



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**Trabajo de Titulación previo a la obtención del Título de:
INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

TEMA:

Diseño de la Planificación Estratégica para la Microempresa
SART en la ciudad de Guayaquil para el periodo 2016 - 2020

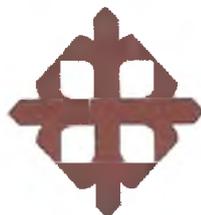
AUTORES:

Solórzano Villamar, Cristina Nathalie
Gayrey Escalante, Oscar David

TUTOR:

Eco. Maldonado Cervantes Jorge Augusto

**Guayaquil, Ecuador
2016**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Solórzano Villamar, Cristina Nathalie** y **Gayrey Escalante, Oscar David** como requerimiento parcial para la obtención del Título de Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional.

TUTOR


Eco. Maldonado Cervantes, Jorge Augusto.

DIRECTORA (e) DE LA CARRERA


Lcda. Isabel Pérez Jiménez M.Ed.

Guayaquil, a los 14 días del mes de marzo del 2016



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Solórzano Villamar, Cristina Nathalie**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación **Diseño de la Planificación Estratégica para la Microempresa SART en la ciudad de Guayaquil para el periodo 2016 – 2020** previa a la obtención del Título de **Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 14 días del mes de marzo del 2016

LA AUTORA

Cristina Nathalie Solórzano Villamar



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Gayrey Escalante, Oscar David**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación **Diseño de la Planificación Estratégica para la Microempresa SART en la ciudad de Guayaquil para el periodo 2016 – 2020** previa a la obtención del Título de **Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 14 días del mes de marzo del 2016

EL AUTOR

Oscar David Gayrey Escalante



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **Solórzano Villamar, Cristina Nathalie**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Diseño de la Planificación Estratégica para la Microempresa SART en la ciudad de Guayaquil para el periodo 2016 – 2020**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 14 días del mes de marzo del 2016

LA AUTORA:


Cristina Nathalie Solórzano Villamar



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **Gayrey Escalante, Oscar David**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Diseño de la Planificación Estratégica para la Microempresa SART en la ciudad de Guayaquil para el periodo 2016 – 2020**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 14 días del mes de marzo del 2016

EL AUTOR:

Oscar David Gayrey Escalante

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haberme permitido elaborar mi tesis de grado, por haberme guiado en esta etapa de mi vida de una manera valiente y sabia permitiéndome concluirla.

A mis padres que han sido un pilar fundamental en mi vida, brindándome su apoyo en todo momento, sin ellos esta meta no se hubiese podido cumplir.

A mis profesores durante toda mi carrera profesional por sus enseñanzas y conocimientos compartidos los cuales me han generado un crecimiento profesional y espiritual.

Gayrey Escalante, Oscar David

Agradezco a Dios por permitirme alcanzar una de mis metas que me propuse hace mucho tiempo, por las oportunidades que me ha dado en la vida. A mis padres Luis Solórzano y Matilde Villamar porque con su ejemplo me han sabido guiar, por apoyarme hasta el día de hoy, confiar en mis capacidades, por motivarme cuando todo parecía difícil de alcanzar, sus palabras de aliento, consejos y perseverancia siempre las llevo conmigo, gracias por brindarme siempre su amor.

También agradezco a mi hermana por estar siempre a mi lado y a mis abuelos por su infinito cariño y paciencia. Agradezco sinceramente a la Ing. Cynthia Román y al Eco. Maldonado Jorge por sus conocimientos inculcados.

Solórzano Villamar, Cristina Nathalie

DEDICATORIA

Quiero dedicarles mi tesis de grado a mis padres que me han apoyado de una manera incondicional, brindándome todo su apoyo para poder cumplir con mis objetivos.

A los profesores de la universidad católica Santiago de Guayaquil que me han orientado con profesionalismo ético y excelentes valores académicos y en general a mi familia, amigos y compañeros quienes estuvieron en todo momento brindándome sus consejos y apoyo.

Gayrey Escalante, Oscar David

Esta tesis se la dedico en primer lugar a Dios tantas bendiciones recibidas a lo largo de mi vida, a mis padres por su apoyo incondicional y su enorme esfuerzo por darme lo mejor cada día y muy especialmente a mis amados abuelos por estar a mi lado en cada etapa de mi vida, por cuidarme desde pequeña.

Solórzano Villamar, Cristina Nathalie

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
INDICE DE TABLAS.....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xv
INDICE DE IMÁGENES.....	xvii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xviii
RESUMEN.....	xix
ABSTRACT	xx
RÉSUMÉ	xxi
INTRODUCCIÓN	xxii
ANTECEDENTES.....	xxiv
Planteamiento del Problema	xxv
Justificación.....	xxviii
Objetivos del Proyecto.....	xxx
Objetivo General.....	xxx
Objetivos Específicos	xxx
Alcance	xxx
Limitaciones	xxxi
Metodología	xxxi
Técnicas Empleadas	xxxi
CÁPITULO 1: MARCO DE REFERENCIA.....	1
1.1 Bases teóricas	1

1.2	Marco Conceptual de la Planificación Estratégica.....	2
1.2.1	Antecedentes y Conceptualización	2
1.3	Modelo de Planificación Estratégica	3
1.3.1	Análisis del Ambiente Externo.....	4
1.3.1.1	Análisis PEST	5
1.3.1.2	Matriz de Evaluación de factores externos MEFE	6
1.3.2	Análisis Competitivo de la Industria	7
1.3.2.1	Las cinco fuerzas de Michael Porter	7
1.3.3	Análisis del Ambiente Interno.....	9
1.3.3.1	Matriz FODA.....	9
1.3.3.2	Matriz de evaluación de factores internos MEFI	10
1.3.3.3	La misión y la visión de una empresa	11
1.3.3.4	Definición de metas y objetivos.....	12
1.3.3.5	Responsabilidad Social Corporativa	12
1.3.3.6	Matriz del perfil competitivo MPC	13
1.3.4	Formulación Estratégica.....	14
1.3.4.1	Estrategias corporativas.....	14
1.3.4.2	Estrategias Funcionales	19
1.3.4.3	Estrategia unidad de negocios	19
1.3.4.4	Marco de portafolio de FODA.....	20
1.3.4.5	Matriz General Electric	20
1.3.4.6	Matriz BCG	22
1.3.5	Implementación de estrategias	23
1.3.6	Control estratégico	24
1.4	Marco Legal.....	24
CAPÍTULO 2 “ANÁLISIS DEL MACRO Y MICRO ENTORNO”		25

2.1	Análisis del Macro Entorno	25
2.1.1	Análisis PEST	26
2.1.1.1	Factor Político	26
2.1.1.2	Factor Económico	29
2.1.1.3	Factor Social	36
2.1.1.4	Factor Tecnológico.....	37
2.1.2	Matriz de factores externos MEFE	38
2.1.3	Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	39
2.2	ANÁLISIS COMPETITIVO DE LA EMPRESA.....	42
2.2.1	Las 5 Fuerzas de Michael Porter.....	42
2.2.1.1	Rivalidad entre competidores.....	42
2.2.1.2	Amenaza de nuevos competidores	43
2.2.1.3	Amenaza de productos sustitutos.....	44
2.2.1.4	Poder de Negociación de proveedores.....	44
2.2.1.5	Poder de negociación de clientes.....	45
2.3	ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO	47
2.3.1	Análisis de la Matriz Axiológica.....	47
2.3.2	Misión de SART	50
2.3.3	Visión De SART	50
2.3.4	Objetivos de la organización	50
2.3.4.1	Objetivo general.....	50
2.3.4.2	Objetivos específicos.....	50
2.3.5	Estructura Organizacional.....	51
2.3.6	Políticas.	52
2.3.6.1	Políticas de SART	52
2.3.7	Matriz PCI	53

2.3.8	Matriz de evaluación de factores internos MEFI	58
2.3.9	FODA consolidado de la organización.....	59
CAPÍTULO 3: FORMULACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL ESTRATÉGICA		62
3.1	FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.....	62
3.1.1	Propuesta de Misión y Visión de SART.....	63
3.1.2	Estrategias Corporativas.....	63
3.1.2.1	Mejorar los índices de liquidez.....	63
3.1.2.2	Reconocimiento de la marca.....	66
3.1.2.3	Fidelización.....	75
3.1.2.4	Relaciones y Optimización de clientes	76
3.1.3	Estrategia Funcional	77
3.1.3.1	Área Presidencial	78
3.1.3.2	Área Administrativa.....	78
3.1.3.3	Área Recursos Humanos	79
3.1.3.4	Área Contabilidad.....	79
3.1.3.5	Área de Seguridad y Control de Riesgo.....	80
3.1.3.6	Propuesta de Manual de Procesos y Funciones.....	80
3.1.3.7	Propuesta de Políticas.....	88
3.2	IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA	91
3.2.1	Presupuesto de la Planificación Estratégica.....	91
3.2.2	Ratios Financieros sin implementación	92
3.2.2.1	Razones de Liquidez	93
3.2.2.2	Razones de actividad	94
3.2.2.3	Razón de endeudamiento.....	97
3.2.2.4	Razones de rentabilidad.....	98

3.2.3	Ratios Financieros con Implementación Estratégica.....	102
3.2.3.1	Razones de Liquidez	102
3.2.3.2	Razones de actividad	103
3.2.3.3	Razón de endeudamiento.....	105
3.2.3.4	Razones de rentabilidad.....	106
3.2.4	Flujos de Efectivo	110
3.2.4.1	Flujo de Efectivo sin Implementación.....	111
3.2.4.2	Flujo de Efectivo con Implementación	112
3.2.4.3	Flujo de Efectivo Sensibilización Optimista.....	113
3.2.4.4	Flujo de Efectivo Sensibilización Pesimista.	114
3.2.5	Análisis Ingeniería Económica.....	115
3.2.5.1	Sensibilización Real.....	115
3.2.5.2	Sensibilización Optimista	116
3.2.5.3	Sensibilización Pesimista.....	117
3.2.5.4	Análisis de sensibilización	118
3.3	Controles Estratégicos	119
3.3.1	Perspectiva Financiera.....	121
3.3.2	Perspectiva Clientes.	122
3.3.3	Perspectiva Interna	123
3.3.4	Perspectiva Formación y Crecimiento	124
	CONCLUSIONES.....	127
	RECOMENDACIONES	128
	BIBLIOGRAFÍA.....	129
	ANEXOS.....	132

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz FODA.....	10
Tabla 2 Matriz General Electric.....	21
Tabla 3 Matriz BCG	23
Tabla 4 Inflación Mensual del Ecuador.....	31
Tabla 5 Tasas de Interés a Diciembre 2015.....	34
Tabla 6 Indicador de Desempleo Trimestral del Ecuador.....	36
Tabla 7 Matriz de Factores Externos	39
Tabla 8 Matriz de Perfil Competitivo	41
Tabla 9 Ventas de la Competencia de SART	42
Tabla 10 Rivalidad entre Competidores	43
Tabla 11 Poder Negociación de Proveedores.....	44
Tabla 12 Poder de Negociación con los Clientes	45
Tabla 13 Servicios que Ofrece SART a sus Clientes.....	46
Tabla 14 Matriz Axiológica.....	47
Tabla 15 Capacidad Competitiva de SART	54
Tabla 16 Capacidad Directiva de SART	55
Tabla 17 Capacidad Financiera de SART.....	56
Tabla 18 Capacidad de Talento Humano de SART	57
Tabla 19 Capacidad tecnológica	58
Tabla 20 Matriz MEFI	59
Tabla 21 Matriz Consolidada FODA.....	61
Tabla 22 Principales Clientes actuales de SART.....	65
Tabla 23 Cotización de la Nueva Ubicación	70
Tabla 24 Estrategias - Presidencia.....	78
Tabla 25 Estrategias - Área Administrativa.....	78

Tabla 26 Estrategias- Recursos Humanos	79
Tabla 27 Estrategias - Contabilidad.....	79
Tabla 28 Estrategias - Seguridad y Control de Riesgos	80
Tabla 29 Presupuesto de la Planificación Estratégica	91
Tabla 30 Ratios Proyectados de SART Sin Implementación.....	93
Tabla 31 Razones de Liquidez sin Implementación	93
Tabla 32 Periodo Promedio de Cobro sin Implementación	94
Tabla 33 Rotación de Activos sin Implementación	96
Tabla 34 Razón de Endeudamiento sin Implementación	97
Tabla 35 Margen de Utilidad Operativa sin Implementación.....	98
Tabla 36 Margen de Utilidad Neta sin Implementación	99
Tabla 37 Rendimiento sobre Activos Totales sin Implementación.....	100
Tabla 38 Rendimiento Sobre el Patrimonio sin Implementación.....	101
Tabla 39 Ratios Financieros con Implementación Estratégica.....	102
Tabla 40 Liquidez Corriente con Implementación.....	102
Tabla 41 Periodo Promedio de Cobro con Implementación.....	103
Tabla 42 Rotación de Activos Totales con Implementación.....	104
Tabla 43 Índice de Endeudamiento con Implementación.....	105
Tabla 44 Margen de Utilidad Operativa con Implementación	106
Tabla 45 Margen de utilidad Neta con Implementación.....	107
Tabla 46 Rendimiento sobre Activos Totales con Implementación	108
Tabla 47 Rendimiento sobre Patrimonio con Implementación	109
Tabla 48 Flujo de Efectivo sin Implementación.....	111
Tabla 49 Flujo de Efectivo con Implementación.....	112
Tabla 50 Flujo de Efectivo Sensibilización Optimista	113
Tabla 51 Flujo de Efectivo Sensibilización Pesimista.....	114

Tabla 52 Sensibilización Real	115
Tabla 53 Sensibilización Optimista.....	116
Tabla 54 Sensibilización Pesimista	117
Tabla 55 Análisis de la Sensibilización	118
Tabla 56 Perspectiva Financiera	121

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Modelo de Planificación Estratégica	4
Gráfico 2 Las Cinco Fuerzas de Michael Porter.....	7
Gráfico 3 Niveles Estratégicos	14
Gráfico 4 Niveles de Estrategias Corporativas.....	15
Gráfico 5 Crecimiento del Producto Interno Bruto	32
Gráfico 6 Estructura Organizacional de SART	52
Gráfico 7 Proceso de Captación de Clientes.....	65
Gráfico 8 Propuesta del Nuevo Organigrama de SART	82
Gráfico 9 Mapa de Procesos	88
Gráfico 10 Liquidez Corriente sin Implementación	94
Gráfico 11 Periodo Promedio de Cobro sin Implementación	95
Gráfico 12 Rotación sobre Activos Totales	96
Gráfico 13 Índice de Endeudamiento sin Implementación	97
Gráfico 14 Margen de Utilidad Operativa Sin Implementación.....	98
Gráfico 15 Margen de Utilidad Neta	99
Gráfico 16 Rendimiento Sobre Activos Totales sin Implementación	100
Gráfico 17 Rendimiento Sobre el Patrimonio sin Implementación.....	101
Gráfico 18 Liquidez Corriente con Implementación.....	103
Gráfico 19 Periodo Promedio de Cobro con Implementación.....	104
Gráfico 20 Rotación de Activos Totales con Implementación.....	105
Gráfico 21 Índice de Endeudamiento con Implementación	106
Gráfico 22 Margen de Utilidad Operativa con Implementación	107
Gráfico 23 Margen de Utilidad Neta con Implementación	108
Gráfico 24 Rendimiento sobre Activos Totales con Implementación.....	109

Gráfico 25 Rendimiento sobre Patrimonio con Implantación.....	110
Gráfico 26 Procesos de Cuadro de Mando Integral	120
Gráfico 27 Perspectiva Financiera	122
Gráfico 28 Perspectiva Clientes.....	123
Gráfico 29 Perspectiva Interna.....	124
Gráfico 30 Perspectiva de Formación y Crecimiento	126

INDICE DE IMÁGENES

Imagen 1 Propuesta de Logotipo y Eslogan.....	67
Imagen 2 Uniforme para Empleados de SART	68
Imagen 3 Uniforme para Empleados de SART	68
Imagen 4 Propuesta de Credenciales.....	69
Imagen 5 Propuesta de Nueva Ubicación Estratégica.....	71
Imagen 6 Propuesta de Pagina Web de SART	72
Imagen 7 Propuesta de Diseño de Tríptico Portada	73
Imagen 8 Propuesta de Diseño de Tríptico Contenido	73

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Modelo de Entrevista al Presidente de SART.....	132
Anexo 2 Bases Legales del Servicio de SART.....	133
Anexo 3 Modelo de Contrato de SART	142
Anexo 4 Proveedor de Facturación Electrónica.....	147
Anexo 5 Oficinas Actuales de SART.....	147
Anexo 6 Modelo de Cotizaciones de SART a sus clientes.....	148

RESUMEN

El presente trabajo de titulación está orientado a mostrar la importancia que tiene la planificación estratégica en el mundo empresarial, aplicado a pequeñas, medianas o grandes. La planificación estratégica es la proyección a futuro de lo que deseamos realizar en un largo plazo aprovechando al máximo los recursos y oportunidades existente. En otras palabras la planificación estratégica es vital para determinar claramente y con exactitud las ventajas competitivas que se tiene y estar seguro de ellas para identificar las condiciones de oportunidad estratégicas.

Una empresa que carezca de una buena planificación estratégica no tendrá claro sus objetivos y metas por lo que presentará graves problemas afectando los factores internos y externos en la empresa. Para este trabajo de titulación se consideró a la empresa SART dedicada a la asesoría de seguridad y salud ocupacional, la cual presentó un sin número de falencias en su desarrollo y desempeño. Dentro del marco teórico se detallan los conceptos utilizados para el desarrollo de la planificación estratégica, como el análisis PORTER, análisis PEST, la matriz de perfil competitivo (MPC) y análisis FODA.

Finalmente de acuerdo a los resultado obtenidos en los análisis, se establecerán las estrategias a utilizar como son las de nivel corporativo, unidad de negocio y funcional que permitan obtener un mejor desempeño para la empresa, mejorando también con la implementación de herramientas incrementar sus ventas como objetivo principal, creación de un manual de procesos y políticas, mejorar la publicidad e imagen corporativa de la empresa para obtener un mayor reconocimiento en el mercado y aumento de sus clientes.

En el estudio financiero que se resumen, fue con una inversión de \$192.575,19 establecido en un periodo de 5 años. La empresa SART podrá implementar las estrategias establecidas concluyendo el presente proyecto como viable, según las proyecciones de índices financieros como un valor actual neto (VAN) de \$523.624 y una tasa interna de retorno (TIR) de 93%.

Palabras Claves: Planificación, estrategias, seguridad, implementación, factores.

ABSTRACT

This following work aims at showing the importance of strategic planning in the business world, Strategic planning is the future projection of what we wish to accomplish in a long-term maximizing the existing potential. It is paramount to mention that strategic planning is vital to clearly and accurately determine the competitive advantages you may have and be sure to identify these conditions of strategic opportunities.

A company that lacks good strategic planning will not have clear objectives and targets which will present serious problems affecting the internal and external factors in the company. For the purpose of this work, SART company, which deals with the advising of occupational safety and health, was considered. It presented a number of shortcomings in its development and performance. The theories used, within the framework for the development of strategic planning, are detailed: PORTER analysis, PEST analysis, competitive profile matrix (MPC) and SWOT analysis.

Finally, based on obtained results in the analyzes, strategies such as the use of corporate, and functional business unit, leading to a better performance for the company will be set, also improving the implementation of the tools, incrementing its sales as the main objective, the creation of a manual of policies and processes, improving advertising and corporate image of the company to get more recognition in the market and increase our number of customers.

For the financial study, an investment of \$ 192.575,19 established over a period of 5 years will be explained. The company SART will implement strategies, concluding this project as feasible, according to the financial projections as the net present value (NPV) of \$ 523,624 and an internal rate of return (IRR) of 93%

Keywords: Planning, Strategies, Security, Implementation, Factors, Competitiveness.

RÉSUMÉ

Ce travail de diplôme vise à montrer l'importance de la planification stratégique dans le monde des affaires, appliquée aux petites, moyennes et grandes entreprises. La planification stratégique est la projection future de ce que nous voulons faire à un long terme en maximisant les ressources et les opportunités existantes. Cette planification est essentielle pour déterminer clairement et précisément les avantages concurrentiels qu'il y a sur le marché et être sûr d'identifier les conditions d'opportunité stratégique.

Une entreprise qui manque une bonne planification stratégique n'aura pas d'objectifs nets et clairs et présentera de graves problèmes qui affecteront les facteurs internes et externes de l'entreprise. Pour ce travail nous avons choisi l'entreprise SART, dédiée à fournir des conseils de sécurité et de santé au travail. Cette étude a révélé un certain nombre de lacunes dans son développement et des mesures correctives ont été envisagées. Les concepts utilisés pour le développement de la planification stratégique, sont l'analyse PORTER, analyse PEST, profil matrice concurrentielle (MPC) et l'analyse SWOT détaillée,

En fin, selon les résultats obtenus dans les analyses, les stratégies à utiliser tout comme, l'unité d'affaires, le niveau de l'entreprise et la fonction conduisant à une meilleure performance de l'entreprise, également l'amélioration de la mise en œuvre d'outils pour augmenter les ventes seront établies comme objectif principal La création de processus et de politiques manuelles, sera lancée ainsi que l'amélioration de la publicité et l'image de marque de l'entreprise pour obtenir une plus grande reconnaissance sur le marché et l'augmentation de ses clients.

Comme résumé de l'étude financière l'investissement fut de \$192.575,19 établie sur une période de 5 ans. La société SART peut mettre en œuvre les stratégies mises en conclusion de ce projet en tant que possible, selon les projections des indices financiers, en tant que valeur actuelle nette (VAN) de 523.624 \$ et un taux de rendement interne (TRI) de 93%

Mots-clés: Planification, stratégique, sécurité, exécution, facteurs, compétitivité.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día las pequeñas y medianas empresas (PYMES) son agentes importantes en el desarrollo económico de un país, ya que no solamente generan fuentes de empleo, sino que también poseen mayor reto intelectual al innovar y producir, compitiendo con grandes organizaciones posicionadas en un mercado tradicional como lo es en el caso de Ecuador y Latinoamérica (Burneo, 2010)

En cada país existen diversas maneras de considerar y definir a las pequeñas y medianas empresas, de acuerdo a las necesidades propias y objetivos en cada estado. Es decir cada país de acuerdo a su experiencia, características, necesidades singulares e intereses generados de por medio a lo largo de los años aplican clasificaciones basándose en políticas, estrategias económicas para así fomentar el desarrollo de los emprendedores. (Saavedra, 2008)

La mayor parte de los estudios sobre la competitividad hacen referencia a las grandes industrias y naciones, orientándose de manera muy escasa a los esfuerzos de las pequeñas y medianas empresas por lo que el grado de informalidad en este sector de nuestro país es muy latente por la evidente falta de información y colaboración del sector público y privado. (N, 2010)

El auge de la economía sumergida, el cuestionamiento de la eficacia de las grandes corporaciones que salen de crisis gracias al apoyo colectivo provoca una nueva imagen borrosa aún, del mundo empresarial, en la que uno de los rasgos más evidentes es el creciente protagonismo de las pequeñas y medianas empresas, con un reconocimiento de supremacía en un mundo globalizado con capacidades de adaptación y flexibilidad en un mercado de constante evolución, estas constituyen en cualquier país un número muy poderoso, del 60 al 80 por ciento en países desarrollados y más

del 90 por ciento en algunos países en vía de desarrollo, en general, en casi todos los países los gobiernos empiezan a darle importancia favoreciendo las capacidades innovadoras e investigadora de la PYMES, sin descuidar la labor importante de las grandes industrias de cada país. (Cortés, 1987)

En el país hasta hace pocos años no se habían desarrollado y financiado a través de fondos públicos por considerarlas poco productivas, pero los últimos años el número de la misma se ha incrementado notoriamente, fomentar el desarrollo sostenidos de sectores productivos y de servicios del país, con el fin de crear nuevas fuentes de trabajo es lo que se logra a través de las pequeñas y medianas empresas con su inversión y financiamiento de pequeños emprendedores. (Torre, 2011)

Es de mucha importancia que las pequeñas y medianas empresas cuenten desde sus inicios con una buena planificación estratégica que les permita tener suficiente información y control en esta, comprobar así su eficacia y un crecimiento continuo, la elaboración, diseño, desarrollo e implementación de estas estrategias evitan grandes problemas futuros por una inestabilidad o desorganización de organizaciones en desarrollo de cualquier sector al cual pertenezcan, los sistemas de control económico han experimentado cambios a lo largo de los tiempos, las ideas de previsión ayudan a corto y largo plazo a obtener buenos resultados a en cualquier tipo de compañías e industrias. (Abell, 1997)

Un plan es el concepto de algo que se quiere obtener, de carácter voluntarista, la transformación de previsiones en objetivos claros, un plan sin una consideración de previsión en las pequeñas y medianas empresas puede ser una utopía, recordando que las compañías que proyectan estrategias, en su mayoría tienen un desempeño superior de aquellas que no lo hacen buscando adecuar sus estrategias a las condiciones del ambiente externo e interno de la empresa. (Romero, 2010)

La planeación estratégica permite aportar también al análisis interno, externo y construcción de escenarios futuros, para formular propósitos, planes de acción, indicadores de desempeño y logro, en Ecuador las empresas en crecimiento no muestran interés en este tipo de procesos y planes por lo que fracasan en el camino y no llegan al objetivo final.

Es importante que todas las compañías independientemente de su tamaño se pregunten ¿hacia dónde desean llegar?, planteándose la manera y el tiempo en que van a lograrlo, para así identificar a un largo plazo si verdaderamente se cumplieron, un camino como la Planificación Estratégica es uno de los cuales en su mayoría ofrece buenos resultados. (Kantis, 1996)

ANTECEDENTES

SART es una microempresa dedicada al asesoramiento, capacitación y elaboración de reglamentos para pequeñas, medianas y grandes empresas en materia de seguridad y salud ocupacional cumpliendo con los requerimientos del ministerio de Relaciones Laborales, IESS y Bomberos. Esta empresa se creó con el fin de brindar un servicio de asesorías de excelente calidad el cual consiste en dar a conocer los derechos del trabajo y su protección.

El pilar fundamental de la empresa es el equipo de trabajo el cual cuenta con sólidos conocimientos en esta área lo cual permite brindar un servicio de excelencia. Hoy en día los accidentes y riesgos laborales son factores que perjudican el desarrollo normal de las actividades en toda empresa, afectando de una manera perjudicial su productividad y solidez.

En el año 2012 surge la idea de la creación de esta empresa de servicios en la ciudad de Guayaquil. El Sr. Arturo Tinoco actualmente propietario de la empresa, inicio sus actividades cerca de su hogar, ubicado en la Cdla. Las Orquideas, Mz 1040 V#57, para abaratar gastos lo cual

ayudó mucho en el tema económico al momento de empezar, pero actualmente dice buscar un sitio estratégico que ayude a que la empresa crezca aún más y este a la vanguardia de la ciudad, decide ponerle por nombre SART, lo cual significa Sistema de Administración de Riesgos en el Trabajo

El propietario cuenta con una maestría en Seguridad y Salud Ocupacional de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad de Guayaquil, y con una alta experiencia en el campo, Esta empresa empezó a crecer con buenas referencias debido a las excelentes asesorías que estaba brindando a pequeñas y grandes empresas en el sector de Guayaquil.

Después de un año esta microempresa se ve obligada a aumentar su personal debido a que solo contaba con el propietario y su esposa por este motivo empezó a buscar empleados que cumplan con el perfil adecuado para seguir brindando un excelente servicio y desarrollo de la empresa.

Hoy en día la empresa SART cuenta con un personal de 7 trabajadores a su disposición, 2 vehículos, y se ve obligada a ir creciendo cada día por la demanda y el aumento considerable de sus ventas, SART es una empresa la cual tiene pensado desarrollar modelos estratégicos para que de esta manera pueda tener mayor participación en el mercado y ser pionera dentro del mismo, Ecuador carece de este tipo de empresas, pese a las exigencias que obliga al Estado Ecuatoriano a cumplir con ciertas normas en lo que refiere a riesgos diarios que se dan en las compañías, fabricas, industrias, etc. (Ver anexo 1. Modelo de entrevista al presidente de SART)

Planteamiento del Problema

SART es una microempresa que ayuda a la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, conforme a las exigencias de los entes reguladores. Cabe recalcar que este es uno de los mercados más importantes ya que toda empresa tiene la obligación de

implementar este tipo de norma que debe cumplir las leyes de seguridad y salud de los trabajadores y mediante esto poder evitar notablemente el riesgo de accidentes en el trabajo.

Las empresas deberán implementar el Sistema de Gestión de seguridad y Salud en el trabajo, como medio de cumplimiento obligatorio de las normas legales o reglamentarias, considerando los elementos del sistema:

- a) Gestión administrativa.
- b) Gestión técnica.
- c) Gestión del talento humano.
- d) Procedimientos y Programas operativos básicos.

Por lo general, las organizaciones que carecen de una buena planificación estratégica fracasan porque el plan nunca llegó a ejecutarse correctamente o no siguió los pasos adecuados. Una de las principales causas por lo que se origina esto, es por no tener su misión y valores concretos, enlazados débilmente a la organización, visión y estrategias débiles enlazadas a la empresa, un mal manejo de sus operaciones y en sus presupuesto lo cual afecta su estructura organizacional. (IESS, 2014)

En la actualidad las empresas no pueden sobrevivir por el simple hecho de brindar un buen servicio o tener una excelente relación de interacción con los clientes para lograr tener un mayor éxito en los mercados globales, siendo este cada vez más competitivo, lo cual ha sido una clave para lograr el conocimiento de las necesidades de sus clientes y lograr un nivel de satisfacción alcanzado por ellos al brindar un servicio.

Luego de la reunión que tuvimos con el gerente general de SART “Arturo Tinoco Matamoros”, sobre cuáles son las principales falencias que no le permiten un mejor desarrollo a la empresa, fueron las siguientes:

Pensamiento estratégico

Carece de un plan estratégico para lograr cumplir con sus objetivos y poder trascender su participación en el mercado lo cual es vital para el crecimiento de una empresa.

Estructura organizacional, procedimientos y políticas

SART carece de una estructura organizacional lo cual le ha creado una variedad de problemas como son la falta de comunicación entre colaboradores y su gestión al momento de finalizar el trabajo, han surgido varios inconvenientes a pesar de haberlos entregado a tiempo, los trabajadores se han visto en la obligación de laborar excesos de horas. Así como confusión de las responsabilidades de cada trabajador el cual ejecute control en los procedimientos de cada departamento, para así evitar malos entendidos y que exista buen trabajo en equipo con mejores resultados

Aumento de Capital de Trabajo.

A pesar de que en el año 2013, SART decide aumentar sus trabajadores, esta se encuentra actualmente con una cartera fija de clientes debido a la carencia de colaboradores para realizar el trabajo y cubrir la demanda

Obtención de nuevos clientes

SART no cuenta con estrategias de ventas o asesores comerciales que ayuden a incrementar considerablemente la cartera de clientes, pese a la

demanda, ya que en el mercado ecuatoriano las leyes benefician a SART, ya que un gran número de empresas se ven obligadas a contratar este tipo de servicios.

Marketing e inversión

SART carece de inversión tecnológica y espacio físico lo cual ha sido un gran problema para su desarrollo. Otro punto principal es la falta de publicidad que esta microempresa no posee y que necesita adaptarse a las nuevas estrategias del marketing como son las redes sociales, páginas web, etc.

Justificación

Las planeaciones son parte de la vida de las personas, ya sean en el ámbito familiar o laboral, causas como miedo o temor a lo que no se conoce es el principal origen de las pequeñas y medianas empresas que las llevan a estancarse en su mal llamada zona de confort.

Los cambios de las últimas décadas han creado nuevos escenarios competitivos, los cuales requieren de atributos como incertidumbre y complejidad, esta realidad ha llevado a las empresas exitosas de hoy en día a reconsiderar el enfoque del sistema de dirección de las compañías y llegar a introducir un análisis estratégico en los procesos directivos, pasando así como la organización, decisión y coordinación estratégica.

Existen dos grandes ejemplos de experiencias internacionales con respecto a la Planificación Estratégica como es el caso de dos firmas McKinsey & Co., Inc., empresa norteamericana de ámbito internacional y especializada en Planificación Estratégica y la firma Gray – Judson Inc. Con sede en Boston y especializada en dirección Estratégica.

Estas firmas realizaron estudios a importantes compañías las cuales concluyeron que las empresas sienten descontento ante las dificultades encontradas para una implantación eficaz de planes cuando no se les hace un control adecuado. Y un gran número dijo que una planificación estratégica es de suma importancia para alcanzar los objetivos de la empresa la cual requiere de preparación de los directivos, revisiones y controles bien dirigidos, suficiente coordinación de la planificación Estratégica con otros sistemas de control de la empresa. (Campos, 2013)

Este estudio es importante porque permitirá al dueño de la empresa analizar la situación actual en la que se encuentra y fijar los parámetros para poder lograr cumplir con sus objetivos en el corto, mediano y largo plazo, los planes estratégicos deben ser constantes y establecer bien sus objetivos para cada departamento con sus respectivas estrategias a realizar.

Para llevar todo este proceso bien definido se debe tener clara la orientación del servicio el cual se va a brindar para plantear las estrategias de trabajo en función de su misión. La persona encargada de ejecutar este proceso tiene como obligación tener claro sus objetivos y riesgos mediante un análisis de la industria y su competencia.

Este trabajo tiene como fin mediante un análisis del micro y macro entorno tomar las medidas necesarias para acabar con esas falencias, utilizando las herramientas como son las diferentes matrices que nos permitirán mejorar los principales procesos administrativos, financieros y organizacionales de la empresa.

Objetivos del Proyecto

Objetivo General

Diseñar una planeación estratégica para los próximos 5 años para la empresa SART de la ciudad de Guayaquil, contribuyendo con el crecimiento del negocio.

Objetivos Específicos

- Conceptualizar e identificar los principales modelos en el proceso a seguir del plan estratégico el cual nos permita tener una perspectiva más amplia del medio en el cual se desarrolla.
- Analizar el ambiente externo y ambiente interno de la empresa SART el cual nos permita realizar un estudio de la situación de la empresa conociendo sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- Desarrollar, implementar y definir los mecanismos de control de las estrategias propuestas con el fin de incrementar las ventas hasta un 12% permitiéndole fortalecer su crecimiento económico.

Alcance

La presente investigación se realizará en la planificación estratégica para los próximos 5 años de la empresa SART de la ciudad de Guayaquil debido a la falta de una administración competente, orientada a un diseño para mejorar su crecimiento económico, por lo tanto este proyecto ayudará a contribuir con una adecuada consecución de los objetivos planteados en el corto, mediano y largo plazo, que fortalecerá su crecimiento, creando su propia identidad y reconocimiento, ya que las empresas no pueden alcanzar el éxito, sino tiene una administración competente ya que si se lleva a cabo con eficiencia se alcanzará un buen resultado libre de improvisaciones.

Limitaciones

Una de las principales limitaciones es la falta de información concreta sobre empresas similares y el entorno en el que compete actualmente SART, Otros de las acotaciones es la existencia de un ambiente cambiante el cual atraviesa el país por lo que pueden suscitar incidentes inesperados en acciones gubernamentales y factores inseguros que pueden afectar el proceso de la planeación.

Metodología

El método para recopilar datos concretos se basa en procesos y en una serie de etapas donde no se puede omitir pasos o alterar el orden si queremos obtener buenos resultados siendo esta una de las principales características de una investigación, se utilizaron fuentes primarias es decir información nueva y original en este caso se utilizó la entrevista con el Presidente de SART y como fuentes secundarias es decir información elaborada se utilizó fuentes oficiales del Banco Central del Ecuador, IESS, SRI, libros y revistas acerca del tema.

El enfoque a emplear es mixto debido que se procedió a recolectar, investigar y analizar datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio, En la parte cualitativo se realizó un estudio de mercado para saber las debilidades y oportunidades que tiene la empresa SART para competir en el mercado. En el enfoque cuantitativo los datos e información fueron recolectados por el gerente general de la empresa el cual nos fue muy importante su ayuda al momento de realizar las proyecciones.

Técnicas Empleadas

Las técnicas son procedimientos metodológicos y sistemáticos que se basan en implementar los métodos de Investigación y los cuales ayudan a recoger información de manera inmediata y efectiva, para realizar el diseño

de la planificación estratégica de SART se usó la entrevista la cual consistió en el dialogo integrado por entrevistador y entrevistado, esta se emplea cuando la población es pequeña y manejable y despojarse de cualquier tipo de prejuicio.

CÁPITULO 1: MARCO DE REFERENCIA

1.1 Bases teóricas

El presente trabajo analiza el diseño de un Plan Estratégico para la empresa SART, la cual es de vital importancia para su funcionamiento, es preciso aclarar algunos conceptos utilizados en la planificación, actualmente existe una gran gama de libros, revista, artículos, en los cuales podemos hacer referencia para ayudarnos en la realización del presente trabajo.

De esta gama mencionada cabe recalcar que este trabajo se basa principalmente en cinco autores de gran importancia, los tres primeros Peter Wright, Mark J. Kroll y John A. Parnell trabajaron juntos para el libro "Strategic Management Concepts and Cases" en los cuales se basa la estructura de este trabajo, este libro redacta claramente cada uno de los puntos que son necesarios saber, mencionar y porque el orden de estos para realizar un buen diseño de estrategias para las empresas, cada uno tiene experiencia en el tema , en el caso de Peter Wright es Profesor de Gestión en University of Memphis, recibió su MBA y su PH. D en la gestión de la libre empresa en Luisiana State University, Mark J. Kroll es profesor de Gerencia y Marketing en University Of Texas and Tyler, recibió su M.B.A en Sam Houston State University, sus artículos de estrategias de gerencia han aparecido en reconocidos periódicos incluidos Academy of management Journal y Business Research, en el caso de John A. Parnellis profesor de Gerencia en North Carolina Central University, recibió su M.B.A en East Carolina University, su PH. D en TheUniversity of Menphis, sirvió por algunos años como presidente de una firma de correos directos, su trabajo fue reconocido en algunos periódicos como Administration and Society, British Journal of management entre otros.

Otro de los autores citados es Idalberto Chiavenato, quien es reconocido por la excelencia de sus trabajos en Administración y en

Recursos Humanos con su libro Gestión de talento Humano nos contribuye con la importancia de una buena misión, visión y objetivos en las empresas.

Una contribución importante en nuestra investigación fueron algunos de los artículos y libros de Humberto Ponce Talancón quien es maestro, licenciado y doctor en psicología social, con estudios de doctorado en administración pública por la UNAM, ha ocupado cargos de dirección y asesoría en la administración pública federal y en el sector bancario.

Esta revisión de literatura nos ha permitido encontrar lo que otros autores han escrito sobre un tema similar o sobre lo mismo aportando con ideas e incrementando nuestros conocimientos ya que cualquier resultado aportado por otros autores es de gran interés para nuestro trabajo como investigadores.

1.2 Marco Conceptual de la Planificación Estratégica

1.2.1 Antecedentes y Conceptualización

Aníbal Barca, fue un general cartaginés perteneciente a la dinastía, el cual se destacó por sus campañas contra los romanos. Este fue considerado como uno de los líderes militares más importantes de la historia por su planeación estratégica en el campo de batalla. Cuando el planeaba conquistar Roma inició con la definición de la misión de su reino, después formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de planificación estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa. (Mintzberg, 1995)

Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von "Neuman" y Oskar Morgenstern en su obra. La teoría de juegos es un área de la matemática aplicada que utiliza modelos para estudiar las estrategias óptimas así como el comportamiento

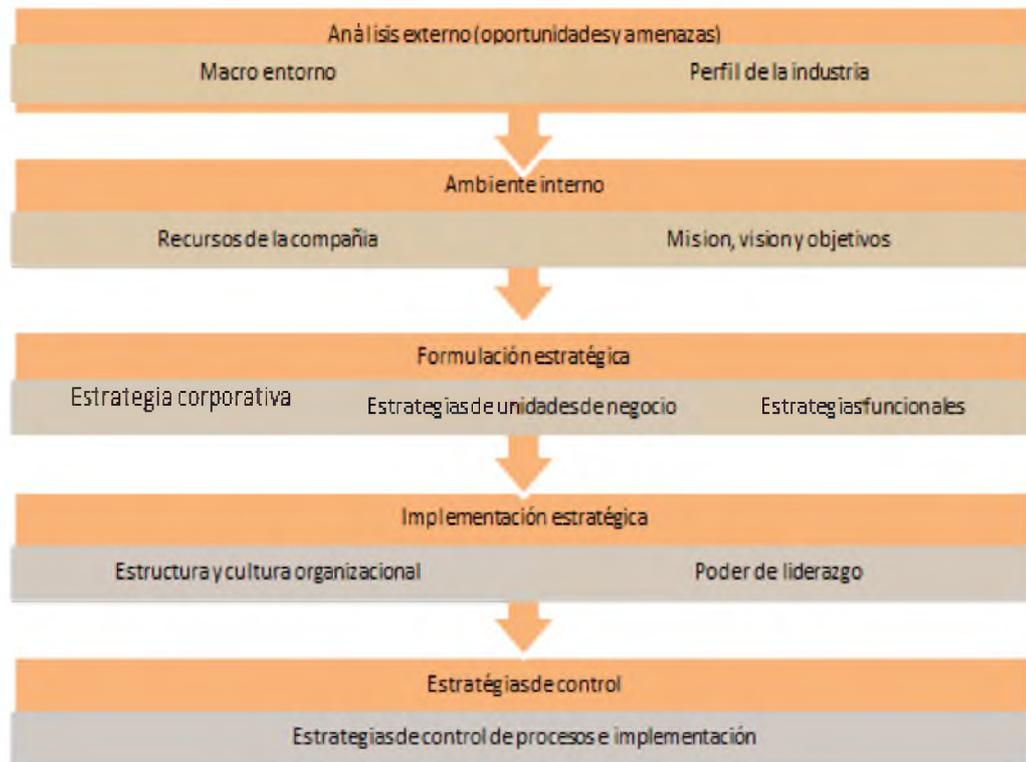
previsto y observado de individuos en juegos, esta se formalizó por primera vez a partir de los trabajos de estos dos matemáticos antes y durante la Guerra Fría, debido sobre todo a su aplicación a la estrategia militar; "una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta". En otras palabras, estudia la elección de la conducta óptima cuando los costes y los beneficios de cada opción no están fijados de antemano, sino que dependen de las elecciones de otros individuos. (Mintzberg, 1995)

1.3 Modelo de Planificación Estratégica

La planificación estratégica desde sus principios ha buscado poder proporcionar metodologías cuidadosamente elaboradas que faciliten y agilicen la utilización de conceptos y herramientas concernientes al desarrollo de la estrategia, en las décadas de 1920 y 1930 en los Estados Unidos y en Europa se dieron los primeros planes reguladores de ciudades conocidos después como planes de urbanismo, ya que desde los primeros asentamientos se ha observado un interés por mejorar la estructura de las ciudades, lo que los llevó a crear procesos de planificación lo que serviría en un futuro para la creación de estrategias reguladoras para empresas, servicios, ciudades, estudios, etc.

Los modelos de planificación estratégica dependen básicamente del objetivo del cual surgieron o para que o quien va dirigido, no existe un único modelo ya que no todos los casos son iguales, estos deben servir para la toma de correctas decisiones en el momento que se llegue a dar algún tipo de problema, la creación de este modelo debe tener propósitos compatibles y debe encajar las ideas. (Güell, 2006)

Gráfico 1 Modelo de Planificación Estratégica



Elaborado por: Cristina Solórzano y Oscar Gayrey

Fuente: (Wright, 1996)

1.3.1 Análisis del Ambiente Externo

Para un buen análisis del ambiente externo en las organizaciones debemos de identificar cada uno de los pasos para efectuar este diagnóstico lo cual debe ser un proceso constante el cual se realiza de manera ordenada y sistemática, de este modo podemos identificar claramente las variables externas y seleccionar fuentes de información para el perfil competitivo, con este estudio se concretan datos de hechos incontrolables. (Chiavenato, 2011)

1.3.1.1 Análisis PEST

Este análisis es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial, dirección, medición de un negocio, estudia los factores de vital importancia como factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, utilizados para, este ayudará a revisar las estrategias o ideas para implementar en la empresa. (Chapman A. , 2004)

El análisis PEST nos ayuda a observar, la estructura lógica que permite entender, presentar, discutir y tomar decisiones decir el entorno en la cual se va a desarrollar la empresa y una posible oportunidad de inversión (Chapman, 2006)

Factores políticos

Los factores políticos nos muestran las diferentes variables como los asuntos ecológicos o ambientales y la legislación actual en el mercado local así también como otros aspectos: legislación futura, legislación gubernamental, políticas de comercio exterior, financiamiento, entre otros. (A, 2004)

Factores económicos

Los factores económicos pueden variar dependiendo de la situación económica local, de las tendencias de la economía, los factores específicos de la industria y tendencias de distribución entre otros. (Gaiger L, 2004)

Factores sociales

Los factores sociales son aspectos que pueden afectar a la sociedad ya sea en el lugar y en el espacio en el que se encuentre dependiendo a las tendencias de estilo de vida, demografía, punto de vista de los medios, cambio de leyes, etc. (Wallerstein, 1999)

Factores tecnológicos

El desarrollo tecnológico es el factor principal para una empresa ya que por medio de la innovación la empresa se puede adaptar a nuevos cambios y pueda ofrecer sus productos. Algunos de los factores son el financiamiento para la investigación, tecnologías sustitutas y la capacidad y madurez de la manufactura, etc. (Troyano, 2002)

1.3.1.2 Matriz de Evaluación de factores externos MEFE

Esta matriz nos ayuda a evaluar los diferentes factores externos, ya que forma un análisis cuantitativo simple de factores externos, es decir, de las oportunidades y las amenazas mediante los siguientes procedimientos:

1. Hacer una lista de las oportunidades y amenazas externas con que cuenta la empresa.
2. Asignar un peso relativo en un rango de cero a 1.0 (muy importante), el peso manifiesta la importancia considerada relativa que tiene cada factor, siendo necesario establecer que la suma de todas las oportunidades y las amenazas deben sumar 1.0.
3. Ponderar con una calificación de 1 a 4 para cada uno de los factores considerados determinantes para llegar al éxito, con el propósito de evaluar si las estrategias actuales de la empresa son verdaderamente eficaces, el 4 es una respuesta considerada oportunidad importante, 3 es una oportunidad menor, 2 una amenaza menor y 1 una respuesta mala.
4. Multiplicar el peso por la calificación de cada factor para obtener una calificación ponderada.
5. Sumar todas las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total del ponderado de la organización.

El total ponderado de 2.50 indica que dicha organización está por debajo de la media en cuanto al esfuerzo por seguir estrategias que permitan aprovechar las oportunidades externas y evitar las amenazas externas, la clave de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos consiste en que el valor del peso ponderado total de las oportunidades sea mayor al peso ponderado total de las amenazas. (Talancón, 2007)

1.3.2 Análisis Competitivo de la Industria

1.3.2.1 Las cinco fuerzas de Michael Porter

Son herramientas de gestión desplegada por el investigador Michael Porter, el cual nos ayuda analizar una industria o sector, a través de estas cinco fuerzas, con el fin de formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y combatir las amenazas detectadas. Este análisis mide el grado de dificultad que la empresa para entrar a competir en el mercado es decir un estudio más competitivo. (G, 2008)

Gráfico 2 Las Cinco Fuerzas de Michael Porter



Elaborado por: Cristina Solórzano y Oscar Gayrey

Fuente: (Wright, 1996)

Amenaza de entrada de nuevos competidores

El mercado o el segmento solo son atractivos si las barreras de entrada a un país son fáciles o no para ingresar para que de esta manera los nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades puedan dominar y tener una mayor participación en el mercado.

Rivalidad entre los competidores

Para una empresa siempre es más difícil competir en un mercado cuando los competidores están bien posicionados, ya sea por un gran número de competidores o costos fijos altos, pues por lo general en estos casos existen guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos al mercado.

Poder de negociación con los proveedores

El poder de negociación con los proveedores no resulta atrayente cuando están muy bien coordinados gremialmente, mantengan fuertes recursos, puedan fijar sus precios y tamaños de pedidos. Esto se ve más grave cuando aún estos insumos resultan ser claves para la organización por lo que si no tienen sustitutos esto afectaría demasiado a la organización.

Poder de negociación con los compradores

Un mercado no será llamativo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios de mayor calidad y servicios y por consiguiente la organización tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Cuando en un mercado existen productos sustitutos reales o potenciales esto refleja una gran amenaza por las organizaciones. La situación se complica cuando los sustitutos están más desarrollados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de las organizaciones o industrias.

1.3.3 Análisis del Ambiente Interno

El análisis organizacional de las condiciones internas sirve para evaluar lo que realmente existe dentro de la empresa y facilitar de esta manera la consecución de los objetivos, también ayudan a identificar las limitaciones y restricciones que pueden dificultar o impedir el logro de tales objetivos, parte de este análisis consiste en identificar la carencia de sistemas de información, seguimiento y control de estos resultados a largo y corto plazo.

El propósito final de un análisis interno es usar la información para un planteamiento estratégico el cual es utilizado frecuentemente cuando la compañía busca la solución a problemas específicos o llevar a cabo un plan para su crecimiento en el mercado evaluando su posición actual, en la actualidad la empresas con éxito llevan a cabo medidas que controlen más el ambiente interno para tomar decisiones a tiempo. (Chiavenato, 2011)

1.3.3.1 Matriz FODA

Esta matriz proviene de las siglas en inglés, SWOT, en el mundo actual de las organizaciones cada vez se busca implementar nuevas estrategias que les permita tomar excelentes decisiones como el análisis de las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades las cuales consisten en evaluar factores que en su conjunto diagnostican la situación interna, así como también la evaluación externa es decir las oportunidades y amenazas, esta herramienta se la considera sencilla y nos permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una empresa determinada,

es la metodología de estudio que se utilizan en distintos proyectos. (Talancón, 2007)

El FODA estima el efecto en que una estrategia puede lograr el equilibrio y ajuste entre la parte interna y externa en la institución.

1. **Fortalezas:** Es la función que se está realizando de manera correcta estas pueden ser las capacidades y habilidades del personal, y actividades que se desarrollan positivamente.

2. **Oportunidades:** Son las fuerzas ambientales de carácter externo, no controlables para la organización, explotables, esta permite de alguna manera moldear las estrategias.

3. **Debilidades:** Es el factor que hace vulnerable a la organización o simplemente la actividad que se está realizando de manera deficiente, todo aquello que se desarrolla de manera negativa frente a la competencia.

4. **Amenazas:** Es la suma de las fuerzas ambientales no controlables en la organización, representan aspectos negativos y problemas potenciales.

Tabla 1 Matriz FODA

	Positivos	Negativos
Internos	Fortalezas	Debilidades
Externos	Oportunidades	Amenazas

Elaborado por: Cristina Solórzano y Oscar Gayrey

Fuente: (Márquez, 2008)

1.3.3.2 Matriz de evaluación de factores internos MEFI

Esta matriz ofrece una base para analizar las relaciones entre las áreas de la empresa, luego de haber elaborado el FODA, el cual nos enlista los factores internos y externos que pueden influir en las funciones de una organización, el siguiente paso es el evaluar la situación interna de la

empresa con esta matriz, esta se lleva a cabo con cinco etapas en las cuales intervienen solamente las fortalezas y debilidades (Talancón, 2007)

1. Se asigna un peso entre 0.00 y 1.00 según su importancia, el total debe ser = 1.
2. Asignar una calificación entre 1 y 4, en el que 1 se considera una debilidad importante, 2 debilidad menor, 3 fortaleza menor y 4 la más importante.
3. Se multiplica el peso de cada factor para su calificación correspondiente.
4. Se suman las calificaciones ponderadas para determinar el total.

1.3.3.3 La misión y la visión de una empresa.

Misión

La misión le ofrece a la empresa sentido de pertenencia ya que consiste y va ligado de los principios, cultura, compromiso y motivación de las personas dentro de ella, para lograr un fin, dando identidad y personalidad a la compañía esta responde a la pregunta ¿Cuál es nuestra razón de ser?

De esta manera nos distinguimos de otras empresas, siendo esta clara y comprensible para todos los miembros internos y mostrar a los agentes externos el ámbito en el cual nos desarrollamos. (Chiavenato I. &., 2002)

Visión

Es la conceptualización de la imagen futura que quiere alcanzar la empresa, es creada por la persona encargada de dirigirla, esta responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser?

Su importancia radica en la esencia para conseguir lo que la empresa quiere, con una guía fiable y fomentando así la seguridad general con un propósito estratégico como grupos orientados a trabajar por un motivo en la misma dirección. (Hax, 1993)

1.3.3.4 Definición de metas y objetivos

Cada empresa o grupo debe definir sus metas tanto a corto como largo plazo ya que son su destino, estas deben servir de ayuda para alcanzar los objetivos de esta manera aumenta la probabilidad de alcanzar los logros y el éxito deseado.

Las metas y objetivos son una de las principales herramientas de la planificación que proporcionan una dirección, cuando estas se establecen se está delineando las rutas para terminar en un lugar o posición que favorezca al grupo.

Es importante que estas sean claras y concisas, reflejando lo que se quiere lograr al final de un tiempo determinado, estas ayudan a la compañía a desarrollar el sentido de orgullo en los trabajadores. (Carnegie, 2013)

1.3.3.5 Responsabilidad Social Corporativa

El nuevo milenio ha generado un planteamiento diferente en la relación entre empresa y sociedad, el objetivo de esto es armonizar su fin económico con los aspectos sociales actuales y medioambientales con el fin de evitar desigualdades que está generando la globalización con esto nacen conceptos como “sostenibilidad”, “reputación corporativa”, “responsabilidad social” que la empresa debe asumir si desea continuar en el mercado, muchas veces las PYMES han quedado al margen de la RSC, bien por falta de recursos económicos o humanos, carencia de herramientas y conocimientos, o la falta de información.

La Responsabilidad Social Corporativa es un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio. (García, 2009)

1.3.3.6 Matriz del perfil competitivo MPC

Esta matriz nos permite identificar claramente a los competidores de la organización a través de determinados factores internos, los cuales pueden constituir fortalezas o debilidades, por este motivo debe usarse en forma cautelosa como ayuda en el proceso de la toma de decisiones, se lleva a cabo mediante un procedimiento el cual posee los siguientes pasos:

1. Obtener la información precisa de las empresas competidoras que serán incluidas en el MPC.
2. Se registran los aspectos o factores a considerar, estos pueden ser fuertes o débiles.
3. Se asigna un peso a cada factor.
4. A cada organización incluida se le asigna una calificación con los valores siguientes: 1 el cual es debilidad, 2 menos debilidad, 3 menor fuerza, 4 mayor fuerza.
5. Se multiplica el peso de la columna por cada una de las calificaciones de las empresas competidoras, así se obtiene el peso ponderado.
6. Se suman los totales de la columna de peso (debe ser =1.00) y de las columnas del peso ponderado. (García, 2009)

1.3.4 Formulación Estratégica

Las estrategias son decisiones luego de aplicar las distintas matrices, teniendo los elementos necesarios, se realiza una adecuada combinación de las variables que permitan proporcionar estrategias certeras, se debe contar con datos precisos de la empresa, como sus requerimientos y expectativas, Existen tres niveles de Formulación Estratégica que se utilizan para obtener los resultados deseados. (Wright, 1996)

Gráfico 3 Niveles Estratégicos



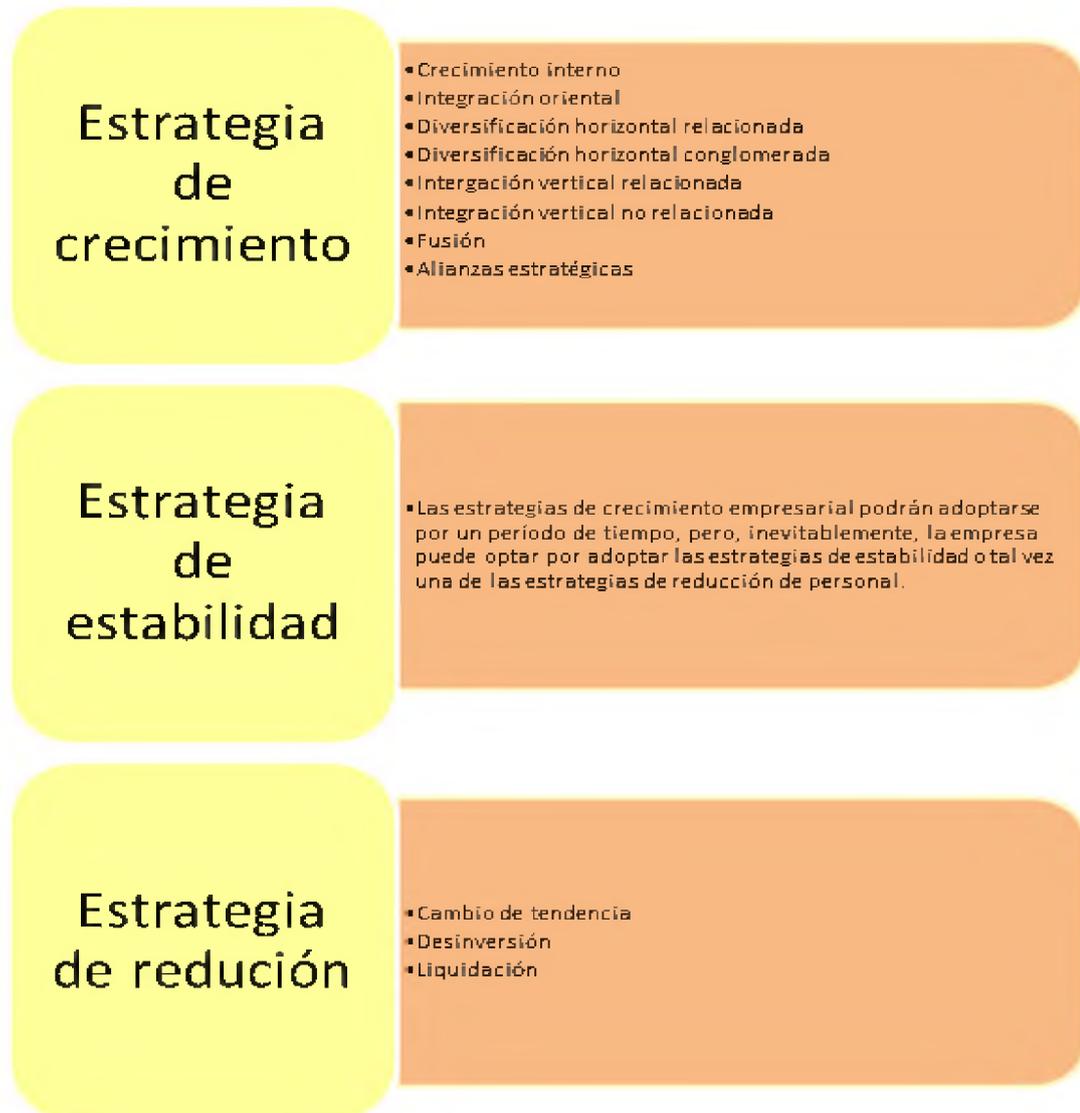
Elaborado por: Cristina Solórzano y Oscar Gayrey

Fuente: (Wright, 1996)

1.3.4.1 Estrategias corporativas

La estrategia corporativa es uno de los principales niveles jerárquicos en la estrategia. Esta nos permite ver en que ámbito vamos a competir y donde queremos enfocarnos para la distribución de recursos de manera equitativa entre todas las entidades de una industria. Las estrategias corporativas nos ayudan también a identificar las nuevas oportunidades y amenazas que hay en el mercado. (Wright, 1996)

Gráfico 4 Niveles de Estrategias Corporativas



Elaborado por: Cristina Solórzano y Oscar Gayrey

Fuente: (Wright, 1996)

➤ Estrategias de Crecimiento

Crecimiento Interno

Crecimiento interno se logra mediante el aumento de una de las ventas, la producción, la capacidad y la fuerza de trabajo firme, algunas empresas persiguen conscientemente esta ruta para el crecimiento en lugar

de la ruta alternativa de adquirir otra empresa, su creencia es que el crecimiento interno mejor conserva su cultura organizacional, eficiencia, calidad e imagen.

Integración horizontal

Algunas empresas se expanden mediante la adquisición de otras organizaciones en la misma línea de negocio de un proceso llamado integración horizontal. Hay varias razones para participar en esta. Una de las razones principales es aumentar la cuota de mercado junto con el aumento de los ingresos, una mayor cuota de mercado proporciona a la compañía mayor influencia para hacer frente a sus proveedores y clientes. Una mayor participación de mercado también permite bajar los costos de las empresas a través de economías de escala.

Diversificación horizontal relacionada

Cuando una empresa adquiere un negocio que está en una industria fuera de su actual alcance de las operaciones, pero tiene que ver con las competencias básicas de la sociedad, las empresas han participado en diversificaciones relacionadas horizontales.

Diversificación horizontal conglomerada

Cuando una empresa adquiere un negocio en una industria relacionada, se ha llevado a cabo una diversificación y conglomerado no relacionada diversificación horizontal. Mientras que la diversificación no relacionada horizontal se basa en la premisa de la gestión estratégica y la coordinación de las empresas relacionadas para crear sinergia y valor de la diversificación conglomerado Decisiones se realizan principalmente por razones de inversión financiera.

Integración vertical de negocios relacionados

La integración vertical se refiere a un estilo de propiedad y fusión para satisfacer necesidades y avanzar en la dirección de los consumidores

finales. La integración vertical puede ser parcial o total. Es la realización de todas las etapas de actividades que van desde las materias primas hasta los productos finales puede ser referido a la integración como completa.

Integración vertical de negocios no relacionados

Mientras que la integración vertical de los centros de negocios relacionados en la transferencia o intercambio de competencias básicas complementarias o similares pertinentes, la integración vertical de los negocios no relacionados se emprende con limitadas posibilidades de transferir o compartir competencias básicas.

Fusión

Muchas empresas eligen crecer a través de fusiones. Una fusión se produce cuando dos o más compañías, por lo general de tamaños similares, se combinan en uno a través de un intercambio de acciones. Se llevan a cabo las fusiones para compartir o transferir recursos y el aumento en el poder competitivo. (Wright, 1996)

Alianzas estratégicas

Alianzas estratégicas son la asociación en la que dos o más compañías, realizan un proyecto específico o cooperan en una selecta zona de negocios. Las organizaciones que componen la alianza comparten los costos, riesgos y beneficios de la exploración y la realización de nuevas oportunidades de negocio. Tales acuerdos incluyen empresas mixtas, franquicias, acuerdo de licencia, la investigación conjunta, el desarrollo, acuerdo de comercialización conjunta y el consorcio.

Las alianzas estratégicas pueden ser temporal, la disolución después de que el proyecto esté terminado, o sea a un largo plazo. La propiedad de las empresas, por supuesto, se mantienen se deben mantener sin cambios. (Fernández Sánchez, 1996)

➤ **Estrategias de estabilidad**

Las estrategias de crecimiento empresarial podrán adoptarse por un período de tiempo, pero, inevitablemente, la empresa puede optar por adoptar las estrategias de estabilidad o tal vez una de las estrategias de reducción de personal.

Las estrategias de estabilidad para unas empresas que tienen operaciones en más de una industria mantiene la matriz actual de los negocios. Hay dos razones para adoptar la estrategia de la estabilidad empresarial. Primero, esta estrategia permite a la corporación centrar los esfuerzos de gestión en el negocio existente con el objetivo de mejorar su posición competitiva. En segundo lugar, los altos directivos pueden percibir que el costo de agregar nuevos negocios puede ser más que los beneficios potenciales. Con el paso del tiempo, sin embargo, la empresa puede renunciar a la estrategia de estabilidad y bajo circunstancias favorables adoptar de nuevo una de las estrategias de crecimiento o, en condiciones menos favorables, una de las estrategias de reducción de personal.

➤ **Estrategias de reducción**

Las estrategias de crecimiento y la estrategia de estabilidad son normalmente adoptadas por las empresas que se encuentran en posiciones competitivas satisfactorias. Pero cuando el rendimiento de una de las unidades de negocio es decepcionante o, en el extremo, cuando su supervivencia está en juego algo más que las estrategias de reducción de personal puede ser apropiado. Reducción de personal puede tomar una de tres formas: cambio de tendencia, desinversión o liquidación. (Wright, 1996)

a) Cambio de tendencia

Este tipo de estrategia se basa en convertir a la empresa en una firma de mayor reconocimiento y efectividad. Las principales acciones de esa estrategia consisten en la eliminación de productos que no tienen

rentabilidad, disminución del personal o recurso humano, venta de los activos, y los costos de distribución.

b) Desinversión

Esta estrategia de unidades de negocios es bien útil cuando una de las unidades de negocios posee una baja rentabilidad esta puede ser vendida a otras empresas o inversionistas generando un valor.

c) Quiebra o liquidación

Esto se da cuando una empresa se encuentra en una situación crítica y quiebra por tal motivo tiende a la venta de las unidades de sus negocios y sus activos.

1.3.4.2 Estrategias Funcionales

Las estrategias funcionales nos ayudan aplicar los recursos y habilidades para cada área funcional o departamento dentro de la organización de una manera específica con el fin de aumentar la productividad de dichos recursos. Estas estrategias son diseñadas por lo gerentes de cada área con el fin de ser aprobadas por el gerente general.

1.3.4.3 Estrategia unidad de negocios

Estas estrategias de unidad de negocios están orientadas con el perfil competitivo de varios servicios de una organización y de sus unidades de negocio por lo general estas estrategias permiten establecerse las metas a alcanzar. (Wright, 1996)

➤ Estrategias genéricas para pequeñas unidades de negocio

Estrategia de costos bajos para nichos de mercado

Estas estrategias de costos bajos para nichos de mercado son utilizadas de varias maneras ya sea un ataque frontal o lateral hacia los demás competidores. Estas estrategias por lo general a veces requieren de

costos elevados para desbancar a sus competidores o también reduciendo sus costos en sus productos o servicios para que de esta manera lograr tener una mayor participación en el mercado.

Estrategia de diferenciación de nichos de mercado

Esta estrategia se basa con el fin de definir el mercado al cual se va a segmentar teniendo las oportunidades necesarias para brindar un servicio o producto diferente al de los demás para que de tal manera añada un valor agregado a la organización.

➤ **Estrategias genéricas para grandes unidades de negocios**

Estrategias de costos bajos

Las estrategias de bajo costo por lo general son utilizadas para posicionamiento de mercado. Por lo general las empresas siempre buscan aumentar su producción pero reduciendo sus costos para esta manera poder ser más competitiva y tener más participación

1.3.4.4 Marco de portafolio de FODA

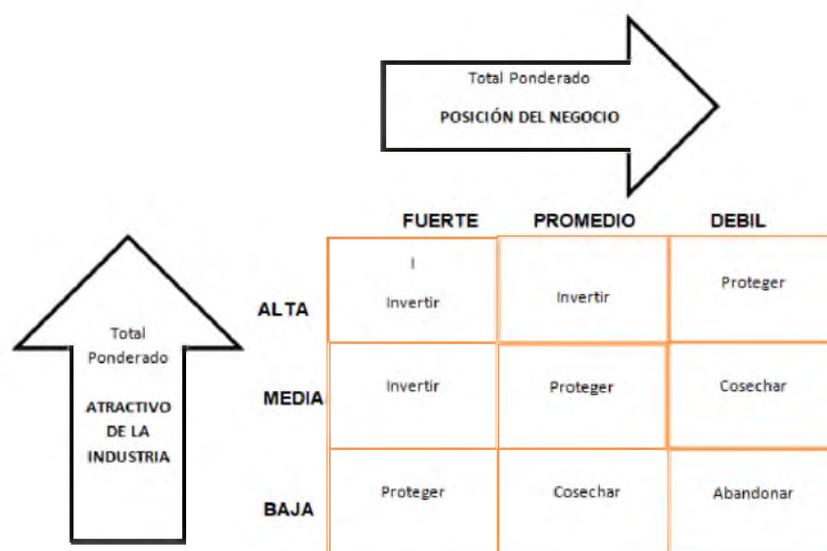
Este portafolio esta trazado en varios aspectos los cuales son en el ámbito competitivo de las unidades de negocios, recursos, fortalezas y debilidades asemejado con el estudio de la industria que nos permite saber las oportunidades y amenazas.

1.3.4.5 Matriz General Electric

Esta matriz es uno de los principales frutos de la colaboración de McKinsey and Company fue creada con el fin de analizar la cartera de negocios, para lograr saber cuál de las Unidades estratégicas de negocio es

la que debería recibir más inversión, si algún negocio no debe ser conservado o agregar productos o negocios nuevos con una estrategia de crecimiento. Esta posee dos ejes familiarizados que son de rentabilidad superior para una firma, estos son: atractivo de la industria y la ventaja competitiva. (Hurtado., 2013)

Tabla 2 Matriz General Electric



Elaborado por: Cristina Solórzano y Oscar Gayrey

Fuente: (Hurtado., 2013)

Como podemos ver en la imagen esta matriz cada símbolo tiene un significado:

- El tamaño de los círculos van de acuerdo al tamaño del mercado.
- Las flechas significan el movimiento y dirección en un futuro de las Unidades Estratégicas de negocio.
- El eje representa el grado de atractivo de mercado este puede ser; alto, medio o bajo.
- El otro eje representa la fortaleza de la unidad de negocio (alto, medio, bajo)

- El eje de abscisas mide la posición competitiva y el eje de ordenadas la rentabilidad de dicha UEA.

La matriz General Electric posee cuatro cuadrantes:

- **Cuadrante 1:** Representan una posición muy fuerte por lo que las convierte en posibles destinatarios de principal inversión para la empresa.
- **Cuadrante 2:** Posición atractiva, la empresa puede invertir siendo más selectiva.
- **Cuadrante 3:** Posición ligeramente favorable, la empresa puede mantener esta actividad la cual puede mejorarla.
- **Cuadrante 4:** Posición débil, y puede plantearse una estrategia de abandono a mediano plazo.

1.3.4.6 Matriz BCG

Esta matriz fue creada por la firma de asesoría gerencial Boston Consulting Group la cual se la denomina también matriz de crecimiento – participación, esta tiene como objetivo analizar la posición estratégica de una Unidad Estratégica de negocio o un producto, en ella se clasifican según la tasa de crecimiento del mercado los productos o UEN de esta manera se utiliza como indicador de atractivo del mismo y participación relativa del mercado. (Grant, 1996).

Tabla 3 Matriz BCG

		ALTO	BAJO
		ALTO	
CRECIMIENTO DEL MERCADO	BAJO		

Elaborado por: Cristina Solórzano

Fuente: (Grant, 1996)

Interrogantes: En esta celda van los negocios que operan en mercados cuyo crecimiento es alto y su participación de mercado es baja. El término interrogante se eligió de lo que la empresa tiene que ponderar con detenimiento si continúa invirtiendo dinero en este negocio.

Estrellas: En ella se determinan los líderes de mercado. Por lo regular, en las estrellas van si son rentables y si estas se convierten en las futuras vacas de efectivo de la compañía.

Vacas de efectivo: Como son los líderes disfrutan de economías de escala y márgenes de utilidad altos, Estas generan la cantidad de dinero para la empresa y no tienen que financiar mucho de su capacidad de expansión porque el índice de crecimiento del mercado ha bajado.

Perros: Necesitan ser reestructurados o eliminados ya que generan bajas utilidades o pérdidas.

1.3.5 Implementación de estrategias

La implementación de estrategias se basa en poner en acción todos los planes diseñados con anterioridad para mejorar procesos en las empresas,

estas deben estar escritas y documentadas para así poder medir en un futuro el funcionamiento de estas estrategias.

En este paso deben involucrarse no solamente los altos funcionarios, sino también los empleados de las empresas para así lograr alcanzar los objetivos de manera conjunta y en cada área de la compañía. (K, 2015)

1.3.6 Control estratégico

El objetivo principal del control estratégico es saber si los resultados producidos son o no los esperados es decir confirmar la validez de un Plan Estratégico, las actividades llevadas a cabo en las empresas para el control son sistemas que ayudan a determinar la congruencia de métodos aplicados para mejorar el desarrollo, avance, eficiencia, y logro de los objetivos, de esta manera las compañías garantizan que los rendimientos planeados ya sean a corto o largo plazo se hagan realidad en el tiempo esperado.

En esta etapa es importante tomar en cuenta los gastos que la compañía debe asumir al momento de implementar estas estrategias y finalmente medir en porcentaje la retorno de una rentabilidad para a compañía. (Wright, 1996)

1.4 Marco Legal

Este trabajo se ha llevado a cabo tomando en cuenta los entes reguladores de la República del Ecuador, por lo que SART está obligada a cumplir ciertas normas, principios y disposiciones legales para que así funcione correctamente, estas se detallan a continuación:

Ministerio de Relaciones Laborales.- Este organismo tiene como finalidad “Dirigir, orientar y administrar la política laboral, para mejorar las relaciones de trabajo, mediante el diálogo y la concertación social y fortalecer el sistema productivo e insertarnos competitivamente en los mercados internacionales.” (Laborales, 2015)

Código de Trabajo.- Es importante conocer todas las reformas que se den en el camino del proyecto, para la elaboración de este trabajo es importante conocer los códigos que regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo en Ecuador.

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.- Es una entidad, cuya organización y funcionamiento se fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia. Se encarga de aplicar el Sistema del Seguro General Obligatorio que forma parte del sistema nacional de Seguridad Social, la empresa está en la obligación de afiliar a cada uno de sus trabajadores. (IESS, 2015)

Servicio de Rentas Internas.- Este tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la normativa vigente. Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes. (SRI, 2015)

Código de Trabajo.- La empresa está en la obligación de cumplir con el estado Ecuatoriano pagando todos los tributos, entiéndase por tributos los impuestos, las tasas y las contribuciones especiales o de mejora.

CAPÍTULO 2 “ANÁLISIS DEL MACRO Y MICRO ENTORNO”

2.1 Análisis del Macro Entorno

Este capítulo empieza con la investigación de la industria y evaluación de los recursos los que cuenta la empresa para que de esta manera conocer cuáles son sus fortalezas y debilidades. A continuación se muestran los factores más importantes que afectan el mercado para tomar las medidas necesarias y ser más competitiva. En el actual análisis se evaluarán las

diferentes herramientas que nos permitirá descubrir las falencias y necesidades que surgen en la empresa.

2.1.1 Análisis PEST

2.1.1.1 Factor Político

El Ecuador es un Estado Constitucional de derechos y justicia social, democrática y soberana, el cual se encuentra conformado por cinco mandatos públicos que son: El poder ejecutivo, el Poder Legislativo, el Poder Judicial, el Poder Electoral y el Poder de Transparencia y Control Social.

En lo que se refiere a la función ejecutiva está delegada por el Presidente de la República, actualmente Rafael Correa Delgado, el cual es responsable de la administración pública y ejerce la máxima autoridad sobre las Fuerzas Armadas del Ecuador y la Policía Nacional del Ecuador, nombrando a sus autoridades.

En cuanto a la Función Legislativa le corresponde a la Asamblea Nacional de la República del Ecuador, la cual fue elegida para un periodo de cuatro años, tiene el encargado de redactar leyes, fiscalizar a los órganos del poder público, aprobar tratados internacionales, presupuestos y tributos.

La Función Judicial se encomienda a la Corte Nacional de Justicia, Cortes Provinciales, Tribunales y Juzgados.

El Consejo de Participación Social y Control Ciudadano, la Defensoría del Pueblo, la Contraloría General del Estado y las superintendencias conforman el poder Ciudadano. Este poder requiere promover planes de transparencia y control público.

El Poder Electoral funciona y entra en poderío solo cada 4 años o cuando hay elecciones o consultas populares.

Las leyes, delegaciones del gobierno y asociación de presión influyen en varias estructuras e individuos de una sociedad determinada y los acotan, esto lleva a establecer en ambiente político- legal que reglamenta el comportamiento de una empresa en el mercado. En cuanto a los procesos políticos y legislaciones gubernamentales se podría decir que pueden afectar o beneficiar la reglamentación y rendimiento de las empresas. El medio político legal en el Ecuador se refleja en la Constitución Política del Estado la cual arenga grandes supuestos orientadores que exigen legislación. Así mismo, se encuentran reglamentos que regulan la Ley y los instructivos que amparan las acciones con más enfoque.

Plan nacional del Buen Vivir 2013-2017

Este Plan Nacional ha sido creado con el fin de organizar las políticas públicas con la gestión y la inversión pública. Está conformado por 12 estrategias nacionales y 12 objetivos de los cuales permitirán que los ecuatorianos se consoliden para formar un país de igualdad, solidaridad y equidad. Así mismo, busca que los ciudadanos cuiden la diversidad cultural y ambiental.

Objetivo 8. Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible, esto busca la igualdad en las relaciones de poder para lograr una redistribución y así lograr un crecimiento económico.

El objetivo abarca diferentes políticas como:

8.1 Invertir los recursos públicos para generar crecimiento económico sostenido y transformaciones estructurales.

8.2 Consolidar el papel del Estado como dinamizador de la producción y regulador del mercado. 8.3 Fortalecer el manejo sostenible de las finanzas públicas.

8.4 Fortalecer la progresividad y la eficiencia del sistema tributario.

8.5 Afianzar la sostenibilidad de la balanza de pagos.

8.6 Mantener la sostenibilidad biofísica de los flujos económicos.

8.7 Garantizar una adecuada gestión de la liquidez para el desarrollo y para administrar el esquema monetario vigente. 8.8 Minimizar el riesgo sistémico de la economía.

8.9 Profundizar las relaciones del Estado con el sector popular y solidario.

8.10 Articular la relación entre el Estado y el sector privado.

Los cuales hacen alusión a la consolidación del Estado como avivador de producción. Por consiguiente, es necesario la aplicación y el refuerzo de herramientas de control para los pagos justos salariales y utilidades.

Objetivo 9. Garantizar el trabajo digno en todas sus formas.

Se considera al trabajo como un agente más de la producción, que puede ser presionado u oprimido. Por otro lado, de acuerdo al art. 33 de la Constitución del Ecuador, el cual dice que el trabajo es considerado como un derecho y deber social, es decir, es relevante para el crecimiento de la economía, fuente de realización personal integración social entre la sociedad y la situación económica del país.

El plan Nacional del Buen vivir se basa en buscar implementar herramientas o formas de motivación para propulsar actividades económicas, generación y preservación de trabajos, salarios ecuánimes,

permanencia laboral y total falta de discriminación. Para ello existen políticas como:

9.1 Impulsar las actividades económicas que permitan generar y conservar trabajos dignos, y contribuir a la consecución del pleno empleo priorizando a los grupos históricamente excluidos.

9.2 Promover el trabajo juvenil en condiciones dignas y emancipadoras que potencie sus capacidades y conocimientos.

Pero entre otros de los factores políticos que enfrenta el Ecuador actualmente son los cambios constantes los cuales pueden afectar en un futuro a las empresas como SART que buscan crecer en el mercado, uno de estos cambios son las enmiendas aprobadas el 3 de diciembre por la mayoría de la Asamblea Nacional Legislativa, las manifestaciones de distintos grupos que se han venido dando a lo largo de estos meses por sectores que se han visto afectado como trabajadores, jubilados, desacuerdos entre empresarios y gobierno, estos problemas se consideran una barreras ya que las decisiones no dependen siempre solo de las características propias de las empresas sino también del desarrollo de un país en el ámbito político. (Desarrollo, 2015)

2.1.1.2 Factor Económico

Existen diversos factores económicos que pueden llegar afectar a la empresa como: La inflación, Producto Interno Bruto (PIB), tasas y sobretasas arancelarias, niveles de desempleo, remuneraciones, entre otras, estos dependen del sector donde se encuentre. A su vez, se hallan factores económicos que tienden acrecentar la capacidad productiva de bienes y servicios en una economía, para saldar las necesidades socialmente humanas.

A lo largo de los años se conservan algunas teorías del crecimiento las cuales se tornan diferentes de las teorías del desarrollo económico. Las

teorías del crecimiento tratan de analizar las razones y factores que determinan el crecimiento de la producción y de la renta en una economía cerrada. Las teorías económicas del desarrollo, por el contrario, tratan de analizar las posibilidades de crecimiento de los países pobres en un mundo en el que ya existen países ricos.

La inflación

La inflación es un factor muy importante en la economía ya que se refiere al aumento de los precios en un determinado periodo. En el Ecuador uno de los principales impactos que ha tenido ha sido el de la Inflación que ha generado graves problemas en el desarrollo de las actividades económicas. Según la (INEC, 2015) Quito se encuentra con el mayor índice de inflación con un 0,31%, seguida de Machala con el 0,25%. Mientras que Guayaquil es la que menos inflación registra con el -0,08%, lo que es favorable para SART ya que se encuentra ubicada en esta ciudad.

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares. Es posible calcular las tasas de variación mensual, acumuladas y anuales. El país registra una inflación acumulada de 3,67% en el mes de diciembre del 2014, mientras que en el mes de diciembre del 2015 con 3,38%. (BCE, 2015)

Tabla 4 Inflación Mensual del Ecuador

FECHA	VALOR	FECHA	VALOR
Enero-31-2016	3.09 %	Febrero-28-2015	4.05 %
Diciembre-31-2015	3.38 %	Enero-31-2015	3.53 %
Noviembre-30-2015	3.40 %	Diciembre-31-2014	3.66 %
Octubre-31-2015	3.48 %	Noviembre-30-2014	3.76 %
Septiembre-30-2015	3.78 %	Octubre-31-2014	3.98 %
Agosto-31-2015	4.14 %	Septiembre-30-2014	4.19 %
Julio-31-2015	4.36 %	Agosto-31-2014	4.15 %
Junio-30-2015	4.87 %	Julio-31-2014	4.11 %
Mayo-31-2015	4.55 %	Junio-30-2014	3.67 %
Abril-30-2015	4.32 %	Mayo-31-2014	3.41 %
Marzo-31-2015	3.76 %		

Elaborado por: Cristina Solórzano y Oscar Gayrey

Fuente: (BCE, 2015)

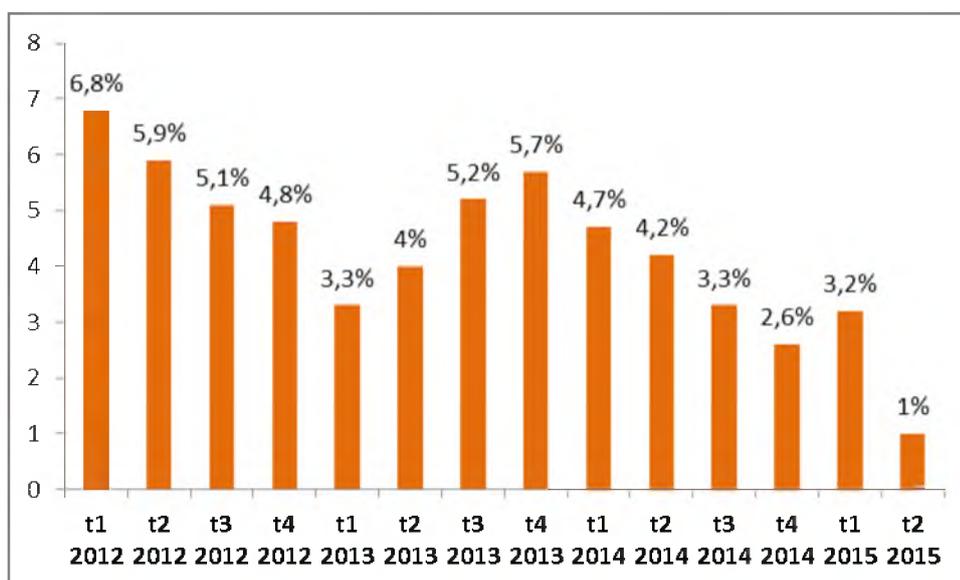
Producto Interno Bruto (PIB)

El Banco central es el encargado del monitoreo de la infra estación del país, la cual se registra por una sola vez. El PIB es el valor de todos los bienes y servicios finales producidos en una economía en un año, los bienes y servicios finales, nuevos o terminados son aquellos que no se usan como insumos en la producción de otros bienes y servicios, sino que los compra el usuario final, según el BCE. Cuando se mide el PIB no se incluye el valor de los bienes y servicios intermedios producidos (insumos). El PIB real acata los precios corrientes mientras el PIB nominal acata precios constantes. El económico es una de las metas de toda sociedad y el mismo implica un incremento notable de ingresos y de la forma de vida (status) de todos los individuos de una sociedad. El crecimiento económico se mide por el incremento en el PIB real de la economía y por el incremento en el producto per cápita.

Según la página del Banco Central del Ecuador, la economía del Ecuador tuvo un crecimiento de 1,0% en el segundo trimestre de 2015, comparado con igual período del año anterior, la economía no petrolera sostiene el crecimiento económico durante 22 trimestres consecutivos en su variación inter-anual. En el segundo trimestre de 2015 el VAB No Petrolero también incrementó en 2,4%.

Las variables macroeconómicas que más aportaron al crecimiento de 1,0% del PIB fueron el Gasto de Consumo Final de los Hogares, el Gasto de Consumo Final del Gobierno y las Exportaciones, esto es un contra para SART, el PIB presenta un incremento bajo en comparación con otros años. (BCE, 2015)

Gráfico 5 Crecimiento del Producto Interno Bruto



Elaborado por: Cristina Solórzano y Oscar Gayrey

Fuente: (BCE, 2015)

Tasas de Interés

Las tasas de Interés son un porcentaje que las Instituciones bancarias cobran por los diversos modelos de servicios de créditos a los usuarios de

los mismos, de acuerdo con las condiciones de mercado y las disposiciones del banco central. Así mismo, las tasas de Interés representan un balance entre el riesgo y la posible ganancia de la utilización de una suma de dinero en una situación y tiempo determinado. Una baja tasa de interés provoca un atractivo para acceder a créditos.

En el Ecuador el Gobierno sigue tomando fuertes medidas frente a algunas crisis económicas que percibe el país, se ha anunciado recortes presupuestarios para el 2016, el presidente Rafael Correa y su equipo trata de navegar entre decisiones económicas y sus costos políticos, algo que no experimentaron en años en que la bonanza les permitió sobregirarse una y otra vez. Las apuestas de los últimos meses han sido el diálogo nacional y las alianzas público-privadas, esta última no solo política sino como una oportunidad de aliviar a un Estado financieramente exhausto

Tabla 5 Tasas de Interés a Diciembre 2015

Tasa de Interés Activas Efectivas Vigente			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva para el segmento	% Anual	Activa Efectiva Máxima para el segmento	%Anual
Productivo Corporativo	9.20	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.76	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	10.28	Productivo PYMES	11.83
Comercial Ordinario	9.03	Comercial Ordinario	11.83
Comercial Prioritario Corporativo	9.12	Comercial Prioritario Corporativo	9.33
Comercial Prioritario Empresarial	9.92	Comercial Prioritario Empresarial	10.21
Comercial Prioritario PYMES	11.12	Comercial Prioritario PYMES	11.83
Consumo Ordinario	16.21	Consumo Ordinario	17.30
Consumo Prioritario	16.00	Consumo Prioritario	17.30
Educativo	7.11	Educativo	9.50
Inmobiliario	10.89	Inmobiliario	11.33
Vivienda de Interés Público	4.97	Vivienda de Interés Público	4.99
Microcrédito Minorista	29.04	Microcrédito Minorista	30.50
Microcrédito de Acumulación Simple	26.90	Microcrédito de Acumulación Simple	27.50
Microcrédito de Acumulación Ampliada	24.25	Microcrédito de Acumulación Ampliada	25.50
Inversión Pública	8.23	Inversión Pública	9.33

Elaborado por: Cristina Solórzano y Oscar Gayrey

Fuente: (BCE, 2015)

Nivel de desempleo

En una publicación del mes de septiembre del año 2015, el Ecuador se ubicó en 4,28% frente al 3,90% del mismo mes del año anterior, lo que no representa una diferencia representativa, según la última Encuesta Nacional de Empleo y Desempleo (ENEMDU) del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

Según los resultados de esta encuesta, el desempleo urbano se ubicó en 5,48% en septiembre 2015, 0,82 puntos porcentuales más que lo registrado en septiembre del 2014 cuando llegó a 4,67%. En el caso del empleo inadecuado urbano (el cual incluye el subempleo y empleo no remunerado) subió 2,14 puntos porcentuales al pasar de 37,28% a 39,42%. Así mismo, la tasa de subempleo urbano llega a 13,40%, 3,34 puntos porcentuales más que lo reportado en septiembre del año anterior, lo que podría afectar en un futuro a SART ya que al existir menos capacidad en el país para adquirir los bienes y servicios que se producen, les da una señal a los empresarios para que dejen de invertir, y mientras menos empresas inviertan, menos requerirán del tipo de servicio que ofrece esta compañía. (BCE, 2015)

Tabla 6 Indicador de Desempleo Trimestral del Ecuador

FECHA	VALOR	FECHA	VALOR
Septiembre-30-2015	5.48 %	Marzo-31-2013	4.64 %
Junio-30-2015	5.58 %	Diciembre-31-2012	5.00 %
Marzo-31-2015	4.84 %	Septiembre-30-2012	4.60 %
Diciembre-31-2014	4.54 %	Junio-30-2012	5.19 %
Septiembre-30-2014	4.65 %	Marzo-31-2012	4.88 %
Junio-30-2014	5.71 %	Diciembre-31-2011	5.07 %
Marzo-31-2014	5.60 %	Septiembre-30-2011	5.52 %
Diciembre-31-2013	4.86 %	Junio-30-2011	6.36 %
Septiembre-30-2013	4.55 %	Marzo-31-2011	7.04 %
Junio-30-2013	4.89 %	Diciembre-31-2010	6.11 %

Elaborado por: Cristina Solórzano y Oscar Gayrey

Fuente: (BCE, 2015)

2.1.1.3 Factor Social

Generalmente, los factores sociales tienen una gran repercusión porque son aquellos los que afectan directamente a la sociedad ya sea en el lugar o en el espacio que se encuentren, estas fuerzas son de considerable impacto por lo que pueden perjudicar o beneficiar a los servicios o productos de una empresa. En el Ecuador existe mecanismos de “Participación Ciudadana y Control Social”, así como las diferentes solicitudes que serán las encargadas de que dicha participación sea apropiada a las necesidades de la población ecuatoriana. Según el último censo de población y vivienda realizado en el 2010, el Ecuador contaba con una población aproximada a los 15 millones de habitantes. En cuanto a la proporción entre hombres y mujeres no existen 50,4 de habitantes que son mujeres y 49,6 hombres. El censo realizado en el 2010 impulsó más de 5 millones de datos que serán útiles en el proyecto de políticas públicas y de estrategias privadas.

En lo que se refiere a la población económicamente activa en la provincia del Guayas, el censo 2010 revela que un total de 517.596 de mujeres tenían trabajo, mientras que un total de 956.372 no se encontraban laborando. Haciendo referencia a los hombres, 992.716 realizaban actividad laboral y un total de 456.225 no lo hacían. Los trabajos más comunes que se consideran en este país son de artesanos, vendedores, distribuidores, productores, diseñadores los cuales tienen una estrecha relación con el comercio. (INEC, 2015)

Por otro lado, cuando se habla del crecimiento económico de un país, se refiere al equilibrio entre dos fuerzas básicas: la oferta y demanda. Si se carece de este equilibrio se obtendría una crisis. Este desequilibrio con el tiempo ha descendido a un 33% lo cual representa el progreso social vivido por el país. Pese a la falta de empleo, el bajo salario y el alto costo de la canasta básica en el país, el nivel de educación ha mejorado en estos últimos años, lo que conlleva a un cambio en los hábitos del consumidor, puesto que al existir una mayor educación, el consumidor puede estar más informado y por lo tanto exigente, este es un motivo que impulsa a SART a crecer ya que de esta manera contribuye en el factor social brindando fuentes de trabajo.

2.1.1.4 Factor Tecnológico

El factor clave que influye sobre el crecimiento económico es el cambio tecnológico el cual se refiere al desarrollo de nuevos bienes y mejores maneras de producir bienes y servicios. Para expandir posibilidades de producción en el futuro, se debe dedicar menos recursos a producir bienes de consumo y destinar algunos recursos para acumular capital y desarrollar tecnologías que nos permitan producir más bienes de consumo en el futuro.

La tecnología influye en gran magnitud a los negocios, esto ha ido transformándose gracias a nuevos avances e investigaciones científicas. Uno de los ingenios más contemporáneos es la aparición de teléfonos celulares de última tecnología que permiten tener una mejor comunicación y

con mucha más rapidez realizar distintas actividades desde un simple dispositivo que ayudan a estar en comunicación con el mundo entero.

SART es una microempresa dedicada a brindar servicios por lo que requiere de una tecnología fácil de acceder en el Ecuador, como es el internet de una velocidad considerable, nubes seguras para guardar la información confidencial, los cuales ya existen proveedores seguros dentro del país desde hace algunos años.

2.1.2 Matriz de factores externos MEFE

Para la creación de esta matriz, se analizaron las diferentes oportunidades y amenazas de la industria junto con el gerente general de la empresa SART. Estas oportunidades y amenazas pueden influenciar mucho en el momento de tomas de decisiones de la empresa, se obtuvo un resultado ponderado de 2,27 el cual nos indica que la compañía se encuentra por debajo de la media es decir pese a competir en un mercado atractivo, el cual es beneficioso para esta, no se están aprovechando del todo las oportunidades de SART.

Tabla 7 Matriz de Factores Externos

Factor externo clave	Variables	Ponderaciones	Clasificación	Resultado ponderado
Falta de publicidad y Marketing de la competencia	Amenaza	0,23	1	0,1
Buena relación clientes	Oportunidad	0,18	4	0,72
Situación Económica Negativa del país	Amenaza	0,05	2	0,1
Demanda de mercado	Oportunidad	0,09	3	0,27
Costos Nulos	Oportunidad	0,1	3	0,3
Aparición de nuevos competidores en el mercado	Amenaza	0,2	1	0,17
Aprovechamiento del boom de en este tipo de servicios	Oportunidad	0,15	3	0,45
TOTALES		1,00	21	2,27

Elaborado por: Cristina Solórzano y Oscar Gayrey

Fuente: (Talancón, 2007)

2.1.3 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

La siguiente tabla muestra el Perfil en el que va a competir SART, actualmente en el Ecuador existen pocas empresas que se dedican a brindar este servicio en un 100% y la mayoría de estas se encuentran en Quito lo cual es beneficioso para SART.

Consulsaac obtuvo un resultado de 2,55 siendo su participación en el mercado la de más peso ante SART, esta ofrece una gama de servicios en lo que respecta a Salud y Riesgo ocupacional.

Axioma es una de las empresas que ofrece este servicio pero una de sus desventajas es que no posee sus oficinas en Guayaquil y la mayoría se encuentran en Quito por esta razón la falta de oficinas de estas empresas es positivo para SART, ya que los clientes prefieren tener un contacto directo al momento de adquirir este servicio para evitar problemas futuros. Esta obtuvo un resultado de 2,40 debido a que a pesar de no estar ubicada en esta ciudad, es la que más abarca el mercado con altas ventas.

Por su parte la empresa Seso, es decir la Sociedad Ecuatoriana de Seguridad, Salud Ocupacional y Gestión Ambiental es una empresa muy bien posicionada en el mercado sin embargo a pesar de sus años de experiencia se ha visto afectada por la falta de fidelidad de sus clientes obteniendo como resultado 2,55.

Sasoec y Asprec obtuvieron un valor de 2,4 siendo uno de los menores competidores debido a su participación en el mercado

Ips, Integral Professional Security, debido a su falta de tecnología y a que su participación en el mercado no es tan buena, esto hace que SART tenga una mayor ventaja sobre ella permitiéndole tener mayor participación en el mercado con un valor de 2,34

Para obtener estos resultados fue necesario revisar las cifras en la Superintendencia de Compañías, y cotizaciones directamente con estos competidores, de esta manera se obtienen datos más reales de la competencia de SART para proponer mejores estrategias.

Tabla 8 Matriz de Perfil Competitivo

PERFIL COMPETITIVO	PESO	SART		CONSULSSAC		AXIOMA		SASOEC		ASPREC		IPS		SESO	
		Calificación	Valor Ponderado												
Precios competitivos	0,2	3	0,6	3	0,6	2	0,40	2	0,4	2	0,4	3	0,6	3	0,60
Participación en el mercado	0,15	2	0,3	3	0,45	3	0,45	1	0,15	1	0,15	2	0,3	3	0,45
Calidad en los servicios	0,2	3	0,6	2	0,4	3	0,60	3	0,6	3	0,6	3	0,55	2	0,40
Gama de Servicios	0,1	2	0,2	3	0,3	2	0,20	3	0,3	3	0,3	2	0,22	3	0,30
Marketing y Publicidad	0,1	1	0,1	2	0,2	3	0,30	2	0,2	3	0,3	1	0,12	2	0,20
Experiencia	0,1	2	0,2	3	0,3	2	0,20	3	0,3	3	0,3	2	0,15	3	0,30
Tecnología	0,05	2	0,1	2	0,1	1	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,1	2	0,10
Fidelidad de los Clientes	0,1	3	0,3	2	0,2	2	0,20	3	0,3	2	0,2	3	0,3	2	0,20
Total	1		2,4		2,55		2,40		2,4		2,4		2,34		2,55

Elaborado por: Cristina Solórzano y Oscar Gayrey

Fuente: (Talancón, 2007)

Tabla 9 Ventas de la Competencia de SART

Competidores	VENTAS
ASPREC	40.300,54
SASOEC	63.462,63
IPS	100.655,78
SART	279.000,00
Consulsaac	430.191,71
SESO	504.500,98
Axioma	561.358,83

Elaborado por: Cristina Solórzano y Oscar Gayrey

Fuente: (Superintendencia de Compañías, valores y seguros, 2014)

2.2 ANÁLISIS COMPETITIVO DE LA EMPRESA

2.2.1 Las 5 Fuerzas de Michael Porter

2.2.1.1 Rivalidad entre competidores

La rivalidad en el mercado de la seguridad y salud ocupacional específicamente se basa en el enfoque de la protección de la salud y seguridad de los trabajadores, es decir, aquella empresa que ofrezca este servicio de forma eficaz en el control de la organización, implantación, planificación, verificación control administrativo y mejoramiento continuo de la empresa que requiere este servicio es aquella empresa es la que lidera el mercado.

En el caso de SART tiene diversos competidores que pueden impedirle su expansión y esto podría ser una de las mayores amenazas ya que existen empresas que se encuentran muy bien posicionadas en este mercado brindando este tipo de asesoramiento, podemos mencionar algunas de las organizaciones reconocidas tales como Consulssac, Sasoec, Axioma, Asprec, los que se encuentran en la ciudad de Quito y Seso la cual se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil

Sin embargo, cabe recalcar que este es uno de los mercados más importantes ya que toda empresa tiene la obligación de implementar este

tipo de norma que debe cumplir las leyes de seguridad y salud de los trabajadores, mediante esto evitar notablemente el riesgo de accidentes laborales.

Tabla 10 Rivalidad entre Competidores

SERVICIOS PRESTADOS	CONSULSSA C	SASOEC	Soluciones integrales en seguridad y salud del trabajo (AXIOMA)	INTEGRAL PROFESSIONAL SECURITY(IPS)	Asistencia en prevención de riesgos laborales (ASPREC)	Sociedad Ecuatoriana de Seguridad Salud Ocupacional y Gestión Ambiental(SESQ)
HIGIENE INDUSTRIAL	X	X	X	X	X	X
SEGURIDAD	X	X	X	X	X	X
AMBIENTE					X	
ERGONOMIA		X		X		X
MONITOREO SERVICIOS	X	X	X		X	X

Elaborado por: Cristina Solórzano y Oscar Gayrey

Fuente: (SART, 2015)

Este análisis nos permite estudiar el mercado y los diferentes servicios que brindan los competidores para que de esta manera podamos emplear nuestras estrategias y acaparar el mercado nacional. Es por esta razón que nos podemos dar cuenta que toda nuestra competencia no abarca todos los servicios solicitados por los clientes y esto es una fortaleza para nosotros ya que nos proyecta a implementar estos servicios para satisfacer todas las necesidades de los clientes.

2.2.1.2 Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores en este caso debe ser una empresa con personal altamente capacitado en este tipo de asesoramiento, que posea mayor cantidad de recursos o mayor capital, que pueda acaparar la mayor parte del mercado.

Existe la posibilidad de nuevos competidores que ya se encuentran en el mercado pero no específicamente en Guayaquil y desean abarcar todo el mercado nacional.

En el caso de la empresa SART su ventaja competitiva es la localidad ya que la mayoría de su competencia se encuentra en Quito y la empresa busca abarcar la mayor parte del mercado local.

2.2.1.3 Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos se enfoca en la facilidad en que productos o servicios que una organización ofrecía sea reemplazado por otro de otra empresa, los productos o servicios reemplazados poseen funcionalidades o beneficios similares.

En el caso de la seguridad y salud ocupacional no posee sustitutos ya que es una norma que toda empresa debe adquirir y es indispensable cumplir con la ley, ya que está establecida en el reglamento de seguridad y salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente de trabajo.

2.2.1.4 Poder de Negociación de proveedores

El poder de negociación de proveedores se refiere al grado de poder que un proveedor pueda tener sobre una organización, esto quiere decir si un proveedor es indispensable para una empresa o viceversa.

En el caso de la empresa SART, su poder de negociación con estos es bajo debido a que es una empresa de servicios y brinda asesoramiento a empresas, por los que sus proveedores son pocos con los que no se puede negociar precios como luz, agua teléfono.

Tabla 11 Poder Negociación de Proveedores

PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES	ALTA	MEDIA	BAJA
PROVEEDORES			X

Elaborado por: Cristina Solórzano y Oscar Gayrey

Fuente: (SART, 2015)

2.2.1.5 Poder de negociación de clientes.

El poder de negociación de los consumidores o clientes es el medio por el cual podemos medir el grado de complacencia que adquieren los consumidores al momento de comprar un bien o servicio. Los consumidores juegan un gran papel ya que pueden persuadir al momento de cambios en la empresa ya sea mejorando los aspectos principales de un bien o servicio. Para SART, el poder de negociación de los consumidores es medio porque la seguridad y salud ocupacional es una norma que deben poseer todas las empresas y por tal motivo es un servicio que debe ser brindado de forma eficaz buscando siempre la satisfacción de los consumidores, puesto que en este mercado ya hay algunas compañías que se encuentran bien posicionadas, pero a pesar de ser un gran mercado, la falta de publicidad limita un poco el abarcar en un 80% los clientes disponibles y poder negociar con estos. (Ver anexo No. 2 Bases Legales del servicio de SART)

Tabla 12 Poder de Negociación con los Clientes

PODER DE NEGOCIACIÓN DE Clientes	ALTA	MEDIA	BAJA
Clientes		X	

Elaborado por: Cristina Solórzano y Oscar Gayrey

Fuente: (SART, 2015)

Tabla 13 Servicios que Ofrece SART a sus Clientes

Servicios	Descripción	Base Legal
Sistema de Seguridad SSO	Las empresas deberán implementar un sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo.	Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social – Consejo Directivo. Resolución No. CD 390.
Reglamento	En todo medio colectivo y permanente de trabajo que cuente con más de diez trabajadores, los empleadores tienen la obligación de elaborar y someter a la aprobación del Ministerio de Trabajo un reglamento de Higiene y Seguridad	Código de Trabajo Art. 434
Comité de Seguridad y Salud	En todo centro de trabajo en el que labores mas de quince trabajadores deberá organizarse un comité de seguridad e higiene integrado por tres representantes de los empleadores y tres de los trabajadores.	Decreto Ejecutivo 2393 Art. 14.
Capacitaciones	Las capacitaciones se ajustan a la actividades de las empresas	
Identificación, Medición y Control de Riesgos	Factores de Riesgo Mecánico. Factores de Riesgo Físico Factores de Riesgo Químico. Factores de Riesgo Ergonómico. Factores de Riesgo Psicosocial.	

Elaborado por: Cristina Solórzano y Oscar Gayrey

Fuente: (SART, 2015)

2.3 ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO

2.3.1 Análisis de la Matriz Axiológica

Al analizar la parte axiológica de SART notamos la importancia seleccionar los principios que los identifican y que se deben regir en todos sus acciones, y así identificar su conducta organizacional para que estos valores se conviertan a corto plazo como parte de su cultura interna.

Tabla 14 Matriz Axiológica

VALORES GRUPOS DE REFERENCIA	Gobierno	Comunidad	Trabajadores	Clientes	Directivos
Responsabilidad	X	X	X	X	X
Compromiso	X	X	X	X	X
Respeto	X	X	X	X	X
Eficiencia	X		X		X
Competitividad			X		X
Transparencia			X		X
Productividad			X		X
Calidad			X		X
Trabajo en equipo			X		X

Elaborado por: Cristina Solórzano y Oscar Gayrey

Fuente: (Chiavenato I. S., 2011)

Responsabilidad

Cada una de las personas que intervienen de alguna u otra manera en SART debe ser consciente del primer valor de la compañía el cual consiste en saber tomar decisiones reflexivas y coherentes, asumiendo consecuencias ante quien corresponda, en cada momento.

Compromiso

SART y todo su equipo está comprometido con todos, este valor se basa en el grado de identificación con algún grupo, ya sea con los clientes en el momento de la entrega de trabajos, pagos de trabajadores, para así satisfacer a cada persona que sea parte de SART.

Respeto

Para SART es importante el respeto, la consideración hacia los demás grupos o personas, validando su manera de pensar, o creencias, reconociendo la importancia de los distintos puntos de vista los cuales pueden contribuir con la empresa gracias a la reciprocidad mutua que se puede obtener.

Eficiencia

Una de las características de las empresas para alcanzar el éxito es el cumplimiento de sus labores de manera eficiente en el tiempo estipulado, SART posee la capacidad de alcanzar sus objetivos, optimizando tiempo y recursos en conjunto con sus trabajadores.

Competitividad

Las compañías siempre están interesadas en mejorar todas las secciones ante la competencia, la búsqueda de métodos de diversas entidades de servicios similares lograrán obtener mejores resultados en la empresa, haciendo énfasis en los trabajadores y dueños ya que deben tomar en cuenta el grado de satisfacción de los clientes y auto exigirse.

Transparencia

Este valor en las organizaciones posibilita la apertura, esta genera confianza a los grupos de interés, así SART busca oportunidades de negocio y crecimiento.

Productividad

SART busca incrementar su productividad con más grupos de trabajo, esta caracteriza busca con más relevancia para obtener ganancias y crecimiento en el mercado, para obtener dicho resultado es imprescindible una buena gestión empresarial, englobando un conjunto de técnicas.

Calidad

SART ofrece un servicio de calidad de manera que el cliente quede satisfecho con el trabajo realizado, para continuar cosechando esta característica hay que tomar en cuenta que como empresa estamos sometidos a cambios cada vez rápidos y profundos por lo que tenemos que estar a la vanguardia de un mundo globalizado

Trabajo en equipo

Es importante que las empresas cuenten con programas en los que se planifiquen como equipos, con miembros integrados armónicamente en sus funciones, los cuales realizan sus actividades coordinadamente. SART busca aumentar este valor con responsabilidades compartidas entre sus colaboradores principalmente.

2.3.2 Misión de SART

Somos una empresa especializada en Seguridad y Salud Ocupacional, orientada a brindar bienestar a los ecuatorianos en su lugar de trabajo garantizando la presentación de un servicio de calidad.

2.3.3 Visión De SART

Ser reconocida en el país como una empresa modelo por su efectiva vigilancia de las entidades en el ámbito de la Seguridad y Salud Ocupacional.

2.3.4 Objetivos de la organización

2.3.4.1 Objetivo general

Garantizar en todo momento la confianza de nuestros clientes, cuidando siempre sus intereses y creando un grupo de trabajo profesional y experimentado para de esta manera asegurar el éxito en todas nuestras intervenciones.

2.3.4.2 Objetivos específicos

- Ofrecer un servicio profesional con materiales de alta calidad y actualización.
- Capacitar al personal sobre los cambios constantes que existen en toda actividad comercial y así asegurarnos el poder aplicar en todo momento, las técnicas y los conocimientos más avanzados existentes en este campo.
- Desarrollar cursos de capacitación a nuestros clientes, los cuales se ajustan a la actividad comercial de la compañía, al horario y al lugar donde el cliente desee realizarlos.
- Brindar un servicio cuya relación precio-calidad sea imparcial.

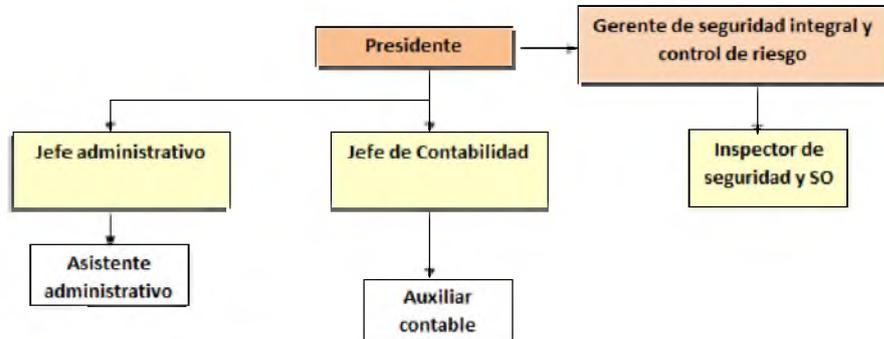
- Abastecer soluciones especializadas que puedan en un corto, mediano y largo plazo optimizar el manejo de la información, facilitando la comunicación, colaboración y coordinación entre las diferentes personas que constituyen al cliente.
- Proveer un ambiente propicio, en donde los empleados y clientes se sientan con un mayor nivel de satisfacción y confianza.
- Incrementar los contratos de clientes de la empresa, así como el número de empleados sea equitativo para poder brindar un servicio personalizado y de excelente calidad.

2.3.5 Estructura Organizacional.

SART no cuenta con una estructura Organizacional bien establecida ya que según la información el organigrama no responde a las preguntas ¿Quién? va a realizar la tarea, como nos indicó el Presidente Arturo Tinoco ya que las divisiones fueron realizadas para cubrir una demanda baja, por lo que actualmente no están bien definidas las responsabilidades y obligaciones, estas se han venido dando de acuerdo a las tareas de mayor importancia que requiere la Compañía, Un ejemplo son las tareas del Asistente Administrativo el cual en ocasiones ha tenido que ir a los clientes a brindar apoyo al inspector de seguridad por la demanda y la falta de tiempo .

Es por esto que mediante diseño de proceso de negocio que establecen la forma en que se deben realizar las tareas en esta empresa es necesario proponer una nueva división de funciones con sus respectivas tareas sincronizadas.

Gráfico 6 Estructura Organizacional de SART



Elaborado por: Sr. Arturo Tinoco

Fuente: (SART, 2015)

2.3.6 Políticas.

Las políticas hoy en día son muy importante al momento de la organización de una empresa para que esta funcione debidamente, estas ayudan a proteger y motivar a los trabajadores al pertenecer a una empresa bien organizada y estructurada, debido a la falta de tiempo y de una asesoría al respecto SART no cuenta con las políticas bien estructuradas por lo que necesita una reforma según lo conversado con el Sr. Arturo Tinoco.

2.3.6.1 Políticas de SART.

- La jornada laboral es de lunes a viernes desde las 8:00 am hasta las 5:00 pm.
- Los feriados serán los decretados por el Gobierno.
- Todo el personal será afiliado al IESS.
- Los empleados no podrán ingresar a la empresa con efectos del alcohol o de cualquier sustancia estupefaciente.

- Los empleados deben tener una relación directa y amable con todos los clientes.
- Los empleados deberán ser capacitados en cuanto al manejo de componentes utilizados en casos de incendios.
- Se realizarán simulacros dentro de las jornadas laborales
- Se realizará el pago puntual de los sueldos y salarios por parte de la administración.

2.3.7 Matriz PCI

La matriz PCI o también conocida como perfil de capacidad interna tiene como objetivo analizar la situación presente de la compañía, medir las debilidades y fortalezas relacionado con las amenazas y oportunidades que se mostraron en el macro entorno. La siguiente matriz a presentar analizará 5 diferentes capacidades: competitiva, directiva, financiera, talento humano y tecnológica.

Así mismo, dicha matriz nos permite conocer el desempeño que la empresa tiene comparado con el de la competencia. Esta herramienta es de mucha importancia y ayuda para el cumplimiento de los objetivos y para el uso eficiente de todos los recursos de la organización.

Una vez obtenidos los resultados, concluimos que la empresa SART es compacta en cuanto al costo de capacitación a los clientes y trabajadores, desarrolla una amplia gama en cuanto a servicios y aprendizajes para las empresas que se ajustan a la actividad comercial. Además, la organización es medianamente fuerte en cuanto a la elaboración de matrices de quipos de protección.

Por otro lado, una de las principales debilidades que se identifican en la empresa SART, en caso capacidad competitiva existe un mal control en el servicio de publicidad, es decir, un escaso esfuerzo publicitario, a pesar que la calidad del servicio ha tenido un fuerte impacto en los clientes ya que han quedado satisfechos con el trabajo realizado convirtiendo esto en una fortaleza.

Tabla 15 Capacidad Competitiva de SART

CLASIFICACIÓN	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
Calidad de Servicio al cliente	X						X		
Satisfacción y Confianza de los clientes	X						X		
Gama de Servicios		X						X	
Publicidad				X				X	

Elaborado por: Cristina Solórzano y Oscar Gayrey

Fuente: (Amaya, 2005)

Por otro lado, en los resultados obtenidos en la capacidad directiva de la empresa SART presenta que la organización tiene cuantiosas debilidades debido a que la gerencia no se ha preocupado por un control para reflejar fuerza en el mercado. Además, por el momento la empresa no ejecuta ninguna inversión en planes estratégicos para conseguir más clientes y obtener mayor participación de mercado.

Tabla 16 Capacidad Directiva de SART

CLASIFICACIÓN	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
Imagen corporativa				X			X		
Agresividad competitiva					X			X	
Inversión en Planes estratégicos				X				X	
Control gerencial					X			X	
Ligereza de respuesta a condiciones cambiantes	X						X		

Elaborado por: Cristina Solórzano y Oscar Gayrey

Fuente: (Amaya, 2005)

La capacidad financiera, por otro lado, se refiere a todas las posibilidades que la empresa SART posee para realizar inversiones o bien pagos en determinados tiempos con el fin de lograr objetivos de crecimiento y desarrollo. Podemos observar que la empresa posee una fortaleza media en cuanto al capital disponible, ya que por falta de estrategias no se ha establecido algún aumento de este desde sus inicios pese a que posee una alta liquidez por sus bajos costos y aceptación en el mercado.

Mientras que en las debilidades, la falta de inversiones en planes estratégicos o planes publicitarios ha tenido un fuerte impacto, pese a tener liquidez ya que esto no ha permitido alcanzar mejor posición en el mercado.

Tabla 17 Capacidad Financiera de SART

CLASIFICACIÓN	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
Capital disponible		X						X	
Estabilidad de costos		X						X	
Liquidez	X						X		
Capacidad de Invertir en planes estratégicos					X		X		
Capacidad de invertir en planes publicitarios					X		X		

Elaborado por: Cristina Solórzano y Oscar Gayrey

Fuente: (Amaya, 2005)

En lo que respecta al talento humano de la empresa SART, la experiencia profesional de sus empleados es buena, el dueño es el único que está en la capacidad de firmar informes, reglamentos del trabajo realizado por sus estudios, tiene altas fortalezas en cuanto a las capacitaciones constantes que reciben sus trabajadores.

Sin embargo, existe también una debilidad alta en lo que respecta al número de personal y una debilidad media en la motivación que se les puede brindar a los empleados pese a que este impacto ha sido medio ya que no han tenido salidas de personal desde sus inicios.

Tabla 18 Capacidad de Talento Humano de SART

CLASIFICACIÓN	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
Experiencia profesional			X					X	
Capacitación constante al personal	X						X		
Número de personal								X	
Motivación								X	

Elaborado por: Cristina Solórzano y Oscar Gayrey

Fuente: (Amaya, 2005)

En lo que respecta a la capacidad tecnológica en la empresa SART podemos observar en la matriz, que existe como fortaleza la capacidad de innovación y mejora continua que son medias ya que van de la mano debido a la competitividad de las organizaciones que deben tomar en cuenta como la innovación de procesos como elemento primordial de su progreso.

Otro punto que podemos observar es el nivel tecnológico el cual es una fortaleza para nosotros debido al tipo de servicios que SART ofrece a sus clientes de una manera segura y confiable.

Tabla 19 Capacidad tecnológica

CLASIFICACIÓN	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
Capacidad de innovación		X				X	X		
Nivel tecnológico		X				X	X		

Elaborado por: Cristina Solórzano y Oscar Gayrey

Fuente: (Amaya, 2005)

2.3.8 Matriz de evaluación de factores internos MEFI

En la evaluación de los factores internos de la empresa SART se obtuvo un resultado ponderado de 2,51 es cual es bueno en cuanto a lo que la empresa posee y puede ofrecer como parte de ella, aunque con una buena planificación estratégica esta podría mejorar para de este modo crecer y tomar mejores decisiones.

Tabla 20 Matriz MEFI

Factor Interno clave	Variables	Ponderaciones	Clasificación	Resultado ponderado
Capacitación a los empleados	Fortaleza	0,2	4	0,36
Falta de planificación estratégica	Debilidad	0,2	1	0,25
Aceptación por parte de los clientes	Fortaleza	0,03	3	0,2
Personal no motivado	Debilidad	0,06	2	0,15
Costos Bajos	Fortaleza	0,15	4	0,6
Alta calidad de servicio	Fortaleza	0,15	4	0,36
Capacidad de atender grandes demandas	Debilidad	0,13	1	0,24
Gama de servicios	Fortaleza	0,05	3	0,06
Infraestructura adecuada	Debilidad	0,03	2	0,21
TOTALES		1,00	21	2,51

Elaborado por: Cristina Solórzano y Oscar Gayrey

Fuente: (Talancón, 2007)

2.3.9 FODA consolidado de la organización

SART que ofrece Sistemas de Administración de Riesgos de Trabajo, la cual se ha diferenciado por brindar un buen servicio a sus clientes, realizar su trabajo a tiempo y de una manera eficaz, cuenta con una variedad de servicios para satisfacer las necesidades y ofrecer seguridad a sus clientes.

Actualmente una de las principales fortalezas que tiene la empresa es la constante capacitación que se realiza a todos los trabajadores ya que nuestro sistema de servicio varía muy a menudo. Además es brinda excelente calidad en los servicios lo cual nos permite tener confiabilidad y

fidelidad por parte de nuestros clientes. A pesar de los aspectos positivos que cuenta dicha organización también existen algunas falencias, como: la imagen corporativa no reconocida, carencia de publicidad, no realiza una motivación al personal y no cuenta con capacidad para atender grandes demandas.

Tabla 21 Matriz Consolidada FODA

Matriz consolidada FODA	Fortaleza	Debilidades
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Constante capacitación a los empleados 2. Excelencia del servicio brindado 3. Personal altamente capacitado y con experiencia 4. Línea de servicios diversificados 5. Confianza y fidelidad de nuestros clientes 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de planificación estratégica 2. Capacidad de atender grandes demandas 3. Imagen corporativa no reconocida 4. Infraestructura inadecuada 5. Falta de motivación a los empleados
Oportunidades	F-O	D-O
<ol style="list-style-type: none"> 1. Acuerdos estratégicos con otras empresas. 2. Actualización de la gama de servicios brindados 3. Precios accesibles 4. Mejora de relación con los clientes 5. Implementación de nuevas tecnologías 6. Aumento de líneas de proveedores 	<p>F4-O1: Implementación de nuevos servicios, manteniendo acuerdos estratégicos con otras empresas permitiéndonos acaparar mejor el mercado.</p> <p>F2-O5: Implementación de nuevas tecnologías para brindar un excelente servicio de calidad manteniendo siempre la confianza y fidelidad de nuestros clientes.</p>	<p>D1-O1: Tener una buena planificación estratégica que permita realizar acuerdos con otras empresas para satisfacer las necesidades de los clientes de una manera eficaz.</p> <p>D3-O6: Invertir en publicidad e imagen corporativa para ser más reconocidos en el mercado aumentando nuestra base de clientes.</p>
Amenazas	F-A	A-D
<ol style="list-style-type: none"> 1. Nuevos competidores 2. Falta de publicidad y marketing de la competencia 3. Situación económica del país 	<p>F4-A1: Mantener una línea de servicios diversificados permitiéndole al cliente poder elegir la que necesite, sin tener que recurrir a la competencia.</p> <p>F3-A3: Mantener nuestro personal altamente capacitado y con experiencia para que de esta manera la nueva competencia</p>	<p>A2-D3: Mejora de la imagen corporativa, implementando sistemas de publicidad masiva para brindar nuestros servicios.</p> <p>A3-D5: Debido a la crisis económica del país y los sueldos, implementar un sistema de bonificación por meritos a los empleados para motivarlos.</p>

Elaborado por: Cristina Solórzano y Oscar Gayrey

Fuente: (Chiavenato I. S., 2011)

CAPÍTULO 3: FORMULACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL ESTRATÉGICA

Una vez realizado los respectivos análisis de los factores internos y externos de la empresa SART, se dio como resultado la elaboración de estrategias que tendrán como objetivo principal el lograr un mejor desarrollo económico durante el periodo 2016-2020.

Las estrategias corporativas van consolidadas con los objetivos de la organización, es decir estas se irán ejecutando año tras año para poder medir su rendimiento y tener mayor participación en el mercado. Otro tipo de estrategias que también utilizaremos son las de nivel funcional cuales nos ayudaran a aplicar los recursos y habilidades para cada área funcional o departamento dentro de la organización de una manera específica con el fin de aumentar la productividad de dichos recursos.

3.1 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

Una de las principales estrategias propuestas para SART es utilizar la de crecimiento interno ya que con la ayuda de inversiones productivas desde el seno de la propia empresa y aumentando su capacitación productiva progresivamente se puede incrementar sus ventas hasta en un 12%, ya que SART cuenta con índices de liquidez suficientes para realizar mejoras internas y trabajar con más eficiencia.

Las empresas con mayor rendimiento interno han sido significativamente superiores a las de un menor rendimiento en aspectos importantes como análisis, visualización a el futuro, explicitación de la estrategia, exploración del entorno micro y el entorno macro, negociación, riesgo y pro actividad. Los ajustes de procesos estratégicos-estructura organizacional contribuye de modo claro a un mayor rendimiento de las empresas (Ríos, 2011)

3.1.1 Propuesta de Misión y Visión de SART

➤ Misión

Asesorar, capacitar y realizar los reglamentos correspondientes para pequeñas medias y grandes empresas en materia de seguridad y salud ocupacional, realizando una de las mejores coberturas de administración de Riesgos en el Trabajo y cumpliendo con los requerimientos del Ministerio de Relaciones Laborales, IESS, Bomberos

➤ Visión

Lograr que SART sea reconocida dentro del grupo de empresas líderes en la línea de administración de Riesgos en el Trabajo ofreciendo a sus clientes una filosofía empresarial honesta, puntual, calidad de servicio y atención al cliente.

3.1.2 Estrategias Corporativas

3.1.2.1 Mejorar los índices de liquidez

➤ Optimización de cobro

SART no cuenta actualmente con una política de cobro en sí, la empresa acepta cheques o efectivo una vez concluido el trabajo, discutido por gerencia y entregado al cliente.

A pesar que SART cuenta con una liquidez la cual se considera buena debido a que sus gastos son pocos, básicamente los gastos por sueldos y salarios, existen muchos riesgos al momento de realizar el cobro, ya que pueden ser víctimas de un robo tanto del cheque como el dinero en efectivo.

a) Las nuevas políticas de cobro se basa en cheque en el caso que el cliente decida dar un solo pago y se lo estipule en el contrato.

La modalidad del cheque significa que una vez entregado el informe definitivo a gerencia, el mensajero depositará inmediatamente en la cuenta este tardará 24 horas en convertirse en efectivo.

b) Contrato a crédito

En los contratos también se podrá estipular como una cláusula de pago que este se realice en tres partes, las cuales se realizarán de la siguiente manera:

Primer 25% al momento que el grupo asignado de SART ingrese al campo, es decir al cliente este enviará la factura del 25% con la respectiva retención, el cual al medio día es decir al momento de regresar a la oficina llevará el cheque a SART para que sea depositado a primera hora del día siguiente, en caso de no regresar a las oficinas se informará a SART para que envíe al mensajero, también se aceptarán transferencias, las cuales deberán ser confirmadas por el cliente por medio de un correo electrónico y un capture de pantalla.

Segundo 25%: Al momento de enviar el primero borrado de un informe o manual, se deberá enviar la factura del otro 25%.

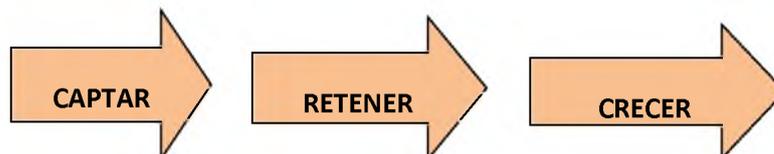
Diferencia del 50%: Una vez aprobado por la gerencia del cliente la cual deberá realizarse por medio de una carta de aprobación el trabajado realizado por SART, se enviará la factura electrónica y la retención, al día siguiente de la aprobación el mensajero se encargará de llevar los informes y retirar el cheque, en caso de haber transferencia, se deberá enviar un capture por medio de correo electrónico de SART

➤ **Captación de Nuevos Clientes**

Para la mejora de estos índices de liquidez, SART tendrá disponible un asesor comercial el cual se encargará de mantener contentos a los clientes actuales y así poder ser más recomendados en el mercado, también se

buscará tipos de empresas que requieran los diferentes servicios y así ofrecerles el trabajo que realiza SART y buscar llegar a firmar un contrato.

Gráfico 7 Proceso de Captación de Clientes



Elaborado por: Cristina Solórzano y Oscar Gayrey

Fuente: (Campor, 2013)

Tabla 22 Principales Clientes actuales de SART

Tipo	Descripción	Clientes de SART
Clientes No potenciales	Todos los clientes de SART a los que brinda servicios como reglamentos que no requieren de supervisiones largas.	-Herrera Chang & Asociados -Igsa S.A -Central S.A -Ligsa S.A
Clientes Potenciales	Clientes con contratos de más de un año, la mayor parte de clientes potenciales de SART son grandes empresas las cuales pertenecen en su mayoría al sector primario y secundario es decir empresas que se dedican a la extracción directa de bienes de la naturaleza, sin transformaciones y transformación de alimentos y materias primas.	-Tommy Hilfiger Ecuador. -All plastic S.A. -Plactisa. -PTK S.A -Unidal Ecuador S.A. -Ampcor Rigid Plastic Ecuaoor S.A. -Convisegcol Cía Ltda. -Soriseg Grupo Soria. -Segser Cía Ltda. -Clínica Guayaquil -Tadesec Cía Ltda. -Resgasa

Elaborado por: Cristina Solórzano y Oscar Gayrey

Fuente: (SART)

Es importante que el contrato de prestación de servicios profesionales sea claro y preciso para evitar inconvenientes futuros de cualquiera de las partes, en este debe establecerse puntos como: antecedentes, objeto del contrato, honorarios y forma de pago, vigencia, confidencialidad y naturaleza del contrato, obligando a realizar una serie de servicios a cambio de un precio y sancionando algún tipo de incumplimiento para así disminuir riesgos de cartera incobrable. (ver anexo 3. Modelo de Contrato de SART).

➤ **Sistemas de facturación electrónica**

El Servicio de Rentas Internas estableció un cronograma obligatorio que comenzaría desde agosto del 2014 para la implementación de la facturación electrónica con fines operativos y económicos como: automatización de procesos de facturación, eliminación de intervención manual por lo que reduce la posibilidad de errores, reduce costos por gestión de cobros, liberación de espacio físico por almacenamiento de papel, reducción del uso de suministros y daños al medio ambiente.

Por lo que SART deberá contar con esta modalidad de facturación lo cual beneficia tanto a la empresa como a los clientes, medio ambiente, evitar errores que pueden traer consecuencias con el SRI. (Ver anexo 4. Proveedor de Facturación Electrónica)

3.1.2.2 Reconocimiento de la marca

➤ **Identidad Empresarial**

- **Logotipo y Eslogan**

El Logotipo es el gráfico que va a representar una empresa, esta debe ser atractiva, legible y distinguible de manera que indique el tipo de servicio que ofrece la empresa sin ser explicado es decir debe comunicar por sí solo.

Mientras que el eslogan es la frase de la empresa la cual debe ser sencilla, corto y original pero conteniendo las características o beneficios que ofrece la compañía de manera puntual.



Imagen 1 Propuesta de Logotipo y Eslogan

Elaborado por: Cristina Solórzano y Oscar Gayrey

Fuente: (Elaboración Propia)

- **Uniforme**

El uniforme es parte fundamental de una compañía para identificarla y que esta se distinga de las demás, al momento ningún empleado cuenta con este beneficio para lo cual se cuenta con un presupuesto para la elaboración de los uniformes, ya que al momento que los consultores vayan al cliente a obtener información y hacer el trabajo de campo respectivo nos ayudará a tener confianza por parte del cliente.

Los uniformes de SART serán dos camisetas en color amarillo y blanco con el logo de la empresa color blanco, un casco de seguridad y chaleco reflectante color amarillo, guantes y botas de seguridad Industrial para el trabajo de campo es decir al momento de ir a visitar a los clientes en sus industrias o plantas.

Para el trabajo de oficina se les otorgará en el mes de enero cada año un bono de \$180, el trabajador debe vestir de manera formal, sin escotes de manera que muestra una buena imagen al cliente.



Imagen 2 Uniforme para Empleados de SART

Elaborado por: Cristina Solórzano y Oscar Gayrey

Fuente: (Elaboración Propia)



Imagen 3 Uniforme para Empleados de SART

Elaborado por: Cristina Solórzano y Oscar Gayrey

Fuente: (Elaboración Propia)

- **Credenciales**

Existen clientes muy exigentes los cuales nos obligan a mostrar credenciales o dejar las cédulas al momento de ingresar a sus oficinas, por lo que cada trabajador deberá usar su credencial de lunes a viernes dentro de la oficina o en el momento de ir al campo de trabajo (clientes).

Está llevará el logo y nombre de la empresa con los colores que identifican a SART y el nombre de cada trabajador con su respectivo cargo, este deberá ser portado dentro de la oficina y al momento de realizar trabajo de campo.



Imagen 4 Propuesta de Credenciales

Elaborado por: Cristina Solórzano y Oscar Gayrey

Fuente: (Elaboración Propia)

➤ **Publicidad**

- **Nueva Ubicación Estratégica**

Según lo conversado con el Sr. Arturo Tinoco, la empresa requiere de una nueva ubicación en la ciudad de Guayaquil, la cual sea en un punto Estratégico para atraer clientes y poder brindar más capacitaciones dentro de la oficina con un ambiente agradable. (Ver anexo No. 5 Oficinas actuales de SART)

Tabla 23 Cotización de la Nueva Ubicación

Ubicación	Edificio	Precio	Descripción
<p>Urdesa Norte, dentro de la franja comercial más importante de la ciudad.</p>	<p>Empresarial 1</p>	<p>\$1.200 incluidos las alícuotas + 140 parqueos.</p>	<p>Se entregarán con pisos de porcelanato, tumbado tipo Armstrong, puertas de madera tipo tamboradas, los baños cubiertos de cerámica nacional.</p>
			<p>Piezas sanitarias color blanco, ventanas de aluminio, cerraduras de servicio pesado, sala de reuniones</p>
			<p>Instalaciones eléctricas por tuberías, 6 circuitos de tomacorrientes de 120 V, 4 circuitos de alumbrado de 120 V para puntos de luz, sistema de alimentación de tumbado para dos líneas telefónicas, instalación de sistemas tipo split de aire acondicionado, termostatos instalados</p>
			<p>Se proveerá acometida de TV cable e Internet por el tumbado, punto de detector de humo, botón de pánico para seguridad, Kitchennete (mueble con dos hornillas eléctricas, anaquel y lavaplatos de un pozo)</p>

Elaborado por: Cristina Solórzano y Oscar Gayrey

Fuente: (OLX)



Imagen 5 Propuesta de Nueva Ubicación Estratégica

Elaborado por: Cristina Solórzano y Oscar Gayrey

Fuente: (OLX)

- **Sitio Web**

Darse a conocer hoy en día en el mercado es un elemento importante para las pymes que desean mantener una posición exitosa en la mente de los clientes sobre todo si se manejan a nivel corporativo como el caso de SART que negocia directamente con compañías. Pero para las nuevas empresas esto se convierte en un objetivo más difícil de alcanzar, si no se tiene un buen plan o existen otros motivos como exceso de competencia, dificultad para llegar a este tipo de clientes, etc.

Por esta razón, las empresas deben tener presente que la creación de una página web es una herramienta de comunicación que cada día cobra mayor importancia, para darse a conocer SART creará una página con el siguiente diseño:

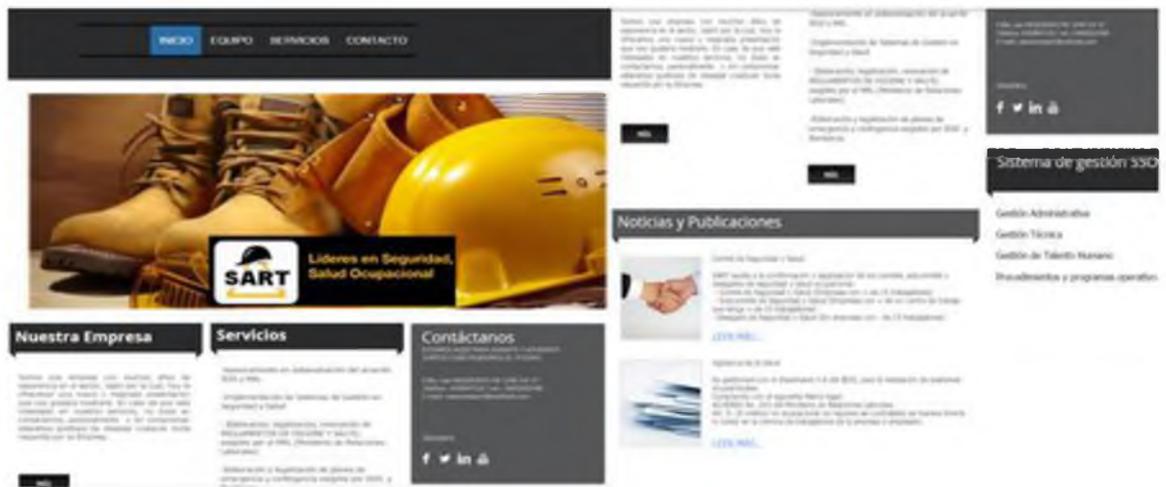


Imagen 6 Propuesta de Pagina Web de SART

Elaborado por: Cristina Solórzano y Oscar Gayrey

Fuente: (Elaboración Propia)

- **Tríptico Empresarial**

SART tendrá disponibles un número considerable de trípticos físicos para los posibles clientes nuevos, se tomarán en cuenta las siguientes características para la realización de este como: identificación del público objetivo, posicionamiento y estilo, recopilación de contenidos, diseño visual.



Imagen 7 Propuesta de Diseño de Tríptico Portada

Elaborado por: Cristina Solórzano y Oscar Gayrey

Fuente: (Elaboración Propia)

Sistema de Administración de Riesgos en el Trabajo "SART"

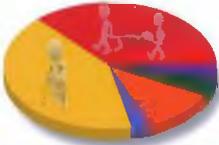
<p>PRESENTACIÓN</p> <p>SART es una empresa dedicada al asesoramiento, capacitación y dotación de equipos para pequeñas medianas y grandes empresas en materia de seguridad, salud ocupacional cumpliendo con los requerimientos del Ministerio de Relaciones Laborales, IESS, Bomberos.</p> <p>SERVICIOS:</p> <p>* Sistema de gestión SSO</p> <p>Cumpliendo con el siguiente Marco legal:</p> <p>REGlamento DEL SEGURO GENERAL DE RIESGOS DEL TRABAJO C.D 390</p> <p>Las empresas deberán implementar el Sistema de Gestión de seguridad y Salud en el trabajo, como medio de cumplimiento obligatorio de las normas legales o reglamentarias.</p> 	<p>* Reglamento</p> <p>Cumpliendo con el siguiente Marco legal:</p> <p>Código de Trabajo Art. 434</p> <p>Reglamento de higiene y seguridad. En todo medio colectivo y permanente de trabajo que cuente con más de 10 trabajadores, los empleadores están obligados a elaborar y someter a la aprobación del Ministerio de Trabajo y Empleo por medio de la dirección regional del trabajo, un reglamento de higiene y seguridad, el mismo que será renovado cada dos años.</p> <p>Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo. Resolución 957 Art. 11</p> <p>* Planes Vigentes</p> <p>SART elabora y legaliza los siguientes planes requeridos por Bomberos, IESS y Secretaría General de Riesgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plan de autoprotección (Plan de Emergencia) - Plan de contingencia - Plan Institucional de Gestión de Riesgos - Simulacros  <p>* Comité de Seguridad y Salud</p> <p>Cumpliendo con el siguiente Marco legal:</p> <p>DECRETO EJECUTIVO 2393 Art. 14.-</p> <p>De los comités de seguridad e higiene del trabajo: En todo centro de trabajo en el que laboren más de quince trabajadores deberá organizarse un comité de seguridad e higiene del trabajo integrado en forma paritaria por tres representantes de los trabajadores y tres representantes de los empleadores, quienes de entre sus miembros designarán un presidente y un secretario.</p>	<p>Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo. Resolución 957 Art. 13</p>  <p>* Capacitaciones (In- Company)</p> <p>SART desarrolla cursos de capacitación para empresas, los cuales se ajustan a la actividad comercial de la compañía, al horario y al lugar donde el cliente desea realizarlos.</p> <p>* Identificación, Medición y Control de Riesgos</p> <p>SART brinda el servicio de medición de los siguientes factores de riesgo (Equipos con certificados de calibración):</p> <ul style="list-style-type: none"> * Factores de riesgo Mecánico * Factores de riesgo físico * Factores de riesgo Químico * Factores de riesgo ergonómico * Factores de riesgo psicosocial 
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Imagen 8 Propuesta de Diseño de Tríptico Contenido

Elaborado por: Cristina Solórzano y Oscar Gayrey

Fuente: (Elaboración Propia)

- **Publicidad en Google Adwords**

Uno de los métodos que se están utilizando en la actualidad para hacer publicidad de las empresas y productos es a través de google adwords, el cual es un programa que utiliza google para brindar publicidad en su página. Para SART simultáneamente aparecerá esta publicidad en las búsquedas de información o la parte de los lados, también puede ser en la parte superior o inferior de la página principal.

De esta manera los usuarios tengan facilidad de contactarnos, ver el tipo de servicio que ofrece la empresa, consultarnos cualquier inquietud y de la misma manera responder de manera inmediata a estas.

El precio del clic depende fundamentalmente de tres variables:

-Palabra clave: O más concretamente de la competencia por cierta palabra clave. Parece lógico que la palabra clave “coche” sea más cara que la palabra clave “amortiguadores sísmicos”.

-Quality Score (QS): QS se podría traducir como “Puntuación de Calidad” y es un valor entre 0 y 10 que Google da a cada uno de nuestros anuncios según “cómo de buenos” seamos. A mayor puntuación, menos pagamos.

Google valora positivamente que tus anuncios consigan una alta relación entre clics e impresiones (alto CTR), que la página de destino cargue rápido o que su contenido tenga que ver con el anuncio.

-Posición del anuncio: Cuanto más arriba quieras aparecer en el listado de anuncios, más tendrás que pagar.

- **Afiliación con Cámaras y Revistas Especializadas**

Las Cámaras Comercio son instituciones que tienen mayor trayectoria histórica que la idea de estado-nación. Este es un sector muy importante para el desarrollo del país, es por esto que SART busca darse a conocer por

medio de las cámaras de comercio, afiliarnos para recibir actualizaciones y promociones de cursos y darnos a conocer por medio de revistas especializadas que lleguen a nivel corporativo, esto nos garantiza mejores relaciones empresariales a futuro.

3.1.2.3 Fidelización

➤ Jornadas de Integración

Se estima un presupuesto de \$500 para el día de Integración de la compañía el cual se realizará en el mes de junio, el lugar será elegido cada año por los administradores el cual este dentro del presupuesto del año.

El día de integración tiene como fin que los trabajadores creen un ambiente positivo dentro de la empresa, se conozcan mejor, y se sientan identificados con la compañía.

➤ Bonificación por objetivos.

Un buen programa de bonificación ejecutiva debe respetar ciertos elementos de diseño los cuales son fundamentales para maximizar su propósito:

La bonificación se define a un plazo no menor a un año, pues normalmente es el ciclo fiscal de una organización el que dicta las principales métricas de resultado. Esto también se debe a que un ejecutivo debe concentrarse en el éxito a mediano y largo plazo. Cuando se definen compensaciones variables de tipo mensual para puestos ejecutivos, esto les obliga a concentrarse en cómo resolver “el día de hoy”, a riesgo de sacrificar el éxito y crecimiento sostenido.

La bonificación debe incluir dos elementos básicos en su conformación: resultados financieros globales y resultados de gestión individual. Cualquier cálculo debe mezclar ambos componentes para garantizar un esfuerzo que se enfoque, no sólo hacia el cumplimiento de las diferentes áreas de

responsabilidad propias, sino también hacia el bienestar de la organización como un todo.

Ventajas de la administración por objetivos para el empleado

- Le permite conocer exactamente qué es lo que se espera de él.
- Le permite mayor libertad de acción.
- Sus logros quedan registrados de una manera más objetiva.
- Lo anterior permite una mayor justicia en las promociones y ascensos.
- Le permite demostrar más objetivamente por qué no se pudo lograr algo.
- Le permite concentrarse en áreas concretas.
- Permite a todo subordinado dar sus puntos de vista en contra de las metas que pretenden señalarse, pero no después de que no se lograron, ni bajo la provisión de la discusión.
- Sabe cómo ha logrado mejorar o superar sus deficiencias.
- Pero lo más importante es el hecho de que no se le van a imponer, las metas sino que, por el contrario, quizá el escoja el área en la que se han de lograr mejoras; tal vez, el mismo sea el que se haya fijado dichas metas, si se han tomado en cuenta sus criterios y opiniones; si se han consultado, en último de los casos, sus puntos de vista.

3.1.2.4 Relaciones y Optimización de clientes

Para la optimización de clientes SART contará con un asesor comercial el cual ayudará a la empresa a incrementar su cartera con esto el volumen de ventas del servicio crecerá considerablemente.

También se buscará mejorar aún más la relación con los clientes para mantener los que posee actualmente, recordando que ellos forman un grupo

importante para la compañía ya que ellos son los que crean la imagen dependiendo del trato que como empleados o gerentes SART les proporcione, por esto se ofrecerán souvenirs.

3.1.3 Estrategia Funcional

Para SART es importante conocer y tener claro cómo aplicar sus recursos para optimizar la producción y trabajar con más eficiencia.

➤ **TIC:** Con respecto a las Tecnologías de la información y la Comunicación la microempresa posee un sistema contable llamado DOBRA el cual está diseñado para automatizar e integrar las operaciones de cualquier negocio cuenta con herramientas esenciales de contabilidad, este permite tener conectado hasta cinco usuarios en línea en un mismo servidor de base de datos, lo cual es de mucha importancia para el área administrativa y de contabilidad, mientras que el área de seguridad y control de riesgos guardan la información en el servidor de la microempresa y se manejan con un software sencillo como Microsoft Word para realizar los reglamentos, capacitaciones, etc y Microsoft Excel para llevar estadísticas, controles de clientes, con respecto a la comunicación para SART es importante que se realice de manera eficiente, por este motivo se propusieron diseños de páginas web, google adwords, para tener una relación más directa.

3.1.3.1 Área Presidencial

Tabla 24 Estrategias - Presidencia

Estrategias	Año 1	Año 2	Año3	Año4	Año5
Incrementar el personal de la empresa	X				
Cambio de logotipo y eslogan corporativo	X				
Implementación de vouchers para los inspectores	X	X	X	X	X
Manual de procedimientos	X	X	X	X	X

Elaborado por: Cristina Solórzano y Oscar Gayrey

Fuente: (Elaboración Propia)

3.1.3.2 Área Administrativa

Tabla 25 Estrategias - Área Administrativa

Estrategias	Año 1	Año 2	Año3	Año4	Año5
Cambios en las Políticas de Cobro	X	X	X	X	X
Elaboración de Nuevos Uniformes	X	X	X	X	X
Elaboración de Contratos	X	X	X	X	X
Búsqueda de Nueva Cartera de Clientes	X	X	X	X	X
Publicidad	X	X	X	X	X
Souvenirs		X	X	X	X

Elaborado por: Cristina Solórzano y Oscar Gayrey

Fuente: (Elaboración Propia)

3.1.3.3 Área Recursos Humanos

Tabla 26 Estrategias- Recursos Humanos

Estrategias	Año 1	Año 2	Año3	Año4	Año5
Asegurar Relación de Colaboradores	X	X	X	X	X
Uniformes	X	X	X	X	X
Día de integración	X	X	X	X	X

Elaborado por: Cristina Solórzano y Oscar Gayrey

Fuente: (Elaboración Propia)

3.1.3.4 Área Contabilidad

Tabla 27 Estrategias - Contabilidad

Estrategias	Año 1	Año 2	Año3	Año4	Año5
Capacitaciones con reformas ecuatorianas a trabajadores	X	X	X	X	X
Registro de Presupuestos y Gastos de la Planificación	X	X	X	X	X
Implementación de Facturación Electrónica	X	X	X	X	X

Elaborado por: Cristina Solórzano y Oscar Gayrey

Fuente: (Elaboración Propia)

3.1.3.5 Área de Seguridad y Control de Riesgo.

Tabla 28 Estrategias - Seguridad y Control de Riesgos

Estrategias	Año 1	Año 2	Año3	Año4	Año5
Aumentar la producción eficazmente	X	X	X	X	X

Elaborado por: Cristina Solórzano y Oscar Gayrey

Fuente: (Elaboración Propia)

3.1.3.6 Propuesta de Manual de Procesos y Funciones

Es importante que las empresas hoy en día elaboren manuales internos de procesos y funciones para aclarar las tareas de cada división de esta de manera que se realicen las labores diarias a tiempo y de manera eficiente, el presidente o Gerente deben dar a conocer este manual a todos los empleados y ellos deben apegarse y así que mejore su productividad ya que ese el objetivo de un manual. (M, 1996)

Manual de Procesos y Funciones de SART



Introducción

El manual de procedimiento es un documento que contiene de manera específica y clara todos los procesos a realizarse que debe cumplir la empresa. Este documento es de vital importancia para la empresa y los

empleados debido a que es un soporte detallado las actividades y acciones que se deberán ejecutar a diario.

Para realizar este documento se debe tener clara la información de los procesos de todos los empleados y todos los departamentos para poder delegar correctamente todas funciones específicas de cada empleado.

Objetivo

Determinar las actividades que se deben realizar dentro de la empresa de una manera eficaz y organizada el cual permita tener un mayor control en las actividades a realizarse.

Alcance del manual

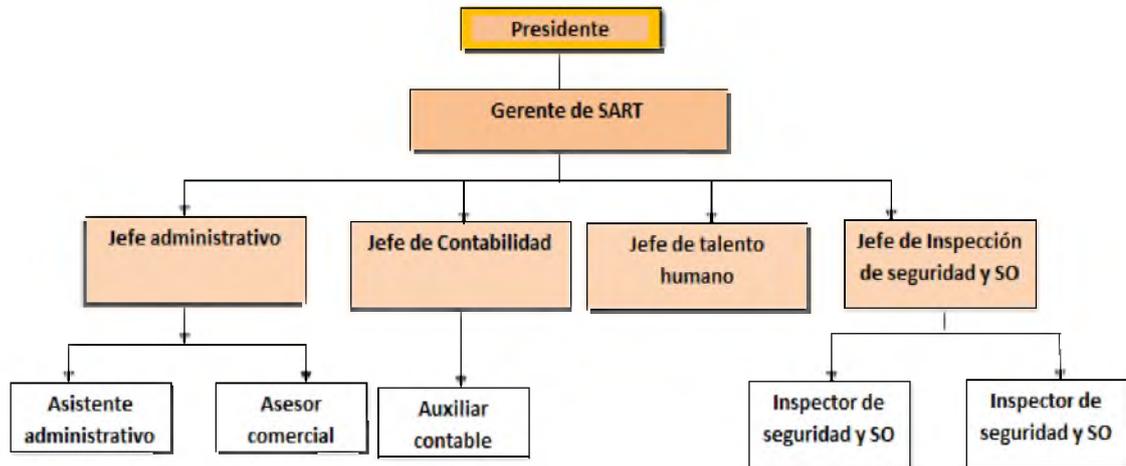
El manual de procedimiento y políticas de la empresa estará presente para todos los empleados de la empresa y cada departamento esto quiere decir que el empleado cuando tenga cualquier duda tendrá acceso al presente como una guía y pueda cumplir con sus obligaciones.

Marco legal

El manual de procedimientos va regido a los principales objetivos y obligaciones de la empresa previamente implantadas en el código de trabajo del Ecuador.

Organigrama

Gráfico 8 Propuesta del Nuevo Organigrama de SART



Elaborado por: Cristina Solórzano y Oscar Gayrey

Fuente: (Elaboración Propia)

Divisiones

➤ **Departamento:** Presidencia y Gerencia

Dependencia: Presidente Sr. Arturo Tinoco

Objetivo: Aprobar, liderar, plantear, coordinar y dirigir actividades tales como comerciales, financieras, operativas, administrativas y el planeamiento estratégico de la empresa.

Funciones:

- Ejercer la representación legal de la empresa
- Dirigir y controlar el funcionamiento de la empresa
- Coordinar los recursos de la organización
- Plantear y ejecutar un plan de negocios aprobado por el directorio de la empresa

- Certificar los proyectos y estrategias de la empresa.

➤ **Jefe de seguridad integral y control de riesgo**

Objetivo: Implementar un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo aplicada al manejo de riesgos.

Funciones:

- Planificar y dirigir programas de seguridad industrial y salud ocupacional que permita reducir riesgos en la empresa de su diseño hasta el planeamiento de sus operaciones.
- Evaluar la efectividad de los programas de seguridad y salud ocupacional.
- Realizar recomendaciones para mejoras en el proceso de implementación de dicho sistema
- Planificar y controlar la capacitación de todo el personal en seguridad y salud ocupacional.
- Direcccionar el cumplimiento de normas, procedimientos e instructivos de seguridad y salud ocupacional

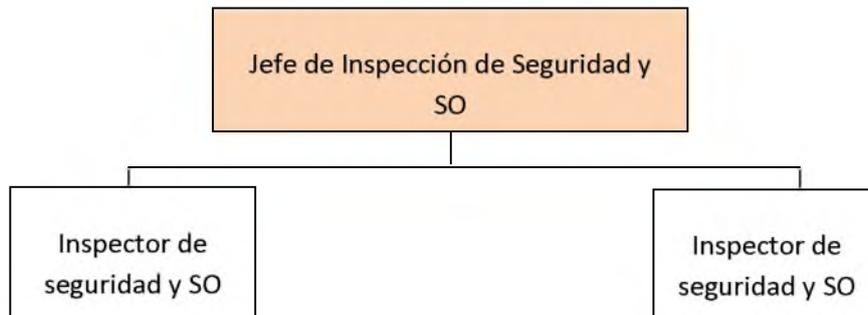
➤ **Inspector de seguridad y salud ocupacional**

Objetivo: Velar y garantizar el cumplimiento de las normas y procedimientos de seguridad y salud ocupacional

Funciones:

- Inspeccionar las áreas de trabajo para verificar que sean las adecuadas.
- Inspecciona el correcto manejo de sustancias y materiales inflamables

- Inspecciona las condiciones de las zonas de trabajo verificando que sean las adecuadas.



- **Departamento:** Administrativo

Dependencia: Presidente Sr. Arturo Tinoco

Objetivo del Cargo:

Gestionar los recursos económicos y financieros de la empresa con la finalidad de trabajar con las óptimas condiciones de liquidez, seguridad y rentabilidad.

Funciones

- Supervisar la ejecución y evaluación del presupuesto anual de acuerdo a las disposiciones legales.
- Manejo de las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar
- Administrar el Capital de Trabajo mediante el control de Ingresos y Egresos.
- Revisión, aprobación y envío de contratos realizados por el asistente.

- **Asistente administrativo**

Objetivo

Complementar el proceso de desarrollo del área administrativa siguiendo los lineamientos de la empresa.

Funciones

- Receptar y verificar las facturas o comprobantes de gastos realizados.
- Elaboración de cheques y mantener registro de los depósitos bancarios
- Elaborar un registro de caja chica con los respectivos soportes
- Elaboración de contratos de los clientes
- Realizar los cobros.

➤ **Asesor comercial**

Objetivo:

Brindar excelente atención y un manejo eficiente de las necesidades de los clientes con el objetivo de cumplir con el presupuesto de ventas asignado y un alto nivel de satisfacción de los clientes.

Funciones:

- Aplicación de estrategias de venta y marketing.
- Contactar a clientes mediante llamadas telefónicas y correo electrónico
- Sigue un plan de ventas establecido por el jefe administrativo



➤ **Departamento:** Contabilidad

Dependencia: Presidente Sr. Arturo Tinoco

Objetivo del Cargo: Planificar las actividades del área contable con el fin de realizar los planes o programas previstos con respecto a las normas generales del proceso contable de la empresa.

Funciones:

- Elaboración de conciliaciones de cuentas de la contabilidad general.
- Gestionar registros, flujo de caja y presentación de informes
- Revisión de estados financieros

➤ **Asistente de contabilidad**

Objetivo: Registrar todas las transacciones diariamente, elaboración de balances para la toma de decisiones.

Funciones

- Registrar de los créditos pagados y adeudados de la empresa
- Recepción y conciliación de facturas

- Contactar a clientes con la finalidad de receptor pagos adeudados



➤ **Departamento:** Talento Humano

Dependencia: Presidente Sr. Arturo Tinoco

Objetivo del Cargo:

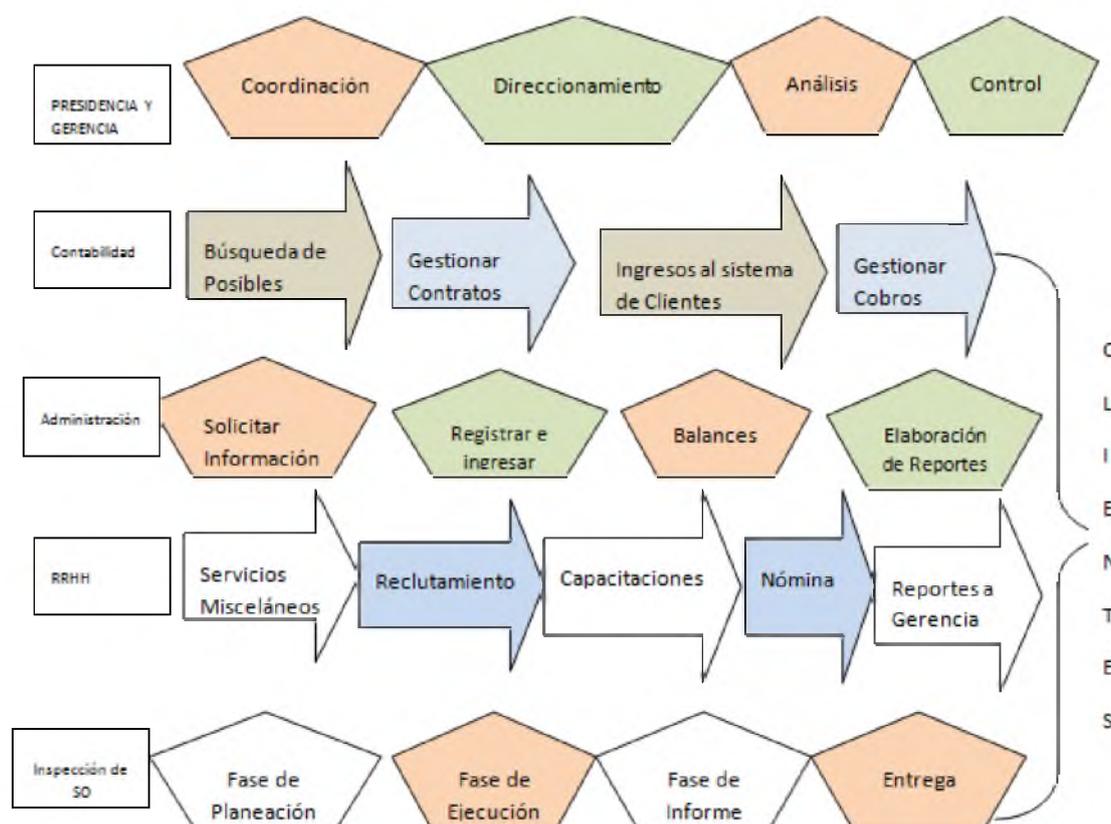
Desarrollar la cultura organizacional mediante la correcta de la administración del personal que permita el correcto funcionamiento de la empresa.

Funciones:

- Garantizar la buena comunicación entre todas las áreas de la empresa que permita tener un buen ambiente organizacional.
- Elaborar el proceso de reclutamiento o selección de personal con el objetivo de asegurar la selección de los candidatos más capacitados para los puestos de la empresa.
- Coordinar programas de capacitación para el personal de la organización
- Elaboración de Nominas



Gráfico 9 Mapa de Procesos



Elaborado por: Cristina Solórzano y Oscar Gayrey

Fuente: (SART)

3.1.3.7 Propuesta de Políticas

➤ **Políticas para el personal**

- El salario para el personal será de acuerdo a lo establecido por la tabla de remuneraciones mínimas vigentes del Ecuador más beneficios decretados por ley tomando en consideración el tiempo del colaborador como parte de SART y la carga de trabajo

- Los aumentos salariales se realizarán únicamente como consecuencia de la evaluación de desempeño y la situación financiera de SART
- Todo proceso de selección de personal se iniciará con la elaboración del correspondiente “Requerimiento de Personal”, el mismo que deberá estar firmada por el Gerente y Vicepresidente del área.
- No se podrá realizar ninguna contratación de personal que no haya cumplido con el proceso de selección.
- La jornada de trabajo será de lunes a viernes desde las 8:00 am hasta las 5:00 pm.
- En cuanto a feriados, serán los decretados por el Gobierno.
- Todo el personal será afiliado al IESS.
- Todos los empleados deben realizar y cumplir de manera correcta las actividades asignadas por el trabajador.
- El personal de la empresa tiene contraindicado comer en los puestos de trabajo, fumar o beber en cualquier lugar de las instalaciones
- Todos los empleados que tengan correlación directa con los clientes deberán mostrar un trato amable, cordial, respetuoso y estar presto a resolver cualquier inquietud de los mismos.
- Nadie del personal podrá ingresar a la empresa en estado de embriaguez o bajo la acción de cualquier sustancia estupefaciente.
- El empleado debe usar ropa formal adecuada, sin escotes, de manera que reflejen una imagen profesional

➤ **Políticas para los clientes**

- Tener una relación directa y amable con todos los clientes.
- La empresa SART tiene la obligación de cumplir a tiempo con la entrega de los servicios establecidos.
- La empresa brindará capacitaciones constantes a nuestros usuarios.
- La empresa deberá firmar y cumplir con todas las cláusulas del contrato.

➤ **Políticas para la seguridad**

- Se deberá contar con todos los enseres para casos de incendio y emergencias, así mismo, se deberá llevar los debidos cuidados.
- En cuanto a las instalaciones y equipos eléctricos serán instaladas previniendo el peligro de tener contacto con los componentes de tensión.
- Los empleados deberán ser capacitados constantemente en cuanto al manejo de utensilios a usar en casos de incendios.
- Se realizarán simulacros dentro de las jornadas de trabajo para que las personas sepan cómo actuar en casos de incendios.
- Conservar todos los establecimientos de la empresa limpios para que estos no contaminen la salud de los trabajadores.

3.2 IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

3.2.1 Presupuesto de la Planificación Estratégica

En últimos años se ha cuestionado la utilidad de los presupuestos en el proceso al momento de implementar estrategias, podríamos decir que hoy en día el control presupuestario continúa teniendo un papel sumamente dominante en la mayoría de las empresas y que incluso está ganando importancia en vez de perderla. (Greiner, 2013)

Se requiere de un esfuerzo interno para que la realización del proceso presupuestario funcione correctamente en SART.

Tabla 29 Presupuesto de la Planificación Estratégica

Presupuesto de la Planificación Estratégica					
	Período 1	Período 2	Período 3	Período 4	Período 5
Inflación Promedio Proyectada - 5 años		3,38%	3,38%	3,38%	3,38%
Mejorar índices de liquidez					
Personal de asesoría	\$ 4.428,00	\$ 4.577,67	\$ 4.732,39	\$ 4.892,35	\$ 5.057,71
Personal de inspección y seguridad	\$ 9.960,00	\$ 10.296,65	\$ 10.644,67	\$ 11.004,46	\$ 11.376,42
Personal de Talento Humano	\$ 5.820,00	\$ 6.016,72	\$ 6.220,08	\$ 6.430,32	\$ 6.647,66
Equipos de Computación del nuevo Personal	\$ 2.345,41	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Vouchers para personal	\$ 782,14	\$ 808,58	\$ 835,91	\$ 864,16	\$ 893,37
Sistema de facturación Electrónica	\$ 500,00	\$ 516,90	\$ 534,37	\$ 552,43	\$ 571,11
Reconocimiento de la marca					
Logo y Slogan Empresarial	\$ 452,00				
Uniformes	\$ 2.213,00	\$ 2.287,80	\$ 2.365,13	\$ 2.445,07	\$ 2.527,71
Credenciales	\$ 22,00	\$ 22,74	\$ 23,51	\$ 24,31	\$ 25,13
Dominio y Hosting - Sitio WEB	\$ 2.400,00	\$ 2.481,12	\$ 2.564,98	\$ 2.651,68	\$ 2.741,30
Triptico Empresarial	\$ 1.000,00	\$ 1.033,80	\$ 1.068,74	\$ 1.104,87	\$ 1.142,21
Google Adwords	\$ 800,00	\$ 827,04	\$ 854,99	\$ 883,89	\$ 913,77
Afiliación a cámaras y revistas especializadas	\$ 2.970,24	\$ 3.070,63	\$ 3.174,42	\$ 3.281,72	\$ 3.392,64
Honorarios de asesor de marketing	\$ 450,00	\$ 465,21	\$ 480,93	\$ 497,19	\$ 513,99
Fidelización de trabajadores					
Jornada de Integración	\$ 500	\$ 516,90	\$ 534,37	\$ 552,43	\$ 571,11
Bonificación por objetivos	\$ 690,00	\$ 690,00	\$ 690,00	\$ 690,00	\$ 690,00
Relación y Optimización de clientes					
Souvenirs Agendas	\$ -	\$ 1.950,00	\$ 2.015,91	\$ 2.084,05	\$ 2.154,49
Souvenirs Calendarios	\$ -	\$ 645,00	\$ 666,80	\$ 689,34	\$ 712,64
Souvenirs Boligrafos	\$ -	\$ 1.200,00	\$ 1.240,56	\$ 1.282,49	\$ 1.325,84
TOTAL ANUAL	\$ 36.332,80	\$ 37.406,76	\$ 38.647,78	\$ 39.930,76	\$ 41.267,09
TOTAL PLANIFICACION ESTRATEGICA					\$ 192.676,19

Elaborado por: Cristina Solórzano y Oscar Gayrey

Fuente: (SART – Fuente propia)

Según la Tabla No. 26 se puede observar que el presupuesto para realizar estas mejoras tiene un costo aproximado de \$192.575,19 para SART, las Estrategias están divididas en mejoras de índice de liquidez, reconocimiento de la marca, fidelización de trabajadores y relación y Optimización de Clientes.

Para la elaboración de este presupuesto se tomó en cuenta las falencias de SART, y para proyectar los costos se consideró una inflación del 3,38% registrada en el último mes del año 2015 según la página del Banco Central del Ecuador.

3.2.2 Ratios Financieros sin implementación

Los indicadores o ratios financieros deben ser de naturaleza numérica, ya que así permiten medir niveles de tolerancia o de desviaciones en la definición de los indicadores hay que escoger aquellos que sean: relevantes, pertinentes, objetivos, precisos y accesibles (Kaplan, 1997)

Tabla 30 Ratios Projectados de SART Sin Implementación

RAZONES DE LIQUIDEZ		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
LIQUIDEZ CORRIENTE	<u>ACTIVOS CORRIENTE</u> PASIVO CORRIENTE	40,79	53,66	32,74	27,07	23,81	20,99	17,82	15,67
RAZONES DE ACTIVIDAD									
PERIODO PROMEDIO DE COBRO	<u>CUENTAS POR COBRAR</u> VENTAS DIARIAS POR PROMEDIO	23,38	34,01	38,46	42,20	46,33	50,42	55,41	60,35
ROTACION DE ACTIVOS TOTALES	<u>VENTAS</u> TOTAL ACTIVOS	1,33	0,97	1,00	1,03	1,03	1,03	1,02	1,02
RAZONES DE ENDEUDAMIENTO									
INDICE DE ENDEUDAMIENTO	<u>TOTAL PASIVOS</u> TOTAL ACTIVOS	4,71%	2,54%	3,18%	3,71%	4,12%	4,58%	5,27%	5,89%
RAZONES DE RENTABILIDAD									
MARGEN DE UTILIDAD OPERATIVA	<u>UTILIDAD OPERATIVA</u> VENTAS	81,40%	80,34%	79,84%	79,26%	78,45%	77,58%	76,39%	75,10%
MARGEN DE UTILIDAD NETA	<u>GANANCIAS DISPONIBLES</u> VENTAS	81,39%	80,33%	79,83%	79,24%	78,43%	77,56%	76,37%	75,08%
RENDIMIENTO SOBRE LOS ACTIVOS TOTALES	<u>GANANCIAS DISPONIBLES</u> TOTAL DE ACTIVOS	107,97%	77,77%	79,82%	81,54%	80,97%	80,26%	78,27%	76,61%
RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO	<u>UTILIDAD NETA</u> PATRIMONIO	113,30%	79,80%	82,45%	83,47%	83,43%	83,31%	82,04%	79,09%

Elaborado por: Cristina Solórzano y Oscar Gayrey

Fuente: (SART – Fuente propia)

3.2.2.1 Razones de Liquidez

Tabla 31 Razones de Liquidez sin Implementación

RAZONES DE LIQUIDEZ		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
LIQUIDEZ CORRIENTE	<u>ACTIVOS CORRIENTE</u> PASIVO CORRIENTE	40,79	53,66	32,74	27,07	23,81	20,99	17,82	15,67

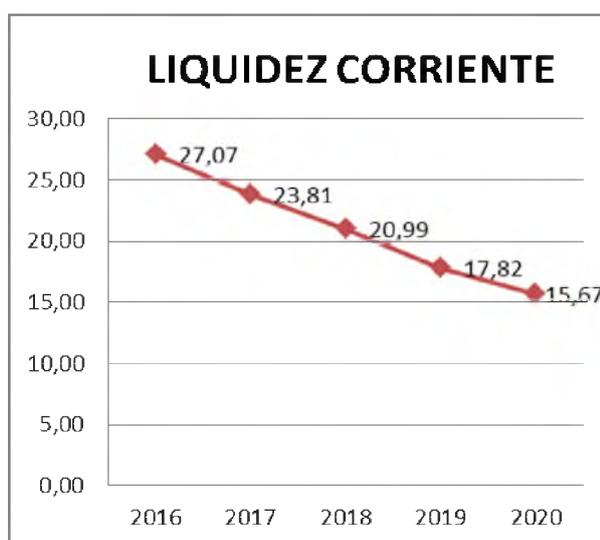
Elaborado por: Cristina Solórzano y Oscar Gayrey

Fuente: (SART – Fuente propia)

El ratio de liquidez es uno de los indicadores más usado que se lo calcula dividiendo el activo corriente sobre el pasivo corriente, este tiene como objetivo verificar las posibilidades que puede tener una empresa para confrontar compromisos financieros al corto plazo.

Luego de realizar las proyecciones de la empresa SART, podemos observar como el índice de liquidez va disminuyendo cada año al no implementarse una planificación estratégica. Como podemos observar en el año 2015, por cada dólar de deuda que posea la empresa esta contara con 32.74 dólares para cubrir sus deudas y así hasta el año 2020 donde podemos observar que ha disminuido de una manera drástica.

Gráfico 10 Liquidez Corriente sin Implementación



Elaborado por: Cristina Solórzano y Oscar Gayrey

Fuente: (SART, Elaboración Propia)

3.2.2.2 Razones de actividad

Tabla 32 Periodo Promedio de Cobro sin Implementación

RAZONES DE ACTIVIDAD		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
PERIODO PROMEDIO DE COBRO	<u>CUENTAS POR COBRAR</u> VENTAS DIARIAS POR PROMEDIO	23,38	34,01	38,46	42,20	46,33	50,42	55,41	60,35

Elaborado por: Cristina Solórzano y Oscar Gayrey

Fuente: (SART – Fuente propia)

El periodo promedio de cobro consiste en dividir las cuentas por cobrar sobre las ventas diarias en promedio, lo que nos indica el número promedio de días que las cuentas por cobrar se encuentran en circulación es decir el tiempo que demoran en convertirse en efectivo.

Como observamos en la proyección los resultados no son favorables para la empresa debido a que demoran mucho al momento de cobrar la cartera a sus clientes, ya sea por ofrecer créditos a largo plazo que indique una falta de liquidez para gestionar sus operaciones, todo esto se da por una deficiente política de cobro.

Gráfico 11 Periodo Promedio de Cobro sin Implementación



Elaborado por: Cristina Solórzano y Oscar Gayrey

Fuente: (SART, Elaboración Propia)

Tabla 33 Rotación de Activos sin Implementación

		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ROTACION DE ACTIVOS TOTALES	$\frac{\text{VENTAS}}{\text{TOTAL ACTIVOS}}$	1,33	0,97	1,00	1,03	1,03	1,03	1,02	1,02

Elaborado por: Cristina Solórzano y Oscar Gayrey

Fuente: (SART – Fuente propia)

La rotación de activos totales consiste en dividir las ventas sobre el total de activos que sirve para medir el grado de eficiencia de una empresa en el uso de sus activos para generar ingresos por ventas.

Esta proyección nos indica que desde el 2016 hasta el 2018 la microempresa alcanza el mayor punto de ingresos sobre sus activos luego presenta una disminución al 2020

Gráfico 12 Rotación sobre Activos Totales



Elaborado por: Cristina Solórzano y Oscar Gayrey

Fuente: (SART, Elaboración Propia)

3.2.2.3 Razón de endeudamiento

Tabla 34 Razón de Endeudamiento sin Implementación

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO	$\frac{\text{TOTAL PASIVOS}}{\text{TOTAL ACTIVOS}}$	4,71%	2,54%	3,18%	3,71%	4,12%	4,58%	5,27%	5,89%

Elaborado por: Cristina Solórzano y Oscar Gayrey

Fuente: (SART – Fuente propia)

El índice de endeudamiento consiste en dividir el total pasivos sobre total activo, su objetivo es evaluar el grado o proporción de activos financiados por fondos ajenos.

Como se puede observar el nivel de deuda tiene un aumento en los últimos años según lo proyectado aunque no es muy considerable, este porcentaje nos indica que no es muy riesgoso ya que en el caso de las PYMES debe oscilar hasta un 50%

Gráfico 13 Índice de Endeudamiento sin Implementación



Elaborado por: Cristina Solórzano y Oscar Gayrey

Fuente: (SART, Elaboración Propia)

3.2.2.4 Razones de rentabilidad

Tabla 35 Margen de Utilidad Operativa sin Implementación

RAZONES DE RENTABILIDAD		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
MARGEN DE UTILIDAD OPERATIVA	$\frac{\text{UTILIDAD OPERATIVA}}{\text{VENTAS}}$	81,40%	80,34%	79,84%	79,26%	78,45%	77,58%	76,39%	75,10%

Elaborado por: Cristina Solórzano y Oscar Gayrey

Fuente: (SART – Fuente propia)

El margen de utilidad bruta se lo calcula dividiendo la utilidad bruta sobre las ventas es decir indica si el negocio es o no lucrativo, en sí mismo, independientemente de la forma como ha sido financiado.

Como podemos observar estos empezó a disminuir progresivamente debido a que sus gastos comenzaron a aumentar es por este motivo que se procedió a realizar el plan estratégico para mejorar sus ingresos y cubrir sus gastos para que sea rentable.

Gráfico 14 Margen de Utilidad Operativa Sin Implementación



Elaborado por: Cristina Solórzano y Oscar Gayrey

Fuente: (SART, Elaboración Propia)

Tabla 36 Margen de Utilidad Neta sin Implementación

		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
MARGEN DE UTILIDAD NETA	GANANCIAS DISPONIBLES	81,39%	80,33%	79,83%	79,24%	78,43%	77,56%	76,37%	75,08%
	VENTAS								

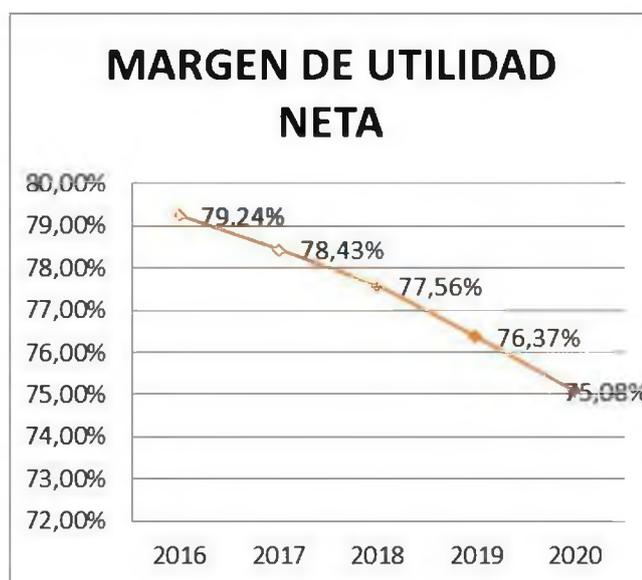
Elaborado por: Cristina Solórzano y Oscar Gayrey

Fuente: (SART – Fuente propia)

El margen de utilidad neta consiste en dividir las ganancias disponibles sobre las ventas lo cual nos permite saber que tan eficientemente es la empresa.

Como podemos observar en este caso las utilidades netas se verán afectadas debido a que los ingresos de la compañía comienzan a disminuir debido a que sus gastos tienden a aumentar generando menos ingresos

Gráfico 15 Margen de Utilidad Neta



Elaborado por: Cristina Solórzano y Oscar Gayrey

Fuente: (SART, Elaboración Propia)

Tabla 37 Rendimiento sobre Activos Totales sin Implementación

		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
RENDIMIENTO SOBRE LOS ACTIVOS TOTALES	$\frac{\text{GANANCIAS DISPONIBLES}}{\text{TOTAL DE ACTIVOS}}$	107,97%	77,77%	79,82%	81,54%	80,97%	80,26%	78,27%	76,61%

Elaborado por: Cristina Solórzano y Oscar Gayrey

Fuente: (SART – Fuente propia)

El rendimiento sobre los activos totales nos muestra la rentabilidad de una empresa y se la calcula dividiendo las ganancias disponibles sobre el total de activos.

En el caso de la empresa SART podemos darnos cuenta que no ha tenido ningún plan de inversión o plan estratégico el cual le permita mejorar sus ingresos, por este modo es que empieza a existir una caída drástica generándole una tasa de retorno muy baja la cual no es nada beneficioso para la empresa.

Gráfico 16 Rendimiento Sobre Activos Totales sin Implementación



Elaborado por: Cristina Solórzano y Oscar Gayrey

Fuente: (SART, Elaboración Propia)

Tabla 38 Rendimiento Sobre el Patrimonio sin Implementación

		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO	UTILIDAD NETA PATRIMONIO	113,30%	79,80%	82,45%	83,47%	83,43%	83,31%	82,04%	79,09%

Elaborado por: Cristina Solórzano y Oscar Gayrey

Fuente: (SART – Fuente propia)

El rendimiento sobre el patrimonio nos indica el grado de utilidad que reciben los socios por su contribución. Esto se calcula dividiendo la utilidad neta sobre el patrimonio.

En el caso de la empresa SART podemos observar que su rendimiento sobre su utilidad ira disminuyendo hasta llegar a un 79.09% en el año 2020 lo cual no es beneficioso para la empresa ni para sus socios ya que a largo tiempo afectaría drásticamente a SART.

Gráfico 17 Rendimiento Sobre el Patrimonio sin Implementación



Elaborado por: Cristina Solórzano y Oscar Gayrey

Fuente: (SART – Fuente propia)

3.2.3 Ratios Financieros con Implementación Estratégica.

Tabla 39 Ratios Financieros con Implementación Estratégica

RAZONES DE LIQUIDEZ		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
LIQUIDEZ CORRIENTE	<u>ACTIVOS CORRIENTE</u> PASIVO CORRIENTE	40,79	53,66	32,74	34,61	37,39	41,69	46,49	51,84
RAZONES DE ACTIVIDAD									
PERIODO PROMEDIO DE COBRO	<u>CUENTAS POR COBRAR</u> VENTAS DIARIAS POR PROMEDIO	23,38	34,01	38,46	35,99	33,37	30,67	27,93	25,44
ROTACION DE ACTIVOS TOTALES	<u>VENTAS</u> TOTAL ACTIVOS	1,33	0,97	1,00	1,05	1,11	1,18	1,27	1,37
RAZONES DE ENDEUDAMIENTO									
INDICE DE ENDEUDAMIENTO	<u>TOTAL PASIVOS</u> TOTAL ACTIVOS	4,71%	2,54%	3,18%	3,05%	2,86%	2,63%	2,42%	2,22%
RAZONES DE RENTABILIDAD									
MARGEN DE UTILIDAD OPERATIVA	<u>UTILIDAD OPERATIVA</u> VENTAS	81,40%	80,34%	79,84%	81,17%	82,72%	84,28%	85,83%	87,22%
MARGEN DE UTILIDAD NETA	<u>GANANCIAS DISPONIBLES</u> VENTAS	81,39%	80,33%	79,83%	81,16%	82,70%	84,26%	85,81%	87,21%
RENDIMIENTO SOBRE LOS TOTALES	<u>GANANCIAS DISPONIBLES</u> TOTAL DE ACTIVOS	107,97%	77,77%	79,82%	85,02%	91,60%	99,56%	109,15%	119,40%
RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO	<u>UTILIDAD NETA</u> PATRIMONIO	113,30%	79,80%	82,45%	87,69%	94,30%	102,25%	111,85%	122,12%

Elaborado por: Cristina Solórzano y Oscar Gayrey

Fuente: (SART – Fuente propia)

3.2.3.1 Razones de Liquidez

Tabla 40 Liquidez Corriente con Implementación

RAZONES DE LIQUIDEZ		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
LIQUIDEZ CORRIENTE	<u>ACTIVOS CORRIENTE</u> PASIVO CORRIENTE	40,79	53,66	32,74	34,61	37,39	41,69	46,49	51,84

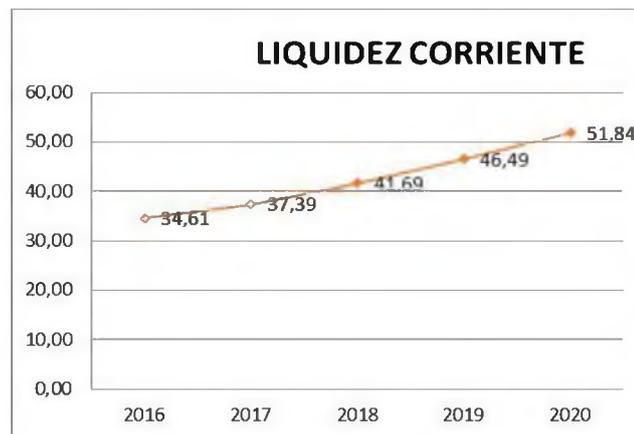
Elaborado por: Cristina Solórzano y Oscar Gayrey

Fuente: (SART – Fuente propia)

Como se mencionó en los análisis anteriores, el ratio de liquidez nos permite verificar las posibilidades que tiene una empresa para confrontar compromisos financieros al corto plazo. Es por este motivo que la empresa SART implemento un sistema de contrato a crédito, facturación electrónica y cobro para tener su cartera al día.

Como se puede observar, los índices de liquidez tendrán un aumento desde el año 2016 al año 2020 por la implementación de las estrategias, lo cual le permitirá estar al día con sus deudas y obligaciones.

Gráfico 18 Liquidez Corriente con Implementación



Elaborado por: Cristina Solórzano y Oscar Gayrey

Fuente: (SART, Elaboración Propia)

3.2.3.2 Razones de actividad

Tabla 41 Periodo Promedio de Cobro con Implementación

RAZONES DE ACTIVIDAD		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
PERIODO PROMEDIO DE COBRO	<u>CUENTAS POR COBRAR</u> VENTAS DIARIAS POR PROMEDIO	23,38	34,01	38,46	35,99	33,37	30,67	27,93	25,44

Elaborado por: Cristina Solórzano y Oscar Gayrey

Fuente: (SART – Fuente propia)

Estas estrategias han logrado tener un resultado beneficioso para la empresa ya que al realizar el cambio de las políticas de cobro han mejorado la liquidez de la empresa y la recuperación de cartera.

Como podemos observar en la empresa SART en el año 2015 al 2016 va disminuyendo los días en las cuentas por cobrar lo cual es beneficioso para la empresa,

Gráfico 19 Periodo Promedio de Cobro con Implementación



Elaborado por: Cristina Solórzano y Oscar Gayrey

Fuente: (SART, Elaboración Propia)

Tabla 42 Rotación de Activos Totales con Implementación

		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ROTACION DE ACTIVOS TOTALES	$\frac{\text{VENTAS}}{\text{TOTAL ACTIVOS}}$	1,33	0,97	1,00	1,05	1,11	1,18	1,27	1,37

Elaborado por: Cristina Solórzano y Oscar Gayrey

Fuente: (SART – Fuente propia)

Este ratio nos muestra los ingresos que obtendremos cada año por la inversión como podemos observar en el gráfico aumentará de una manera

significativa debido a la implementación estratégica que va mejorando cada año siendo más eficiente en el uso de sus activos para generar ingresos.

Gráfico 20 Rotación de Activos Totales con Implementación



Elaborado por: Cristina Solórzano y Oscar Gayrey

Fuente: (SART, Elaboración Propia)

3.2.3.3 Razón de endeudamiento

Tabla 43 Índice de Endeudamiento con Implementación

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
INDICE DE ENDEUDAMIENTO	TOTAL PASIVOS	4,71%	2,54%	3,18%	3,05%	2,86%	2,63%	2,42%	2,22%
	TOTAL ACTIVOS								

Elaborado por: Cristina Solórzano y Oscar Gayrey

Fuente: (SART – Fuente propia)

Como podemos observar con la implementación de estrategias va disminuyendo cada año lo que representa una recuperación en la Compañía es decir el porcentaje de deudas disminuye llegando hasta un 2,22% en el año 2020

Gráfico 21 Índice de Endeudamiento con Implementación



Elaborado por: Cristina Solórzano y Oscar Gayrey

Fuente: (SART, Elaboración Propia)

3.2.3.4 Razones de rentabilidad

Tabla 44 Margen de Utilidad Operativa con Implementación

RAZONES DE RENTABILIDAD		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
MARGEN DE UTILIDAD OPERATIVA	$\frac{\text{UTILIDAD OPERATIVA}}{\text{VENTAS}}$	81,40%	80,34%	79,84%	81,17%	82,72%	84,28%	85,83%	87,22%

Elaborado por: Cristina Solórzano y Oscar Gayrey

Fuente: (SART – Fuente propia)

Como podemos observar el margen de utilidad operativa aumenta de una manera significativa gracias a la implementación de las estrategias establecidas. Es decir cada año la utilidad alcanzara porcentajes más altos como se lo esperaba, de esto modo la empresa estará más solvente y podrá cubrir todos sus gastos.

Gráfico 22 Margen de Utilidad Operativa con Implementación



Elaborado por: Cristina Solórzano y Oscar Gayrey

Fuente: (SART, Elaboración Propia)

Tabla 45 Margen de utilidad Neta con Implementación

		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
MARGEN DE UTILIDAD NETA	<u>GANANCIAS DISPONIBLES</u>	81,39%	80,33%	79,83%	81,16%	82,70%	84,26%	85,81%	87,21%
	VENTAS								

Elaborado por: Cristina Solórzano y Oscar Gayrey

Fuente: (SART – Fuente propia)

Como podemos observar en este caso las utilidades irán aumentando en la empresa SART de una manera significativa en comparación a la utilidades sin implementación es por esto que podemos dar certeza de lo importante que es la planificación estratégica para mejorar una empresa, esta tabla nos muestra que el margen de utilidad neta llega hasta un 87.21% en el año 2020.

Gráfico 23 Margen de Utilidad Neta con Implementación



Elaborado por: Cristina Solórzano y Oscar Gayrey

Fuente: (SART, Elaboración Propia)

Tabla 46 Rendimiento sobre Activos Totales con Implementación

RENDIMIENTO SOBRE LOS	<u>GANANCIAS DISPONIBLES</u>	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
TOTALES	TOTAL DE ACTIVOS	107,97%	77,77%	79,82%	85,02%	91,60%	99,56%	109,15%	119,40%

Elaborado por: Cristina Solórzano y Oscar Gayrey

Fuente: (SART – Fuente propia)

En este caso el ratio de rendimiento sobre los activos totales ha aumentado debido a la inversión de activos como equipos de computación que han sido de gran ayuda para su tasa de retorno generando beneficios para la empresa.

Por lo tanto podemos observar que las ventas han incrementado de una manera significativa desde el año 2016 hasta el 2020 generando una mayor utilidad muy rentable concluyendo con un 119,40% en el año 2020.

Gráfico 24 Rendimiento sobre Activos Totales con Implementación



Elaborado por: Cristina Solórzano y Oscar Gayrey

Fuente: (SART, Elaboración Propia)

Tabla 47 Rendimiento sobre Patrimonio con Implementación

		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO	<u>UTILIDAD NETA</u> PATRIMONIO	113,30%	79,80%	82,45%	87,69%	94,30%	102,25%	111,85%	122,12%

Elaborado por: Cristina Solórzano y Oscar Gayrey

Fuente: (SART – Fuente propia)

Como podemos observar gracias a la implementación estratégica que nos indicara el retorno de los recursos invertidos propios para obtener un mejor beneficio. Esto se dio gracias a la mejora en el logotipo y slogan de la

imagen corporativa de la empresa que ayudo a un mejor reconocimiento en el mercado, así también como la inversión del socio para la planificación estratégica el cual dio resultados notorios en las proyecciones desde el 2015 al 2020 maximizando el rendimiento sobre el patrimonio.

Gráfico 25 Rendimiento sobre Patrimonio con Implantación



Elaborado por: Cristina Solórzano y Oscar Gayrey

Fuente: (SART, Elaboración Propia)

3.2.4 Flujos de Efectivo

Este es un estado financiero básico que nos permite demostrar el efectivo utilizado y generado en las actividades de operación, inversión y financiación permite mostrar las entradas, salidas y cambio neto en el efectivo de las distintas actividades de la empresa durante un período contable. (C, 2002)

3.2.4.1 Flujo de Efectivo sin Implementación

Tabla 48 Flujo de Efectivo sin Implementación

FLUJO DE EFECTIVO SIN IMPLEMENTACIÓN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversion Inicial \$	-				
Ingresos	\$ 302.820,00	\$ 308.876,40	\$ 315.053,93	\$ 318.204,47	\$ 321.386,51
Costos de Venta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=) Utilidad Bruta	\$ 302.820,00	\$ 308.876,40	\$ 315.053,93	\$ 318.204,47	\$ 321.386,51
Gastos Administrativos	\$ 62.796,11	\$ 66.558,10	\$ 70.641,97	\$ 75.118,96	\$ 80.009,54
Sueldos y Beneficios Sociales	\$ 43.108,62	\$ 45.888,79	\$ 48.918,96	\$ 52.229,95	\$ 55.857,93
Gastos de Depreciación y Amortización	\$ 3.117,17	\$ 3.228,62	\$ 3.344,52	\$ 3.465,05	\$ 3.590,39
Otros GGP	\$ 16.570,32	\$ 17.440,69	\$ 18.378,49	\$ 19.423,96	\$ 20.561,22
(=) Utilidad Operacional	\$ 240.023,89	\$ 242.318,30	\$ 244.411,96	\$ 243.085,51	\$ 241.376,97
Gastos No Operacionales	\$ 55,00	\$ 60,50	\$ 66,55	\$ 73,21	\$ 80,53
Gastos Financieros	\$ 55,00	\$ 60,50	\$ 66,55	\$ 73,21	\$ 80,53
(=) Resultado antes de impuestos	\$ 239.968,89	\$ 242.257,80	\$ 244.345,41	\$ 243.012,30	\$ 241.296,45
Participación de Trabajadores 15%	\$ 35.995,33	\$ 36.338,67	\$ 36.651,81	\$ 36.451,85	\$ 36.194,47
Impuesto a la Renta 22%	\$ 52.793,16	\$ 53.296,72	\$ 53.755,99	\$ 53.462,71	\$ 53.085,22
Resultado Neto	\$ 151.180,40	\$ 152.622,41	\$ 153.937,61	\$ 153.097,75	\$ 152.016,76
(+/-) Ajustes					
(+) Gasos de Depreciación y Amortización	\$ 3.117,17	\$ 3.228,62	\$ 3.344,52	\$ 3.465,05	\$ 3.590,39
Flujo de Efectivo Neto \$	- \$ 154.297,57	\$ 155.851,03	\$ 157.282,13	\$ 156.562,80	\$ 155.607,15

Elaborado por: Cristina Solórzano y Oscar Gayrey

Fuente: (Elaboración propia)

Como podemos observar en la tabla el flujo de efectivos sin implementación representa la situación actual de SART proyectada a 5 años donde se muestra que a pesar de que los valores del flujo neto aumentan no son considerables por la misma gestión que se ha venido manteniendo hasta este momento.

3.2.4.2 Flujo de Efectivo con Implementación

Tabla 49 Flujo de Efectivo con Implementación

FLUJO DE EFECTIVO CON IMPLEMENTACIÓN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversion Inicial \$ (192.575,19)					
Ingresos	\$ 320.555,46	\$ 352.612,92	\$ 391.402,47	\$ 438.373,19	\$ 490.982,10
Costos de Venta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=) Utilidad Bruta	\$ 320.555,46	\$ 352.612,92	\$ 391.402,47	\$ 438.373,19	\$ 490.982,10
Gastos Administrativos	\$ 60.423,79	\$ 61.028,03	\$ 61.635,24	\$ 62.248,52	\$ 62.867,93
Sueldos y Beneficios Sociales	\$ 41.304,00	\$ 41.717,04	\$ 42.133,64	\$ 42.554,40	\$ 42.979,38
Gastos de Depreciación y Amortización	\$ 3.040,10	\$ 3.070,50	\$ 3.101,21	\$ 3.132,22	\$ 3.163,54
Otros GGP	\$ 16.079,69	\$ 16.240,49	\$ 16.400,39	\$ 16.561,90	\$ 16.725,02
(=) Utilidad Operacional	\$ 260.131,67	\$ 291.584,89	\$ 329.767,24	\$ 376.124,67	\$ 428.114,17
Gastos No Operacionales	\$ 55,00	\$ 60,50	\$ 60,50	\$ 66,55	\$ 73,21
Gastos Financieros	\$ 55,00	\$ 60,50	\$ 60,50	\$ 66,55	\$ 73,21
(=) Resultado antes de impuestos	\$ 260.076,67	\$ 291.524,39	\$ 329.706,74	\$ 376.058,12	\$ 428.040,96
Participación de Trabajadores 15%	\$ 39.011,50	\$ 43.728,66	\$ 49.456,01	\$ 56.408,72	\$ 64.206,14
Impuesto a la Renta 22%	\$ 57.216,87	\$ 64.135,37	\$ 72.535,48	\$ 82.732,79	\$ 94.169,01
Resultado Neto	\$ 163.848,30	\$ 183.660,36	\$ 207.715,24	\$ 236.916,61	\$ 269.665,81
(+)(-) Ajustes					
(+) Gasos de Depreciación y Amortización	\$ 3.040,10	\$ 3.070,50	\$ 3.101,21	\$ 3.132,22	\$ 3.163,54
Flujo de Efectivo Neto \$ (192.575,19)	\$ 166.888,40	\$ 186.730,86	\$ 210.816,45	\$ 240.048,83	\$ 272.829,35

Elaborado por: Cristina Solórzano y Oscar Gayrey

Fuente: (Elaboración propia)

Con el flujo de efectivo proyectado con la implementación de la Planeación Estratégica las ventas aumentarían desde el primer año de una manera considerable permitiendo aumentar su flujo desde el primer año con \$166.888,40 terminando en el año 2020 con un flujo de efectivo neto de \$272.829,35 y llegando a aumentar sus ingresos obteniendo \$490.982,10 gracias a todas las estrategias implementadas como las mejoras de índices de liquidez, reconocimiento de marca, fidelización de trabajadores relación y optimización de clientes, estas estrategias se dan de manera progresiva y a pesar que estas aumentan los gastos gracias al incremento de sus ventas las cuales son el principal objetivo para obtener una utilidad as rentable para la empresa.

3.2.4.3 Flujo de Efectivo Sensibilización Optimista

Tabla 50 Flujo de Efectivo Sensibilización Optimista

SENSIBILIZACIÓN OPTIMISTA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión Inicial \$ (192.575,19)	5%	5%	5%	5%	5%
Ingresos	\$ 336.583,23	\$ 370.243,56	\$ 410.972,60	\$ 460.291,85	\$ 515.531,21
Costos de Venta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=) Utilidad Bruta	\$ 336.583,23	\$ 370.243,56	\$ 410.972,60	\$ 460.291,85	\$ 515.531,21
Gastos Administrativos	\$ 60.423,79	\$ 61.028,03	\$ 61.635,24	\$ 62.248,52	\$ 62.867,93
Sueldos y Beneficios Sociales	\$ 41.304,00	\$ 41.717,04	\$ 42.133,64	\$ 42.554,40	\$ 42.979,38
Gastos de Depreciación y Amortización	\$ 3.040,10	\$ 3.070,50	\$ 3.101,21	\$ 3.132,22	\$ 3.163,54
Otros GGP	\$ 16.079,69	\$ 16.240,49	\$ 16.400,39	\$ 16.561,90	\$ 16.725,02
(=) Utilidad Operacional	\$ 276.159,44	\$ 309.215,53	\$ 349.337,36	\$ 398.043,33	\$ 452.663,27
Gastos No Operacionales	\$ 55,00	\$ 60,50	\$ 60,50	\$ 66,55	\$ 73,21
Gastos Financieros	\$ 55,00	\$ 60,50	\$ 60,50	\$ 66,55	\$ 73,21
(=) Resultado antes de impuestos	\$ 276.104,44	\$ 309.155,03	\$ 349.276,86	\$ 397.976,78	\$ 452.590,07
Participación de Trabajadores 15%	\$ 41.415,67	\$ 46.373,25	\$ 52.391,53	\$ 59.696,52	\$ 67.888,51
Impuesto a la Renta 22%	\$ 60.742,98	\$ 68.014,11	\$ 76.840,91	\$ 87.554,89	\$ 99.569,81
Resultado Neto	\$ 173.945,80	\$ 194.767,67	\$ 220.044,42	\$ 250.725,37	\$ 285.131,74
(+)/(-) Ajustes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Gasos de Depreciación y Amortización	\$ 3.040,10	\$ 3.070,50	\$ 3.101,21	\$ 3.132,22	\$ 3.163,54
Flujo de Efectivo Neto \$ (192.575,19)	\$ 176.985,90	\$ 197.838,17	\$ 223.145,63	\$ 253.857,59	\$ 288.295,28

Elaborado por: Cristina Solórzano y Oscar Gayrey

Fuente: (Elaboración propia)

En el caso SART supere lo esperado es decir en un escenario con tendencia optimista sería muy beneficioso ya que la gestión de esta se vería mejorada y llegando a obtener ventas desde 336.583,23 en el año 2016 y hasta \$515.531,21 en el año 2020 para este escenario se incrementó en un 5% los ingresos de cada año proyectado con esto queremos ver cómo funcionaría su flujo en caso que la implementación de las estrategias funcionen y tengan una efectividad de un 100%.

3.2.4.4 Flujo de Efectivo Sensibilización Pesimista.

Tabla 51 Flujo de Efectivo Sensibilización Pesimista

SENSIBILIZACIÓN PESIMISTA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversion Inicial \$ (192.575,19)	-10%	-5%	-5%	-5%	5%
Ingresos	\$ 288.499,91	\$ 317.351,62	\$ 352.262,23	\$ 394.535,87	\$ 441.883,89
Costos de Venta	\$ -				
(=) Utilidad Bruta	\$ 288.499,91	\$ 317.351,62	\$ 352.262,23	\$ 394.535,87	\$ 441.883,89
Gastos Administrativos	\$ 60.423,79	\$ 61.028,03	\$ 61.635,24	\$ 62.248,52	\$ 62.867,93
Sueldos y Beneficios Sociales	\$ 41.304,00	\$ 41.717,04	\$ 42.133,64	\$ 42.554,40	\$ 42.979,38
Gastos de Depreciación y Amortización	\$ 3.040,10	\$ 3.070,50	\$ 3.101,21	\$ 3.132,22	\$ 3.163,54
Otros GGP	\$ 16.079,69	\$ 16.240,49	\$ 16.400,39	\$ 16.561,90	\$ 16.725,02
(=) Utilidad Operacional	\$ 228.076,12	\$ 256.323,60	\$ 290.626,99	\$ 332.287,35	\$ 379.015,96
Gastos No Operacionales	\$ 55,00	\$ 60,50	\$ 60,50	\$ 66,55	\$ 73,21
Gastos Financieros	\$ 55,00	\$ 60,50	\$ 60,50	\$ 66,55	\$ 73,21
(=) Resultado antes de impuestos	\$ 228.021,12	\$ 256.263,10	\$ 290.566,49	\$ 332.220,80	\$ 378.942,75
Participación de Trabajadores 15%	\$ 34.203,17	\$ 38.439,46	\$ 43.584,97	\$ 49.833,12	\$ 56.841,41
Impuesto a la Renta 22%	\$ 50.164,65	\$ 56.377,88	\$ 63.924,63	\$ 73.088,58	\$ 83.367,41
Resultado Neto	\$ 143.653,31	\$ 161.445,75	\$ 183.056,89	\$ 209.299,10	\$ 238.733,93
(+)(-) Ajustes					
(+) Gasos de Depreciación y Amortización	\$ 3.040,10	\$ 3.070,50	\$ 3.101,21	\$ 3.132,22	\$ 3.163,54
Flujo de Efectivo Neto \$ (192.575,19)	\$ 146.693,41	\$ 164.516,25	\$ 186.158,09	\$ 212.431,32	\$ 241.897,47

Elaborado por: Cristina Solórzano y Oscar Gayrey

Fuente: (Elaboración propia)

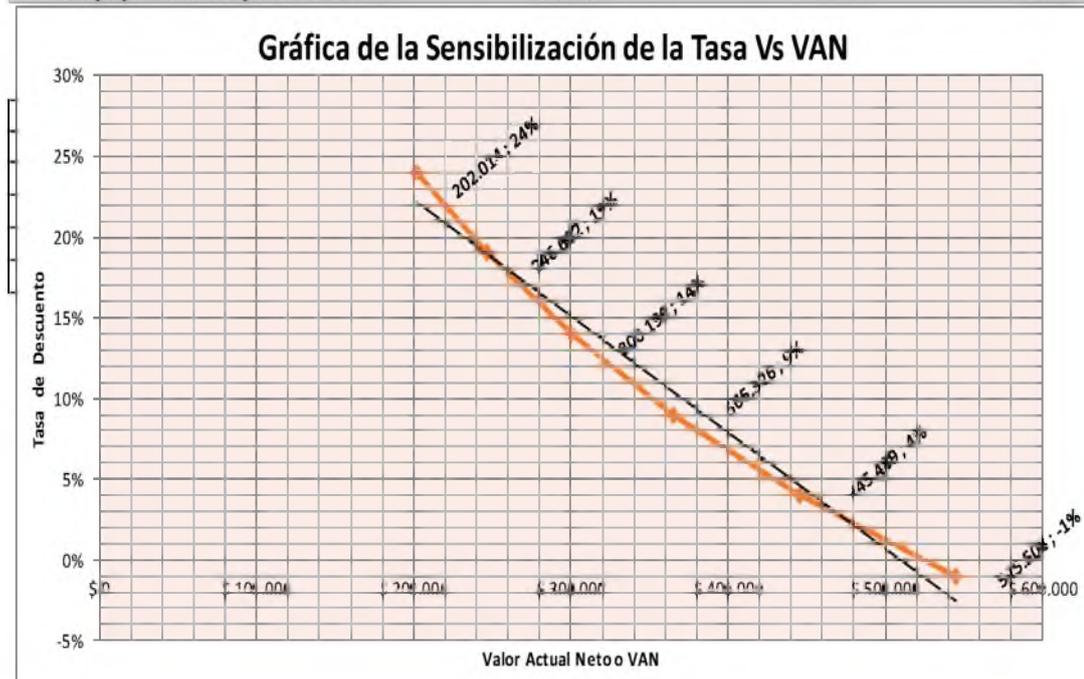
Se realizó un análisis con un escenario pesimista en este se tomó en cuenta como variables las ventas con una reducción del 10% en el primer año seguida del 5% desde el 2017 al 2020 es decir en caso de no alcanzar las ventas esperadas esta arrojaron resultados es \$146.693,41 en el flujo de efectivo neto en el primer año y con ingresos de \$288.499,91 y concluyendo en el 2020 con \$441.883,89 es decir a pesar que en este escenario las ventas disminuyen considerablemente no representa una pérdida para la empresa en caso que la implementación no se cumpla de acuerdo al proyecto propuesto o de no tener un control adecuado sobre esta.

3.2.5 Análisis Ingeniería Económica

3.2.5.1 Sensibilización Real

Tabla 52 Sensibilización Real

Tasa de Descuento	14,00%	1	2	3	4	5
Resultado Neto		12.667,90	31.037,95	53.777,64	83.818,86	117.649,04
Flujo de Efectivo Neto Marginal	(192.575,19)	166.888,40	186.730,86	210.816,45	240.048,83	272.829,36
Calculo de la TIR	(192.575,19)	166.888,40	186.730,86	210.816,45	240.048,83	272.829,36
Valor Actual del Flujo de Efectivo		146.393,34	143.683,34	142.295,10	142.128,18	141.699,01
Resumen de la Evaluación						
Valor Actual Neto Financiado	0	El Proyecto ES VIABLE, SE ACEPTA				
Valor Actual Neto PURO	623.624	El Proyecto ES VIABLE, SE ACEPTA				
Tasa Interna de Retorno	93%	SI es adecuada				
Beneficio / Costo	4 : 1	Se Acepta el Proyecto				
VAN	0	Comprobación				
Tiempo promedio recuperación inversión	3 AÑOS	3 MESES	26 DIAS			



Elaborado por: Cristina Solórzano y Oscar Gayrey

Fuente: (SART, Elaboración propia)

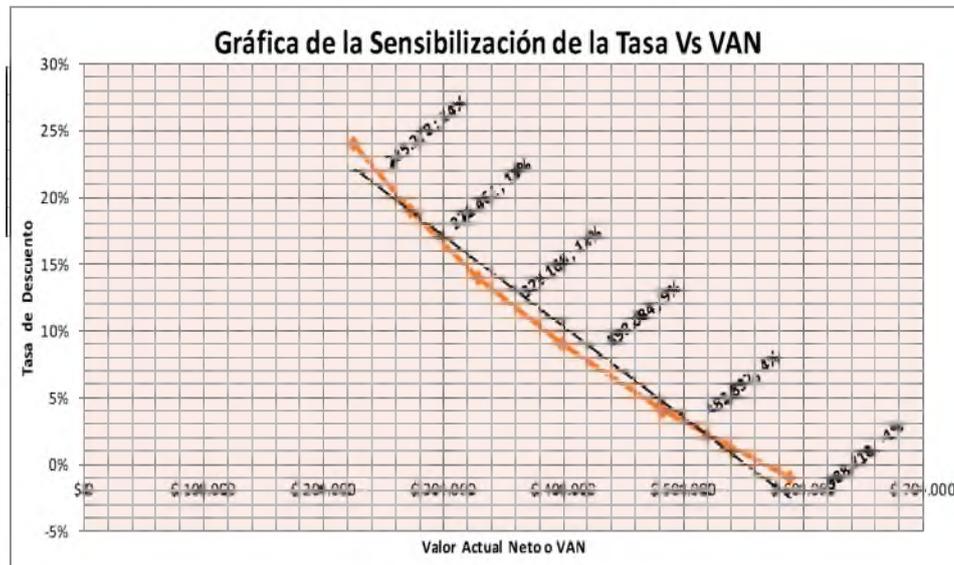
3.2.5.2 Sensibilización Optimista

Tabla 53 Sensibilización Optimista

Tasa de Descuento	14,00%	1	2	3	4	5
Resultado Neto		22.765,40	42.145,26	66.106,81	97.627,62	133.114,98
Flujo de Efectivo Neto Marginal	(192.575,19)	176.985,90	197.838,17	223.145,63	253.857,59	288.295,28
Calculo de la TIR	(192.575,19)	176.985,90	197.838,17	223.145,63	253.857,59	288.295,28
Valor Actual del Flujo de Efectivo		155.250,79	152.230,05	150.616,94	150.304,07	149.731,54

Resumen de la Evaluación

Valor Actual Neto Financiado	0	El Proyecto ES VIABLE, SE ACEPTA
Valor Actual Neto PURO	565.558	El Proyecto ES VIABLE, SE ACEPTA
Tasa Interna de Retorno	99%	SI es adecuada
Beneficio / Costo	4 : 1	Se Acepta el Proyecto
VAN	0	Comprobación
Tiempo promedio recuperación inversión	3 ANOS	1 MESES 15 DIAS



Elaborado por: Cristina Solórzano y Oscar Gayrey

Fuente: (SART, Elaboración propia)

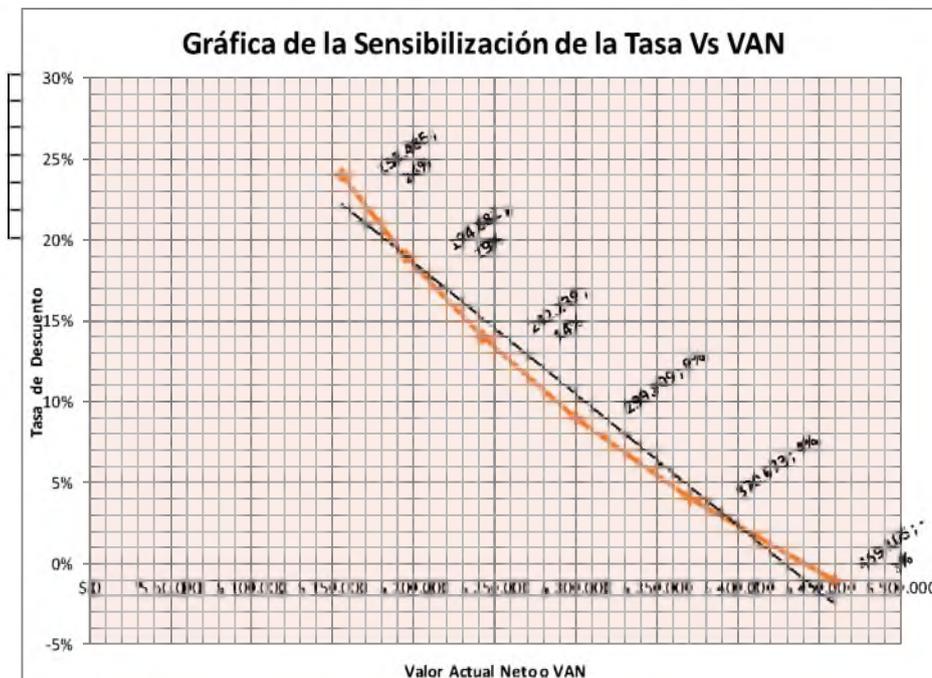
3.2.5.3 Sensibilización Pesimista

Tabla 54 Sensibilización Pesimista

Tasa de Descuento	14,00%	1	2	3	4	5
Resultado Neto	(7.527,09)	146.693,41	164.516,25	186.158,09	212.431,32	241.897,47
Flujo de Efectivo Neto Marginal	(192.575,19)	146.693,41	164.516,25	186.158,09	212.431,32	241.897,47
Calculo de la TIR	(192.575,19)	146.693,41	164.516,25	186.158,09	212.431,32	241.897,47
Valor Actual del Flujo de Efectivo		128.678,43	126.589,91	125.651,41	125.776,40	125.633,97

Resumen de la Evaluación

Valor Actual Neto Financiado	0	El Proyecto ES VIABLE, SE ACEPTA
Valor Actual Neto PURO	439.755	El Proyecto ES VIABLE, SE ACEPTA
Tasa Interna de Retorno	82%	Si es adecuada
Beneficio / Costo	3 : 1	Se Acepta el Proyecto
VAN	0	Comprobación
Tiempo promedio recuperación inversión	3 AÑOS	9 MESES 7 DIAS



Elaborado por: Cristina Solórzano y Oscar Gayrey

Fuente: (SART, Elaboración propia)

3.2.5.4 Análisis de sensibilización

Tabla 55 Análisis de la Sensibilización

Escenario	Ventas	VAN	TIR	Beneficio Costo	Calificación
Real	716.199	523.624	93%	3,7	a 1 Viable
Optimista	758.133	565.558	99%	3,9	a 1 Viable
Pesimista	632.330	439.755	82%	3,3	a 1 Viable

	VAN	TIR
Real	523.624	93,4%
Optimista	565.558	99,0%
Pesimista	439.755	82,0%

Elaborado por: Cristina Solórzano y Oscar Gayrey

Fuente: (Elaboración propia)

Este análisis es una herramienta la cual permite tomar decisiones con resultados como valor actual neto, tasa interna de retorno, costos y beneficios y así saber si es o no es factible invertir en la Planificación Estratégica.

Para este proyecto se utilizó una tasa mínima atractiva de retorno de 14% la cual es igual a la tasa de descuento esta equivale a la tasa de rentabilidad que el dueño exige considerando riesgos de mercado y los cambiantes precios de mercado.

Luego de obtener este dato y con la estimación de ingresos de SART de cinco años se procedió a evaluar el VAN o valor actual neto el cual consiste en recortar la tasa de descuento a los flujos es decir actualizar ingresos futuros a la fecha y descontar la inversión inicial, este valor debe ser mayor a cero.

También se estudió la tasa interna de retorno, el tiempo de recuperación y el análisis costos beneficios puntos importantes para la evaluación de un proyecto como este caso.

Como podemos observar en la imagen en el escenario real según lo proyectado obtendríamos ventas de \$716.199 un VAN de 523.624 y una TIR de 93% y por cada dólar invertido se obtendrá un margen de ganancia de \$3,7 por cada dólar invertido, en este escenario el tiempo promedio de recuperación de la inversión para la planificación será de 3 años con 3 meses y 25 días

Mientras que en el escenario optimista las ventas aumentarían a \$758.133 un VAN de 565.558 y con una TIR de 99% por cada dólar invertido obtendríamos \$3.9 y el tiempo de recuperación es de aproximadamente 2 años 1 mes y 15 días.

En el escenario pesimista obtendríamos ventas de \$632.330 con una TIR de 82% y un VAN de 439.755 y por cada dólar invertido se obtendría un margen de ganancia de \$3,3 según los resultados de este análisis a pesar que en este escenario las ventas disminuyen sigue siendo aceptado el proyecto, recuperando la inversión en un tiempo estimado de 3 años con 9 meses y 7 días.

3.3 Controles Estratégicos

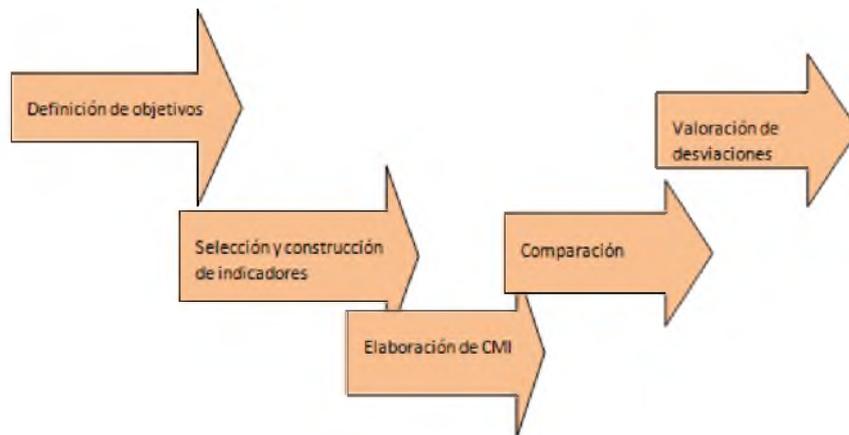
Para llevar el control de formulación estratégica e implementación se procedió a realizar el cuadro de mando integral, el cual se considera como una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones directivas proporcionando periódicamente información mediante indicadores, de esta manera permite trasladar las estrategias en objetivos concretos y la evaluación de las mismas, pueden determinar aspectos financieros como no financieros permitiendo a los altos mandos tomar decisiones continuas.

En caso de existir desviaciones en las variaciones se deben tomar medidas correctoras necesarias para esto es necesario herramientas de

procedimientos y sintetizar la información mediante resúmenes, graficas, alerta de desviaciones fuera del nivel tolerable y análisis respectivos.

Los jefes de cada área deberán entregar este informe cada trimestre a gerencia, y este procederá analizar este informe de acuerdo a los objetivos planteados para que las medidas sean tomadas con un tiempo prudente en caso de haber desviaciones en las metas. (Robert S, 2009)

Gráfico 26 Procesos de Cuadro de Mando Integral



Elaborado por: Cristina Solórzano y Oscar Gayrey

Fuente: (Robert S, 2009)

Como podemos observar se analizarán 4 perspectivas las cuales son financiero, clientes, interna y aprendizaje.

El diagrama porcentual esta segmentado en tres colores, los cuales indican en que zona se encuentran, la zona roja es el escenario donde muestra que no se pudo alcanzar los objetivos propuestos, la zona amarilla nos muestra que el valor obtenido se encuentran en un lugar regular entre el escenario pesimista y optimista y la zona verde nos indica que el valor se encuentra dentro del rango esperado.

Estos controles están orientados a corto plazo debido a los objetivos del gerente de la empresa para la toma de decisiones, estos controles se los realizara cada trimestre permitiendo evaluar los rendimientos de la empresa.

El responsable de estos controles serán los directivos como el gerente general el cual se encargará de tomar las medidas correctivas en el caso que llegue a surgir algún imprevisto.

3.3.1 Perspectiva Financiera

En general, la perspectiva financiera en el cuadro de mando integral mantiene los indicadores financieros, los cuales nos permiten resumir las consecuencias económicas que se generan. Estas perspectivas se basan en los objetivos que nos hemos planteado como es sobrevivir, tener éxito y prosperar el cual se basa en tomar medidas de estos indicadores y analizar el flujo de caja, ver el crecimiento en ventas e incrementar la participación de mercado.

Tabla 56 Perspectiva Financiera

PERSPECTIVA FINANCIERA	
Objetivos	Medidas
Liquidez	Flujo de caja
Beneficios	Participación en el mercado
Ventas	Crecimiento en ventas

Elaborado por: Cristina Solórzano y Oscar Gayrey

Fuente: (Elaboración propia)

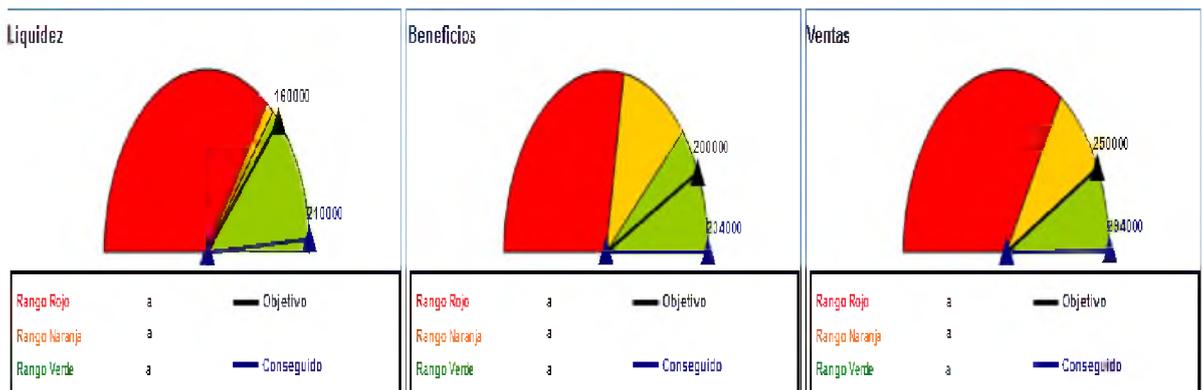
Como podemos observar en el primer indicador financiero el monto total esperado era de \$250000 para las ventas pero gracias a la planificación estratégica se obtuvo un valor de \$294000 eso quiere decir que

sobrepasamos el valor estimado generando un incremento muy significativo en las ventas.

En el segundo indicador financiero muestra como sus beneficios esperados eran de \$200000 para el último año de la planificación estratégica, obteniendo más de lo esperado, a pesar de que existió un aumento de \$34000, esto no afecta a la empresa debido a que sus ingresos aumentaron significativamente lo cual le permite mantener su rentabilidad.

El tercer indicador financiero es uno de los más importantes ya que muestra la liquidez de la microempresa, en este caso SART estimaba una liquidez de \$160000, pero el valor obtenido fue de \$210000, esto quiere decir que sobrepasó la cantidad estimada permitiéndole ser más solvente.

Gráfico 27 Perspectiva Financiera



Elaborado por: Cristina Solórzano y Oscar Gayrey

Fuente: (SART, Elaboración Propia)

3.3.2 Perspectiva Clientes.

El primer indicador de la perspectiva clientes para SART es el de fidelidad a los clientes, es decir, a través de los sistemas de implementación se logrará crear una fidelización de los clientes, de esta manera permite que nuestra base de clientes aumente, como podemos observar en el grafico el

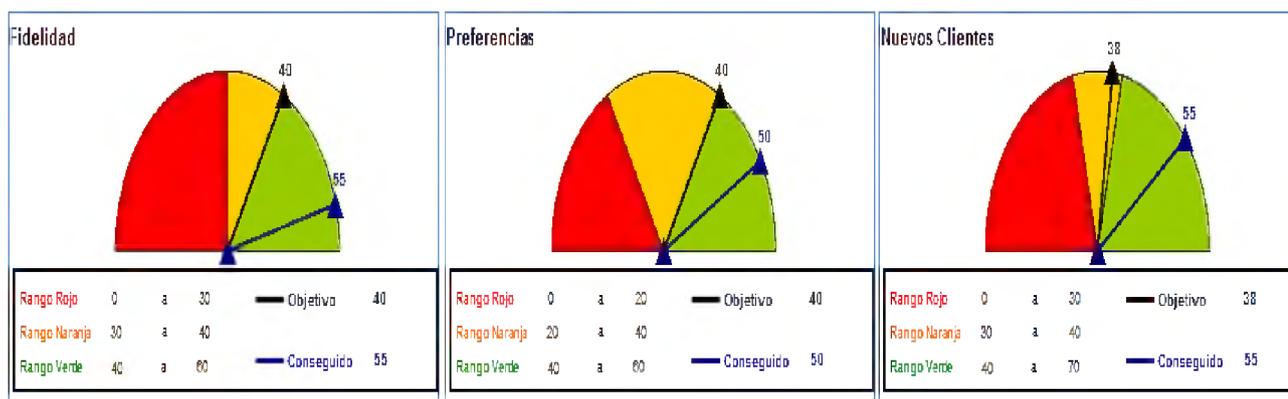
objetivo era de un 40% pero se obtuvo un 55% lo cual es muy importante para la empresa.

El segundo indicador como se muestra es el de preferencias, para esto se realizó un análisis de mercado donde se conoció las preferencias de los clientes.

Como podemos observar, el objetivo era de un 40% y se logró un 50% esto es muy importante para la empresa debido a que gracias a este análisis se podrá cumplir con las expectativas de tiempo y satisfacción de los clientes.

El tercer indicador es la obtención de nuevos clientes, como podemos observar nuestro objetivo era un 38% y se logró un 55%, esto se dio gracias a las diferentes estrategias que se implementó como por ejemplo publicidad, mejoramientos de los servicios y reconocimiento de la microempresa.

Gráfico 28 Perspectiva Clientes



Elaborado por: Cristina Solórzano y Oscar Gayrey

Fuente: (SART, Elaboración Propia)

3.3.3 Perspectiva Interna

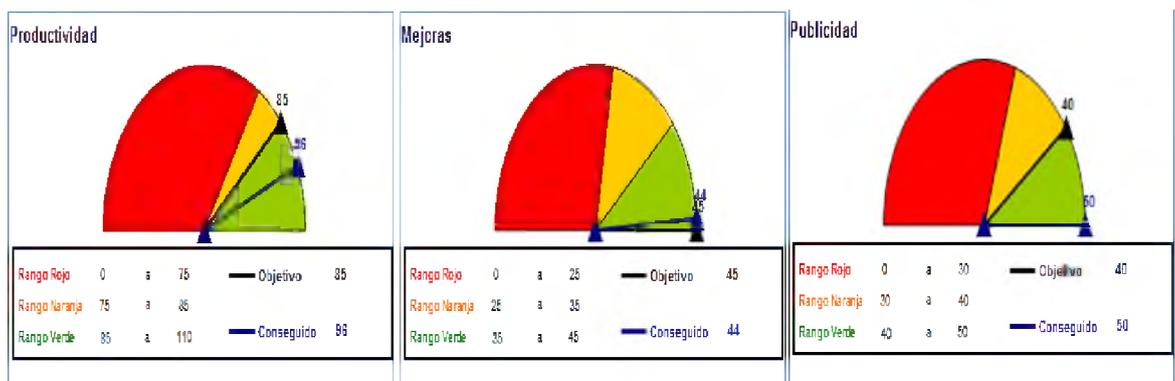
Como podemos observar en la perspectiva interna el primer indicador es la productividad, esto nos muestra cómo ha aumentado la productividad en la microempresa por ejemplo esta tenía un objetivo que era llegar al 85% implementando las estrategias propuestas pero gracias a esto pudimos

sobrepasar el objetivo indicado, consiguiendo el 96% siendo beneficioso para la empresa.

El segundo indicador, nos muestra las mejoras que se han realizado dentro de la empresa ya sea por inversiones o diferentes estrategias implementadas, el objetivo fue realizar mejoras en un 45% pero solo logramos un 44% en este caso no hay una diferencia muy grande, sin embargo esto no ha afectado a la SART ya que como hemos mostrados en los otros indicadores la empresa ha aumentado su liquidez y sus ventas de una manera significativa.

El tercer indicador es la publicidad la cual se propuso alcanzar un 40% como objetivo pero se logró llegar a 50% lo cual es muy beneficioso para la microempresa, ya que gracias a esto SART incrementó sus ventas significativamente generando mayor utilidad para la empresa.

Gráfico 29 Perspectiva Interna



Elaborado por: Cristina Solórzano y Oscar Gayrey

Fuente: (SART, Elaboración Propia)

3.3.4 Perspectiva Formación y Crecimiento

Las perspectivas aprendizaje se considera el aprendizaje que proporciona a la empresa poder contar con empleados altamente calificados y el crecimiento que se les genera a ellos como profesionales de calidad.

El primer indicador es la capacitación que se les brinda a sus empleados en la empresa SART, como podemos observar en el grafico nuestro objetivo era incrementar en un 60% las capacitaciones a los empleados pero se logró un 70% lo cual es muy beneficioso para ellos ya que gracias a esto ellos podrán brindar un mejor servicios de calidad a los clientes.

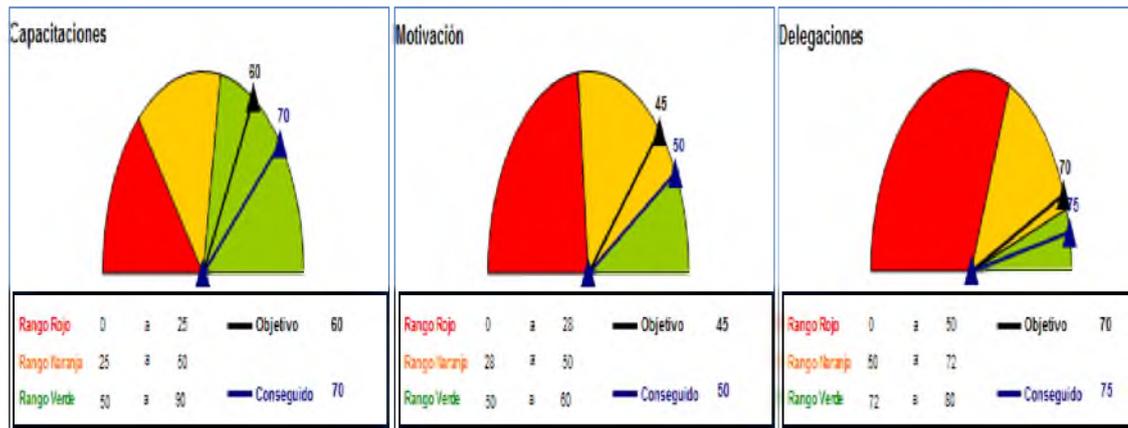
El segundo indicador es la motivación este indicador es muy importante en esta categoría debido que los empleados al encontrarse bien motivados podrán cumplir con sus funciones de una manera eficaz y eficiente, en este caso se implementaron diferentes tipos de estrategias para mantener más motivados a sus empleados como ejemplos fueron las bonificaciones e incentivos.

Como podemos observar en el indicador se buscaba lograr un objetivo del 45% pero se logró conseguir un 50% gracias a las diferentes estrategias que se implementó.

El tercer indicador es la delegación, para esto se implementó un manual de procesos el cual fue muy importante para la empresa debido a que gracias a esto todos pudieron llevar un mejor control establecido para cada empleado.

Como podemos observar se buscaba un objetivo del 70% pero se logró un 75% esto se dio gracias a las estrategias planteadas y al manual de proceso establecido.

Gráfico 30 Perspectiva de Formación y Crecimiento



Elaborado por: Cristina Solórzano y Oscar Gayrey

Fuente: (SART, Elaboración Propia)

CONCLUSIONES

El uso de diversas herramientas fue esencial para poder desarrollar el proyecto de titulación. Mediante las herramientas utilizadas se analizó que los factores que se involucran en la planificación, son importantes así como su implementación en la microempresa.

Mediante el uso de la herramienta de análisis PEST se logró analizar el ambiente externo e interna de la empresa, se obtuvo un resultado positivo ya que la empresa tiene la oportunidad de crecer en el mercado, a pesar de sus competidores con años de experiencia en el mercado, gracias a que la microempresa SART usa una tecnología fácil de acceder en el Ecuador, como es el internet de una velocidad considerable, nubes seguras para guardar la información confidencial, los cuales ya existen proveedores seguros dentro del país desde hace algunos años, otras matrices como MPC se obtuvo que la microempresa se encuentra bien posicionada entre competidores considerando diversos aspectos como calidad de servicios, experiencia, precio, fidelidad de clientes, tecnología, etc. Además, por medio del análisis FODA se identificó que una de las principales fortalezas que posee SART es su constante capacitación que se realiza a todos los trabajadores ya que su sistema de servicio varía muy a menudo. Por otro lado, las principales debilidades que tiene la organización es la imagen corporativa no reconocida, carencia de publicidad, no realiza una motivación al personal y no cuenta con capacidad para atender grandes demandas. Las principales estrategias de SART implementará son: sitio web, publicidad en google adwords, catálogos empresariales, afiliación con cámaras y revistas especializadas.

Mediante la implementación de estas estrategias las ventas anuales de la empresa van a incrementar hasta un 12% y de igual forma incrementará el reconocimiento de la empresa, permitiendo ubicar a SART en una mejor posición de la que se encuentra actualmente.

RECOMENDACIONES

Se recomienda para una futura planificación estratégica de la empresa SART, estudiar constantemente el sector de servicios, buscando nuevas teorías y matrices el cual nos permita mejorar el desarrollo de los procesos apropiados para una futura planificación estratégica.

En el análisis del ambiente interno y externo de la empresa SART, es necesario realizar un análisis profundo a nuestros competidores y las estrategias que usan para que la organización las pueda implementar de forma apropiada, de este modo poder satisfacer las necesidades de los clientes en todo el mercado. En el caso de los factores externos se debe estudiar la relación con los clientes, la publicidad y el marketing, con el fin de no afectar a la empresa. La microempresa debe buscar la optimización de sus estrategias propuestas como mejorar sus índices de liquidez con una buena estrategia en políticas de cobro. También mejorar lo que es el reconocimiento de la marca mediante el respectivo logo y slogan, publicidad y nueva ubicación estratégica.

Además, se recomienda aplicar todas las estrategias establecidas de forma correcta, así permitirá a SART posicionarse en el mercado y que tenga mayor acogida. Así como también incrementar técnicas de motivación a los empleados para que garantice un mejor desempeño de forma eficaz y eficiente en la empresa y se sientan más identificados dentro de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Superintendencia de Compañías, valores y seguros.* (2014).
- A, G. (2004). *Escritos Políticos.* Brasil .
- ABELL, D. F. (1997). *PLANEACION ESTRATEGICA DE MERCADOS: PROBLEMAS Y ENFOQUES ANALITICOS.* Obtenido de <http://www.sidalc.net/cgi-bin/wxis.exe/?IsisScript=AGRIUAN.xis&method=post&formato=2&cantidad=1&expresion=mfn=015521>
- Amaya, J. A. (2005). *Gerencia: planeación & estrategia.*
- BCE. (2015). Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/836-en-el-segundo-trimestre-de-2015-el-pib-de-ecuador-mostr%C3%B3-un-crecimiento-inter-anual-de-10>
- Burneo, M. &. (2010). *Políticas de apoyo a las PYME en América Latina.*
- C, V. H. (2002). *Fundamentos de administración financiera.* Pearson Educación.
- Campor, E. B. (2013). *Ekonomiaz.* Obtenido de La planificación Estratégica: Experiencias Internacionales: file:///C:/Users/2015/Downloads/Dialnet-LaPlanificacionEstrategica-273441.pdf
- Carnegie, D. (2013). *Centro de Entrenamiento Dale Carnegie.* Obtenido de <http://coaching-bitacorach.blogspot.com/2013/08/liderazgo-la-importancia-de-establecer.html>
- Chapman, A. (2004). *Análisis DOFA y análisis PEST.* Obtenido de www.degerencia.com/articulos.php.
- Chapman, A. (2006). *Metodología.* Guayaquil : Espol.
- Chiavenato, I. &. (2002). *Gestión de Talento Humano.* McGrawHill.
- Chiavenato, I. S. (2011). *Planeación estratégica: Fundamentos y Aplicaciones.* McGraw Hill.
- Cortés, E. &. (1987). Las Pymes y la iniciativa empresarial. *Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales*, 91 - 116.
- Desarrollo, S. N. (2015). Obtenido de <http://www.buenvivir.gob.ec/>

- Fernández Sánchez, E. &. (1996). *Innovación, tecnología y alianzas estratégicas: factores clave de la competencia*. Obtenido de <http://www.sidalc.net/cgi-bin/wxis.exe/?IsisScript=FCEAL.xis&method=post&formato=2&cantidad=1&expresion=mfn=004693>
- G, R. (2008). *Las 5 Fuerzas de Michael Porter y Diamante de la Competitividad*.
- García, R. F. (2009). *Responsabilidad social Corporativa*. Editorial Club Universitario.
- Grant, R. M. (1996). *Planning Managing The Multibusiness Company*. London, UK.
- Greiner, O. (2013). *Importancia del control presupuestario en le contexto de la implementación estratégica: reflexiones y resultados empíricos*. Obtenido de Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión,; http://observatorio-iberoamericano.org/RICG/N%C2%BA_1/Oliver_Greiner.pdf
- Güell, J. M. (2006). *Planificación Estratégica de ciudades: Nuevos Instrumentos y procesos*. Re.
- Hax, A. C. (1993). *Gestión de empresa con una visión estratégica. Dolmen*. Obtenido de <http://www.sidalc.net/cgi-bin/wxis.exe/?IsisScript=UNIBA.xis&method=post&formato=2&cantidad=1&expresion=mfn=004369>
- Hurtado., P. G. (2013). *MatriZ General Electric*. Obtenido de <https://prezi.com/f6kxrcl-8vzz/matriz-general-electric/>
- IESS. (2015). Obtenido de <https://www.iesgob.ec/>
- IESS. (2014). *Resolución No. 390*. Guayaquil.
- INEC. (2015). Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2015/InflacionNoviembre2015/Reporte_inflacion_Nov_2015.pdf
- INEC. (2015). Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-cierra-septiembre-con-un-desempleo-de-428/>
- K, L. (2015). *La voz*. Obtenido de <http://pyme.lavoztx.com/qu-es-la-implementacin-estratgica-4652.html>

- Kantis, H. (1996). Inercia e innovación en las conductas estratégicas de las PYMES.
- Kaplan, R. S. (1997). *El cuadro de mando integral*. Obtenido de http://factorhumana.org/attachments_secure/article/8312/UC_QCI_cast.pdf
- L, G. (2004). *Emprendimientos económicos solidarios. La otra economía*.
- Laborales, M. d. (2015). Obtenido de <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/>
- M, T. (1996). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. Panorama editorial. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=YnhdFdUDnVIC&oi=fnd&pg=PA8&dq=manual+de+funciones++y+procesos+importancia&ots=jVbESpMZZW&sig=acO7btDmx2OR7Dh5Bzk29slte8c#v=onepage&q=manual%20de%20funciones%20%20y%20procesos%20importancia&f=false>
- Márquez, A. (2008). *Un modelo conceptual para gestionar la tecnología en la organización*. Obtenido de http://wer.inf.puc-rio.br/WERpapers/artigos/artigos_WER04/Bruno_Baixauli.pdf
- Mintzberg, H. &. (1995). *Planeación Estratégica*. Mexico: Prentice Hall.
- N, A. (2010). Diseño de una metodología para diagnosticar la situación actual de las Pymes en el Ecuador. *Revista Politécnica*, 29.
- Ríos, M. F. (2011). *Procesos estratégicos y estructura organizacional: implicaciones para el rendimiento*. *Psicothema*,. Obtenido de <http://www.unioviado.net/reunido/index.php/PST/article/view/7843>.
- Robert S, K. D. (2009). *El Cuadro de Mandí Integral*. Grupo planeta.
- Romero, A. (. (2010). *Google Académico*. Obtenido de Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones: https://scholar.google.com.ec/scholar?hl=es&as_sdt=0,5&q=importancia+de+la+planificaci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica+en+las+pymes
- Saavedra, G. &. (2008). *Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica* .
- SART, G. (2015). *Competidores*. Guayaquil.
- SRI. (2015). Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/home>

- Talancón, H. P. (2007). La matriz Foda: Alternativa y determinación de Estrategias de intervención en diversas organizaciones. Enseñanza e investigación en Psicología.
- Torre, A. d. (2011). Inversión pública en las Pymes del sector Terciario del Ecuador.
- Troyano, M. C. (2002). *Los factores tecnológicos en la explicación del comercio. Información Comercial Española.*
- Wallerstein, I. (1999). *Impensar las ciencias sociales: límites de los paradigmas decimonónicos.*
- Wright, K. P. (1996). *Strategic Management concept and cases.*

ANEXOS

Anexo 1 Modelo de Entrevista al Presidente de SART

1. ¿Sabe la importancia que tiene una planificación estratégica dentro de una empresa?
2. ¿Cómo inicio la idea para crear esta empresa?
3. ¿Cuáles cree usted que son las principales falencias que tiene la empresa?
4. ¿Cuáles son sus objetivos como empresa?
5. ¿Cuál es la misión y visión de su empresa?
6. ¿Cuáles cree usted que son las fortalezas de su empresa?
7. ¿Cuáles cree usted que son las amenazas de su empresa?
8. ¿Cuáles cree usted que son las debilidades de su empresa?
9. ¿Cuáles cree usted que son las oportunidades de su empresa?

10. ¿Cuáles son los factores tecnológicos con los que cuenta la empresa?
11. ¿Ha realizado estudios de mercado para analizar la competencia?
12. ¿En qué segmentación de mercado ustedes se desenvuelven?
13. ¿Qué tal es la cartera de clientes y como van sus ventas?
14. ¿Poseen un manual de procedimiento el cual les permita a sus empleados conocer sus funciones de una manera eficaz y responsable?
15. ¿Ha realizado algún tipo estrategias para aumentar su base de clientes?
16. ¿Se realiza constantemente capacitación a sus empleados?
17. ¿Qué tipo de marketing utiliza para captar más a los clientes y tener mayor participación en el mercado?
18. ¿Qué tipo de servicios no más brinda a las empresas?

Anexo 2 Bases Legales del Servicio de SART

RESOLUCIÓN No. C.D.390 CONSEJO DIRECTIVO DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

CONSIDERANDO:

Que, el artículo 33 de la Constitución de la República del Ecuador establece que: “El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado”;

Que, el artículo 326 numeral 5 de la Constitución de la República, determina que: “Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar”; y, el numeral 6 dice que: “Toda persona rehabilitada después de un accidente de trabajo o enfermedad, tendrá derecho a ser reintegrada al trabajo y a mantener la relación laboral, de acuerdo con la ley”;

Que, el artículo 369 de la Carta Fundamental establece: “El seguro universal obligatorio cubrirá las contingencias de enfermedad, maternidad, paternidad, riesgos de trabajo, cesantía, desempleo, vejez, invalidez, discapacidad,

muerte y aquellas que defina la ley. Las prestaciones de salud de las contingencias de enfermedad y maternidad se brindarán a través de la red pública integral de salud... El seguro universal obligatorio se extenderá a toda la población urbana y rural, con independencia de su situación laboral. Las prestaciones para las personas que realizan trabajo doméstico no remunerado y tareas de cuidado se financiarán con aportes y contribuciones del Estado. La ley definirá el mecanismo correspondiente... La creación de nuevas prestaciones estará debidamente financiada”;

Que, el Gobierno Ecuatoriano ratificó mediante Decreto Supremo No. 2213 de 31 de enero de 1978, el “Convenio 121 sobre las prestaciones en caso de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales”, adoptado por la Conferencia General de la Organización Internacional de Trabajo, realizada en Ginebra el 17 de junio de 1964;

Que, la Decisión 584 del Consejo Andino de Ministros de Relaciones Exteriores que contiene el “Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo” y su Reglamento expedido mediante Resolución 957, establecen los lineamientos generales para los países que integran la Comunidad Andina; la política de prevención de riesgos del trabajo; seguridad y salud en centros de trabajo; obligaciones de los empleadores; obligaciones de los trabajadores y las sanciones por incumplimientos;

Que, el artículo 155 de la Ley de Seguridad Social señala como lineamientos de política del Seguro General de Riesgos del Trabajo, la protección al afiliado y al empleador mediante programas de prevención de los riesgos derivados del trabajo, y acciones de reparación de los daños derivados de los accidentes del trabajo y enfermedades profesionales, incluida la rehabilitación física y mental y la reinserción laboral;

Que, el artículo 156 ibídem en su inciso primero, dispone que el Seguro General de Riesgos del Trabajo cubre toda lesión corporal y todo estado mórbido originado con ocasión o por consecuencia del trabajo que realiza el afiliado, incluidos los que se originen durante los desplazamientos entre su domicilio y lugar de trabajo; Resolución No. C.D.390 Página 2 Que, el artículo 157 de la Ley de Seguridad Social establece las prestaciones básicas del Seguro General de Riesgos del Trabajo;

Que, el Código del Trabajo en su artículo 38 señala: “Los riesgos provenientes del trabajo son de cargo del empleador y cuando, a consecuencia de ellos, el trabajador sufre daño personal, estará en la obligación de indemnizarle de acuerdo con las disposiciones de este Código, siempre que tal beneficio no le sea concedido por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social”;

Que, el citado Código en su artículo 410, prevé que: “Los empleadores están obligados a asegurar a sus trabajadores condiciones de trabajo que no presenten peligro para su salud o vida... Los trabajadores están obligados a acatar las medidas de prevención, seguridad e higiene determinadas en los

reglamentos y facilitadas por el empleador. Su omisión constituye justa causa para la terminación del contrato de trabajo”; y, en el artículo 432 prescribe que: ”En las empresas sujetas al régimen del seguro de riesgos del trabajo, además de las reglas sobre prevención de riesgos establecidos en este Capítulo, deberán observarse también las disposiciones o normas que dictare el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social”;

Que, mediante Decreto Ejecutivo No 2393 del 17 de noviembre 1986, se expidió el “Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo”, que en su artículo 5, numeral 2 señala que será función del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social: Vigilar el mejoramiento del medio ambiente laboral y de la legislación relativa a prevención de riesgos profesionales utilizando los medios necesarios y siguiendo la directrices que imparta el Comité Interinstitucional; Que, el 18 de septiembre de 1990 el Consejo Superior del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social expidió la Resolución No. 741, que contiene el “Reglamento General del Seguro de Riesgos del Trabajo”, instrumento que debe ser actualizado y adecuado a las normas constitucionales y legales vigentes; Que, las contingencias cubiertas por el Seguro General del Riesgos del Trabajo, de accidentes de trabajo y de enfermedades profesionales u ocupacionales, están directamente relacionadas con la actividad laboral de los trabajadores sea que tengan o no relación de dependencia; Que, el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social a través del Seguro General de Riesgos del Trabajo debe impulsar las acciones de prevención de riesgos y de mejoramiento del medio ambiente laboral y actualizar el sistema de calificación, valuación e indemnización de los accidentes del trabajo y enfermedades profesionales y acciones preventivas, en concordancia con los avances científicos y los riesgos generados por las nuevas tecnologías; y, En uso de las atribuciones que le confiere el artículo 27 letras c) y f) de la Ley de Seguridad Social, RESUELVE: Expedir el siguiente

REGLAMENTO DEL SEGURO GENERAL DE RIESGOS DEL TRABAJO: CAPÍTULO I GENERALIDADES SOBRE EL SEGURO DE RIESGOS DEL TRABAJO Resolución No. C.D.390 Página 3

Art. 1.- Naturaleza.- De conformidad con lo previsto en el artículo 155 de la Ley de Seguridad Social referente a los lineamientos de política, el Seguro General de Riesgos del Trabajo protege al afiliado y al empleador, mediante programas de prevención de los riesgos derivados del trabajo, acciones de reparación de los daños derivados de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales u ocupacionales, incluida la rehabilitación física y mental y la reinserción laboral.

Art. 2.- Ámbito de Aplicación.- Regula la entrega de prestaciones del Seguro General de Riesgos del Trabajo, que cubren toda lesión corporal y estado mórbido originado con ocasión o por consecuencia del trabajo que realiza el afiliado, incluidos los que se originen durante los desplazamientos entre su

domicilio y lugar de trabajo. Son sujetos de protección: el trabajador en relación de dependencia, así como los trabajadores sin relación de dependencia o autónomos que comprende: el trabajador autónomo, el profesional en libre ejercicio, el administrador o patrono de un negocio, el dueño de una empresa unipersonal, el menor trabajador independiente, y los demás asegurados obligados al régimen del Seguro General Obligatorio en virtud de leyes y decretos especiales. No están amparados los accidentes que se originen por dolo o imprudencia temeraria del afiliado, ni las enfermedades excluidas en el primer anexo del presente Reglamento, con excepción de aquellas en las que científicamente o por métodos adecuados a las condiciones y las prácticas nacionales, se establezca un vínculo directo entre la exposición a los factores de riesgo y las actividades laborales. En el ámbito de la prevención de riesgos del trabajo, regula las actividades laborales en todo el territorio nacional y aquellas que, ocasionalmente o en función del servicio público, se realicen fuera del territorio nacional en cumplimiento de labores de trabajo; integra medidas preventivas en todas las fases del proceso laboral, con el fin de evitar o disminuir los riesgos derivados del trabajo, guardando concordancia con lo determinado en las Decisiones de la Comunidad Andina de Naciones. Las normas establecidas en este Reglamento son de cumplimiento obligatorio para los funcionarios y servidores del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, para todas las organizaciones y empleadores públicos y privados, para los afiliados cotizantes al Seguro General de Riesgos del Trabajo y los prestadores de servicios de prevención y de reparación, que incluye la rehabilitación física o mental y la reinserción laboral del trabajador.

Art. 3.- Principios de la Acción Preventiva.- En materia de riesgos del trabajo la acción preventiva se fundamenta en los siguientes principios: a) Eliminación y control de riesgos en su origen; b) Planificación para la prevención, integrando a ella la técnica, la organización del trabajo, las condiciones de trabajo, las relaciones sociales y la influencia de los factores ambientales; c) Identificación, medición, evaluación y control de los riesgos de los ambientes laborales; Resolución No. C.D.390 Página 4 d) Adopción de medidas de control, que prioricen la protección colectiva a la individual; e) Información, formación, capacitación y adiestramiento a los trabajadores en el desarrollo seguro de sus actividades; f) Asignación de las tareas en función de las capacidades de los trabajadores; g) Detección de las enfermedades profesionales u ocupacionales; y, h) Vigilancia de la salud de los trabajadores en relación a los factores de riesgo identificados.

Art. 4.- Prestaciones Básicas.- De conformidad con la ley, la protección del Seguro General de Riesgos del Trabajo otorga derecho a las siguientes prestaciones básicas: a) Servicios de prevención y control de la seguridad industrial y salud ocupacional en los lugares de trabajo; b) Servicios médico asistenciales, incluidos los servicios de prótesis y ortopedia; c) Subsidio por incapacidad, cuando el riesgo ocasione impedimento temporal para trabajar; d) Indemnización por pérdida de capacidad profesional, según la importancia de la lesión, cuando el riesgo ocasione incapacidad permanente parcial que

no justifique el otorgamiento de una pensión de invalidez; e) Pensión de invalidez; y, f) Pensión de montepío, cuando el riesgo hubiese ocasionado el fallecimiento del afiliado.

Art. 5.- Clasificación de Prestaciones.- Las prestaciones económicas y asistenciales por accidentes de trabajo y enfermedades profesionales u ocupacionales, así como los servicios de prevención de riesgos, serán otorgados por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social en la siguiente forma: a) Las prestaciones económicas: Consisten en pensiones, subsidios e indemnizaciones pagaderas en forma de renta o de capital, según corresponda; serán otorgadas por la Dirección del Seguro General de Riesgos del Trabajo y sus Unidades a nivel nacional, con cargo a los fondos de dicho seguro; b) Las prestaciones asistenciales: Esto es, asistencia médico quirúrgica, farmacéutica, hospitalaria o de rehabilitación, así como la provisión o renovación de los aparatos de prótesis y órtesis; serán otorgadas por la Dirección del Seguro General de Salud Individual y Familiar y sus Unidades a nivel nacional, con cargo a los fondos de dicho seguro; Resolución No. C.D.390 Página 5 c) Los servicios de prevención: Se refieren al estudio, análisis, evaluación y control de los riesgos del trabajo, así como a la asesoría y divulgación de los métodos y normas técnico científicas de Seguridad y Salud en el Trabajo; se otorgarán por intermedio de la Dirección del Seguro General de Riesgos del Trabajo y sus Unidades a nivel nacional.

Art. 6.- Accidente de Trabajo.- Para efectos de este Reglamento, accidente del trabajo es todo suceso imprevisto y repentino que ocasione al afiliado lesión corporal o perturbación funcional, o la muerte inmediata o posterior, con ocasión o como consecuencia del trabajo que ejecuta por cuenta ajena. También se considera accidente de trabajo, el que sufre el asegurado al trasladarse directamente desde su domicilio al lugar de trabajo o viceversa. En el caso del trabajador sin relación de dependencia o autónomo, se considera accidente del trabajo, el siniestro producido en las circunstancias del inciso anterior a excepción del requisito de la dependencia patronal. Para los trabajadores sin relación de dependencia, las actividades protegidas por el Seguro de Riesgos del Trabajo serán registradas en el IESS al momento de la afiliación, las que deberá actualizarlas cada vez que las modifique.

Art. 7.- Enfermedades Profesionales u Ocupacionales.- Son las afecciones agudas o crónicas, causadas de una manera directa por el ejercicio de la profesión o trabajo que realiza el asegurado y que producen incapacidad.

Art. 8.- Eventos Calificados como Accidentes de Trabajo .- Para efectos de la concesión de las prestaciones del Seguro de Riesgos del Trabajo, se considera accidente de trabajo: a) El que se produjere en el lugar de trabajo, o fuera de él, con ocasión o como consecuencia del mismo, o por el desempeño de las actividades a las que se dedica el afiliado sin relación de dependencia o autónomo, conforme el registro que conste en el IESS; b) El que ocurriere en la ejecución del trabajo a órdenes del empleador, en misión o comisión de servicio, fuera del propio lugar de trabajo, con ocasión o como

consecuencia de las actividades encomendadas; c) El que ocurriere por la acción de terceras personas o por acción del empleador o de otro trabajador durante la ejecución de las tareas y que tuviere relación con el trabajo; d) El que sobreviniere durante las pausas o interrupciones de las labores, si el trabajador se hallare a orden o disposición del patrono; y, e) El que ocurriere con ocasión o como consecuencia del desempeño de actividades gremiales o sindicales de organizaciones legalmente reconocidas o en formación.

Art. 9.- Accidente "In Itínere".- El accidente "in itínere" o en tránsito, se aplicará cuando el recorrido se sujete a una relación cronológica de intermediación entre las horas de entrada y salida del trabajador. El trayecto no podrá ser interrumpido o modificado por motivos de interés personal, familiar o social. Resolución No. C.D.390 Página 6 En estos casos deberá comprobarse la circunstancia de haber ocurrido el accidente en el trayecto del domicilio al trabajo y viceversa, mediante la apreciación debidamente valorada de pruebas investigadas por el Seguro General de Riesgos del Trabajo.

Art. 10.-Accidente Causado por Terceros.- En casos de accidentes causados por terceros, la concurrencia de culpabilidad civil o penal del empleador, no impide la calificación del hecho como accidente de trabajo, salvo que éste no guarde relación con las labores que desempeñaba el afiliado.

Art. 11.-Riesgos Excluidos.- No se consideran accidente de trabajo: a) Si el afiliado se hallare en estado de embriaguez o bajo la acción de cualquier tóxico, droga o sustancia psicotrópica, a excepción de los casos producidos maliciosamente por terceros con fines dolosos, cuando el accidentado sea sujeto pasivo del siniestro o cuando el tóxico provenga de la propia actividad que desempeña el afiliado y que sea la causa del accidente; b) Si el afiliado intencionalmente, por sí o valiéndose de otra persona, causare la incapacidad; c) Si el accidente es el resultado de alguna riña, juego o intento de suicidio; salvo el caso de que el accidentado sea sujeto pasivo en el juego o en la riña y que se encuentre en cumplimiento de sus actividades laborales; d) Si el siniestro fuere resultado de un delito por el que hubiere sentencia condenatoria contra el asegurado; y, e) Cuando se debiere a circunstancias de caso fortuito o de fuerza mayor, conforme las definiciones del Código Civil, extraña al trabajo, entendiéndose como tal la que no guarde ninguna relación con el ejercicio de la actividad laboral.

Art. 12.-Factores de Riesgo.- Se consideran factores de riesgos específicos que entrañan el riesgo de enfermedad profesional u ocupacional y que ocasionan efectos a los asegurados, los siguientes: químico, físico, biológico, ergonómico y sicosocial. Se considerarán enfermedades profesionales u ocupacionales las publicadas en la lista de la Organización Internacional del Trabajo, OIT, así como las que determinare la Comisión de Valuaciones de Incapacidades, CVI, para lo cual se deberá comprobar la relación causa-efecto entre el trabajo desempeñado y la enfermedad aguda

o crónica resultante en el asegurado, a base del informe técnico del Seguro General de Riesgos del Trabajo.

Art. 13.-Relación Causa-Efecto.- Los factores de riesgo nombrados en el artículo anterior, se considerarán en todos los trabajos en los que exista exposición al riesgo específico, debiendo comprobarse la presencia y acción del factor respectivo. En todo caso, será necesario probar la relación causa-efecto.

Art. 14.-Parámetros Técnicos para la Evaluación de Factores de Riesgo.- Las unidades del Seguro General de Riesgos del Trabajo utilizarán estándares y procedimientos ambientales y/o biológicos de los factores de riesgo contenidos en la ley, en los convenios internacionales suscritos por el Ecuador y en las Resolución No. C.D.390 Página 7 normas técnicas nacionales o de entidades de reconocido prestigio internacional

Art. 15.-Monitoreo y Análisis.- La unidad correspondiente del Seguro General de Riesgos del Trabajo, por sí misma o a pedido de empleadores o trabajadores, de forma directa o a través de sus organizaciones, podrá monitorear el ambiente laboral y analizar las condiciones de trabajo de cualquier empresa. Igualmente podrá analizar sustancias tóxicas y/o sus metabolitos en fluidos biológicos de trabajadores expuestos. Estos análisis servirán para la prevención de riesgos y como uno de los criterios para establecer una relación causal de enfermedad profesional u ocupacional.

Art. 16.-Garantía de Estabilidad del Trabajador Siniestrado.- En el caso del trabajador que hubiere sufrido accidente de trabajo y/o enfermedad profesional u ocupacional, la empresa empleadora en donde sufrió el siniestro deberá reintegrarlo a su puesto de trabajo original o reubicarlo en otro puesto acorde a su nueva capacidad laboral, si fuere necesario. El mantener al trabajador en el puesto laboral será factor atenuante de sanciones en caso de responsabilidad patronal; y, de conformidad con lo establecido en el Código del Trabajo, el trabajador siniestrado no podrá ser despedido por lo menos hasta un (1) año después de acaecido el siniestro.

CÓDIGO DEL TRABAJO DEL ECUADOR

Artículo 434.- Reglamento de higiene y seguridad.- En todo medio colectivo y permanente de trabajo que cuente con más de diez trabajadores, los empleadores están obligados a elaborar y someter a la aprobación del Ministerio de Trabajo y Empleo por medio de la Dirección Regional del Trabajo, un reglamento de higiene y seguridad, el mismo que será renovado cada dos años.

DECRETO EJECUTIVO 2393
REGLAMENTO DE SEGURIDAD Y SALUD
DE LOS TRABAJADORES Y
MEJORAMIENTO DEL MEDIO AMBIENTE
DE TRABAJO

Art. 14.- DE LOS COMITÉS DE SEGURIDAD E HIGIENE DEL TRABAJO.

1. (Reformado por el Art. 5 del D.E. 4217, R.O. 997, 10-VIII-88) En todo centro de trabajo en que laboren más de quince trabajadores deberá organizarse un Comité de Seguridad e Higiene del Trabajo integrado en forma paritaria por tres representantes de los trabajadores y tres representantes de los empleadores, quienes de entre sus miembros designarán un Presidente y Secretario que durarán un año en sus funciones pudiendo ser reelegidos indefinidamente. Si el Presidente representa al empleador, el Secretario representará a los trabajadores y viceversa. Cada representante tendrá un suplente elegido de la misma forma que el titular y que será principalizado en caso de falta o impedimento de éste. Concluido el período para el que fueron elegidos deberá designarse al Presidente y Secretario.

2. Las empresas que dispongan de más de un centro de trabajo, conformarán subcomités de Seguridad e Higiene a más del Comité, en cada uno de los centros que superen la cifra de diez trabajadores, sin perjuicio de nominar un comité central o coordinador.

3. Para ser miembro del Comité se requiere trabajar en la empresa, ser mayor de edad, saber leer y escribir y tener conocimientos básicos de seguridad e higiene industrial.

4. Los representantes de los trabajadores serán elegidos por el Comité de Empresa, donde lo hubiere; o, por las organizaciones laborales legalmente reconocidas, existentes en la empresa, en proporción al número de afiliados. Cuando no exista organización laboral en la empresa, la elección se realizará por mayoría simple de los trabajadores, con presencia del Inspector del Trabajo.

5. Los titulares del Servicio Médico de Empresa y del Departamento de Seguridad, serán componentes del Comité, actuando con voz y sin voto.

6. (Reformado por el Art. 6 del D.E. 4217, R.O. 997, 10-VIII-88) Todos los acuerdos del Comité se adoptarán por mayoría simple y en caso de igualdad de las votaciones, se repetirá la misma hasta por dos veces más, en un plazo no mayor de ocho días. De subsistir el empate se recurrirá a la

dirimencia de los Jefes de Riesgos del Trabajo de las jurisdicciones respectivas del IESS.

7. (Reformado por el Art. 7 del D.E. 4217, R.O. 997, 10-VIII-88) Las actas de constitución del Comité serán comunicadas por escrito al Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos y al IESS, así como al empleador y a los representantes de los trabajadores. Igualmente se remitirá durante el mes de enero, un informe anual sobre los principales asuntos tratados en las sesiones del año anterior.

8. (Reformado por el Art. 8 del D.E. 4217, R.O. 997, 10-VIII-88) El Comité sesionará ordinariamente cada mes y extraordinariamente cuando ocurriere algún accidente grave o al criterio del Presidente o a petición de la mayoría de sus miembros.

Las sesiones deberán efectuarse en horas laborables. Cuando existan Subcomités en los distintos centros de trabajo, éstos sesionarán mensualmente y el Comité Central o Coordinador bimensualmente.

9. Los miembros del Comité durarán en sus funciones un año, pudiendo ser reelegidos indefinidamente.

10. Son funciones del Comité de Seguridad e Higiene del Trabajo de cada Empresa, las siguientes:

a) Promover la observancia de las disposiciones sobre prevención de riesgos profesionales.

b) Analizar y opinar sobre el Reglamento de Seguridad e Higiene de la empresa, a tramitarse en el Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos. Así mismo, tendrá facultad para, de oficio o a petición de parte, sugerir o proponer reformas al Reglamento Interno de Seguridad e Higiene de la Empresa.

c) Realizar la inspección general de edificios, instalaciones y equipos de los centros de trabajo, recomendando la adopción de las medidas preventivas necesarias.

d) Conocer los resultados de las investigaciones que realicen organismos especializados, sobre los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, que se produzcan en la empresa.

e) Realizar sesiones mensuales en el caso de no existir subcomités en los distintos centros de trabajo y bimensualmente en caso de tenerlos.

f) Cooperar y realizar campañas de prevención de riesgos y procurar que todos los trabajadores reciban una formación adecuada en dicha materia.

g) Analizar las condiciones de trabajo en la empresa y solicitar a sus directivos la adopción de medidas de Higiene y Seguridad en el Trabajo.

h) Vigilar el cumplimiento del presente Reglamento y del Reglamento Interno de Seguridad e Higiene del Trabajo.

Anexo 3 Modelo de Contrato de SART

CONTRATO CIVIL DE PRESTACION DE SERVICIOS PROFESIONALES

Conste por la presente un CONTRATO CIVIL DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES que se celebra al tenor de las siguientes cláusulas:

CLAUSULA PRIMERA: CONTRATANTES.-

- a) Por una parte, NOMBRE DE LA EMPRESA CON RUC XXXXXX debidamente representada por su Representante Legal, señor XXXXXXXX, portador de la cédula de ciudadanía XXXXXXXXX; a esta parte en adelante se la denominará simplemente como LA CONTRATANTE; y,
- b) Por otra parte, por otra parte, el MSc. ARTURO TINOCO MATAMOROS, por sus propios derechos, portador de la cédula de ciudadanía 0704614833, a quien en adelante se la podrá denominar como EL PROFESIONAL o EL CONTRATISTA

CLAUSULA SEGUNDA: ANTECEDENTES.-

- a) En el Ecuador existe la siguiente normativa que hace indispensable que las empresas implementen medidas para la seguridad y salud de su personal en el trabajo, tales como las que se indican a continuación:
1. DECISIÓN 584, Artículo 11: “En todo lugar de trabajo se deberán tomar medidas tendientes a disminuir los riesgos laborales. Estas medidas deberán basarse, para el logro de este objetivo, en directrices sobre Sistemas de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo y su entorno como responsabilidad social.”
 2. CONSTITUCIÓN DE ECUADOR, Art. 326.5: “Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar”.
 3. RESOLUCIÓN CD 390 de IESS, REGLAMENTO DEL SEGURO GENERAL DE RIESGOS DEL TRABAJO: “Las empresas sujetas al régimen de regulación y control del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, deberán cumplir las normas dictadas en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo y medidas de prevención de riesgos del trabajo establecidas en la Constitución de la República, Convenios y Tratados

Internacionales, Ley de Seguridad Social, Código del Trabajo, Reglamentos y disposiciones de prevención y de auditoría de riesgos del trabajo”.

4. RESOLUCIÓN CD 333 de IESS, REGLAMENTO PARA EL SISTEMA DE AUDITORÍAS DE RIESGOS DEL TRABAJO – SART: “Las auditorías tendrán como objetivo evaluar el cumplimiento técnico legal ... diagnóstico ... planificación ... integración-implantación ... sistema de comprobación y control interno de su SGSSO, en el que se incluirán empresas u organizaciones contratistas”.
 5. ACUERDO INTERINSTITUCIONAL 001 IESS y MRL, Art. 1: “Todo empleador, de los sectores público y privado, para efecto de la gestión de la prevención, identificación, medición, evaluación y control de los riesgos del trabajo, implementará de forma obligatoria el sistema de gestión de prevención de riesgos laborales (SGP), de propiedad del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, que será auditado por el Ministerio de Relaciones Laborales”.
- b) NOMBRE DE LA EMPRESA está constituida conforme a las leyes ecuatorianas cuyo objeto principal es la ACTIVIDAD DE LA EMPRESA que desea utilizar los servicios del **PROFESIONAL** como **TECNICO RESPONSABLE DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO**, sin que exista relación de dependencia alguna ni subordinación en la prestación de dichos servicios por ser de carácter especializados y ajenos a sus actividades propias y habituales.
- c) EL PROFESIONAL, MSc. ARTURO TINOCO MATAMOROS tiene amplia experiencia en el área de gestión de riesgos, y declara que está en capacidad de prestar sus servicios a LA CONTRATANTE de un modo eficaz y oportuno, lo cual lo comprueba con los títulos y certificaciones que lo acreditan para realizar esta labor, que se anexan al presente contrato. EL PROFESIONAL se compromete al desarrollo, implementación y mejora continua del Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional de NOMBRE DE LA EMPRESA

CLAUSULA TERCERA: OBJETO DEL CONTRATO.- Con los antecedentes expuestos, LA CONTRATANTE, por intermedio de su representante legal, contrata al PROFESIONAL para que realice y preste sin relación de subordinación ni dependencia los servicios como **TÉCNICO RESPONSABLE DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO**, ya sea en las instalaciones de LA CONTRATANTE o en cualquiera de las instalaciones que mantenga EL PROFESIONAL en propiedad, alquiler o comodato.

Las obligaciones del Profesional son las siguientes:

1. Realizar una auditoría del Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional
2. Implementar los siguientes procedimientos en forma documentada:

GESTIÓN ADMINISTRATIVA:

- a) Política de Seguridad Industrial de la Empresa.
- b) Planificación.
- c) Organización:
- d) Reglamento Interno, Matriz de Riesgo, Unidades Preventivas de Seguridad y Salud, Servicio Médico, Comité de Seguridad. Definición de responsabilidades, estándares de Desempeño, Documentación.
- e) Implantación.
- f) Verificación.
- g) Control del Plan de Gestión.
- h) Mejoramiento continuo.

GESTIÓN TÉCNICA:

- a) Identificación de los factores de Riesgo.
- b) Medición.
- c) Evaluación.
- d) Operativo de control integral.

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO:

- a) Selección de los Trabajadores – Profesiogramas.
- b) Información interna y externa.
- c) Comunicación interna y externa.
- d) Capacitación.
- e) Adiestramiento.

PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS OPERATIVOS BÁSICOS:

- a) Investigación de Accidentes.
- b) Planes de emergencia.
- c) Plan de contingencia.
- d) Auditorías Internas.
- e) Inspecciones de Seguridad y Salud.
- f) Equipos de protección individuo y ropa de trabajo.
- g) Mantenimiento preventivo, predictivo y correctivo.
- h) Será responsable de atender cualquier auditoria o visita de los Órganos reguladores (IESS-MRL), en lo que se refiere al Seguridad y Salud en el Trabajo.

CLAUSULA CUARTA: HONORARIOS PROFESIONALES Y FORMA DE PAGO.- LA CONTRATANTE pagará por concepto de honorarios

profesionales al PROFESIONAL, la suma de **USD\$ 1.000.00 (Mil Dólares de los Estados Unidos de América)** netos mensuales

Los viáticos serán a cuenta de LA CONTRATANTE cuando estos gastos fueran por comisión de servicio fuera de la ciudad de Guayaquil, los que deberán tener su correspondiente soporte.

Las partes acuerdan que de los valores antes señalados, LA CONTRATANTE retendrá todos y cada uno de los valores que según la legislación tributaria ecuatoriana corresponda, quedando el valor neto acordado.

EL PROFESIONAL presentará su factura de honorarios profesionales a LA CONTRATANTE, dentro de los cinco primeros días de cada mes, por los servicios profesionales prestados en el mes anterior; la factura deberá cumplir con los requisitos exigidos por la Ley de Régimen Tributario Interno y el Reglamento de Facturación.

LA CONTRATANTE pagará al PROFESIONAL las facturas de honorarios profesionales y viáticos convenidos, en caso de haberlos, en sus oficinas de la ciudad de Guayaquil dentro del plazo de cinco días contados desde la presentación de las facturas.

CLAUSULA QUINTA: VIGENCIA DEL CONTRATO.- La vigencia del presente contrato es de **UN AÑO**, que se contará desde la fecha de suscripción del mismo hasta el 2 de Diciembre del 2015; el contrato podrá ser renovado, siempre y cuando haya conformidad expresa y por escrito de las partes.

Cualquiera de las Partes podrá solicitar la terminación del presente contrato de forma anticipada, sin que haya lugar a reclamo de indemnización alguna por parte de la otra parte contratante, siempre y cuando exprese su voluntad para dicho efecto, con el plazo de treinta (30) días de anticipación. En caso de quien solicitare la terminación anticipada del contrato sea EL PROFESIONAL, él se obliga a terminar cabal y satisfactoriamente la etapa que se encontrare desarrollando a la época de la referida decisión, y LA CONTRATANTE le deberá pagar lo debidamente facturado hasta la entrega del trabajo desarrollado. El plazo aquí señalado, de ser necesario, podrá ser ampliado por una vez, de común acuerdo entre las Partes.

CLAUSULA SEXTA: CONFIDENCIALIDAD.- EL CONTRATISTA declara conocer que dado el trabajo que realiza, la información que maneja en el desempeño de sus funciones, es de exclusiva propiedad de la CONTRATANTE y por lo tanto tiene el carácter de reservada y confidencial, lo cual le impide hacer uso de la misma, para fines distintos de los propios de la empresa XXXXXXX, aún cuando la relación contractual entre las partes hubiere concluido.

Adicionalmente, EL PROFESIONAL se obliga a guardar estricta confidencialidad de cualquier información, modo de trabajo, proyecto, programa que llegare a tener conocimiento en virtud de la prestación de sus servicios profesionales para LA CONTRATANTE. En virtud de lo expuesto, la violación de tal confidencialidad también dará derecho a la empresa XXXXXX a dar por terminado inmediatamente este contrato, lo que comunicará al PROFESIONAL vía correo electrónico o mediante carta enviada por correo certificado, así como a seguir las acciones civiles y/o penales propias de tal incumplimiento, sin que dicha terminación implique la obligación de pagarle ningún tipo de indemnización al PROFESIONAL.

Se entiende que todo programa, sistema, normativa, capacitación, etc., que por el presente Contrato fuere desarrollado por EL PROFESIONAL para LA CONTRATANTE, son de propiedad de ésta última, y es, por lo tanto, material protegido por la presente Cláusula.

CLAUSULA SEPTIMA: NATURALEZA DEL CONTRATO.- Por ser este un Contrato Civil de Prestación de Servicios Profesionales, las partes, expresamente, declaran que entre ellos no existe ningún tipo de obligación, ni vinculación de carácter laboral.

En consecuencia, LA CONTRATANTE no adquiere, ni mantiene, ni mantendrá relación laboral alguna con EL PROFESIONAL y no asumirá respecto de éste ningún tipo de responsabilidad por accidentes que ocurrieren durante la vigencia y ejecución del presente contrato como consecuencia del Objeto de este contrato o relacionados con el mismo, siendo la responsabilidad de tales hechos única y exclusivamente del PROFESIONAL.

Además, las partes acuerdan que ninguna de ellas tienen relación de exclusividad ni dependencia entre sí, pudiendo suscribir cuantos contratos sean convenientes para sus intereses con terceras personas, que tengan contenido similar o idéntico al presente contrato, y dejan señalado y aclarado que entre los contratantes no existe subordinación o dependencia, ya que cada parte está simplemente obligada a cumplir con las obligaciones indicadas en el presente contrato.

Para constancia, firman las partes, en unidad de acto, en 3 ejemplares de igual tenor y valor, en la ciudad de Guayaquil, el 2 de Diciembre de 2014.

EL CONTRATANTE

EL PROFESIONAL

Gerente General

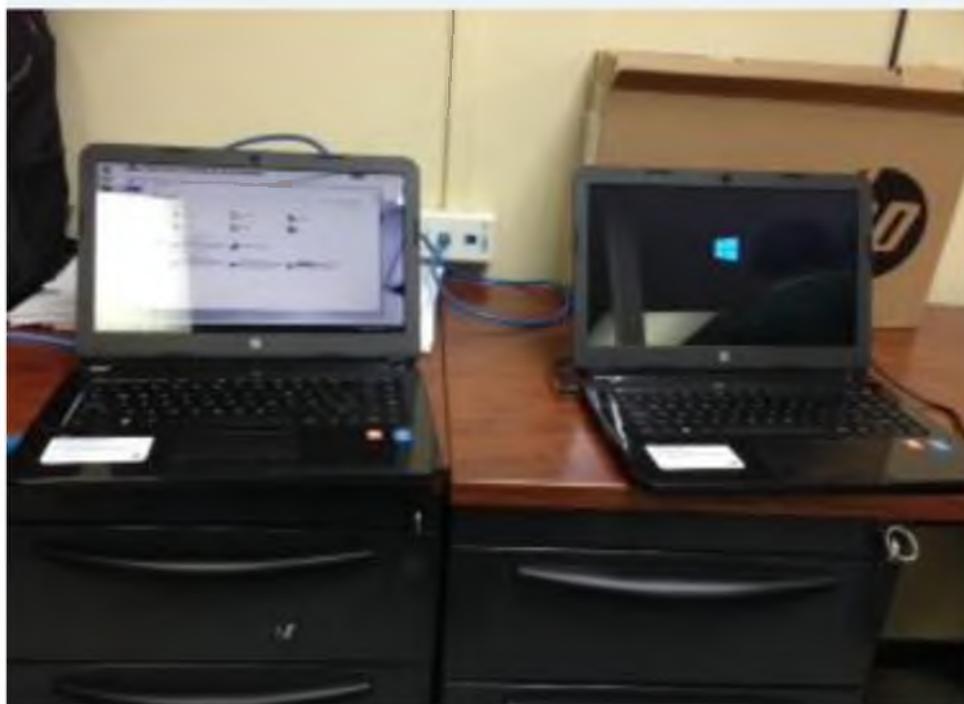
Anexo 4 Proveedor de Facturación Electrónica

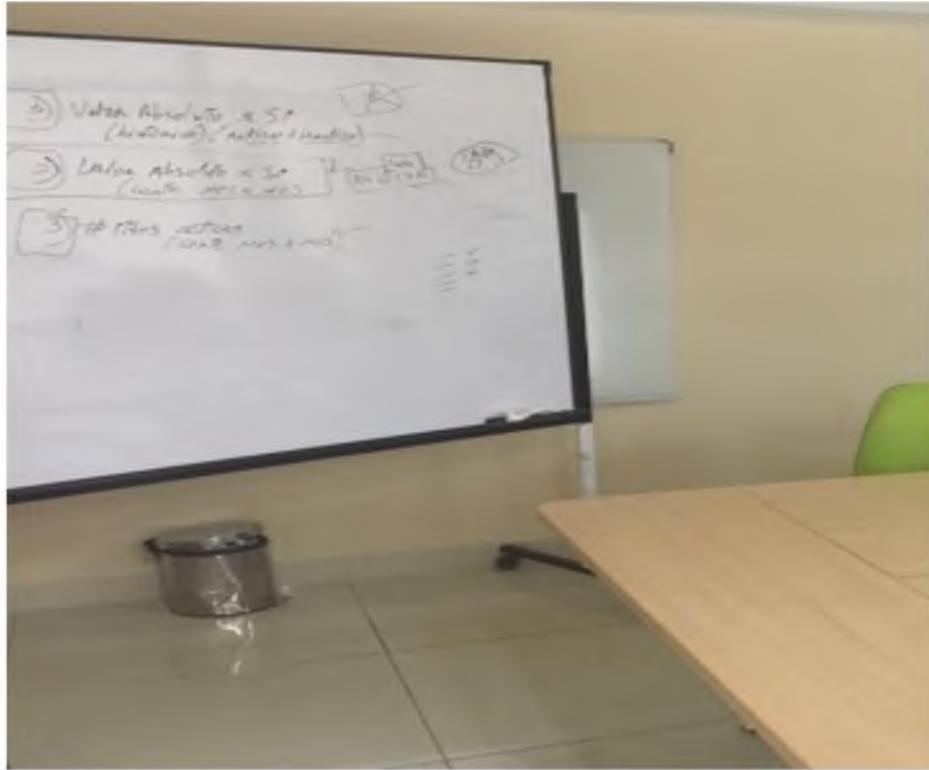
Alfa Digital



Motor de Facturación Electrónica en Ecuador

Anexo 5 Oficinas Actuales de SART





Anexo 6 Modelo de Cotizaciones de SART a sus clientes

COTIZACION

SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	OFERTA DE SERVICIOS
	IMPLEMENTACIÓN GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD
	NORMA/S DE REFERENCIA:
	<ul style="list-style-type: none"> • RESOLUCIÓN C.D. 390
	CLIENTE: ELECTRICA EP FECHA: 20- 07 -2015
	Revisado por: Magister en Seguridad y salud Ocupacional RUC: 1203578867001 CELULAR: 0996643933

COTIZACION



PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

Objetivo

Establecer el nivel de cumplimiento técnico legal en base a la Resolución C.D. 390

Procedimiento

Se realizarán los siguientes elementos basados en la Resolución C.D. 333

I. GESTIÓN ADMINISTRATIVA
IT. 1.1. ORGANIZACIÓN DE LA SST
IT. 1.2. CALIFICACIONES DE LOS SERVIDORES
IT. 1.3. RESPONSABILIDADES DE LOS SERVIDORES
IT. 1.4. RESPONSABILIDADES DE LOS SERVIDORES
IT. 1.5. RESPONSABILIDADES DE LOS SERVIDORES
IT. 1.6. RESPONSABILIDADES DE LOS SERVIDORES
IT. 1.7. RESPONSABILIDADES DE LOS SERVIDORES
II. GESTIÓN TÉCNICA
IT. 2.1. IDENTIFICACIÓN
IT. 2.2. MEDICIÓN
IT. 2.3. EVALUACIÓN
IT. 2.4. CONTROL DE RIESGOS
IT. 2.5. MONITOREO AMBIENTAL Y BIOLÓGICO
IT. 2.6. MONITOREO AMBIENTAL Y BIOLÓGICO
III. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
IT. 3.1. IDENTIFICACIÓN DE TALENTO HUMANO
IT. 3.2. IDENTIFICACIÓN DE TALENTO HUMANO
IT. 3.3. IDENTIFICACIÓN DE TALENTO HUMANO
IT. 3.4. IDENTIFICACIÓN DE TALENTO HUMANO
IT. 3.5. IDENTIFICACIÓN DE TALENTO HUMANO
IV. PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.1. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.2. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.3. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.4. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.5. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.6. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.7. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.8. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.9. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.10. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.11. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.12. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.13. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.14. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.15. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.16. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.17. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.18. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.19. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.20. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.21. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.22. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.23. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.24. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.25. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.26. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.27. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.28. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.29. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.30. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.31. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.32. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.33. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.34. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.35. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.36. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.37. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.38. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.39. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.40. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.41. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.42. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.43. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.44. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.45. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.46. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.47. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.48. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.49. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.50. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.51. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.52. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.53. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.54. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.55. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.56. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.57. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.58. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.59. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.60. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.61. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.62. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.63. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.64. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.65. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.66. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.67. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.68. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.69. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.70. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.71. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.72. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.73. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.74. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.75. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.76. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.77. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.78. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.79. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.80. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.81. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.82. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.83. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.84. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.85. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.86. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.87. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.88. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.89. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.90. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.91. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.92. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.93. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.94. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.95. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.96. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.97. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.98. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.99. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS
IT. 4.100. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS

Equipo de Técnicos

1 MSc. en seguridad y Salud en el Trabajo

2 Supervisores de campo



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Solórzano Villamar Cristina Nathalie, con C.C: # 0950445619 y Gayrey Escalante Oscar David, con C.C: # 0927389700 autores del trabajo de titulación: Diseño de la Planificación Estratégica para la Microempresa SART en la ciudad de Guayaquil para el periodo 2016 – 2020 previo a la obtención del título de **INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 14 de marzo de 2016

f. 

Nombre: Solórzano Villamar Cristina Nathalie

C.C: 0950445619

f. 

Nombre: Gayrey Escalante Oscar David

C.C: 0927389700



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Diseño de la Planificación Estratégica para la Microempresa SART en la ciudad de Guayaquil para el periodo 2016 – 2020		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Solórzano Villamar Cristina Nathalie Gayrey Escalante Oscar David		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Jorge Augusto, Maldonado Cervantes		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas		
CARRERA:	Gestión Empresarial Internacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Ingeniero(a) en Gestión Empresarial Internacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:		No. DE PÁGINAS:	151
ÁREAS TEMÁTICAS:	Planificación Estratégica, Administración, Marketing Estratégico		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	PLANIFICACIÓN, ESTRATEGIAS, SEGURIDAD, IMPLEMENTACIÓN, FACTORES, COMPETITIVIDAD		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):	<p>El presente trabajo está enfocado en realizar una investigación acerca de cómo crear una empresa digital que se dedique a la capacitación y certificación online. Se detalla que es una capacitación y los diferentes métodos para poder impartirla, se ha realizado un estudio de mercado para determinar a qué segmento de la población va a estar enfocado este negocio, cuales son los valores que se van a percibir por una determinada capacitación, todo soportado mediante encuestas y entrevistas realizadas, donde las personas se inclinan por cual metodología le parece la más acertada a la hora de recibir un curso, que costos estarían dispuestos a asumir, horarios a participar, tipo de capacitación, etc. Con toda esta información pudimos obtener cuales serían nuestras oportunidades, debilidades, amenazas y fortalezas para que el proyecto se pueda desarrollar y concluir exitosamente. Todo esto se ve plasmado en un trabajo técnico, en el cual se realiza un Sitio Web, donde se muestran promociones, capacitaciones, metodologías y demás a las cuales el público en general puede acceder.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-4-2756181 / 0967218729 / 0989705033	E-mail: cristina_193@hotmail.com / odge-92@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN: COORDINADORA DEL PROCESO DE UTE	Nombre: Román Bermeo, Cynthia Lizbeth Teléfono: +593-9-84228698 E-mail: cynthia.roman@cu.ucsg.edu.ec / cynthiaromanec@gmail.com		

SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

Nº. DE REGISTRO (en base a datos):	
Nº. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	