

MAESTRIA

Tatiana Elizabeth Carvajal Batallas

**MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA
EMPRESA
STDRIVE DEL ECUADOR S.A.**

Disertación presentada como requisito parcial para la obtención del Título de Magister en Administración de Empresas mención Negocios Internacionales de la Universidad del Pacífico bajo la dirección de la Ing. Luisa Ávila

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO


Quito, 2017

CARVAJAL, Tatiana, Modelo de Gestión Estratégica para la Empresa Stdrive del Ecuador S.A. Quito: UPACÍFICO, 2017, 136p. Ing. Luisa Ávila presentado a la Facultad de Negocios y Economía de la Universidad Del Pacífico).

Resumen: El presente proyecto de grado tiene como finalidad diseñar un Modelo de Gestión Estratégica que responda a las necesidades de la empresa *Stdrive del Ecuador S.A.*, para mejorar sus niveles de organización, aportando al alcance de la misión organizacional, pues durante el desarrollo investigativo se pudo identificar falencias organizacionales en cuanto a estructura, asignación de funciones a sus colaboradores debido al desconocimiento de Gestión Administrativa por parte de los propietarios. Por lo mencionado, se han venido produciendo fricciones en el clima organizacional por la superposición de tareas, así como debilidades en el cumplimiento de determinadas acciones por la carencia de instrumentos administrativos y ausencia de medios de seguimiento y control organizacional.

Ante la problemática identificada. Se propone crear un Modelo de Gestión Estratégica que esté acorde a la realidad de la empresa *Stdrive del Ecuador S.A.*, que les permita a los inversionistas trabajar con organización y obtener mayores niveles de venta y mejor imagen organizacional en el sector empresarial que se desenvuelven. Por lo tanto, se ha realizado un diagnóstico situacional de *Stdrive del Ecuador S.A.*, así como un estudio de varios teóricos referentes al tema propuesto, para obtener un producto acorde a los requerimientos organizacionales del objeto en estudio.

Palabras claves: Administración Estratégica, Gestión empresarial, herramientas gerenciales, diagnóstico organizacional, FODA.

| | | |
|---|---|-------------------|
|  | ENTREGA DE TRABAJO | Fecha: 09/07/2015 |
| | (CONCLUSIÓN DE CARRERA DE GRADO) | Versión: 001 |
| | PA-FR-67 | Página: III de 1 |

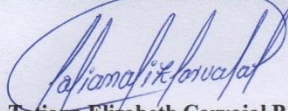
DECLARACIÓN

Al presentar la **Disertación** como requisito parcial para la obtención del **Título de Magister en Administración de Empresas** mención **Negocios Internacionales** de la **Universidad Del Pacífico**, hago entrega del documento digital, a la **Biblioteca de la Universidad**.

La estudiante certifica estar de acuerdo en que se realice cualquier consulta de este Trabajo de Maestría dentro de las Regulaciones de la Universidad, acorde con lo que dictamina la L.O.E.S. 2010 en su Art. 144.

Conforme a lo expresado, adjunto a la presente, se servirá encontrar cuatro copias digitales de este Trabajo de Maestría para que sean reportados en el Repositorio Nacional conforme lo dispuesto por el SENESCYT.

Para constancia de esta declaración, suscribe



Tatiana Elizabeth Carvajal Batallas

Estudiante de Maestría la Facultad de Negocios
Universidad Del Pacífico

| | |
|-------------------------------|--|
| Fecha: | Quito, enero del 2017 |
| Título de Tesis: | Modelo de Gestión Estratégica para la Empresa Sdrive del Ecuador S.A. |
| Autor: | Tatiana Elizabeth Carvajal Batallas |
| Tutor: | Ing. Luisa Adriana Ávila Bolívar |
| Miembros del Tribunal: | Máster Gastón Sandoval |
| | PHD Alfredo Vergara Recalde |
| | PHD Gustavo Javier Acuña Pazmiño |
| Fecha de calificación: | Febrero del 2015 |

DEDICATORIA

A mi hija Stephanie Naomi, testigo silenciosa de mis luchas cotidianas, que con su dulzura y cariño impulsa a la culminación de mis metas, a ese ser pequeñito y alegre que me enseña a no perder la esperanza y la inocencia de la niñez, que me ha hecho comprender que mientras menos improvisaciones tenga en mi vida más transparente serán mis acciones.

A mis Padres semilla de esfuerzo y tenacidad que con su esfuerzo y apoyo permanente me han conducido a la culminación de mis metas y objetivos trazados, a ellos que cuando he flaqueado siempre han tenido palabras de aliento que han hecho rectificar mi caminar.

A mi hermana y sobrino por darme todo el respaldo y comprensión, por estar junto a mí en los momentos difíciles, por disfrutar de mis alegrías y compartir mis tristezas.

A todos ustedes que siempre tienen una palabra de apoyo e impulso para seguir adelante en todos mis retos profesionales y personales. Me comprometo a ser una profesional seria y honesta.

AGRADECIMIENTO

En el presente trabajo quiero expresar mi agradecimiento profundo al ser TODO PODEROSO, **DIOS** por haberme permitido desarrollarme en todo ámbito. El que está siempre a mi lado en los buenos y malos momentos pero especialmente en los últimos ya que siempre encuentro paz y regocijo en su palabra.

A mis padres que con su ejemplo, dedicación y sacrificio han sabido inculcar en mí buenos principios, valores y tenacidad para conseguir las metas trazadas.

A mi hija adorada Stephanie Naomi por regalarme el tiempo que le pertenecía e impulsar a culminar esta meta tan anhelada.

ÍNDICE

| | |
|---|--------------------------------------|
| DECLARACIÓN DE AUTORÍA | II |
| CERTIFICACIÓN..... | ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO. |
| DOCUMENTO DE CONFIDENCIALIDAD.. | ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO. |
| DEDICATORIA..... | IV |
| AGRADECIMIENTO | V |
| ÍNDICE..... | VI |
| ÍNDICE DE TABLAS..... | XI |
| ÍNDICE DE FIGURAS | XIII |
| RESUMEN EJECUTIVO | XIV |
| SUMMARY | XV |
| PRESENTACIÓN | 1 |
| CAPÍTULO I..... | 3 |
| ASPECTOS METODOLÓGICOS..... | 3 |
| I. A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 3 |
| I.B. FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA | 5 |
| <i>I.B.1. Formulación del Problema.....</i> | <i>5</i> |
| <i>I.B.2. Sistematización del Problema.....</i> | <i>5</i> |
| I.C. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN | 6 |
| <i>I.C.1. Objetivo General:.....</i> | <i>6</i> |
| <i>I.C.2. Objetivos Específicos:</i> | <i>6</i> |
| I.D. JUSTIFICACIÓN..... | 6 |
| <i>I.D.1. Justificación Teórica.....</i> | <i>6</i> |
| <i>I.D.2. Justificación Práctica.....</i> | <i>8</i> |

| | |
|--|----|
| <i>I.D.3. Justificación Metodológica</i> | 8 |
| I.E. HIPÓTESIS Y VARIABLES | 9 |
| <i>I.E.1. Hipótesis</i> | 9 |
| <i>I.E.2. Variables</i> | 10 |
| <i>I.E.1.a. Variable Independiente:</i> | 10 |
| <i>I.E.2.a. Variable Dependiente:</i> | 10 |
| I.F. ASPECTOS METODOLÓGICOS..... | 10 |
| <i>I.F.1. Metodología</i> | 10 |
| <i>I.F.2. Métodos</i> | 11 |
| <i>I.F.3. Técnicas de Investigación</i> | 11 |
| I.G. FUENTES DE INFORMACIÓN | 12 |
| CAPÍTULO II..... | 13 |
| 1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA | 13 |
| II.A. ORGANIZACIÓN | 13 |
| II.A.1. ¿Qué es una Organización?..... | 13 |
| II.A.2. Tipos de organizaciones..... | 14 |
| II.A.3. ¿Cómo debe ser una organización?..... | 14 |
| II.A.4. Pasos de la Organización | 15 |
| II.B. COMBINACIONES DE EFICIENCIA Y EFICACIA | 15 |
| II.C. ADMINISTRATIVO CLÁSICO | 16 |
| II.C.1. Planeación..... | 16 |
| II.C.2. Organización..... | 17 |
| II.C.3. Dirección..... | 17 |
| II.C.4. Control | 17 |

| | |
|--|----|
| II.D. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA | 17 |
| II.D.1. <i>¿Qué es la planificación estratégica?</i> | 18 |
| II.D.2. <i>¿Por qué es importante la Planificación estratégica?</i> | 19 |
| II.D.3. <i>¿Cuáles son los principios de la Planeación Estratégica?</i> | 19 |
| II.D.4. <i>¿Cuáles son los beneficios de la Planificación Estratégica?</i> | 20 |
| CAPÍTULO III | 22 |
| LA EMPRESA STDRIVE DEL ECUADOR S.A. | 22 |
| III.A. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA STDRIVE DEL ECUADOR S.A..... | 22 |
| III.B. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA STDRIVE DEL ECUADOR S.A..... | 23 |
| III.B.1. <i>Misión</i> | 24 |
| III.B.2. <i>Visión</i> | 24 |
| III.B.3. <i>Principios y valores</i> | 25 |
| III.C. ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL..... | 29 |
| III.C.1. <i>Organigrama Estructura STDRIVE – 2014</i> | 29 |
| III.C.2. <i>Orgánico Posicional STDRIVE S.A.</i> | 30 |
| III.C.3. <i>Orgánico Funcional STDRIVE S.A.</i> | 31 |
| III.D. DESCRIPCIÓN DE CARGOS | 34 |
| CAPÍTULO IV | 35 |
| 3. ANÁLISIS SITUACIONAL DE STDRIVE DEL ECUADOR S.A..... | 35 |
| IV.A. ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO | 35 |
| IV.A.1. <i>Análisis del Macro ambiente</i> | 35 |
| IV.A.1.a. Factores Económicos | 35 |
| IV.A.1.b. Factores Político – legales | 40 |
| IV.A.1.c. Factores Socio – culturales | 42 |

| | |
|--|----|
| IV.A.1.d. Factores Tecnológicos | 45 |
| <i>IV.A.2. Análisis del Micro ambiente</i> | 46 |
| IV.A.2.a. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter | 47 |
| □ Diagnóstico Integrado sobre las cinco fuerzas de Porter..... | 53 |
| □ Estrategias de las Cinco Fuerzas de Porter | 54 |
| COMPETIDORES | 55 |
| IV.A.2.b. Análisis de Perfil Competitivo | 56 |
| □ Estrategias del análisis de Perfil Competitivo | 58 |
| IV.B. ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO | 60 |
| <i>IV.B.1. Análisis FODA</i> | 60 |
| IV.B.1.a. Análisis de factores externos | 60 |
| IV.B.1.b. Análisis de factores internos | 63 |
| IV.B.1.c. Análisis FODA | 67 |
| □ Estrategias del Análisis FODA..... | 69 |
| CAPÍTULO V | 70 |
| PROPUESTA | 70 |
| V.A. NOMBRE DE LA PROPUESTA | 70 |
| V.B. OBJETIVOS PROPUESTOS | 70 |
| <i>V.B.A.1. Objetivos Corporativos</i> | 70 |
| <i>V.B.A.2. Relación Objetivos Específicos con Estrategias</i> | 70 |
| V.C. ESTRUCTURA DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO PROPUESTO | 72 |
| <i>V.C.1. Plan de Gestión Financiera</i> | 73 |
| <i>V.C.2. Plan de Marketing y Ventas</i> | 74 |
| <i>V.C.3. Plan de Organización y Mejoramiento Continuo</i> | 75 |

| | |
|--|----|
| V.C.4, Plan de Desarrollo y Actualización Tecnológica..... | 76 |
| V.C.2. Sistema de Seguimiento y Control de la Propuesta..... | 78 |
| V.C.2.a. Perspectivas – Objetivos - Indicadores | 78 |
| V.C.2.b. Mapa Estratégico..... | 80 |
| V.D. ANÁLISIS FINANCIERO | 81 |
| V.D.1. Costo de la Inversión | 81 |
| V.D.2. Financiamiento | 81 |
| V.D.2.a. Forma de financiamiento | 81 |
| V.D.2.b. Condiciones del Crédito | 82 |
| V.D.2.c. Amortización del Crédito..... | 82 |
| V.D.3. Estados Financieros..... | 85 |
| V.D.3.b. Flujo de Efectivo proyectado | 90 |
| V.D.4. Indicadores Financieros | 91 |
| V.D.4.a. Costo de Oportunidad | 91 |
| V.D.4.b. Valor Actual Neto..... | 91 |
| V.D.4.c. Tasa de Rendimiento del Proyecto TIR | 92 |
| V.D.4.d. Periodo de Recuperación de la Inversión PRI | 93 |
| CAPÍTULO VI..... | 94 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 94 |
| 6.1. CONCLUSIONES..... | 94 |
| 6.2. RECOMENDACIONES | 96 |
| BIBLIOGRAFÍA | 97 |
| ANEXOS | 99 |
| ANEXO I..... | 99 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Beneficios de la Planeación Estratégica | 21 |
| Tabla 2. Tasa de Inflación | 35 |
| Tabla 3. Tasa de interés activa | 37 |
| Tabla 4. Tasa de interés pasiva | 38 |
| Tabla 5. Estadísticas PIB | 39 |
| Tabla 6. Nuevos Entrantes – Riesgo de Ingreso | 47 |
| Tabla 7. Poder de Negociación de los Proveedores | 48 |
| Tabla 8. Nivel de rivalidad de competidores existentes | 49 |
| Tabla 9. Productos Sustitutos | 50 |
| Tabla 10. Compradores | 51 |
| Tabla 11. Análisis estructural de sectores estratégicos | 52 |
| Tabla 12. Análisis de Perfil Competitivo | 57 |
| Tabla 13. Matriz de Factores Externos MFE | 60 |
| Tabla 14. Matriz de Factores Internos MFI | 63 |
| Tabla 15. Matriz FODA | 66 |
| Tabla 16. . Objetivos Estratégicos – Estrategias | 69 |
| Tabla 17. Plan de Gestión Financiera | 71 |
| Tabla 18. Plan de Marketing y Ventas | 72 |
| Tabla 19. Plan de Organización y Mejoramiento Continuo | 73 |
| Tabla 20. Plan de Desarrollo y Actualización Tecnológica | 74 |
| Tabla 21. Plan de Actualización Tecnológica | 75 |
| Tabla 22. Perspectivas – Objetivos e Indicadores | 76 |

| | |
|---|----|
| Tabla 23. Mapa Estratégico | 77 |
| Tabla 24. Mapa Corporativo | 78 |
| Tabla 25. Tablero de Mando Integral | 79 |
| Tabla 26. Inversión de la Propuesta | 80 |
| Tabla 27. Forma de financiamiento | 80 |
| Tabla 28. Condiciones de Financiamiento | 81 |
| Tabla 29. Tabla de Amortización | 82 |
| Tabla 30. Estado de Resultados | 85 |
| Tabla 31. Costo de Oportunidad | 92 |
| Tabla 32. Valor Actual Neto | 93 |
| Tabla 33. Tasa de Rendimiento – TIR | 93 |
| Tabla 34. Periodo de Recuperación de la Inversión | 94 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1. Pasos de la Organización | 16 |
| Figura 2. Combinaciones de eficacia y eficiencia | 17 |
| Figura 3. Actividad Económica de STDRIVE del Ecuador S.A. | 27 |
| Figura 4. Trabajo realizado por STDRIVE del Ecuador S.A. | 28 |
| Figura 5. Organigrama Estructural STDRIVE – 2014 | 30 |
| Figura 6. Organigrama Posicional STDRIVE – 2014 | 31 |
| Figura 7. Organigrama Funcional – VENTAS - STDRIVE – 2014 | 32 |
| Figura 8. Organigrama Funcional – OPERACIONES - STDRIVE – 2014 | 33 |
| Figura 9. Organigrama Funcional – ADMINISTRACIÓN - STDRIVE – 2014 | 34 |
| Figura 10. Cinco Fuerzas de Porter | 47 |
| Figura 11. Análisis Estructural de Sectores Estratégicos | 52 |
| Figura 12. Estructura Modelo de Gestión Estratégica Propuesto | 71 |

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto de grado tiene como finalidad diseñar un Modelo de Gestión Estratégica que responda a las necesidades de la empresa *Stdrive del Ecuador S.A*, para mejorar sus niveles de organización, aportando al alcance de la misión organizacional, pues durante el desarrollo investigativo se pudo identificar falencias organizacionales en cuanto a estructura, asignación de funciones a sus colaboradores debido al desconocimiento de Gestión Administrativa por parte de los propietarios. Por lo mencionado, se han venido produciendo fricciones en el clima organizacional por la superposición de tareas, así como debilidades en el cumplimiento de determinadas acciones por la carencia de instrumentos administrativos y ausencia de medios de seguimiento y control organizacional.

Ante la problemática identificada. Se propone crear un Modelo de Gestión Estratégica que esté acorde a la realidad de la empresa *Stdrive del Ecuador S.A.*, que les permita a los inversionistas trabajar con organización y obtener mayores niveles de venta y mejor imagen organizacional en el sector empresarial que se desenvuelven. Por lo tanto, se ha realizado un diagnóstico situacional de *Stdrive del Ecuador S.A.*, así como un estudio de varios teóricos referentes al tema propuesto, para obtener un producto acorde a los requerimientos organizacionales del objeto en estudio.

Palabras claves:

Administración Estratégica, Gestión empresarial, herramientas gerenciales, diagnóstico organizacional, FODA.

SUMMARY

This graduation project aims to "design a Strategic Management Model that meets the business needs of Ecuador SA Stdrive to improve current levels of organization, contributing to the scope of the organizational mission," because during the research development organizational shortcomings could be identified in terms of organizational structure, assignment of responsibilities to his colleagues that due to lack of administrative management by the owners have been producing friction in the organizational climate by overlapping actions and weaknesses in meeting certain actions by the lack of standard operating procedures and lack of means of monitoring and organizational control.

Given the problems identified. aims to create a Strategic Management Model that this chord to the reality of the company Stdrive of Ecuador SA, in order to improve their current situation and provide investors of administrative tools that allow them to work with better organization and sales levels and better image in the business sector that they operate. Thus it has been made a situational analysis of Stdrive of Ecuador SA and a deep study of several proposed theoretical framework to obtain a product according to the organizational requirements of the object in study subject.

Keywords:

Strategic Management, Business Management, Management tools, organizational diagnosis, SWOT.

PRESENTACIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad mejorar el niveles de organización de la empresa *Stdrive del Ecuador S.A.*, mediante el diseño de un Modelo de Gestión Estratégica que responda a las necesidades de la empresa, partiendo de la premisa que es necesario trabajar puertas adentro desde un planteamiento de gestión que permita obtener una organización, adecuada sistemas de manejo del talento humano, la mencionada empresa se encuentra ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito.

El presente documento se encuentra estructurado por un acápite que fundamenta teóricamente el modelo de gestión propuesto, de manera que se dote a los gestores de medios técnicos y cognitivos para la aplicación del mismo. Seguido de ello se presenta un estudio de la situación actual de la compañía, mediante un diagnóstico organizacional, en el cual se aplican para el análisis del micro entorno la metodología de las Cinco Fuerzas de Porter con la que se analiza de manera integral los stakeholders externos de la compañía, éste estudio se complementa con el análisis del sector competitivo mediante el Análisis de Perfil Competitivo en el que se establece un estudio comparativo entre la competencia directa con la finalidad de conocer el nivel de participación en el mercado y aspectos como diferenciación del producto y/o servicio, precio y ventaja competitiva.

En referencia al diagnóstico interno se realizó una análisis FODA, desde el punto de vista de Fred David, con la cual se analiza los factores de incidencia externa (oportunidades – amenazas) con la Matriz de Factores Externos MFE e interna (fortalezas – debilidades) mediante la Matriz de Factores Internos MFI de manera que se ha podido establecer

estrategias desde los ángulos ofensivos y defensivos, con el fin de tomar decisiones empresariales mediante el diseño de estrategias altamente competitivas.

Una vez concluido el diagnóstico y con los resultados obtenidos se ha procedido a diseñar un Modelo de Gestión Estratégica cuyo contenido en estructura está dado por los planes estratégicos propuestos, enfocados a mejorar los niveles de gestión de cada área, un estudio financiero que les permita a los inversionistas de *Stdrive del Ecuador S.A.*, tomar la decisión de invertir en la aplicación del diseño planteado.

CAPÍTULO I

ASPECTOS METODOLÓGICOS

I. A. Planteamiento del Problema

Las empresas en el país por lo general surgen en estructuras familiares, como respuesta a las necesidades de generar ingresos económicos, es así que en el artículo on-line *Empresas Familiares en el Ecuador* se menciona que *"de las 30.000 empresas constituidas en Ecuador, el 90% correspondía a familias, que aportan un porcentaje importante en el PIB y generan una significativa proporción de puestos de trabajo"* (Godoy, 1)

Por su forma de constitución, este tipo de empresas presentan deficiencias debido a la existencia de sistemas interrelacionados de propiedad, de gestión administrativa – financiera, de organización, de clima organizacional, por lo que las condiciones se vuelven cada vez más complejas, debido a que la “gestión de la empresa familiar no siempre coincide con los intereses particulares y a menudo originan tensiones en el seno familiar” (Godoy, 1)

Lo mencionado no está alejada de la industria vial, pues éste sector productivo se ha manejado en pequeñas microempresas familiares, o derivadas de pequeños grupos informales de la construcción, que se especializaron en la señalización de vías, de una manera rudimentaria, adaptando herramientas para la aplicación manual sin ofrecer estándares de calidad y seguridad para quienes las operan.

La necesidad inminente de las constructoras por subcontratar servicio de calidad, con tecnología que permita cubrir los requerimientos de las instituciones públicas, y cumplir con los estándares de calidad implementados en la industria por parte de los organismos

pertinentes, crea la necesidad de buscar nuevas alternativas empresariales en éste sector, en forma organizada, e implementando tecnología y mano de obra calificada.

Los aspectos mencionados son características de la empresa *Stdrive del Ecuador S.A.*, misma que nació ante la necesidad de generar ingresos para un grupo familiar y que debido al crecimiento de la demanda de señalización vial ha presentado en los últimos años rápido crecimiento empresarial, pero en cuanto a la administración actual presentan diferencias familiares en la estructura organizativa, lo cual produce debilidades en la entrega de los servicios y la gestión se ha vuelto burocrática, debido a que los roles de cada uno de los colaboradores no han sido adecuadamente definidos, estos tienden a confundirse generando conflictos en el interior de la empresa, a nivel familiar e incluso con quienes no pertenecen a la familia. Es así que, en se han venido presentado dificultades en la distribución de tareas y funciones, pues no existen perfiles prediseñados para la contratación de personal, por lo general las contrataciones son directas y siendo las capacidades de los contratados adaptadas a los cargos, produciendo pérdida de recursos, menor efectividad en el rendimiento laboral y por ende menores ingresos económicos.

El problema identificado en *Stdrive del Ecuador S.A.*, es enfrentar deficiencias en la organización, lo que da origen a tensiones internas, dificultando las formas de generación de un servicio de calidad debido a la existencia de un sistema de gestión empírico, implícito por la dinámica y crecimiento empresarial y la carencia de planificación de actividades, lo cual viene generando problemas de clima organizacional y pérdida de competitividad en el mercado.

Pronóstico:

Si la empresa *Stdrive del Ecuador S.A*, continua con un sistema de gestión empírico sin conocimientos técnicos, y una adecuada planificación de sus actividades en todos los niveles organizacionales, perderá la oportunidad de generar nuevos y mayores ingresos para la empresa y por ende su crecimiento será lento.

Control de Pronóstico:

Identificando que la problemática de Stdrive del Ecuador S.A, para mejorar la situación actual se propone diseñar un modelo de gestión estratégica que responda a sus necesidades

I.B. Formulación y sistematización del problema

I.B.1. Formulación del Problema

La problemática identificada invita a cuestionar la forma como mejorar la situación actual de la empresa *Stdrive del Ecuador S.A*, por lo que se cuestiona:

¿Cuál es el modelo de gestión más idóneo para que la empresa *Stdrive del Ecuador S.A*, mejore los niveles de organización empresarial?

I.B.2. Sistematización del Problema

- ¿Cómo se puede conocer cuál es el estilo de gestión empresarial más idóneo para mejorar la situación actual de la empresa *Stdrive del Ecuador S.A*.?
- ¿De qué manera se puede conocer la situación actual de la empresa *Stdrive del Ecuador S.A*, considerando su posición tanto interna como externa?

- ¿De qué manera mejorar los niveles de organización de la empresa *Stdrive del Ecuador*?

I.C. Objetivos de la Investigación

I.C.1. Objetivo General:

Diseñar un Modelo de Gestión Estratégica que responda a las necesidades de la empresa *Stdrive del Ecuador S.A*, para mejorar los niveles de organización actual, aportando al alcance de la misión organizacional.

I.C.2. Objetivos Específicos:

- Fundamentar teóricamente el modelo de gestión administrativa más idóneo para mejorar los niveles de administración de la empresa *Stdrive del Ecuador S.A*.
- Diagnosticar la situación actual de la empresa *Stdrive del Ecuador S.A*, considerando su posición interna como externa.
- Diseñar un modelo de gestión estratégica que permita mejorar la situación actual de la empresa *Stdrive del Ecuador S.A*.

I.D. Justificación

I.D.1. Justificación Teórica

La gestión empresarial ha dado respuesta a las necesidades de las empresas durante décadas, pues han permitido mejorar los niveles de administración de los directivos empresariales, en la constante búsqueda de cubrir las necesidades de los clientes, y sobre todo generar rentabilidad a sus accionistas. Estos dos factores han sido determinantes, pero la dinámica

empresarial de cada época ha definido el estilo de administración, por lo que las escuelas administrativas no son estáticas.

Debido a ello, la Gestión Estratégica evolucionó en los años 70' como un sistema de gerencia emergente, en la que los gerentes debían planificar: el ¿qué lograr?, ¿cómo hacer?, y ¿cuándo hacer?; ejecutar las tareas que realizan los trabajadores, con el objetivo de contar con ventajas competitivas en el ramo.

Por lo que es importante, considerar para el desarrollo del presente proyecto de grado, partir desde conceptos fundamentales como: planificación, tipos de planes, organización, tipo de organización, estructuras organizacionales (estructural, funcional, posicional) , dirección considerando las evidencias de la empresa *Stdrive del Ecuador S.A*, para un adecuado análisis organizacional, partiendo del estudio del ambiente externo e interno, en éste último se aplicó un análisis FODA con la finalidad de formular propuestas estratégicas para mejorar la posición de la empresa en estudio.

Por tanto, se ha dado énfasis a cada uno de los temas mencionados en importantes aportes teóricos como son los de: Hellriegel, Slocum y Woodman, Robbins; diagnóstico empresarial estudiado desde el punto de vista de Fred David, estrategia empresarial de Porter. De cuyo estudio se establece que todas las empresas, diseñan planes estratégicos en miras de cumplir los objetivos y metas planteadas en el corto, mediano y largo plazo. Cada plan involucra una cantidad de actividades a ejecutarse en cada unidad operativa, tomando en cuenta que la planificación estratégica es un proceso de comunicación y determinación de decisiones, en

la que intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa, teniendo como finalidad producir cambios profundos en la organización y cultura interna de la misma.

I.D.2. Justificación Práctica

La dinámica empresarial, los niveles de competitividad en el mercado han determinado que los sistemas de gestión empresarial hayan evolucionado, en respuesta a las necesidades de las empresas en la actualidad, por tanto la implementación de modelos de gestión actuales, que respondan a las necesidades empresariales y que consideren factores exógenos a las organizaciones como competitividad se han convertido en una necesidad imperiosa, especialmente para aquellas empresas como *Strive del Ecuador S.A*, que ha crecido vertiginosa por la alta demanda en el mercado del tipo de servicio que oferta y que posee una organización básica y empírica por haberse originado en estructuras familiares.

De allí, que la implementación de un modelo de gestión estratégico, se propende conseguir, una imagen corporativa sólida, competitiva, y que perdure en el tiempo, La planificación estratégica ha facilitado la toma de decisiones y ha establecido el rumbo de la empresa, para establecer una dinámica en la que interactúen todas las áreas de la organización acorde a las necesidades determinadas.

I.D.3. Justificación Metodológica

La Gestión Estratégica, constituye una herramienta direccionada en el desarrollo de ideas o proyectos empresariales; basados en estudios tales como: de mercado, impacto ambiental, técnico, financiero y organizacionales.

Además estos incluyen y definen temas tales como el modelo de negocio, la localización macro y micro del mismo, la determinación de precios, los canales de comercialización y distribución, la necesidad y metodología de selección y contratación de personal, la estructura organizacional, la filosofía empresarial, la legalización, la estructura de capital, la evaluación financiera y sus fuentes de financiamiento entre otros, permitiendo pronosticar el éxito o fracaso del plan a implementar.

Para el proceso de diagnóstico en el desarrollo del presente proyecto se aplicó la Metodología FODA, desde una visión cuantitativa de cada uno de los factores de análisis sustentado en la teoría propuesta por Fred David.

I.E. Hipótesis y Variables

I.E.1. Hipótesis

Partiendo de la premisa que la hipótesis palabra hipótesis “viene del griego *hipo: bajo* y *thesis: posición o situación*. De acuerdo a sus raíces epistemológicas, hipótesis significa: una explicación supuesta que está bajo ciertos hechos, a la que sirve de soporte” (Rodríguez, 34). Por lo que se puede concluir que son suposiciones o verdades planteadas por el investigador que a través de los resultados de un proceso investigativo se pueden aseverar o no. Partiendo de la definición dada se plantea para la presente indagación la siguiente hipótesis:

El diseño de un Modelo de Gestión Estratégico que responda a las necesidades de la empresa **Stdrive del Ecuador S.A**, permitirá mejorar los niveles de organización empresarial de la

misma, mejorando el clima organizacional, la distribución de funciones y tareas de cada una de sus departamentos.

I.E.2. Variables

En el desarrollo de la presente investigación se han identificado las siguientes variables:

I.E.1.a. Variable Independiente:

Gestión Estratégica

La Gestión Estratégica es “el arte y/o ciencia de anticipar y gerenciar participativamente el cambio con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio” (Betancourt, 106)

I.E.2.a. Variable Dependiente:

Niveles de Organización

La distribución jerárquica en una empresa definen los niveles organizacionales, los cuales definen la estructura organizacional.

I.F. Aspectos Metodológicos

I.F.1. Metodología

El presente proyecto de investigación aplica para su desarrollo una metodología multimodal, misma que resulta de la interacción de un sistema metodológico cualitativo aplicado durante la investigación exploratoria de la situación actual de la empresa *Stdrive del Ecuador S.A.*, la cual “utiliza recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación y puede o no probar hipótesis en su proceso de interpretación” (Sampieri, 4)

Finalmente un estudio de carácter cuantitativo al realizar el análisis FODA desde la visión de Fred David, quien propone la cuantificación de factores mediante escalas numérica que permiten definir en el ámbito interno las potencialidades, debilidades, así como las oportunidades y amenazas en el ámbito externo.

La investigación se basó en el proceso analítico de la situación actual del objeto a investigar que en el presente proceso es la empresa *Stdive del Ecuador S.A*, es así que el investigador busca observar y evaluar aspectos de la empresa, tales como satisfacción del cliente tanto interno como externo, así como el nivel de aceptación y posicionamiento en el mercado.

I.F.2. Métodos

Los métodos de investigación a aplicarse en la presente investigación son: el método analítico deductivo, en el primer caso la investigación se fundamenta en el análisis profundo de diversos aspectos, siendo estos: la fundamentación bibliográfica que permite sustentar teóricamente el proyecto, el análisis de la situación actual de la empresa finalmente el método deductivo que se lo aplica en la determinación de la formulación de la propuesta y por ende en las conclusiones y recomendaciones.

I.F.3. Técnicas de Investigación

La técnica para el desarrollo de la investigación es la observación apoyada en un instrumento de investigación que es una ficha de observación, permitirá definir y conocer de cerca la situación actual de la empresa *Stdive del Ecuador S.A*, en cuanto a organización empresarial. Complementándose con una entrevista al propietario de la empresa el cual permitirá conocer aspectos importantes como: forma de constitución, origen de la empresa,

forma de evolución de la misma y sobre todo organización actual, así como sus necesidades y potencialidades.

I.G. Fuentes de Información

Las fuentes de información utilizadas en la presente investigación son de origen primario, obtenidas mediante la aplicación de la técnica de la observación durante el análisis situacional la empresa y la evaluación de aspectos externos de la institución como son factores de incidencia: económicos, socio-culturales, político-legales, ecológicos, entre otros; así como el estudio de las capacidades empresariales tales como: directivas, de gestión del talento humano, tecnológicas.

A más de las fuentes mencionadas, el trabajo se sustenta en fuentes de información secundaria que permite dar soporte teórico científico a la investigación realizada.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

II.A. Organización

II.A.1. ¿Qué es una Organización?

Desde tiempos ancestrales, el hombre ha requerido agruparse, tanto para defender sus creencias como para trabajar en conjunto y lograr sus objetivos. Desde el punto de vista básico, la organización “es la actividad donde involucra la planeación, organización, dirección y control de recursos de mano de obra, de producción, finanzas, ventas, etcétera, enfocando los esfuerzos, en la mayoría de los casos, a la obtención de lucro” (Valdés, 23)

Para ello se organizaron y formaron grupos de acción con objetivos predeterminados, sin embargo han surgido varias definiciones así. “son dos personas o más que trabajan juntas, de manera estructurada, para alcanzar una meta o una serie de metas específicas” (Stoner, 6)

Desde el punto de vista de Koontz, se define a una organización como.

- 1). La identificación y clasificación de actividades requeridas, 2). El agrupamiento de las actividades necesarias para lograr los objetivos, 3). La asignación de cada agrupamiento a un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos (delegación) y 4). Las medidas para coordinar horizontalmente y verticalmente en la estructura organizacional. (244)

Estas dos definiciones tienen algo en común que es la agrupación de individuos para alcanzar un fin en común, y dividir actividades, permiten que la organización en sí se convierta en

un ente autónomo: la organización ya como un ente independiente, debe contar con principios corporativos que la definen e identifican en el mercado.

II.A.2. Tipos de organizaciones

Las organizaciones son clasificadas en relación al criterio de administración en dos grupos: formal e informal. Mismas que se describen a continuación:

- **Organización Formal**

Se considera como organización formal aquel grupo de personas que trabajan con una organización y distribución de tareas y funciones claramente definidas, bajo la responsabilidad de la autoridad con la única finalidad de alcanzar con el objetivo propuesto.

- **Organización Informal**

Es aquella que debido a la poca o escasa formalidad en el trabajo se la define como “una red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por la organización, por lo que se produce espontáneamente” (Koontz, 246)

II.A.3. ¿Cómo debe ser una organización?

Una de las interrogantes planteadas es saber cómo debe ser una organización, tanto en su estructura como en su funcionalidad, de allí que se planea que ésta debe:

- Tener Correspondencia: Establecer con claridad la relación persona – puesto – estructura.
- Diferenciarse cada área y sus competencias: Tipo de estructura y conducta de cada área.
- Ser Integradora: Satisface las necesidades de colaboración entre las distintas áreas.
- Identificar su situación actual: Conocer sus potencialidades y limitaciones.

- Identificar los factores del ambiente que demandan un seguimiento cercano.
- Conocer a la competencia: identificar y conocer que acciones de la competencia han de ser objeto de atención especial.

II.A.4. Pasos de la Organización

Existe una lógica fundamental para la organización por lo cual se puede decir que el proceso de organización consta de cuatro pasos básicos los cuales se muestran en el siguiente gráfico:

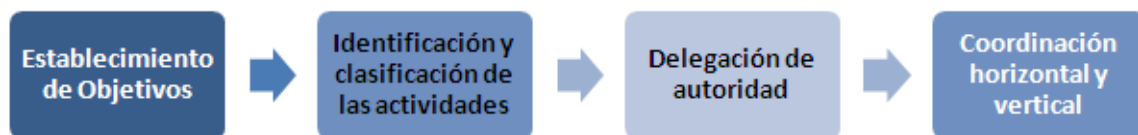


Figura 1. Pasos de la Organización
Elaborado por: Tatiana Carvajal

II.B. Combinaciones de eficiencia y eficacia

Los términos eficacia y eficiencia son muy utilizados en el ámbito empresarial estableciéndose claramente la diferencia entre ellos, así eficiencia es identificada como la “capacidad de obtener los mayores resultados con la mínima inversión. Se define como hacer bien las cosas” (Robbins, 8)

Mientras que la eficacia es “completar las actividades para conseguir las metas de la organización, se define como hacer las cosas correctas” (Robbins, 8)

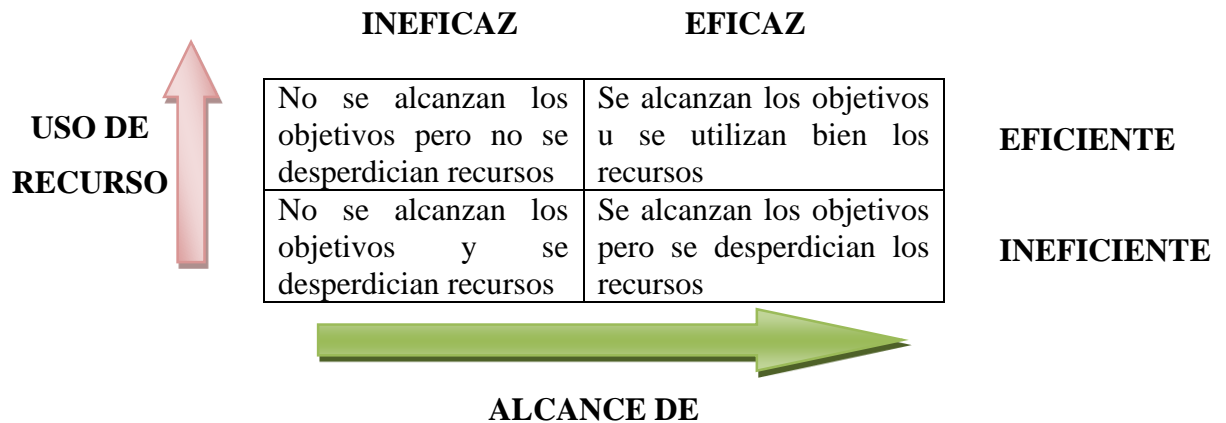


Figura 2. Combinaciones de eficacia y eficiencia
Elaborado por Tatiana Carvajal

Para que la planeación sea eficiente y eficaz, las estrategias y las políticas deben ponerse en práctica mediante planes aumentando los detalles hasta que abarquen todos los aspectos básicos de las operaciones. Por lo tanto, las tácticas son los planes de acción mediante los cuales se ejecutan las estrategias. Las estrategias deben ser respaldadas por tácticas eficaces. (Koontz, 170)

II.C. Administrativo Clásico

El proceso administrativo clásico se encuentra estructurado por cuatro pasos claramente definidos y descritos a continuación:

II.C.1. Planeación

La planeación supone definir objetivos organizacionales y proponer medios para lograrlo, “los gerentes planean por tres razones: 1. Finar un rumbo general con la mira puesta en el futuro de la organización (mayores utilidades, participación de mercado más amplia y responsabilidad social), 2, Identificar y asignar los recursos que necesita la organización para alcanzar sus metas, 3. Decidir qué actividades son necesarias a fin de lograrlas” (Hellriegel, 9)

II.C.2. Organización

La organización es una etapa en la que los gerentes deben traducir los plasmados en los planes en actividades ejecutables, en esta etapa resulta importante una organización sólida.

La organización “es el proceso de creación de una estructura de relaciones que permite que los empleados realicen los planes de la gerencia y cumplan la meta de esta” (Hellriegel, 9)

II.C.3. Dirección

Luego de la planeación y organización de las actividades generadas los administradores deben asumir la responsabilidad de direccionar el proceso administrativo, siendo la dirección la actividad en la que el director produce que “los demás realicen las tareas necesarias para lograr los objetivos de la organización. No puede haber dirección sino han concluido la planeación y la organización” (Hellriegel, 9)

II.C.4. Control

El proceso mediante el cual una persona, un grupo o una organización vigilan el desempeño y acciones correctivas es el control. La función del control incluye todas las actividades realizadas con la finalidad de garantizar que “las operaciones reales concuerden con las operaciones planteadas. Todos los administradores de una empresa tienen la responsabilidad de control como son la conducción de evaluaciones del rendimiento y la toma de acciones necesarias para reducir al mínimo las deficiencias” (David, 54)

II.D. Planificación Estratégica

La planeación o planificación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación externa y externa de ésta, se establecen los

objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

La planeación estratégica se realiza a nivel de la organización, es decir, considera un enfoque global de la empresa, por lo que se basa en objetivos y estrategias generales, así como en planes estratégicos, que afectan una gran variedad de actividades, pero que parecen simples y genéricos.

Debido a que la planeación estratégica toma en cuenta a la empresa en su totalidad, ésta debe ser realizada por la cúpula de la empresa y ser proyectada a largo plazo, teóricamente para un periodo de 5 a 10 años, aunque en la práctica, hoy en día se suele realizar para un periodo de 3 a un máximo de 5 años, esto debido a los cambios constantes que se dan en el mercado.

Sobre la base de la planeación estratégica es que se elaboran los demás planes de la empresa, tanto los planes tácticos como los operativos, por lo que un plan estratégico no se puede considerar como la suma de éstos.

II.D.1. ¿Qué es la planificación estratégica?

La planificación estratégica es una herramienta por excelencia de la gerencia estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y objetivos, del medio ambiente y sus presiones así como de los recursos disponibles. La planeación estratégica es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos recursos de la organización y

las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorias.

II.D.2. ¿Por qué es importante la Planificación estratégica?

- Propicia el desarrollo de la empresa
- Reduce al máximo los riesgos
- Maximiza el aprovechamiento de los recursos (administra adecuadamente los recursos sean estos económicos, materiales, humanos, tecnológicos)
- Da la estabilidad como organización para que se cumpla la misión por la cual fue creada la empresa
- Se puede desarrollar los tres tipos de control según lo planeado (control antes de planificar, control al momento de desarrollar la planificación, y control después de planificar – retroalimentación)
- Da la dirección de las actividades de la empresa
- Reduce la incertidumbre
- Minimiza el desperdicio y la redundancia
- Reduce el impacto del cambio.

II.D.3. ¿Cuáles son los principios de la Planeación Estratégica?

Los principios de la Planificación Estratégica, son:

- **Precisión:** “Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque va a regir acciones concretas”.

- **Flexibilidad:** “Todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste, ya en razón de la parte imprevisible, ya de las circunstancias que hayan variado después de la previsión”
- **Unidad:** “Los planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe uno solo para cada función; y todos los que se aplican en la empresa deben estar, de tal modo coordinados e integrados, que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general”. Éste principio hace referencia al nivel de integración de los planes de una empresa de manera que se pueda consolidar en un solo plan con una visión generalizadora, es decir para un solo propósito debe existir un solo programa de acción, los planes específicos se integran al plan general.
- **Factibilidad:** “Lo que se planee debe ser realizable, es inoperante elaborar planes demasiados ambiciosos u optimistas que sean imposible de lograrse”. Se debe planificar lo que sea factible, uno de los factores de análisis de factibilidad de un plan estratégico es el presupuesto tiene que estar ajustado a la realidad, debe ser consensuado.
- **Compromiso:** “La Planeación debe comprender un periodo en el futuro necesario para prevenir mediante una serie de acciones, el cumplimiento de los compromisos en una decisión”. La Planificación Estratégica es un esfuerzo de todos desde la alta Gerencia hasta los niveles operativos.

II.D.4. ¿Cuáles son los beneficios de la Planificación Estratégica?

La Planificación Estratégica es una herramienta gerencial que posibilita la acción de los gerentes de una empresa, sin perder el enfoque organizacional. De manera que, si la organización la aplica en sus actividades cotidianas, tendrá mayores posibilidades de

alcanzar la misión de la institución, así como los objetivos organizacionales. Entre los beneficios de la Planificación se consideran:

- El mantenimiento del enfoque presente y futuro de la empresa.
- El reforzamiento de los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.
- El fomento de la planeación y la comunicación interdisciplinarias.
- La asignación de prioridades en la asignación de los recursos.
- La constitución del puente con el proceso de planeación táctica a corto plazo
- La obligación a los ejecutivos a ver la planeación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales a modo que pueden contribuir a lograrlos.

En la siguiente tabla se presenta una síntesis de los beneficios de esta herramienta gerencial:

Tabla 1. Beneficios de la Planeación Estratégica

| BENEFICIOS | DESCRIPCIÓN |
|--|--|
| Establece la dirección de la empresa | Uniforma criterios hacia donde se quiere mover la empresa. Identifica las principales variables de la empresa que permiten lograr el éxito. Mejora la visión de largo plazo del negocio. |
| Mejora el desempeño de la organización | Estructura la empresa para la toma de decisiones. Tiene un efecto estimulante en las personas. Permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva su rumbo, facilitando la dirección y liderazgo- |
| Permite enfrentar los principales problemas de las organizaciones | Como la asignación de recursos humanos, financieros, etc. Introduce una forma moderna de gestión: Exige conocimiento profundo de la organización, ayuda a tomar el control sobre sí mismas y no sólo a reaccionar frente a estímulos externos. Requiere mayor participación, mejorar la comunicación y coordinación entre los distintos niveles, mejorar las habilidades de administración, entre otras. |

Fuente: Fred. David

Elaborado por: Tatiana Carvajal

CAPÍTULO III

LA EMPRESA STDRIVE DEL ECUADOR S.A.

III.A. Antecedentes de la empresa STDRIVE del Ecuador S.A

Las fuertes inversiones realizadas por el Estado por mejorar la infraestructura civil en el país, especialmente en la construcción vial, ha motivado el nacimiento y crecimiento de empresas que dan soporte a éste tipo de necesidad, con el fin de contribuir el desarrollo sustentable de la nación. Es así como nace *STDRIVE del Ecuador S.A.*, empresa que ofrece servicios de aplicación de productos de Señalización Vial, y la comercialización de los mismos.

Ésta compañía fue creada en Enero del 2008, con una visión innovadora y complementaria a la necesidad que se plantea en el país, de mejorar la señalización vial, se constituye como una empresa pionera de la industria de señalética vial, ofreciendo servicios de alta calidad y con tecnología de punta.

El crecimiento de *STDRIVE del Ecuador S.A.* en los años 2008-2011, fue paulatino y de manera moderada, posicionándose en el mercado con una visión conservadora de crecimiento acorde a la evolución de la industria ecuatoriana y posicionándose, como la empresa pionera en dar el servicio de Señalización Horizontal y Vertical, cumpliendo las normas INEN.

A partir del año 2012, las exigencias del mercado son más estrictas por lo que *STDRIVE del Ecuador S.A.*, da un giro significativo y nace la necesidad de realizar una reingeniería en los procesos y darle un enfoque empresarial más grande, que permita enfrentar este crecimiento acelerado que se avizora en el presente año, y los años venideros.

A partir del segundo semestre del año 2012, se realiza el contacto, de las mayores representantes mundiales de productos de señalización vial, entre los que se pueden mencionar: Swarco Industries Inc, Swarco Reflex Inc, Apex, y se consolida el acuerdo de convertir a *STDRIVE del Ecuador S.A.*, como el representante de dichas marcas en el país.

Se inicia los procesos para importar dichos productos y posicionarlos en el mercado, a través de su utilización, en la ejecución de los proyectos de aplicación, dando a conocer las bondades y durabilidad en el tiempo de los productos utilizados; los mismos que deben estar expuestos a todos los factores climáticos y diversos con los que nuestros carreteras deben soportar en la diversidad climática de nuestro país.

Para inicios del 2013, dichos productos están posicionados y con un crecimiento en la demanda, que ha obligado a la empresa a generar un stock más grande, para cubrir la demanda del mercado nacional. En consecuencia de esta reingeniería, se inicia la creación de nuevos puestos de trabajo y la división departamental, necesarias para el mejor desempeño administrativo y operativo de la empresa que permitirá enfrentar los nuevos desafíos de los años venideros, y cumplir la sostenibilidad de la compañía.

III.B. Filosofía Organizacional de la empresa STDRIVE del Ecuador S.A

Las declaraciones de la visión y misión, dejan evidenciar la filosofía organizacional, es como nos dejamos ver por los grupos de interés, tanto en el ámbito interno como externo de la empresa; es así que, estos dos elementos se “encuentran con frecuencia en los informes

anuales se exhiben a través de las instalaciones de una empresa y se distribuyen junto con muchos informes internos” (David, 56)

Estos dos elementos proporcionan a los gerentes la dirección de la empresa, misma que trasciende las necesidades de los miembros de la organización, tomando en consideración lo mencionado la declaración de la Misión y la Visión de *STDRIVE del Ecuador S.A.*, se enuncian a continuación:

III.B.1. Misión

La misión responde a la pregunta “¿Cuál es nuestro negocio” (David, 59). Por lo que se la puede definir que es la razón de ser de toda empresa, debe ser declarada con la finalidad de que todos los involucrados tengan claro para que fue creada y de qué manera aportan al alcance de los objetivos. Por tanto, la misión de la empresa *STDRIVE del Ecuador S.A.*, reza de la siguiente manera:

STDRIVE DEL ECUADOR S.A.
MISIÓN ORGANIZACIONAL

Ofrecer soluciones integrales en seguridad y señalización vial, con altos estándares de calidad, para el sector público y privado, trabajando en conjunto con nuestros clientes y proveedores, para encontrar las soluciones de señalización más adecuadas para cada situación particular en la red vial del Ecuador.

III.B.2. Visión

La visión es considerada como un concepto abstracto de una imagen visual que permite definir como nos queremos ver a largo plazo, en realidad es la “capacidad que todos tenemos para ver más allá del tiempo y del espacio, para construir en nuestra mente la imagen de nuestros deseos” (Yates, 1)

Mientras que para Fred David en su obra *Conceptos en Administración Estratégica* se plantea la siguiente interrogante para llegar a la visión organizacional “¿Qué queremos llegar a ser?” (Yates, 1)

Partiendo de las definiciones dadas, la visión postulada por *STDRIVE del Ecuador S.A.*, menciona que:

STDRIVE DEL ECUADOR S.A.
VISIÓN ORGANIZACIONAL

Ser la empresa líder en el Ecuador, en la oferta de productos, servicios y soluciones en seguridad y señalización vial, a través de alianzas estratégicas con fabricantes de productos que lideran a nivel global, así como la adaptación y desarrollo de tecnologías para solventar las necesidades locales.

III.B.3. Principios y valores

El concepto de valor se enmarca dentro de los parámetros axiológico, considerando que el término proviene de la “raíz griega que viene de *axios*, que significa digno de estima, valioso y de *logos*, tratado” (Vargas, 3010), es decir que la axiología es la ciencia que estudia todo lo que es digno de estima y es considerado valioso. Partiendo de ello, los valores dentro de una empresa son el reflejo del comportamiento de las personas que forman parte de la empresa, basados en principios.

Es importante señalar que a pesar de que estas últimas normas que rigen la conducta de los clientes internos o colaborador en una empresas, la compañía *STDRIVE del Ecuador S.A.*, no tiene declarados sus valores y principios corporativos.



Figura 3. Actividad Económica de STDRIVE del Ecuador S.A.
Fuente: STDRIVE del Ecuador S.A.

Desde hace 5 años se ha venido desarrollando un portafolio de productos y servicios enfocado en ofrecer SOLUCIONES INTEGRALES EN SEÑALIZACIÓN VIAL, tomando en consideración que la seguridad vial es una preocupación que compete a cada una de los ciudadanos, Por lo que tiene como objeto social “brindar servicios de señalética vial, siendo una empresa pionera en servicio de Señalización Horizontal y Vertical, cumpliendo las normas INEN” (Stdrive, 2013)

Para cumplir con lo estipulado en su objeto social se ha considerado que al ser el Ecuador, un país con altos estándares en señalización, es importante que *STDRIVE del Ecuador S.A.*, se mantenga actualizada en fundamentos y tecnologías de vanguardia.

Es así que su enfoque es la “provisión de materiales de señalización y en la oferta de servicios de instalación y aplicación, está respaldada en el constante trabajo técnico que realizamos

con nuestros clientes, instituciones públicas, proveedores locales y proveedores del exterior”
(STDRIVE, 2013)

Por lo mencionado, *STDRIVE del Ecuador S.A.*, en conjunto con sus proveedores como: SWARCO, APEX, DELNORTH, VELUVINE, líderes mundiales en tecnologías para demarcación vial, ha venido desarrollando productos y tecnologías que permitan poner a Ecuador en el liderazgo en la región.



Figura 4. Trabajo realizado por STDRIVE del Ecuador S.A.
Fuente: STDRIVE del Ecuador S.A.

STDRIVE del Ecuador S.A., ha venido aplicado la estrategia de diversificación hacia atrás, con la finalidad de incorporar a sus proveedores, por lo que importa la materia prima para la señalización vial, con la finalidad de controlar la calidad de los productos comprados, para coordinar más efectiva y eficientemente las funciones de distribución. Mediante esta estrategia logra ser su propio proveedor, no depender de ellos y disminuir su poder negociador. A más de ello comercializa los productos importados en el mercado, logrando

de esta manera mantener mejores precios con relación a la competencia. Los productos que importa y comercializa son los siguientes:

- Pintura termoplástica SWARCO
- Pintura acrílica SWARCO y VELUVINE
- Microesfera SWARCO de alto desempeño
- Tachas APEX de alta resistencia
- Chirimoyas de cerámica APEX de alta resistencia
- Adhesivos bituminosos MARTIN BUMINUS y HENRY BITUMINUS (Stdride, 1)

Las especificaciones técnicas de los productos importados se puede observar en el Anexo N° 1.

III.C. Organización Empresarial

III.C.1. Organigrama Estructura STDRIVE – 2014

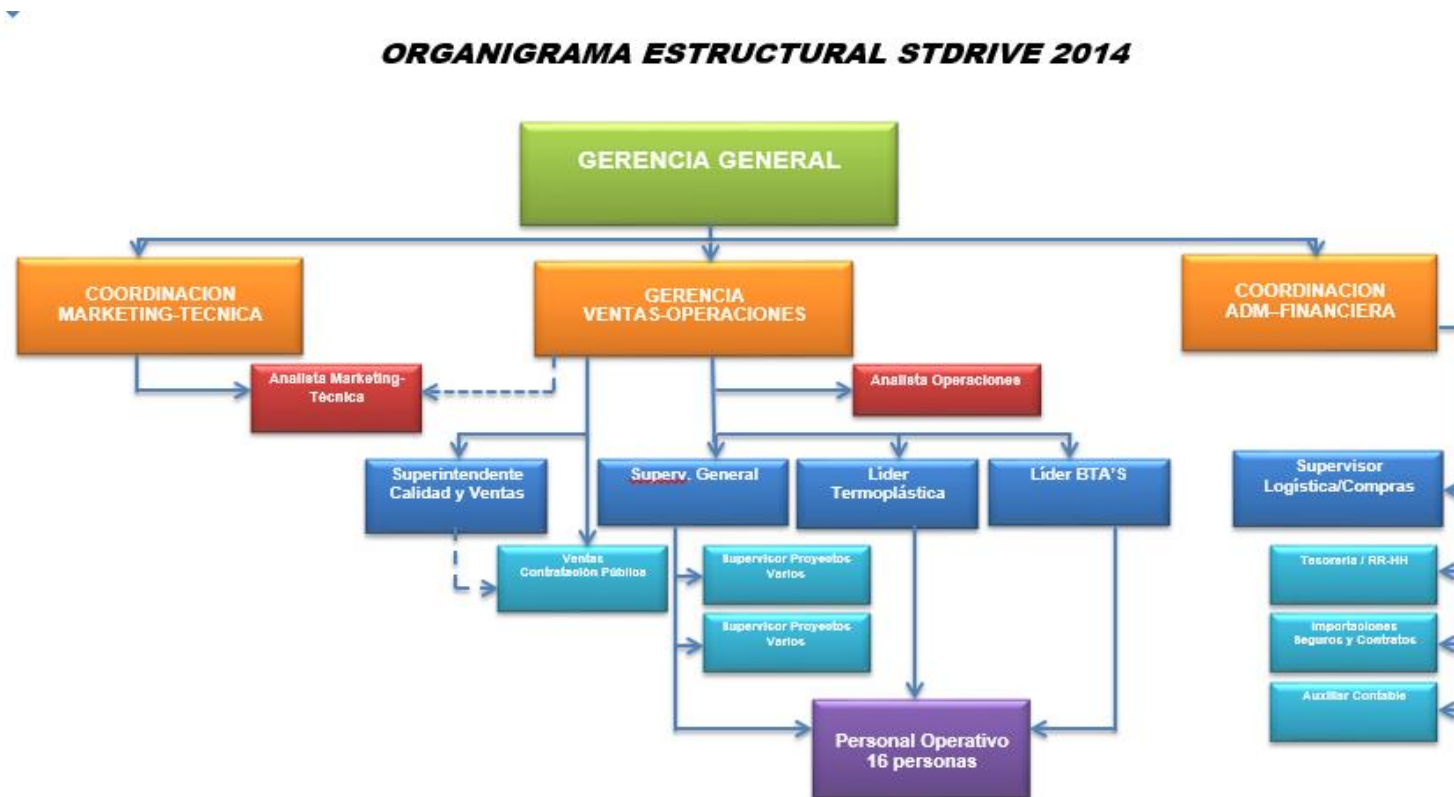


Figura 5. Organigrama Estructural STDRIVE - 2014
 Elaborado por; Tatiana Carvajal

III.C.2. Orgánico Posicional STDRIVE S.A.

ORGANIGRAMA POSICIONAL STDRIVE 2014

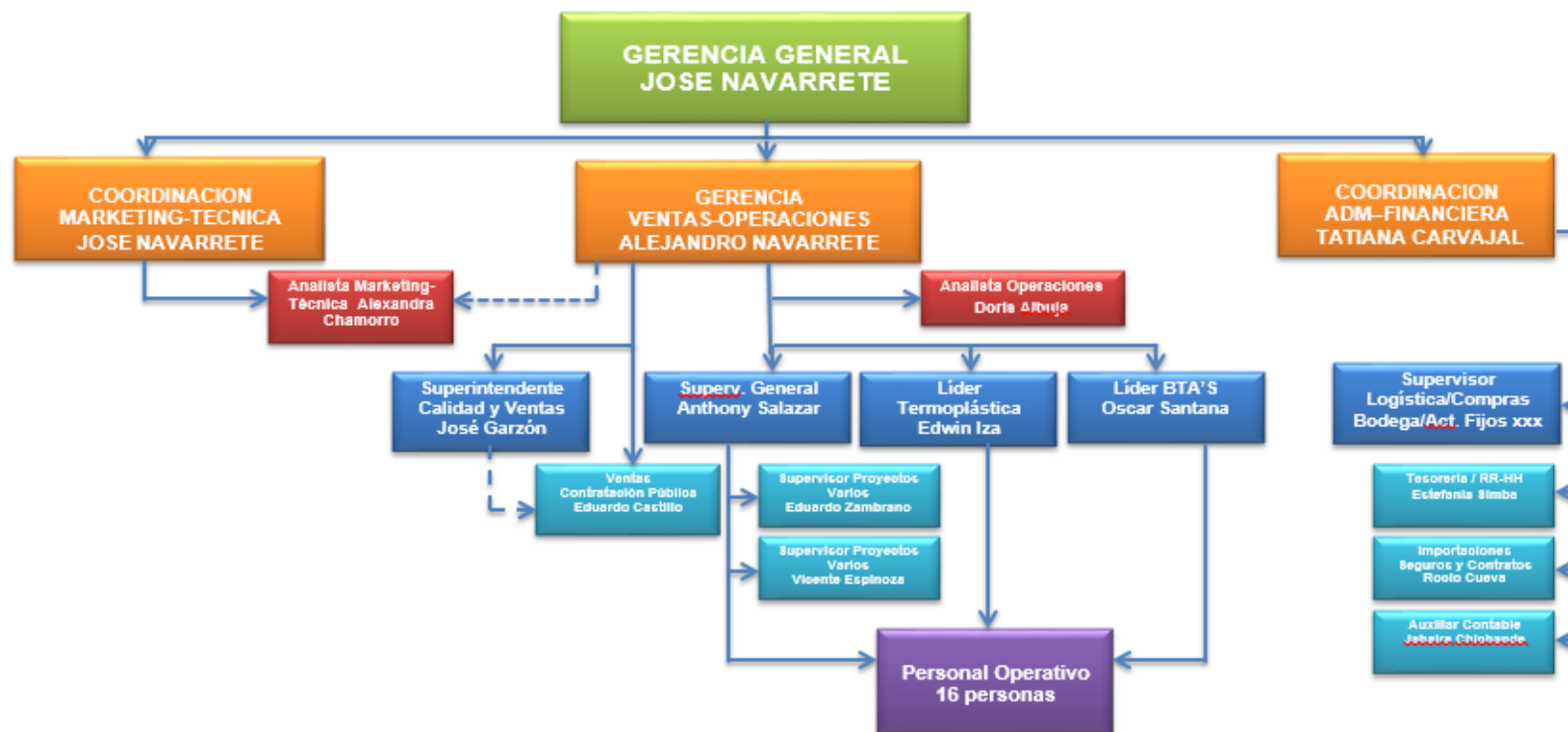


Figura 6. Organigrama Posicional STDRIVE - 2014
Elaborado por Tatiana Carvajal

III.C.3. Orgánico Funcional STDRIVE S.A.



Figura 7. Organigrama Funcional – VENTAS - STDRIVE - 2014
 Elaborado por: Tatiana Carvajal

OPERACIONES

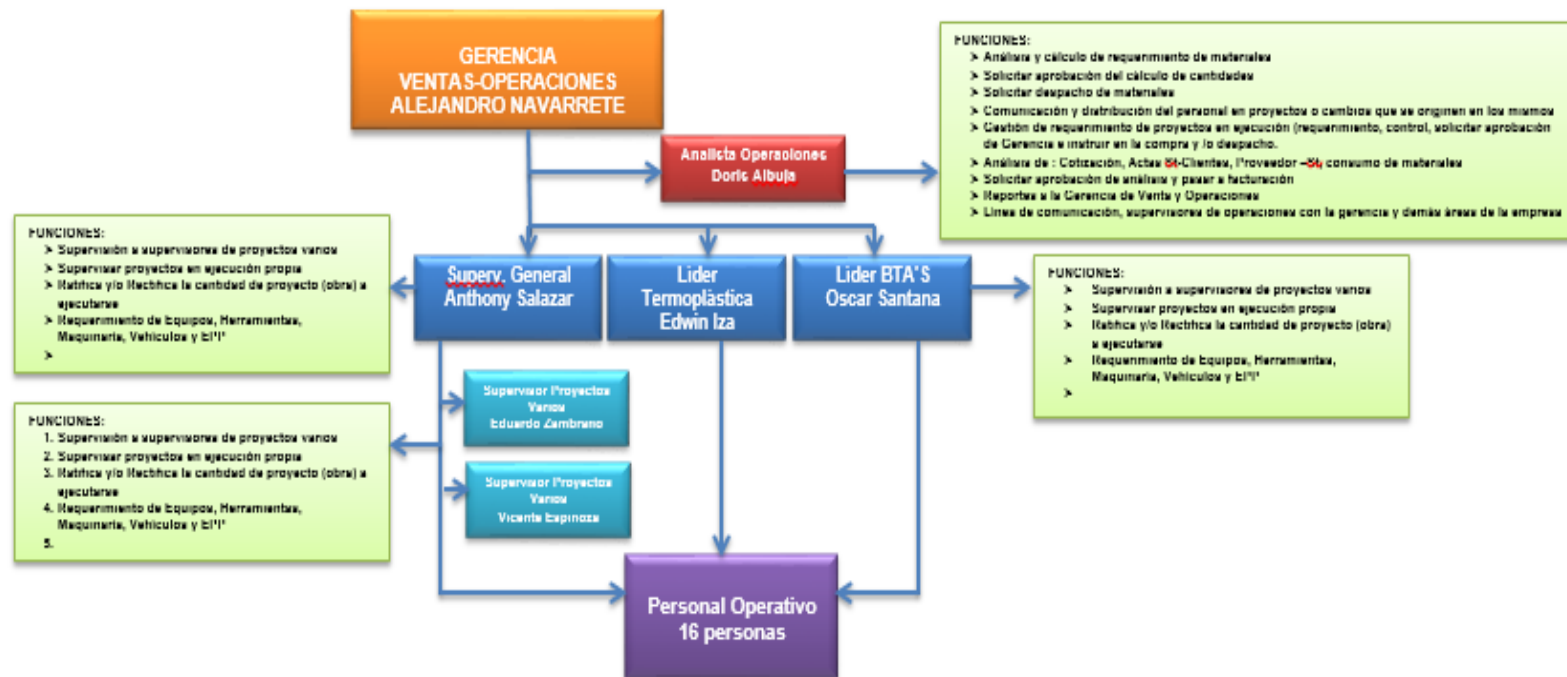


Figura 8. Organigrama Funcional – OPERACIONES - STDRIVE - 2014
 Elaborado por: Tatiana Carvajal

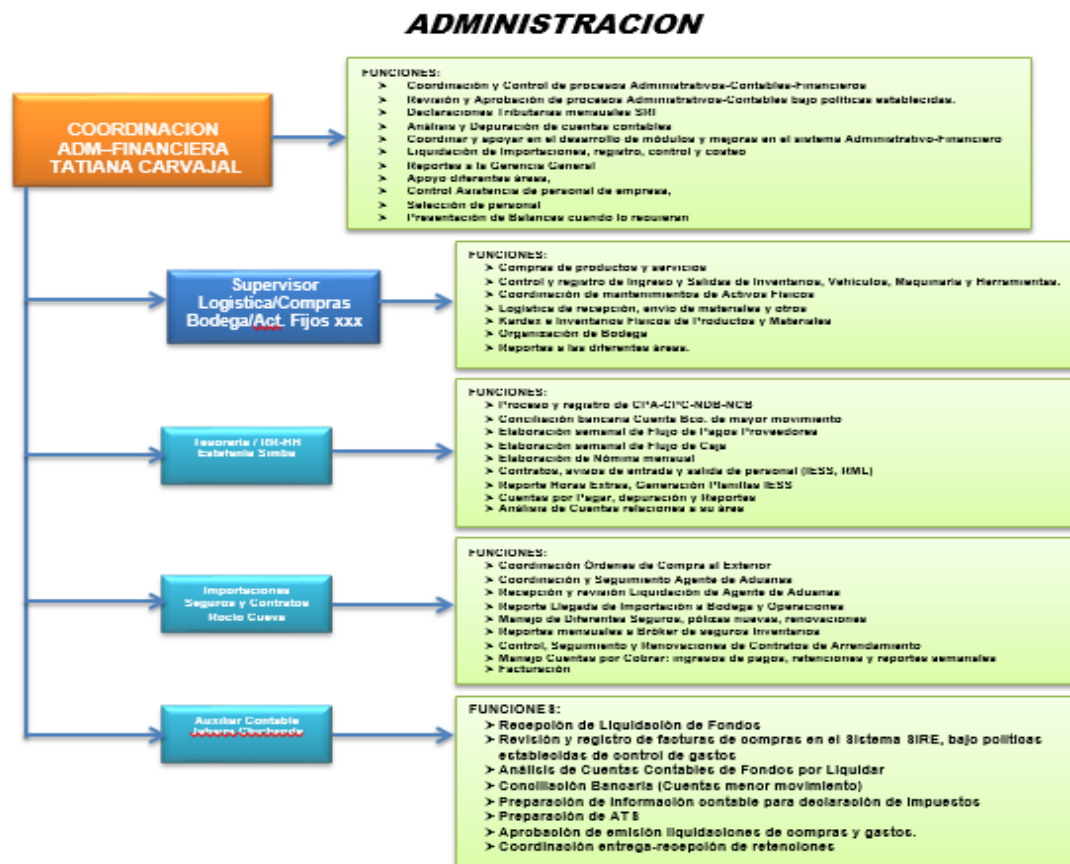


Figura 9. Organigrama Funcional – ADMINISTRACIÓN - STDRIVE - 2014
Elaborado por Tatiana Carvajal

III.D. Descripción de cargos

Se define como cargo a la “unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y las responsabilidades de un cargo, que corresponde al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos de la organización” (Chiavenato, 21)

Por lo que es importante, diseñar instrumentos que expliquen con claridad los puestos, para evitar duplicidad de funciones, modificaciones en la estructura de los mismos, definir responsabilidades y evaluar el desempeño de cada uno de los colaboradores de la empresa. Ante esta necesidad empresarial *STDRIVE del Ecuador S.A.*, ha diseñado uno de los instrumentos más importantes en organización de cargos que es la descripción de puestos, en el cual se describen los deberes, responsabilidades, perfil del cargo, pero carece de un manual de funciones y por ende la especificación de puestos para conocer las características del individuo en relación a la necesidad de la empresa.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS SITUACIONAL DE STDRIVE DEL ECUADOR S.A.

IV.A. Análisis del Ambiente Externo

IV.A.1. Análisis del Macro ambiente

IV.A.1.a. Factores Económicos

Tasa de Inflación

Cuando se hace referencia a tasa inflacionaria, lo primero que viene a la mente es la capacidad adquisitiva de una unidad monetaria, en el acto de adquirir bienes en menor cantidad con mayor cantidad de recursos económicos, es así que se la define como el “índice que mide el ritmo al que suben los precios. Tasa porcentual de incremento del nivel de precios durante un periodo determinado” (Hernández, 322)

Tabla 2. Tasa de Inflación

| FECHA | VALOR |
|--------------------|--------|
| Agosto-31-2014 | 4.15 % |
| Julio-31-2014 | 4.11 % |
| Junio-30-2014 | 3.67 % |
| Mayo-31-2014 | 3.41 % |
| Abril-30-2014 | 3.23 % |
| Marzo-31-2014 | 3.11 % |
| Febrero-28-2014 | 2.85 % |
| Enero-31-2014 | 2.92 % |
| Diciembre-31-2013 | 2.70 % |
| Noviembre-30-2013 | 2.30 % |
| Octubre-31-2013 | 2.04 % |
| Septiembre-30-2013 | 1.71 % |
| Agosto-31-2013 | 2.27 % |
| Julio-31-2013 | 2.39 % |
| Junio-30-2013 | 2.68 % |
| Mayo-31-2013 | 3.01 % |
| Abril-30-2013 | 3.03 % |
| Marzo-31-2013 | 3.01 % |
| Febrero-28-2013 | 3.48 % |
| Enero-31-2013 | 4.10 % |
| Diciembre-31-2012 | 4.16 % |
| Noviembre-30-2012 | 4.77 % |
| Octubre-31-2012 | 4.94 % |
| Septiembre-30-2012 | 5.22 % |

Fuente: <http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>

Como se puede apreciar en la tabla anterior, según datos proporcionados por el Banco Central del Ecuador a septiembre de 2014, el comportamiento de éste indicador en el país en los dos últimos años ha presentado una interesante variación, es así que para el 31 de diciembre de 2012 cierra en 4,16%, mientras que a la misma fecha 12 meses más tarde año 2013 tiene un descenso a 2,70% de inflación, comportamiento que se produce desde mayo del 2013. Mientras que a partir de Enero del 2014 se produce un crecimiento importante que es de 4,15% hasta agosto del 2014. (BCE., 2013)

Para el estudio de la presente investigación se ha considerado la inflación acumulada del año 2013, por ser el periodo económico más cercano al desarrollo del proyecto, considerándose 4,12 puntos porcentuales para el periodo en mención.

- **Connotación:**

La tasa de inflación mide el ritmo al que suben los precios expresados en unidades monetarias, el comportamiento de éste indicador es muy sensible y la variabilidad tan extrema producida en el año 2013, ha venido produciendo inseguridad en la inversión, lo cual perjudica a los proyectos de inversión.

Tasas de interés

Las tasas de interés hacen referencia al rubro económico que se encuentra establecido de manera general en todas las entidades que forman parte del Sistema Financiero Nacional sobre el uso del dinero, ésta es establecida por un órgano rector que en caso del Ecuador es del Banco Central, por tanto se debe tener claro la siguiente distinción entre ellas:

a. Tasa de interés activa

Éste tipo de tasa de interés hace referencia a la cantidad de dinero que se debe pagar por usar el dinero ajeno, se la define como el “precio que se paga por una cantidad de dinero que ha sido prestada para un periodo determinado, también se puede definir como la diferencia entre la cantidad prestada y la que debe ser pagada” (Hernández, 322)

En el país el Sistema Financiero está regulado por la Superintendencia de Bancos y Seguros, órgano de control que regula las tasas de interés manejadas por la banca tanto en el tema de préstamo como de ahorro. La tasa de interés activa a diciembre del 2013 en 8,17%, pudiéndose ver que se mantuvo constante durante todo el periodo, es en septiembre del 2014 que sufre una reducción a 7,86%. (BCE, 2013)

Tabla 3. Tasa de interés activa

| FECHA | VALOR |
|--------------------|--------|
| Septiembre-30-2014 | 7.86 % |
| Agosto-31-2014 | 8.16 % |
| Julio-30-2014 | 8.21 % |
| Junio-30-2014 | 8.19 % |
| Mayo-31-2014 | 7.64 % |
| Abril-30-2014 | 8.17 % |
| Marzo-31-2014 | 8.17 % |
| Febrero-28-2014 | 8.17 % |
| Enero-31-2014 | 8.17 % |
| Diciembre-31-2013 | 8.17 % |
| Noviembre-30-2013 | 8.17 % |
| Octubre-31-2013 | 8.17 % |
| Septiembre-30-2013 | 8.17 % |
| Agosto-30-2013 | 8.17 % |
| Julio-31-2013 | 8.17 % |
| Junio-30-2013 | 8.17 % |
| Mayo-31-2013 | 8.17 % |
| Abril-30-2013 | 8.17 % |
| Marzo-31-2013 | 8.17 % |
| Febrero-28-2013 | 8.17 % |
| Enero-31-2013 | 8.17 % |
| Diciembre-31-2012 | 8.17 % |
| Noviembre-30-2012 | 8.17 % |
| Octubre-31-2012 | 8.17 % |

Fuente: <http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>

Connotación:

Siendo la tasa de interés activa la porción de dinero que se paga por las unidades monetarias prestadas por cualquier entidad financiera, cuanto su comportamiento es un crecimiento al alza afecta notoriamente a las decisiones de inversión de la empresa *Stdrive del Ecuador S.A.*, puesto que el interés es mayor. En el caso de requerir un crédito es importante considerar que a pesar de que la tasa de interés nominada por el Banco Central es inferior a la del mercado, a esta se suman los servicios bancarios lo que determinan que exista un alza, dependiendo de los tipos de crédito. Es así, que para el presente caso en temas de inversiones las tasas activas efectivas ascienden a un 10%.

b. Tasa de interés pasiva

La tasa de interés pasiva tiene una definición contraria a la activa, pues hace referencia al rubro que pagan las entidades financieras cuando un cuenta ahorrista deja su dinero en depósito en estas organizaciones, la tasa pasiva es realmente baja en relación a la activa; es así que, para diciembre del 2013 se cierra en 4,53% comportándose hacia a la alza a septiembre del 2014 que cierra en 4,98% (BCE, 2013). Siendo la tasa pasiva acumulada al periodo 2013 4,53 puntos porcentuales.

Tabla 4. Tasa de interés pasiva

| FECHA | VALOR |
|--------------------|--------|
| Septiembre-30-2014 | 4.98 % |
| Agosto-31-2014 | 5.14 % |
| Julio-30-2014 | 4.98 % |
| Junio-30-2014 | 5.19 % |
| Mayo-31-2014 | 5.11 % |
| Abril-30-2014 | 4.53 % |
| Marzo-31-2014 | 4.53 % |
| Febrero-28-2014 | 4.53 % |
| Enero-31-2014 | 4.53 % |
| Diciembre-31-2013 | 4.53 % |
| Noviembre-30-2013 | 4.53 % |
| Octubre-31-2013 | 4.53 % |
| Septiembre-30-2013 | 4.53 % |
| Agosto-30-2013 | 4.53 % |
| Julio-31-2013 | 4.53 % |
| Junio-30-2013 | 4.53 % |
| Mayo-31-2013 | 4.53 % |
| Abril-30-2013 | 4.53 % |
| Marzo-31-2013 | 4.53 % |
| Febrero-28-2013 | 4.53 % |
| Enero-31-2013 | 4.53 % |
| Diciembre-31-2012 | 4.53 % |
| Noviembre-30-2012 | 4.53 % |
| Octubre-31-2012 | 4.53 % |

Fuente: <http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>

Connotación:

El empresario debe considerar la tasa de interés pasiva para realizar el cálculo del costo de oportunidad de una inversión, pues este factor le permite hacer una comparación entre las posibilidades de recuperación de inversión en el tiempo de vida útil de un proyecto, si éste tiene una tendencia al crecimiento, puede ser una oportunidad de inversión.

c. Producto Interno Bruto - PIB

En la presente investigación es pertinente analizar el comportamiento del Producto Interno Bruto – PIB, considerando que la empresa *Stdrive del Ecuador S.A.*, tomando en consideración que este indicador financiero es “es la medida de la producción más exactamente observada: funciona como el pulso, cuidadosamente vigilado, de la economía de un país” (Samuelson, 87).

Por tanto, al ser *Stdrive del Ecuador S.A.*, una empresa que a más de brindar servicios de señalización vial, realiza la importación de materia prima, que le permite abrir una nueva línea de negocio y ser el líder en el mercado en costos, el comportamiento de éste indicador es determinante para aportar al desarrollo económico del país.

Tabla 5. Estadísticas PIB

| ESTADÍSTICAS PIB | |
|-------------------------|------------------------------------|
| PIB per cápita | 5.720,18 USD (2013) |
| PIB en dólares | 162,2 miles de millones de dólares |

Elaborado por. Tatiana Carvajal

Fuente: <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/cepal-pib-de-ecuador-crecera-5-en-2014.html>

Connotación:

Tomando en consideración que el PIB permite evidenciar el aporte de todos los sectores productivos al enriquecimiento del país, por lo que se puede decir que *Stdrive del Ecuador S.A.*, aporta al desarrollo del país, brindando servicios de señalización vial.

IV.A.1.b. Factores Político – legales

Luego de la dolarización y la estabilidad política dada por el Gobierno de Rafael Correa, quien con una nueva propuestas de Estado, ha generado una relativa estabilidad política legal, misma que se ha venido desgastando por las desacertadas decisiones tomadas por el aparato gubernamental. Una de las decisiones de Gobierno es el impulso a la Matriz Productiva,

La Constitución de la República del Ecuador decide construir:

Una nueva forma de convivencia ciudadana, en diversidad y armonía con la naturaleza, para alcanzar el buen vivir, el Sumak Kawsay;

Una sociedad que respeta, en todas sus dimensiones, la dignidad de las personas y las colectividades;

Un país democrático, comprometido con la integración latinoamericana – sueño de Bolívar y Alfaro-, la paz y la solidaridad con todos los pueblos de la tierra.

(Constitución, 18)

Los factores políticos – legales en la toma de decisiones empresariales son determinantes, por tanto, los inversionistas deben conocer el ámbito político legal en que el país se encuentra atravesando cuando deciden tomar decisiones de Marketing de manera específica o empresariales dentro del ámbito general, pues su influencia determinan su éxito o fracaso de la misma. En tal circunstancia, *Stdrive del Ecuador S.A.*, al ser una empresa de señalización vial e importación – comercialización de productos para dicho fin, ha tomado en cuenta la posición actual del Ecuador, pues durante los últimos años el Gobierno del Econ. Rafael Correa Delgado ha generado cierta estabilidad lo cual favorece el desarrollo de éste tipo de empresas.

Es importante mencionar que el órgano rector en el Marco Legal en el Ecuador es la Constitución de la República del Ecuador mismo que procura regular el comportamiento de todos y todas las ecuatorianas, con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados en el Plan Nacional de Buen Vivir, considerando a éste último como una “estrategia que pretende encontrar decisiones políticas que solucionen los varios problemas estructurales del

Ecuador, bajo la recuperación de las herramientas que constituye el Estado Nacional.
(OFIAGRO, 2009)

Como parte de las decisiones políticas actuales del Gobierno de curso se registra el impulso al desarrollo turístico, petrolero y el apoyo a la movilidad por parte de los Gobiernos Autónomos Descentralizados GAD's lo cual implica la construcción de carreteras y mejoramiento de las vías tanto dentro como fuera de las ciudades.

Connotación:

Dentro del marco político legal, se puede mencionar que el Gobierno del presidente Rafael Correa, se encuentra impulsando el sector Turístico a nivel nacional, así como dando soporte a las ciudades a través de los Gobiernos Autónomos Descentralizados GAD para que la ciudadanía pueda movilizarse con seguridad, en tal circunstancia la construcción de nuevas carreteras a nivel nacional, el mejoramiento de las mismas en todas las ciudades y rincones del país se ha convertido en una política de Estado lo cual favorece al servicio de señalización vial, siendo una oportunidad de negocio para las empresas como es *Stdrive del Ecuador S.A.*

IV.A.1.c. Factores Socio – culturales

En el Capítulo Segundo de la Constitución se mencionan los Derechos del Buen Vivir, considerados estos el acceso de los ecuatorianos al agua, alimentación, a un ambiente sano, a estar comunicados e informados, al acceso a la cultura, ciencia y tecnología, a una educación de calidad, el acceso a la salud, al habitat y vivienda y finalmente al trabajo y la seguridad.

Como se puede ver son indicadores que al no ser cumplidos se genera insatisfacción en la comunidad, por lo que en el presente análisis es pertinente mencionar los siguientes:

a. Empleabilidad

Según el Reporte de Economía Laboral para el periodo 2013 emitido por el INEC, los resultados generales del periodo en mención con relación al del año anterior 2012, evidenciándose que:

El desempleo a nivel nacional se ubicó en 4,15% en diciembre el 2013 frente al 4,12% del mismo mes del año anterior. El subempleo en diciembre del 2013 se ubicó en 52,49%, mientras que en el mismo mes del año anterior se ubicó en 50,90%. La ocupación plena se ubica en 43,15% en diciembre del 2013 frente a un 42,79% en diciembre del 2012. Por otro lado, en el área urbana el desempleo en diciembre del 2013 se ubicó en 4,86% frente al 5,00% de diciembre del 2012. El subempleo llegó a 43,18% y la ocupación plena a 51,67% en comparación al 39,62% y 52,30% respectivamente de diciembre del 2012.

Dentro de las ciudades auto-representadas (Quito, Guayaquil, Cuenca, Machala y Ambato), la tasa de desempleo tuvo su mayor variación en la ciudad de Machala, pasó de 4,4% en diciembre del 2012 a 3,8% en diciembre del 2013. La tasa de ocupación plena presentó la mayor variación en la ciudad de Quito, pasó de 58,7% en diciembre del 2012 a 65,3% en diciembre del 2013. Por su parte la tasa de subempleo tuvo su mayor variación en la ciudad e Ambato, pasó de 37,9% en diciembre del 2012 a 48,5% en diciembre del 2013. (BCE, 2013)

El informe general revela que el alza de desempleo fue mínima en cuanto a incremento pues es de apenas el 0,03% en relación al año base, de igual forma ocurrió con el subempleo con una diferencia con tendencia al alza en 1,59 puntos porcentual, y finalmente en cuanto a la ocupación pleno o empleabilidad existió un crecimiento porcentual de 0,36%, que en relación al desempleo es notoriamente bajo.

b. Seguridad Laboral:

Una de las tendencias del Gobierno Actual es asegurar que todas las personas económicamente activas y que tengan dependencia laboral desde su primer día de labores sean afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS, por lo que los índices de seguridad laboral se han incrementado notoriamente, así se revelan en el Reporte de Economía Laboral del 2013 emitido por INEC, evidencian los siguientes resultados con relación a este indicador:

Para diciembre del 2013 el 64,29% de los ocupados están afiliados al seguro social (IESS) frente al 60,64% en diciembre del 2012. Se hace la diferenciación entre el grupo de ocupados plenos que no tiene ningún tipo de afiliación a un seguro y aquellos que poseen otros distintos al IESS, por ejemplo ISSFA e ISSPOL, estos seguros representan el 5,39% del total de ocupados plenos en diciembre del 2013. La población que no tiene ninguna tipo de seguridad social en diciembre 2013 es del 0,32%. (INEC, 2013)

Como se puede evidenciar en la cita la cobertura de la seguridad social para los ocupados plenos presenta una tendencia creciente.

Connotación:

Con relación a la incidencia de los factores socio – culturales, se puede mencionar que si bien es cierto que los indicadores mencionados son altamente sensibles, una de las prioridades del Estado es dotar de vías accesibles y que faciliten la movilidad de las personas, de manera que se garantice su movilización a los lugares de trabajo, a sus hogares, entre otros. Por tanto, dentro del rubro de la canasta básica se menciona movilización, por lo que al estar dotado el país de una adecuada señalización vial, las personas podrán acceder a llegar a sus trabajos y hogares con seguridad, siendo indispensable el tipo de servicio que genera la empresa *Stdrive del Ecuador S.A.*

IV.A.1.d. Factores Tecnológicos

Este factor es uno de los más importantes para un desarrollo eficiente de las actividades de cualquier empresa, puesto que va a permitir ofrecer productos y servicios de calidad, consiguiendo diferenciarse de la competencia al poseer una ventaja competitiva.

En la actualidad existe maquinaria china a menor precio, que hace que aunque la calidad no sea igual, los precios de los productos de publicidad exterior bajen. Los precios de los repuestos para la maquinaria, son muy elevados y existen pocos proveedores de los mismos, lo que hace que sean de difícil acceso a nuestro país, por lo que si se necesita algún repuesto se debe realizar la importación individual de acuerdo al caso, perdiendo de esta manera tiempo y dinero. Sin embargo, este tipo de maquinaria no sufre daños muy seguidos si se da el mantenimiento apropiado.

Connotación:

La tecnología es uno de los determinantes de éxito de las empresas, en el caso de *Stdrive del Ecuador S.A.*, tiene alta incidencia. Es así que la inversión en equipamiento, maquinaria y tecnología define la venta de servicios, así como la captación de contratos cuando estos son ofertados.

En tal circunstancia, se podría decir que la empresa *Stdrive del Ecuador S.A.* tiene la oportunidad de importar tecnología para mejorar la calidad de sus productos, convirtiéndose en un determinante para su éxito empresarial.

IV.A.2. Análisis del Micro ambiente

El análisis del microambiente permite medir el impacto de los factores que se encuentran estrechamente ligados a la industria, para el efecto en el presente proyecto se aplicó dos estilos metodológicos para su análisis, a saber:

- Análisis de las cinco fuerzas de Porter
- Análisis del Perfil Competitivo

IV.A.2.a. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter



Figura 10. Cinco Fuerzas de Porter

Elaborado por: MUNUERA (2007)

Estrategia de Marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección

Para el análisis del micro entorno se aplicó el proceso metodológico fundamentado en los postulados de Michael Porter, conocido como análisis de las cinco fuerzas de Porter, el cual permite tener una visión general del micro entorno y de aspectos directamente relacionados con la empresa, la finalidad es anticipar la competencia y su rentabilidad en el tiempo, estudiando cada uno de sus componentes por separado y su interacción.


a. Nuevas Entradas:

El primer factor de estudio es el de “Nuevos Participantes o Entradas”, en el cual se estudia la posibilidad de que nuevas empresas ingresen al sector de industria, que para el presente estudio, es el segmento de señalización vial con pintura termoplástica y acrílica, pegado de

tachas, bta-s, pasos cebras, flechas, ciclovías y señalización vertical. El análisis de ésta fuerza tiene como propósito “determinar el riesgo de ingreso de nuevas empresas al sector. Un mercado o segmento de mercado se vuelve atractivo en parte por las barreras de entrada que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado” (Rivera & Rodríguez, 85)

A continuación se realiza un análisis estratégico de cada uno de los elementos relacionados a este factor:

Tabla 6. Nuevos Entrantes – Riesgo de Ingreso

|  SOLUCIONES INTEGRALES EN SEÑALIZACIÓN VIAL STDRIVE DEL ECUADOR S.A. | | | | |
|---|---|-------------|---------------------|---------------------|
| NUEVOS ENTRANTES | | | | |
| N° | FACTORES DE ANÁLISIS | Peso | Calificación | Calif. Pond. |
| 1 | Barreras de entrada por costos | 0,20 | 4 | 0,8 |
| 2 | Barreras de entrada | 0,05 | 3 | 0,15 |
| 3 | Economías de escala. | 0,10 | 2 | 0,2 |
| 4 | Curva de experiencia | 0,15 | 4 | 0,6 |
| 5 | Costos Compartidos | 0,05 | 4 | 0,2 |
| 6 | Operaciones compartidas | 0,10 | 2 | 0,2 |
| 7 | Barreras de entrada por posicionamiento de bienes / servicios | 0,05 | 3 | 0,15 |
| 8 | Represalias esperadas. | 0,10 | 2 | 0,2 |
| 9 | Acceso a canales de distribución. | 0,10 | 2 | 0,2 |
| 10 | Mejoras en la tecnología. | 0,10 | 3 | 0,3 |
| TOTAL PONDERACIÓN | | 1,00 | 29 | 3 |
| RIESGO DE INGRESO | | | | 3 |

Escala de Valoración:

- 1 BAJO
- 2 MEDIO BAJO
- 3 MEDIO
- 4 MEDIO ALTO
- 5 ALTO

Elaborado por. Tatiana Carvajal

Fuente: Stdride del Ecuador S.A.

Connotación:


Como resultado del análisis de la posibilidad de nuevos entrantes al mercado de señalización de vías, se pudo determinar que los aspectos de análisis dieron una ponderación de 3 puntos,

lo que significa que tiene una valoración media. Pues cada uno de los puntos de análisis son medios, es decir que si hay probabilidad de nuevos competidores.

b. Proveedores

Este factor de análisis tiene como propósito conocer el “nivel de poder de negociación del proveedor en el sector estratégico”(Rivera & Rodríguez, 85), en el caso de estudio se identificó que tiene una ponderación de 3,10 puntos, por lo que se la considera media con tendencia al alta; es decir la probabilidad que los proveedores se conviertan en competidores, puede ir aumentando progresivamente.

Tabla 7. Poder de Negociación de los Proveedores

|  PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES | | | | |
|--|---|-------------|--------------|--------------|
| Nº | FACTORES DE ANÁLISIS | Peso | Calificación | Calif. Pond. |
| 1 | Grado de concentración con proveedores | 0,20 | 3 | 0,6 |
| 2 | Presión de sustitutos | 0,15 | 3 | 0,45 |
| 3 | Nivel de ventaja | 0,15 | 4 | 0,6 |
| 4 | Nivel de importancia del insumo en procesos | 0,15 | 4 | 0,6 |
| 5 | Costo de Cambio | 0,15 | 3 | 0,45 |
| 6 | Amenaza de integración hacia adelante | 0,10 | 2 | 0,2 |
| 7 | Amenaza de integración hacia atrás | 0,10 | 2 | 0,2 |
| TOTAL PONDERACIÓN | | 1,00 | 21,00 | 3,10 |
| PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES | | | | 3,1 |

Escala de Valoración:

- 1 BAJO
- 2 MEDIO BAJO
- 3 MEDIO
- 4 MEDIO ALTO
- 5 ALTO

Elaborado por. Tatiana Carvajal

Fuente: Sdrive del Ecuador S.A.


Connotación:

Se puede deducir por tanto, que existe probabilidad de que los proveedores se conviertan en competidores, por lo que este factor es una AMENAZA para la empresa *Stdrive del Ecuador S.A.*

c. Competencia

La identificación de la rivalidad de competidores en el sector industrial, permite determinar la capacidad de la oferta en el mercado, por lo cual es difícil competir o no en el sector, por lo que una empresa “estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos”(Rivera & Rodríguez, 95). A continuación se relacionan algunos factores identificados por Porter como fuentes de rivalidad, en el sector industrial:

Tabla 8. Nivel de rivalidad de competidores existentes

|  COMPETIDORES | | | | |
|---|--|-------------|--------------|--------------|
| N° | FACTORES DE ANÁLISIS | Peso | Calificación | Calif. Pond. |
| 1 | Concentración de competidores en el sector | 0,10 | 3 | 0,3 |
| 2 | Crecimiento o concentración de la demanda | 0,10 | 3 | 0,3 |
| 4 | Velocidad de crecimiento del sector | 0,05 | 3 | 0,15 |
| 5 | Costo de cambio | 0,10 | 4 | 0,4 |
| 6 | Nivel de barrera de salida | 0,05 | 0 | 0 |
| a. | Activos especializados | 0,20 | 5 | 1 |
| b. | Costos fijos de salida | 0,10 | 2 | 0,2 |
| c. | Valor de la marca. | 0,15 | 3 | 0,45 |
| d. | Restricciones Sociales - Gubernamentales | 0,15 | 3 | 0,45 |
| TOTAL PONDERACIÓN | | 1,00 | 26 | 3,25 |
| RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES | | | | 3,25 |

Escala de Valoración:

- 1 BAJO
- 2 MEDIO BAJO
- 3 MEDIO
- 4 MEDIO ALTO
- 5 ALTO

Elaborado por: Tatiana Carvajal

Fuente: Stdrive del Ecuador S.A.


Connotación:

Del análisis de ésta fuerza se puede deducir que el grado de rivalidad entre los competidores aumentará a medida que se eleve la cantidad de éstos, se vaya igualando en tamaño y en capacidad, disminuya la demanda de productos, se reduzcan los precios. Por lo que este factor de una AMENAZA, para la empresa *Stdrive del Ecuador S.A.*

d. Productos Sustitutos

La cuarta fuerza del análisis metodológico de las cinco fuerzas de Porter, se denomina sustitutos, a través de ella se “llega a determinar el grado de amenaza de los productos sustitutos para el sector estratégico” (Rivera & Rodríguez, 101) que en el caso de estudio es el sector de servicios de señalización vial. Para el análisis se han considerado los aspectos establecidos por Porter, como se aprecia a continuación:

Tabla 9. Productos Sustitutos

|  PRODUCTOS SUSTITUTOS | | | | |
|---|--|-------------|--------------|--------------|
| Nº | FACTORES DE ANÁLISIS | Peso | Calificación | Calif. Pond. |
| 1 | Propensión del comprador a sustituir. | 0,10 | 2 | 0,2 |
| 2 | Precios relativos de los productos sustitutos. | 0,10 | 3 | 0,3 |
| 3 | Coste o facilidad de cambio del comprador. | 0,15 | 3 | 0,45 |
| 4 | Nivel percibido de diferenciación de producto. | 0,50 | 3 | 1,5 |
| 5 | Disponibilidad de sustitutos cercanos. | 0,15 | 2 | 0,3 |
| TOTAL PONDERACIÓN | | 1,00 | 13 | 2,75 |
| AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS | | | | 2,75 |

Escala de Valoración:

- 1 BAJO
- 2 MEDIO BAJO
- 3 MEDIO
- 4 MEDIO ALTO
- 5 ALTO

Elaborado por. Tatiana Carvajal

Fuente: Stdrive del Ecuador S.A.


Connotación:

El análisis de éste factor en el caso de la empresa *Stdrive del Ecuador S.A.*, permitió determinar que el impacto es medio con tendencia a la alta, lo cual se convierte en AMENAZA sobre la rentabilidad de la empresa, pues estos pueden captar parcialmente clientes en el segmento de mercado de señalización vial.

e. Compradores

La quinta fuerza de análisis postulada en el sector industrial es el segmento de clientes o compradores potenciales permite “establecer una situación particular” (Rivera & Rodríguez, 101), la cual permite definir el “poder de negociación del comprador en el sector estratégico” (Rivera & Rodríguez, 101), como sigue a continuación:

Tabla 10. Compradores

|  COMPRADORES - CLIENTES | | | | |
|---|---|-------------|--------------|--------------|
| N° | FACTORES DE ANÁLISIS | Peso | Calificación | Calif. Pond. |
| 1 | Concentración de compradores | 0,15 | 2 | 0,3 |
| 2 | Grado de dependencia de los canales de distribución. | 0,15 | 3 | 0,45 |
| 3 | Posibilidad de negociación. | 0,10 | 2 | 0,2 |
| 4 | Volumen comprador. | 0,10 | 3 | 0,3 |
| 5 | Costes o facilidades del cliente de cambiar de empresa. | 0,15 | 4 | 0,6 |
| 6 | Disponibilidad de información para el comprador. | 0,05 | 3 | 0,15 |
| 7 | Existencia de sustitutos. | 0,05 | 3 | 0,15 |
| 8 | Sensibilidad del comprador al precio. | 0,10 | 4 | 0,4 |
| 9 | Ventaja diferencial (exclusividad) del producto. | 0,15 | 4 | 0,6 |
| TOTAL PONDERACIÓN | | 1,00 | 28 | 3,15 |
| PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES | | | | 3,15 |

Escala de Valoración:

- 1 BAJO
- 2 MEDIO BAJO
- 3 MEDIO
- 4 MEDIO ALTO
- 5 ALTO

Elaborado por. Tatiana Carvajal

Fuente: Stdrive del Ecuador S.A.


Connotación:

Siendo el principal cliente de *Stdrive del Ecuador S.A.*, las entidades gubernamentales como son los Gobiernos Autónomos Descentralizados GAD's, Ministerios de Gobierno, Empresas Privadas, entre otros. Siendo el resultado de ponderación del presente factor de 3,15 puntos; es decir, media con tendencia a la alza. Por lo que se puede decir que el poder de compra está en manos de los clientes, por lo que la empresa debe optar por estrategias de diferenciación del producto.

- **Diagnóstico Integrado sobre las cinco fuerzas de Porter**

Una vez realizado el proceso de evaluación de cada una de las cinco fuerzas de Porter, se realiza un análisis comparativo de los resultados globales de cada una de ellas para determinar de las fuerzas estudiadas tienen mayor incidencia sobre la empresa *Stdrive del Ecuador S.A.*

Tabla 11. Análisis estructural de sectores estratégicos

|  ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE SECTORES ESTRATÉGICOS | | |
|--|--------------------------------------|----------------|
| Nº | FUERZAS DE PORTER | Peso Ponderado |
| 1 | NUEVOS ENTRANTES | 3,00 |
| 2 | PODER DE NEGOCIACION CON PROVEEDORES | 3,10 |
| 3 | COMPETIDORES | 3,25 |
| 4 | PRODUCTOS SUSTITUTOS | 2,75 |
| 5 | COMPRADORES - CLIENTES | 3,15 |

Elaborado por. Tatiana Carvajal

Fuente: Stdrive del Ecuador S.A.

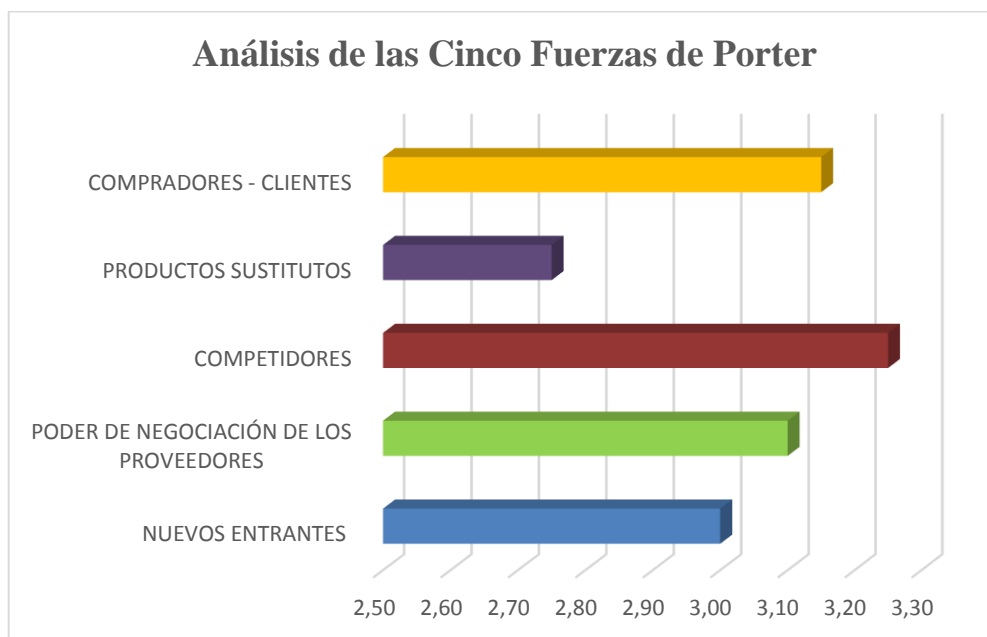


Figura 11. Análisis Estructural de Sectores Estratégicos
Elaborado por. Tatiana Carvajal
Fuente: Sdrive del Ecuador S.A.

El análisis estructural de las fuerzas del mercado arroja elementos importantes para el conocimiento del sector estratégico de señalización vial y el grado de rivalidad de cada una de las fuerzas, el análisis permitió evidenciar que el factor de mayor riesgo en el sector de servicios de señalización vial es el de competidores, con una calificación ponderada de 3,25 puntos cuya cualificación es media; esto se debe a la tendencia de aprovechar las oportunidades del mercado.

- **Estrategias de las Cinco Fuerzas de Porter**

Nuevos Entrantes

- Implementar Tecnología de Punta en los procesos operativo de *Sdrive del Ecuador S.A.*, con la finalidad de mejorar la calidad de los servicios, tiempo de entrega de los contratos y por ende limitar el ingreso de nuevos competidores.

Proveedores

- Realizar alianzas estratégicas con proveedores internacionales para establecer una relación de diversificación vertical hacia atrás, mejorando el precio del servicio, al evitar el ingreso de intermediarios en los insumos para la señalización vial
- Crear la distribución de insumos de materia prima para señalización vial, de manera que se pueda controlar el mercado de señalización vial, y captar mayor número de clientes.

Competidores

- Implementar Tecnología de Punta en los procesos operativo de *Stdrive del Ecuador S.A.*, con la finalidad de mejorar la calidad de los servicios, tiempo de entrega de los contratos y por ende limitar la participación de la competencia en el mercado.

Productos Sustitutos

Si bien es cierto que los precios en la oferta de productos y servicios de señalización vial son altamente sensibles, la estrategia que permite evadir la amenaza de los sustitutos es:

- Implementar Tecnología de Punta en los procesos operativo de *Stdrive del Ecuador S.A.*, con la finalidad de mejorar la calidad de los servicios, tiempo de entrega de los contratos y por ende limitar el nivel de competitividad de los productos sustitutos.

Compradores


El análisis permitió definir que el poder de negociación en el sector industrial de señalización vial, está en los clientes, por lo que se propone como estrategia:

- Diseñar un plan de Marketing para mejorar los niveles de difusión de los servicios de *Stdrive del Ecuador S.A.*, de manera que se mejore el posicionamiento en el mercado de la compañía y se eleve el nivel de ventas de la empresa en un margen no menor de 3% anual.

IV.A.2.b. Análisis de Perfil Competitivo

Conocer a los competidores es un reto para todo empresario o inversionista, “pero no solo se debe comparar los productos, precios, canales, medios de promoción y publicidad con los de la competencia” (Rivera & Rodríguez, 106) sino que es importante compararse con los competidores que se encuentran en igual o similar posición en el mercado que la empresas en estudio, como en el caso de *Stdrive del Ecuador S.A.*, como se aprecia en la siguiente tabla.

Tabla 12. Análisis de Perfil Competitivo



| ANÁLISIS DE PERFIL COMPETITIVO | | | | | | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------|------------------------|--------------|------------------------|-------------------------|------------------------|---------------|------------------------|--------------|------------------------|
| Factores Críticos para el Éxito | STDRIVE DEL ECUADOR S.A. | | | COMPETIDOR 1 | | COMPETIDOR 2 | | COMPETIDOR 3 | | COMPETIDOR 4 | |
| | Peso | Calificación | Calificación Ponderada | Servilumic | | Jorge Gomez Proccemento | | Davma Trastic | | Indeguiav | |
| | | | | Calificación | Calificación Ponderada | Calificación | Calificación Ponderada | Calificación | Calificación Ponderada | Calificación | Calificación Ponderada |
| Participación en el mercado | 0,1 | 5 | 0,5 | 8 | 0,8 | 6 | 0,6 | 3 | 0,3 | 4 | 0,4 |
| Competitividad de Precios | 0,1 | 7 | 0,7 | 6 | 0,6 | 5 | 0,5 | 4 | 0,4 | 5 | 0,5 |
| Posición Financiera | 0,1 | 4 | 0,4 | 8 | 0,8 | 8 | 0,8 | 4 | 0,4 | 6 | 0,6 |
| Calidad del Producto | 0,3 | 7 | 2,1 | 9 | 2,7 | 7 | 2,1 | 4 | 1,2 | 4 | 1,2 |
| Lealtad del cliente | 0,2 | 9 | 1,8 | 8 | 1,6 | 6 | 1,2 | 5 | 1 | 5 | 1 |
| Cualificación del personal | 0,2 | 8 | 1,6 | 7 | 1,4 | 5 | 1 | 6 | 1,2 | 6 | 1,2 |
| TOTAL | 1 | 40 | 7,1 | 46 | 7,9 | 37 | 6,2 | 26 | 4,5 | 30 | 4,9 |
| Escala de calificación de 1 -10 | | | | | | | | | | | |

Elaborado por. Tatiana Carvajal

Fuente: Sdrive del Ecuador S.A.

El análisis de Perfil Competitivo permitió determinar *Stdrive del Ecuador S.A.*, a nivel competitivo tiene una ponderación de **7,1 puntos**; lo que establece que, su posición en el mercado **media alta**. Al igual que las empresas Servilumic que tiene una ponderación de 7,9 puntos. Mientras que la empresa como Jorge Gómez Procemento en el análisis de Perfil Competitivo arrojó una valoración de menor como 6,2 aspecto no menos importante debido a que se encuentra sobre a media con una tendencia hacia la alta en la captación de mercado, ante esta realidad se pudo evidenciar que los aspectos más debilitados de *Stdrive del Ecuador S.A.* son la participación en el mercado y la posición financiera en referencia a la competencia, por lo que se deben enfocar a establecer estrategias de precio y de enfoque para mejorar su posición en el mercado con referencia a los dos competidores mencionados.

En el caso Insegvial y Dagma Trafic debido a que su participación en el mercado es medio con tendencia a la baja esta posición de la competencia es un factor favorable para la empresa en estudio, por lo que se debe considerar estrategias de precios, pues no se puede subestimar a la competencia.

- **Estrategias del análisis de Perfil Competitivo**

Ante esta realidad se propone las siguientes estrategias, que permitan mejorar tres ángulos de acción de la empresa:

Estrategias de Diferenciación:

- Fortalecer la Filosofía Organizacional y crear medios de difusión tanto internos como externos para darla a conocer a los stakeholder de la empresa.

- Diseñar un sistema de contratación de personal, para mejorar las capacidades del personal existente y adoptar un mejor sistema de organización interna partiendo de las competencias de sus colaboradores.
- Establecer políticas, normas y procedimientos, dando un fuerte énfasis en el área de atención al cliente y en el área de operaciones.
- Capacitar al personal sobre técnicas de atención al cliente, políticas y normas corporativas para mejorar el nivel de atención.
- Implementar tecnología de punta en la generación del servicio de la empresa, mismo que vaya a la vanguardia y responda a las necesidades de los clientes.

Estrategias de Enfoque

- Formular propuestas de servicios en señalización vial de acuerdo a las necesidades de los clientes y de manera relacionada al tipo de clientes, es decir productos y servicios con especificaciones técnicas direccionadas a las necesidades del cliente.

Estrategias de Precio

- Realizar alianzas estratégicas con proveedores internacionales para establecer una relación de diversificación vertical hacia atrás, mejorando el precio del servicio, al evitar el ingreso de intermediarios en los insumos para la señalización vial.
- Crear la distribución de insumos de materia prima para señalización vial, de manera que se pueda controlar el mercado de señalización vial, y captar mayor número de clientes.

- Establecer políticas de precios que permitan ampliar el mercado con el ingreso de nuevos clientes, mejorando los precios de los servicios.

IV.B. Análisis del Ambiente Interno

IV.B.1. Análisis FODA

IV.B.1.a. Análisis de factores externos

Para el análisis de factores externos se ha aplicado la Matriz de Factores Externos - MFE, en la cual se aplica una ponderación del 1 al 4, tomando en consideración amenazas en la escala de 1 – 2; y oportunidades en la escala de 3 – 4, como se aprecia a continuación:

Tabla 13. Matriz de Factores Externos MFE



MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS - MFE

| N° | Factores Externos Claves | Peso (0,1 a 1) | Clasificación | Peso Ponderado |
|-------------------------------------|---|-------------------|---------------|-------------------|
| | OPORTUNIDADES | | | |
| 1 | El enfoque del Buen Vivir del gobierno sobre mantener carreteras en buen estado. | 0,05 | 4 | 0,2 |
| 2 | Tecnología de punta en señalización vial, cambios tecnológicos, e innovación de los productos, así como desarrollando nuevas técnicas de aplicación generando eficiencia y eficacia en los proyectos. | 0,10 | 4 | 0,4 |
| 3 | Señalización vial complementario a la construcción de carreteras. | 0,05 | 4 | 0,2 |
| 4 | Estandarización de los parámetros de fiscalización en empresas públicas. | 0,05 | 2 | 0,1 |
| 5 | Generación de proyectos de señalización vial a nivel nacional, demanda | 0,10 | 4 | 0,4 |
| 6 | Integración de las ciudades constituye el factor importante para el crecimiento del mercado de construcción y específicamente de la señalización vial | 0,05 | 4 | 0,2 |
| 7 | Comportamiento del mercado de señalización vial favorable. | 0,10 | 4 | 0,4 |
| 8 | Reconocimiento gubernamental a empresas de servicios. | 0,05 | 4 | 0,2 |
| PESO PONDERADO OPORTUNIDADES | | | | 2,1 |
| N° | AMENAZAS | Peso (0,1 a 1) | Clasificación | Peso Ponderado |
| 1 | El cambio del enfoque gubernamental | 0,15 | 2,00 | 0,30 |
| 2 | Regulación gubernamental sobre nuevos aranceles a las importaciones. | 0,15 | 2,00 | 0,20 |
| 3 | Factor climático es muy importante. | 0,10 | 2,00 | 0,20 |
| 4 | Ingreso al mercado de empresas similares | 0,05 | 1,00 | 0,05 |
| PESO PONDERADO AMENAZAS | | | | 0,75 |
| TOTAL PONDERACIÓN | | 1,00 | | 2,85 |
| Escala de Valoración: | | | | |
| 1 Amenaza importante | | | | |
| 2 Amenaza menor | | | | |
| 3 Oportunidad menor | | | | |
| 4 Oportunidad importante | | | | |

Elaborado por: Tatiana Carvajal

Fuente: Stdrive del Ecuador S.A.

El enfoque del Plan Nacional del Buen Vivir sobre aportar al desarrollo del país mediante el impulso de la matriz productiva, ha generado el fortalecimiento de la infraestructura pública manteniendo las carreteras en buen estado para que se desarrolle el turismo, se pueda transportar productos a todas las zonas del país para su comercialización; lo que permite que este factor de análisis se convierta en una OPORTUNIDAD, de gran importancia para *Stdrive del Ecuador S.A.*, como empresa de señalización vial.

El interés de los Gobiernos Descentralizados GAD's y el Ministerio de Obras Públicas por mejorar la infraestructura pública, ha dado origen a la coyuntura de que las empresas de señalización vial establezcan cuantificaciones de competitividad, generándose parámetros estandarizados para fiscalización, lo cual se convierte en una OPORTUNIDAD, para la empresa en estudio, pues gracias a ellos se pueden establecer medidas y políticas de calidad para mejorar los servicios.

En relación a las amenazas ha sido importante mencionar, que así como en la actualidad el escenario gubernamental se ha convertido en una oportunidad, a futuro éste puede cambiar de posición en el mercado, como es el caso del cambio del enfoque gubernamental o cambio de gobierno constituirá un factor que desestabilice el crecimiento que ha tenido hasta el momento la empresa *Stdrive del Ecuador S.A.*, pues la mayor parte de contratos que ésta posee son para el estado. De igual manera, la alteración de las normas regulatorias sobre nuevos aranceles a las importaciones afectan directamente al precio de los insumos que comercializa la empresa y finalmente los cambios climático también afectan el desarrollo de la empresa.

Como se puede ver existe una ponderación de 2,1 punto para el caso de las OPORTUNIDADES, y de 0,75 en relación a las AMENAZAS; lo que significa que hay una diferencia porcentual entre oportunidades del 1,35 a favor de las oportunidades. Lo mencionado determina, que existe un alto porcentaje de oportunidades para el crecimiento de la compañía, identificándose que los factores internos de análisis revelan una ponderación de 2,8 puntos de manera general.

IV.B.1.b. Análisis de factores internos

Con referencia al análisis interno de *Stdrive del Ecuador S.A.*, se ha procedido a realizar un estudio desde el punto de vista de capacidades siendo estas: administrativa la cual permite conocer los niveles de gestión de las personas que se encuentran en los niveles estratégicos y de mandos medios de la organización. Del Talento Humano en el que se revisa detenidamente la gestión del área de talento humano, que en caso de la empresa en estudio presenta muchas deficiencias

Para el análisis de factores internos se ha aplicado la Matriz de Factores Internos - MFI, en la cual se aplica una ponderación del 1 al 4, tomando en consideración debilidades en la escala de 1 – 2; y fortalezas en la escala de 3 – 4, como se aprecia a continuación:

Tabla 14. Matriz de Factores Internos MFI

| FACTORES DE ANÁLISIS | | Peso (0,1 a 1) | Clasificación | Peso Ponderado |
|--------------------------------------|--|-------------------|---------------|-------------------|
| FORTALEZAS | | | | |
| Capacidad Administrativa | | | | |
| 1 | Visión de crecimiento empresarial por parte de los inversionistas. | 0,10 | 4 | 0,4 |
| 2 | Predisposición de parte de los propietarios y administradores por aplicar sistemas de gestión administrativa. | 0,05 | 4 | 0,2 |
| 3 | Mejoramiento del espacio físico, organización de bodega para crear un ambiente adecuado de trabajo. | 0,05 | 4 | 0,2 |
| Capacidad del Talento Humano | | | | |
| 4 | Crecimiento empresarial generando nuevas fuentes de empleo. | 0,05 | 4 | 0,2 |
| 5 | Inversión empresarial en el desarrollo del talento humano, talleres de coaching individual y grupal. | 0,10 | 4 | 0,4 |
| 6 | Ambiente organizacional favorable, buen clima organizacional | 0,10 | 4 | 0,4 |
| Capacidad Financiera | | | | |
| 7 | Personal idóneo en el área financiera | 0,05 | 4 | 0,2 |
| Capacidad de Mercadeo | | | | |
| 8 | Servicio adecuado, buscando la satisfacción al cliente complementado con la venta de productos para señalización vial. | 0,05 | 4 | 0,2 |
| TOTAL PONDERACIÓN FORTALEZAS | | 0,55 | | 2,20 |
| DEBILIDADES | | Peso (0,1 a 1) | Clasificación | Peso Ponderado |
| Capacidad Administrativa | | | | |
| 1 | Carencia de planificación en el corto y mediano plazo. | 0,05 | 1 | 0,05 |
| 2 | Carencia de un modelo de gestión empresarial por lo que no se define claramente su orgánico estructural y funcional. | 0,05 | 2 | 0,1 |
| 3 | Cambios repentinos en la toma de decisión y desinformación de dicho cambio genera incertidumbre, y demora de la ejecución. | 0,05 | 2 | 0,1 |
| 4 | Procedimientos de comunicación no se encuentran definidos, generando duplicidad de funciones. | 0,05 | 1 | 0,05 |
| Capacidad del Talento Humano | | | | |
| 5 | Carencia de reglamento interno, se encuentra en procesos de legalización. | 0,05 | 2 | 0,1 |
| 6 | Resistencia al cambio: proceso de reorganización genera desconcierto en el personal. | 0,05 | 1 | 0,05 |
| 7 | Desconocimiento de la visión y misión de la empresa por parte de las personas que laboramos en la misma. | 0,05 | 2 | 0,1 |
| 8 | No contar con una persona calificada para la realización de mantenimientos preventivos y correctivos de maquinaria, equipos y vehículos de la empresa. | 0,05 | 1 | 0,05 |
| Capacidad de Mercadeo | | | | |
| 9 | Falta de establecer procedimientos y parámetros de despachos de productos a clientes. | 0,05 | 2 | 0,1 |
| PONDERACIÓN TOTAL DEBILIDADES | | 0,45 | | 0,7 |
| TOTAL | | 1,00 | | 2,90 |
| Escala de Ponderación | | | | |
| 1 Debilidad importante | | | | |
| 2 Debilidad menor | | | | |
| 3 Fortaleza menor | | | | |
| 4 Fortaleza importante | | | | |

Elaborado por: Tatiana Carvajal

Fuente: Sdrive del Ecuador S.A.

Con relación al análisis de los factores internos de la empresa *Sdrive del Ecuador S.A.*, se debe mencionar que una de las fortalezas de mayor ponderación es el adecuado clima laboral, se trabaja en un ambiente tranquilo, con presión moderada acorde a las actividades, en el área administrativa, esto se debe a que la toma de decisiones por parte de la gerencia hasta

el momento han sido acertadas y con una visión de crecimiento sostenido, con una proyección a largo plazo.

Con relación al crecimiento que está atravesando la empresa, se ha creado nuevos puestos de trabajo acorde a las necesidades de la empresa, en el que se está contratando personal calificado generando eficiencia en las actividades inherente a cada cargo, como procedimiento de generar talento humano motivado y contento en la ejecución de su trabajo, la empresa está invirtiendo en coaching, individual y grupal para las personas que se encuentran en líneas de mando como supervisores, y coordinaciones y coaching grupal para todo el personal operativo.

El conocimiento del mercado, y el posicionamiento que se ha logrado desde el año 2012 enfocándose siempre al servicio de calidad, y la comercialización con productos de calidad, aspecto favorable pero su ponderación es baja por lo que se considera que de debe mejorar en proyecciones para los siguientes periodos. Los productos que se está ofertando en el mercado, que son de calidad y cumple con las especificaciones técnicas requeridas por el mercado y la norma a aplicar. En tal circunstancia, las ponderaciones de las fortalezas mencionadas, han permitido determinar que su posición sea de un peso ponderado de 2,20 puntos es decir en una posición media con tendencia a mejorar su posición, en relación a nuevas proyecciones y propuestas.

Con relación a las debilidades *Strive del Ecuador S.A.*, es una empresa joven en el mercado que se encuentra constantemente invirtiendo para su mejoramiento y poder posicionarse en el mercado, a pesar de ello se han identificado varias debilidades siendo las de mayor


ponderación: la carencia de planificación en el corto y mediano plazo identificada por la ausencia de un modelo de gestión empresarial, pues a pesar de que existe tareas y funciones asignadas a sus colaboradores, se está tratando de implementar procesos en la Gestión del Talento Humano para definir con claridad el orgánico funcional y organizacional. Estas acciones de reorganización de la empresa ha generado desconcierto en el personal por la incertidumbre de no saber el porqué de los cambios debido a la escasa difusión de las propuestas, lo cual no permite que se consoliden a su vez los cambios repentinos en la toma de decisiones y desinformación de dicho cambio genera incertidumbre, y demora de la ejecución de las actividades y por ende cumplimiento en la entrega del servicio al cliente. Las falencias son notorias, es así que la oferta laboral no calificada en el ramo, teniendo que capacitar desde lo más simple hasta lo más complejo al personal operativo para poder revertir en productividad de la empresa en un tiempo estimado de 6 meses.

Existe alto desconocimiento por parte del personal sobre la filosofía organizacional, es decir la razón de ser para la cual fue creada, así como las políticas y normas corporativas, pues la ausencia de un reglamento interno debilita notoriamente la acción de los colaboradores. Las debilidades identificadas presentan una ponderación de 0,7 puntos; es decir, son de ponderación media, por lo que se propone generar un sistema de gestión que permita mejorar la gestión del talento humano, así como de gestión administrativa con el fin de entregar un servicio en óptimas condiciones al cliente externo.

IV.B.1.c. Análisis FODA

El análisis FODA, es una herramienta administrativa que permite conocer la situación actual de la empresa, para el efecto se ha aplicado la matriz de cruce de factores como se aprecia a continuación:

Tabla 15. Matriz FODA

| MATRIZ DE CRUCE DE FACTORES FODA | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|---|----|----------------|----|----|----|----|----|--|----|----------------|----|
| | | OPORTUNIDADES | | | | | | | | AMENAZAS | | | |
| | | O1 | O2 | O3 | O4 | O5 | O6 | O7 | O8 | A1 | A2 | A3 | A4 |
|  | | El enfoque del Buen Vivir del gobierno sobre mantener carreteras en buen estado. Tecnología de punta en señalización vial, cambios tecnológicos, e innovación de los productos, así como desarrollando nuevas técnicas de Señalización vial complementando a construcción de carreteras. Estandarización de los parámetros de fiscalización en empresas públicas Generación de proyectos de señalización vial a nivel nacional, demanda Integración de las ciudades constituyentes el factor importante para el crecimiento del mercado de construcción y específicamente de la Comportamiento del mercado de señalización vial favorable. Reconocimiento gubernamental a empresas de servicios. | | | | | | | | El cambio del enfoque gubernamental Regulación gubernamental sobre nuevos aranceles a las importaciones Factor climático es muy importante Ingreso al mercado de empresas similares | | | |
| | | FORTALEZAS | | ESTRATEGIAS FO | | | | | | | | ESTRATEGIAS FA | |
| F1 | Visión de crecimiento empresarial por parte de los inversionistas. | Implementar Tecnología de Punta en los procesos operativo de Stdrive del Ecuador S.A., con la finalidad de mejorar la calidad de los servicios, tiempo de entrega de los contratos y por ende limitar el nivel de competitividad de los productos sustitutos. (F1, F2:O1,O2,O3) Diseñar e implementar un Modelo de Gestión del Talento Humano por competencias, para mejorar los niveles de rendimiento de sus colaboradores. (F1, F4,F5,F6:O1,O3,O6) Capacitar al personal sobre técnicas de atención al cliente, políticas y normas corporativas para mejorar el nivel de atención. (F1, F4,F5,F6:O1,O3,O6) Formular propuestas de servicios en señalización vial de acuerdo a las necesidades de los clientes y de manera relacionada al tipo de clientes, es decir productos y servicios con especificaciones técnicas direccionadas a | | | | | | | | Establecer políticas, normas y procedimientos, dando un fuerte énfasis en el área de atención al cliente y en el área de operaciones. (F6,F7,F3:A1,A4) | | | |
| F2 | Predisposición de parte de los propietarios y administradores por aplicar sistemas de gestión administrativa. | | | | | | | | | | | | |
| F3 | Mejoramiento del espacio físico, organización de bodega para crear un ambiente adecuado de trabajo. | | | | | | | | | | | | |
| F4 | Crecimiento empresarial generando nuevas fuentes de empleo. | | | | | | | | | | | | |
| F5 | Inversión empresarial en el desarrollo del talento humano, talleres de coaching individual y grupal. | | | | | | | | | | | | |
| F6 | Ambiente organizacional favorable, buen clima organizacional | | | | | | | | | | | | |
| F7 | Personal idóneo en el área financiera | | | | | | | | | | | | |
| F8 | Servicio adecuado, buscando la satisfacción al cliente complementado con la venta de productos para señalización vial. | | | | | | | | | | | | |
| DEBILIDADES | | ESTRATEGIAS DO | | | | | | | | ESTRATEGIAS DA | | | |
| D1 | Carencia de planificación en el corto y mediano plazo. | Diseñar e implementar un Modelo de Gestión del Talento Humano por competencias, para mejorar los niveles de rendimiento de sus colaboradores. (D1,D3,D5,D6:O1,O3,O6) | | | | | | | | Diseñar un Modelo de Gestión Estratégica enfocada a satisfacer necesidades y expectativas de los stakeholders, (D1,D2,D8,D9:A1,A2,A4) | | | |
| D2 | Carencia de un modelo de gestión empresarial por lo que no se define claramente su organico estructural y funcional. | | | | | | | | | | | | |
| D3 | Desconocimiento de la visión y misión de la empresa por parte de los colaboradores. | | | | | | | | | | | | |
| D4 | Procedimientos de comunicación no se encuentran definidos, generando duplicidad de funciones. | | | | | | | | | | | | |
| D5 | Carencia de reglamento interno, se encuentra en procesos de legalización. | | | | | | | | | | | | |
| D6 | Resistencia al cambio: proceso de reorganización genera desconcierto en el personal. | | | | | | | | | | | | |
| D7 | Desconocimiento de la visión y misión de la empresa por parte de los colaboradores. | | | | | | | | | | | | |
| D8 | No contar con una persona calificada para la realización de mantenimientos preventivos y correctivos de maquinaria, equipos y vehículos de la empresa. | | | | | | | | | | | | |
| D9 | Falta de establecer procedimientos y parámetros de despachos de productos a clientes. | | | | | | | | | | | | |

Elaborado por: Tatiana Carvajal

Fuente: Stdrive del Ecuador S.A.

- **Estrategias del Análisis FODA**

ESTRATEGIA FO

- Implementar Tecnología de Punta en los procesos operativo de *Stdrive del Ecuador S.A.*, con la finalidad de mejorar la calidad de los servicios, tiempo de entrega de los contratos y por ende limitar el nivel de competitividad de los productos sustitutos,
- Diseñar e implementar un Modelo de Gestión del Talento Humano por competencias, para mejorar los niveles de rendimiento de sus colaboradores.
- Capacitar al personal sobre técnicas de atención al cliente, políticas y normas corporativas para mejorar el nivel de atención.
- Formular propuestas de servicios en señalización vial de acuerdo a las necesidades de los clientes y de manera relacionada al tipo de clientes, es decir productos y servicios con especificaciones técnicas direccionadas a las necesidades del cliente.

ESTRATEGIA FA

- Establecer políticas, normas y procedimientos, dando un fuerte énfasis en el área de atención al cliente y en el área de operaciones.

ESTRATEGIA DO

- Diseñar e implementar un Modelo de Gestión del Talento Humano por competencias, para mejorar los niveles de rendimiento de sus colaboradores.

ESTRATEGIA DA

Diseñar un Modelo de Gestión Estratégica enfocada a satisfacer necesidades y expectativas de los stakeholders.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

V.A. Nombre de la Propuesta

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA STDRIVE DEL ECUADOR S.A.

V.B. Objetivos Propuestos

V.B.A.1. Objetivos Corporativos

- Consolidar el concepto de satisfacción al cliente mediante la entrega soluciones integrales en seguridad y señalización vial, identificada en el mercado por la implementación de tecnología de punta en los procesos de red vial del Ecuador.
- Demostrar solvencia organizacional mediante la implementación de un Modelo de Gestión Estratégico Integral que permita mejorar la gestión interna de *Stdrive del Ecuador S.A.*, reflejada en la calidad de productos y servicios de seguridad y señalización vial.

V.B.A.2. Relación Objetivos Específicos con Estrategias

En la tabla 16 se puede observar la relación objetivos operativos con sus respectivas estrategias y el tiempo de ejecución de las mismas, considerando la determinación de corto plazo considerado el tiempo máximo de 12 meses y representado con las siglas, mediano plazo – MP para una ejecución de 1 a 3 años y de largo plazo LP estipulado en un máximo de cinco años.

Tabla 16. Objetivos Estratégicos – Estrategias

| OBJETIVOS | CP | MP | LP | ESTRATEGIAS |
|---|----|----|----|--|
| Incrementar el nivel de ingresos de la empresa <i>Stdrive del Ecuador S.A.</i> , mejorando la calidad de los productos utilizados en la entrega de servicios. | | X | | Realizar alianzas estratégicas con proveedores internacionales para establecer una relación de diversificación vertical hacia atrás, mejorando el precio del servicio. |
| | X | | | Establecer políticas de precios que permitan ampliar el mercado con el ingreso de nuevos clientes, mejorando los precios de los servicios. |
| Incrementar la participación en el mercado, formulando propuestas de servicios para captar clientes. | X | | | Formular propuestas de servicios en señalización vial de acuerdo a las necesidades de los clientes y de manera relacionada al tipo de clientes. |
| Implementar un sistema de gestión por proceso para mejorar los niveles de atención a los clientes. | | X | | Crear la distribución de insumos de materia prima para señalización vial, de manera que se pueda controlar el mercado de señalización vial, y captar mayor número de clientes. |
| | X | | | Fortalecer la Filosofía Organizacional y crear medios de difusión tanto internos como externos para darla a conocer a los stakeholder de la empresa. |
| Fortalecer las capacidades Tecnológicas y de Talento Humano de <i>Stdrive del Ecuador S.A.</i> , para mejorar el nivel de rendimiento de sus colaboradores. | | X | | Implementar Tecnología de Punta en los procesos operativo de <i>Stdrive del Ecuador S.A.</i> , con la finalidad de mejorar la calidad de los servicios, tiempo de entrega de los contratos y por ende limitar el nivel de competitividad de los productos sustitutos.(F1, F2:O1,O2,O3) |
| | | | X | Diseñar e implementar un Modelo de Gestión del Talento Humano por competencias, para mejorar los niveles de rendimiento de sus colaboradores. (F1, F4,F5,F6.O1,O3,O6) |
| | X | | | Capacitar al personal sobre técnicas de atención al cliente, políticas y normas corporativas para mejorar el nivel de atención. (F1, F4,F5,F6:O1,O3,O6) |
| | X | | | Diseñar un sistema de contratación de personal, para mejorar las capacidades del personal existente y adoptar un mejor sistema de organización interna partiendo de las competencias de sus colaboradores. |
| | X | | | Capacitar al personal sobre técnicas de atención al cliente, políticas y normas corporativas para mejorar el nivel de atención. |
| | | | X | |

Elaborado por. Tatiana Carvajal

Fuente: Investigación Propia

V.C. Estructura del Modelo de Gestión Estratégico Propuesto

La estructura del Modelo de Gestión Estratégica para la empresa *Stdrive del Ecuador S.A.*, está estructurado por cuatro propuestas estratégicas enfocadas a las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI) o también denominado Balance Scorecard (BSC), considerando que ésta es una herramienta de control empresarial que permite establecer y monitorear los objetivos de una empresa y sus diferentes área o unidades. También se puede considerar como una aplicación que ayuda a una compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con su estrategia. (SINNEXUS,1)



Figura 12. Estructura Modelo de Gestión Estratégica Propuesto
Elaborado por. Tatiana Carvajal

V.C.1. Plan de Gestión Financiera

Tabla 17. Plan de Gestión Financiera

| PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN FINANCIERA | | | | | | | | |
|---|--|--|--|----------|------|------|-----|----------|
| EMPRESA STRDRIVE DEL ECUADOR S.A. | | | | | | | | |
| OBJETIVO ESTRATÉGICO: | Incrementar el nivel de ingresos de la empresa Sdrive del Ecuador S.A., mejorando la calidad de los productos utilizados en la entrega de servicios. | | | | | | | |
| ESTRATEGIAS: | * Realizar alianzas estratégicas con proveedores internacionales para establecer una relación de diversificación vertical hacia atrás, mejorando el precio del servicio. * Establecer políticas de precios que permitan ampliar el mercado con el ingreso de nuevos clientes, mejorando los precios de los servicios. | | | | | | | |
| COSTO: | 4.600,00 | Área Responsable: | Coordinación Administración Financiera | | | | | |
| ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS | INDICADOR PARTICULAR | INDICADOR GLOBAL | RESPONSABLE | RECURSOS | | | | COSTO |
| | | | | Hum | Mat. | Tec. | Fin | |
| Formación de alianzas estratégicas con proveedores | Nº de proveedores aliados estratégicamente. | Aumento en ventas en un 5% anualmente. | José Navarrete Gerente General Marketing Técnica | x | x | x | x | 1.600,00 |
| Definición de Políticas de precios. | Política de precios de productos de comercialización servicios para el periodo establecida. | | Tatiana Carvajal Coordinación Administración Financiera | x | x | x | x | 600,00 |
| Análisis de precios de productos importados para comercialización y servicios ofertados. | Análisis de precios consolidado. | | Tatiana Carvajal Coordinación Administración Financiera | x | x | x | x | 600,00 |
| Determinación de precios | Lista de precios de productos de comercialización y servicios para la venta establecida. | | José Navarrete Gerente General Marketing Técnica | x | x | x | x | 600,00 |
| Difusión y venta de productos de comercialización y servicios con nueva política de precios al área de Marketing. | Aumento en las ventas por actividades promocionales (3% anual) | | Tatiana Carvajal Coordinación Administración Financiera | x | x | x | x | 1.200,00 |

Elaborado por. Tatiana Carvajal

V.C.2. Plan de Marketing y Ventas

Tabla 18. Plan de Marketing y Ventas

| PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING | | | | | | | | |
|---|---|--|--|----------|------|------|-----|----------|
| EMPRESA STDRIVE DEL ECUADOR S.A. | | | | | | | | |
| OBJETIVO ESTRATÉGICO: | Incrementar la participación en el mercado, formulando propuestas de servicios para captar clientes. | | | | | | | |
| ESTRATEGIAS: | * Formular propuestas de servicios en señalización vial de acuerdo a las necesidades de los clientes y de manera relacionada al tipo de clientes. | | | | | | | |
| COSTO: | 5.400,00 | Área Responsable: | Gerencia de Ventas | | | | | |
| ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS | INDICADOR PARTICULAR | INDICADOR GLOBAL | RESPONSABLE | RECURSOS | | | | COSTO |
| | | | | Hum. | Mat. | Tec. | Fin | |
| Capacitación de vendedores sobre estrategias de ventas. | N° de clientes nuevos registrados en el periodo. | Eleva el nivel de participación en el mercado. | Aleandra Chamorro Analista de Marketing | x | x | x | x | 1.800,00 |
| Capacitar a vendedores sobre Sistemas de Contratación de Compras Públicas. | N° de contratos con entidades públicas consolidadas. | | Aleandra Chamorro Analista de Marketing | x | x | x | x | 1.200,00 |
| Mejoramiento de la Página Web con las nuevas ofertas en productos de señalización vial. | Página web actualizada | | Aleandra Chamorro Analista de Marketing | x | x | x | x | 2.000,00 |
| Implementación de un sistema de redes sociales para difusión de productos y servicios de señalización vial. | Redes sociales implementadas para el periodo. | | Aleandra Chamorro Analista de Marketing | x | x | x | x | 400,00 |

Elaborado por. Tatiana Carvajal

V.C.3. Plan de Organización y Mejoramiento Continuo

Tabla 19. Plan de Organización y Mejoramiento Continuo

| PLAN DE ORGANIZACIÓN Y MEJORAMIENTO CONTINUO | | | | | |
|--|--|--------------------------|-------------------------|--|--|
| EMPRESA STDRIVE DEL ECUADOR S.A. | | | | | |
| OBJETIVO ESTRATÉGICO: | Implementar un sistema de gestión por proceso para mejorar los niveles de atención a los clientes. | | | | |
| ESTRATEGIAS: | * Crear la distribución de insumos de materia prima para señalización vial, de manera que se pueda controlar el mercado de señalización vial, y captar mayor número de clientes. | | | | |
| | * Fortalecer la Filosofía Organizacional y crear medios de difusión tanto internos como externos para darla a conocer a los stakeholder de la empresa. | | | | |
| COSTO: | 5.400,00 | Área Responsable: | Gerencia de Operaciones | | |

| ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS | INDICADOR PARTICULAR | INDICADOR GLOBAL | RESPONSABLE | RECURSOS | | | | COSTO |
|---|---|---|--|----------|------|------|-----|----------|
| | | | | Hum. | Mat. | Tec. | Fin | |
| Diseño e implementación de un sistema de distribución de productos para señalización vial. (Metodología Lean) | Cadena de distribución establecida e implementada. | Organización Institucional consolidada en un 100% | Alejandro Navarrete Gerente de Operaciones | x | x | x | x | 3.400,00 |
| Rediseño de la Misión, Visión y Políticas Organizacionales | Filosofía organizacional rediseñada. | | José Navarrete Gerente General Marketing Técnica | x | x | x | x | 1.400,00 |
| Ejecución de talleres de difusión de la filosofía organizacional de <i>Stdrive S.A.</i> | N° de colaboradores conocen de la filosofía organizacional. | | José Navarrete Gerente General Marketing Técnica | x | x | x | x | 600,00 |

Elaborado por. Tatiana Carvajal

V.C.4, Plan de Desarrollo y Actualización Tecnológica

Tabla 20. Plan de Desarrollo

| PLAN DE DESARROLLO Y ACTUALIZACIÓN TECNOLÓGICA | | | | | | | | |
|---|---|---|--|----------|------|------|-----|----------|
| EMPRESA STDRIVE DEL ECUADOR S.A. | | | | | | | | |
| OBJETIVO ESTRATÉGICO: | Fortalecer las capacidades Tecnológicas y de Talento Humano de Sdrive del Ecuador S.A., para mejorar el nivel de rendimiento de sus colaboradores. | | | | | | | |
| ESTRATEGIAS: | * Diseñar e implementar un Modelo de Gestión del Talento Humano por competencias, para mejorar los niveles de rendimiento de sus colaboradores. (F1, F4,F5,F6.O1,O3,O6) * Implementar Tecnología de Punta en los procesos operativo de Sdrive del Ecuador S.A., con la finalidad de mejorar la calidad de los servicios, tiempo de entrega de los contratos y por ende limitar el nivel de competitividad de los productos sustitutos. | | | | | | | |
| COSTO DESARROLLO: | 7.600,00 | Área Responsable: | Gerencia General | | | | | |
| ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS | INDICADOR PARTICULAR | INDICADOR GLOBAL | RESPONSABLE | RECURSOS | | | | COSTO |
| | | | | Hum | Mat. | Tec. | Fin | |
| Descripción de puestos | Modelo de Gestión del Talento Humano diseñado e implementado | Mejoramiento en un 95% de las capacidades tecnológicas y de organización. | José Navarrete Gerente General Marketing Técnica | x | x | x | x | 300,00 |
| Elaboración de perfil de cargos. | | | José Navarrete Gerente General Marketing Técnica | x | x | x | x | 300,00 |
| Diseño de un programa de capacitación y mejoramiento de capacidades de los colaboradores. | | | Alejandro Navarrete Gerente de Operaciones | x | x | x | x | 600,00 |
| Capacitar al personal durante el periodo. | | | Alejandro Navarrete Gerente de Operaciones | x | x | x | x | 4.500,00 |
| Diseño de un plan de evaluación de personal con un enfoque de 360° | | | José Navarrete Gerente General Marketing Técnica | x | x | x | x | 700,00 |
| Evaluación continua de los colaboradores. | | | José Navarrete Gerente General Marketing Técnica | x | x | x | x | 1.200,00 |

Elaborado por. Tatiana Carvajal

Tabla 21. Plan de Actualización Tecnológica

| PLAN DE DESARROLLO Y ACTUALIZACIÓN TECNOLÓGICA | | | | |
|--|---|--------------------------|-------------------------|--|
| EMPRESA STDRIVE DEL ECUADOR S.A. | | | | |
| OBJETIVO ESTRATÉGICO: | Fortalecer las capacidades Tecnológicas y de Talento Humano de Sdrive del Ecuador S.A., para mejorar el nivel de rendimiento de | | | |
| ESTRATEGIAS: | * Diseñar e implementar un Modelo de Gestión del Talento Humano por competencias, para mejorar los niveles de rendimiento de sus | | | |
| | * Implementar Tecnología de Punta en los procesos operativo de Sdrive del Ecuador S.A., con la finalidad de mejorar la calidad de los | | | |
| COSTO DESARROLLO: | 819.721,03 | Área Responsable: | Gerencia de Operaciones | |

| ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS | INDICADOR PARTICULAR | INDICADOR GLOBAL | RESPONSABLE | RECURSOS | | | | COSTO |
|---|--|---|--|----------|------|------|-----|------------|
| | | | | Hum | Mat. | Tec. | Fin | |
| Actualización de maquinaria y equipos | Maquinaria y equipos actualizada | Mejoramiento en un 95% de las capacidades tecnológicas y de organización. | Alejandro Navarrete Gerente de Operaciones | x | x | x | x | 288.994,64 |
| Adquisición de máquina para aplicación de pintura thermoplástica (en caliente) BORUM adquirida en Alemania. | Equipamiento adquirido | | Alejandro Navarrete Gerente de Operaciones | x | x | x | x | 161.058,00 |
| Máquina EZLAINER para aplicación de pintura acrílica (en frío), para realizar pintura de vías, pasos cebra, y otros con tecnología que asegura calidad. | Equipamiento adquirido | | Alejandro Navarrete Gerente de Operaciones | x | x | x | x | 27.500,00 |
| Adquisición de vehículos | Vehiculos adquiridos y adjudicados a las áreas correspondientes. | | José Navarrete Gerente General Marketing Técnica | x | x | x | x | 331.073,40 |
| Equipos de computación | Sistema Informático implemetado | | Alejandro Navarrete Gerente de Operaciones | x | x | x | x | 11.094,99 |

Elaborado por. Tatiana Carvajal

V.C.2. Sistema de Seguimiento y Control de la Propuesta

V.C.2.a. Perspectivas – Objetivos - Indicadores

Tabla 22. Perspectivas – Objetivos e Indicadores

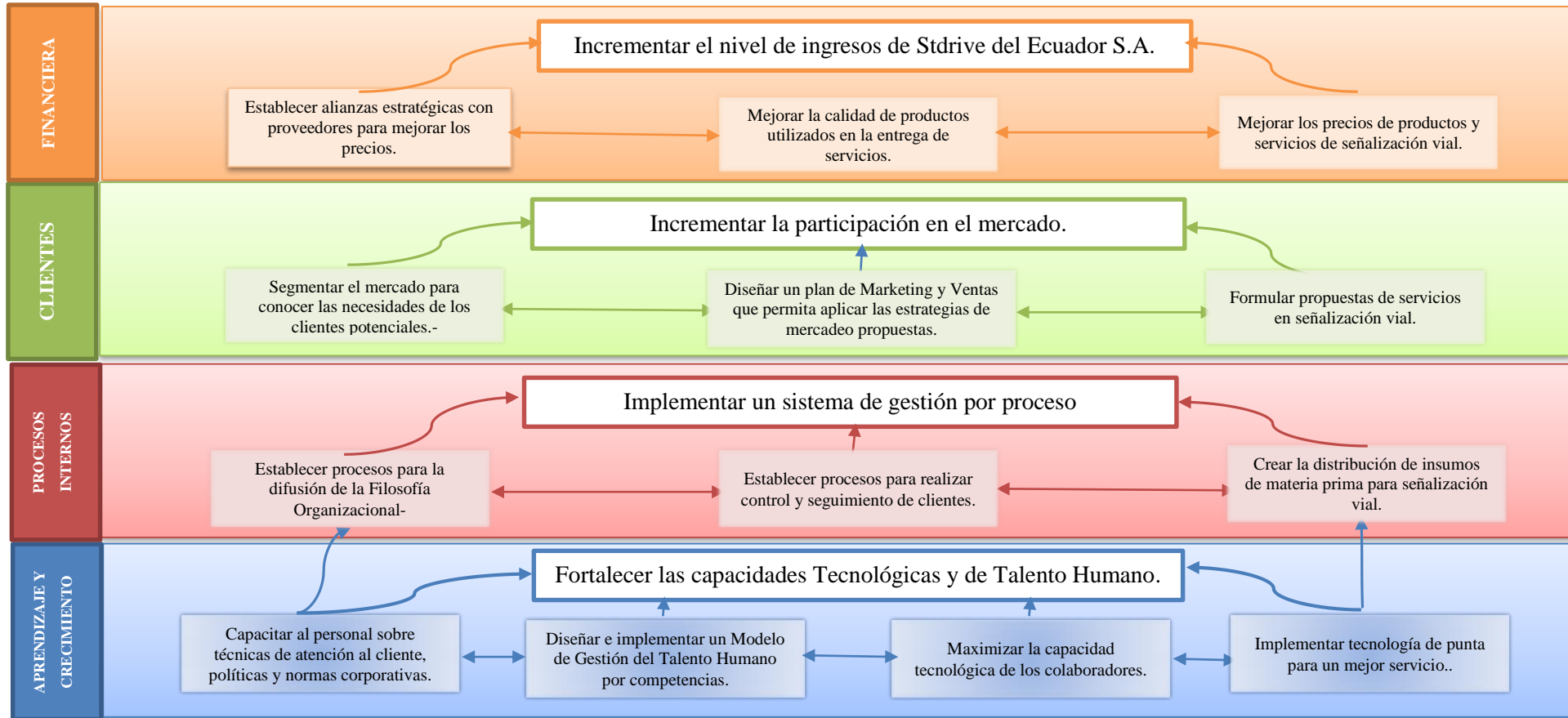
| PERSPECTIVAS | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | OBJETIVOS OPERATIVOS | INDICADORES |
|--------------------------|--|--|---|
| FINANCIERA | Incrementar el nivel de ingresos de la empresa Sdrive del Ecuador S.A. | Establecer alianzas estratégicas con proveedores para mejorar los precios. | Aumento en ventas en un 5% anualmente. |
| | | Mejorar los precios de productos y servicios de señalización vial. | |
| | | Mejorar la calidad de los productos utilizados en la entrega de servicios. | |
| CLIENTES | Incrementar la participación en el mercado, formulando propuestas de servicios para captar clientes. | Segmentar a los clientes de acuerdo a sus necesidades. | Elevar el nivel de participación en el mercado. |
| | | Formular propuestas de servicios en señalización vial de acuerdo a las necesidades de los clientes | |
| | | Diseñar un plan de Marketing, | |
| | | Realizar seguimiento y control de los clientes para medir el nivel de satisfacción del cliente. | |
| PROCESOS INTERNOS | Implementar un sistema de gestión por proceso para mejorar los niveles de atención a los clientes. | Crear la distribución de insumos de materia prima para señalización. | Organización Institucional consolidada en un 100% |
| | | Establecer procesos para realizar control y seguimiento de los clientes. | |

| | | | |
|------------------------------------|----------|---|---|
| | | Establecer procesos para la difusión de la filosofía organizacional. | |
| APRENDIZAJE CRECIMIENTO | Y | Implementar Tecnología de Punta en los procesos operativo de <i>Stdrive del Ecuador S.A.</i> | Mejoramiento en un 95% de las capacidades tecnológicas y de organización. |
| | | Maximizar la capacidad tecnológica de <i>Stdrive del Ecuador S.A.</i> , para mejorar la calidad de servicios. | |
| | | Diseñar e implementar un Modelo de Gestión del Talento Humano por competencias, para mejorar los niveles de rendimiento de sus colaboradores. | |
| | | Fortalecer las capacidades Tecnológicas y de Talento Humano de <i>Stdrive del Ecuador S.A.</i> , para mejorar el nivel de rendimiento de sus colaboradores. | |
| | | Capacitar al personal sobre técnicas de atención al cliente, políticas y normas corporativas para mejorar el nivel de atención. | |

Elaborado por. Tatiana Carvajal

V.C.2.b. Mapa Estratégico

Tabla 23. Mapa Estratégico



Elaborado por. Tatiana Carvajal

V.D. Análisis Financiero

V.D.1. Costo de la Inversión

Tabla 26. Inversión de la Propuesta

| PRESUPUESTO DE INVERSIÓN | | | |
|--|--------------------|--|-------------------|
| N° | PERSPECTIVA | DESCRIPCIÓN | VALOR |
| 1 | FINANCIERA | PLAN GESTIÓN FINANCIERA | 4.600,00 |
| 2 | CLIENTES | PLAN DE MARKETING | 5.400,00 |
| 3 | PROCESOS | PLAN DE ORGANIZACIÓN Y MEJORAMIENTO CONTINUO | 5.400,00 |
| 4 | APRENDIZAJE Y | PLAN DE DESARROLLO | 7.600,00 |
| 5 | CRECIMIENTO | PLAN DE ACTUALIZACIÓN TECNOLÓGICA | 819.721,03 |
| INVERSIÓN TOTAL DE LA PROPUESTA | | | 842.721,03 |

Elaborado por. Tatiana Carvajal

El costo de la inversión está en relación a la sumatoria de la inversión de cada uno de los planes operativos propuestos, para el efecto se requiere la cantidad de \$ 842.721,03 USD.

V.D.2. Financiamiento

V.D.2.a. Forma de financiamiento

Tabla 27. Forma de financiamiento

| FORMA DE FINANCIAMIENTO | % | MONTO DE FINANCIAMIENTO |
|--------------------------------|------------|--------------------------------|
| CAPITAL PROPIO | 30 | 252.816,309 |
| FINANCIAMIENTO BANCARIO | 70 | 589.904,721 |
| INVERSIÓN PROYECTO | 100 | 842.721,03 |

Elaborado por. Tatiana Carvajal

Siendo la inversión inicial un monto de \$819.721,03 USD, estos serán financiados mediante un Crédito Empresarial en la Corporación Financiera Nacional, misma que da cobertura a un 70% de la inversión total y el 30% restante será financiado por capital propio. Como se aprecia a continuación:

V.D.2.b. Condiciones del Crédito**Tabla 28.** Condiciones de Financiamiento

| CONDICIONES DE FINANCIAMIENTO | | |
|-------------------------------|--------|------------------------|
| TASA | 9,50 | % |
| TASA EFECTIVA | 9,9248 | % |
| PLAZO | 10 | años |
| GRACIA | 0 | años |
| AMORTIZACIÓN | 30 | días |
| N° DE PERIODOS | 120 | para amortizar capital |

Elaborado por. Tatiana Carvajal

La Corporación Financiera Nacional CFN, es una entidad “financiera pública, cuya misión consiste en canalizar productos financieros y no financieros alineados al Plan Nacional del Buen Vivir para servir a los sectores productivos del país” (CFN,2014). Misma que apoya al desarrollo productivo de empresas como *Stdrive del Ecuador S.A.*, por lo que se ha considerado una inversión para financiamiento a 10 años plazo, a una tasa efectiva del 9,9248 puntos porcentuales.

V.D.2.c. Amortización del Crédito

La tabla de amortización es un cuadro que “permite conocer los elementos que integran el pago de una anualidad, al igual que en las anualidades, se utilizan éstas para pago de deudas mediante las tablas de amortización de deudas” (Valbuena, 2000)

En la siguiente tabla se puede apreciar que el crédito es calculado a 120 periodos (diez años) con una amortización de 30 días.

Tabla 29. Tabla de Amortización

| TABLA DE AMORTIZACIÓN | | | | | |
|-----------------------|------------------------------------|----------------------------|-------------|-----------|-----------|
| | BENEFICIARIO INSTIT. FINANCIERA | STDRIVE DEL ECUADOR S.A. | | | |
| | | MONTO | 589.904,72 | | |
| | TASA | 9,50% | T. EFECTIVA | 9,9248% | |
| | PLAZO | 10 años | | | |
| | GRACIA | 0 años | | | |
| | FECHA DE INICIO | 31/01/2015 | | | |
| | MONEDA | DOLARES | | | |
| | AMORTIZACION CADA | 30 días | | | |
| | Número de períodos | 120 para amortizar capital | | | |
| No. | VENCIMIENTO | SALDO | INTERES | PRINCIPAL | DIVIDENDO |
| 0 | | 589.904,72 | | | |
| 1 | 02-mar-2015 | 584.988,85 | 4.670,08 | 4.915,87 | 9.585,95 |
| 2 | 01-abr-2015 | 580.072,98 | 4.631,16 | 4.915,87 | 9.547,03 |
| 3 | 01-may-2015 | 575.157,10 | 4.592,24 | 4.915,87 | 9.508,12 |
| 4 | 31-may-2015 | 570.241,23 | 4.553,33 | 4.915,87 | 9.469,20 |
| 5 | 30-jun-2015 | 565.325,36 | 4.514,41 | 4.915,87 | 9.430,28 |
| 6 | 30-jul-2015 | 560.409,48 | 4.475,49 | 4.915,87 | 9.391,37 |
| 7 | 29-ago-2015 | 555.493,61 | 4.436,58 | 4.915,87 | 9.352,45 |
| 8 | 28-sep-2015 | 550.577,74 | 4.397,66 | 4.915,87 | 9.313,53 |
| 9 | 28-oct-2015 | 545.661,87 | 4.358,74 | 4.915,87 | 9.274,61 |
| 10 | 27-nov-2015 | 540.745,99 | 4.319,82 | 4.915,87 | 9.235,70 |
| 11 | 27-dic-2015 | 535.830,12 | 4.280,91 | 4.915,87 | 9.196,78 |
| 12 | 26-ene-2016 | 530.914,25 | 4.241,99 | 4.915,87 | 9.157,86 |
| 13 | 25-feb-2016 | 525.998,38 | 4.203,07 | 4.915,87 | 9.118,94 |
| 14 | 26-mar-2016 | 521.082,50 | 4.164,15 | 4.915,87 | 9.080,03 |
| 15 | 25-abr-2016 | 516.166,63 | 4.125,24 | 4.915,87 | 9.041,11 |
| 16 | 25-may-2016 | 511.250,76 | 4.086,32 | 4.915,87 | 9.002,19 |
| 17 | 24-jun-2016 | 506.334,89 | 4.047,40 | 4.915,87 | 8.963,27 |
| 18 | 24-jul-2016 | 501.419,01 | 4.008,48 | 4.915,87 | 8.924,36 |
| 19 | 23-ago-2016 | 496.503,14 | 3.969,57 | 4.915,87 | 8.885,44 |
| 20 | 22-sep-2016 | 491.587,27 | 3.930,65 | 4.915,87 | 8.846,52 |
| 21 | 22-oct-2016 | 486.671,39 | 3.891,73 | 4.915,87 | 8.807,61 |
| 22 | 21-nov-2016 | 481.755,52 | 3.852,82 | 4.915,87 | 8.768,69 |
| 23 | 21-dic-2016 | 476.839,65 | 3.813,90 | 4.915,87 | 8.729,77 |
| 24 | 20-ene-2017 | 471.923,78 | 3.774,98 | 4.915,87 | 8.690,85 |
| 25 | 19-feb-2017 | 467.007,90 | 3.736,06 | 4.915,87 | 8.651,94 |
| 26 | 21-mar-2017 | 462.092,03 | 3.697,15 | 4.915,87 | 8.613,02 |
| 27 | 20-abr-2017 | 457.176,16 | 3.658,23 | 4.915,87 | 8.574,10 |
| 28 | 20-may-2017 | 452.260,29 | 3.619,31 | 4.915,87 | 8.535,18 |
| 29 | 19-jun-2017 | 447.344,41 | 3.580,39 | 4.915,87 | 8.496,27 |
| 30 | 19-jul-2017 | 442.428,54 | 3.541,48 | 4.915,87 | 8.457,35 |
| 31 | 18-ago-2017 | 437.512,67 | 3.502,56 | 4.915,87 | 8.418,43 |
| 32 | 17-sep-2017 | 432.596,80 | 3.463,64 | 4.915,87 | 8.379,51 |
| 33 | 17-oct-2017 | 427.680,92 | 3.424,72 | 4.915,87 | 8.340,60 |
| 34 | 16-nov-2017 | 422.765,05 | 3.385,81 | 4.915,87 | 8.301,68 |

| | | | | | |
|----|-------------|------------|----------|----------|----------|
| 35 | 16-dic-2017 | 417.849,18 | 3.346,89 | 4.915,87 | 8.262,76 |
| 36 | 15-ene-2018 | 412.933,30 | 3.307,97 | 4.915,87 | 8.223,85 |
| 37 | 14-feb-2018 | 408.017,43 | 3.269,06 | 4.915,87 | 8.184,93 |
| 38 | 16-mar-2018 | 403.101,56 | 3.230,14 | 4.915,87 | 8.146,01 |
| 39 | 15-abr-2018 | 398.185,69 | 3.191,22 | 4.915,87 | 8.107,09 |
| 40 | 15-may-2018 | 393.269,81 | 3.152,30 | 4.915,87 | 8.068,18 |
| 41 | 14-jun-2018 | 388.353,94 | 3.113,39 | 4.915,87 | 8.029,26 |
| 42 | 14-jul-2018 | 383.438,07 | 3.074,47 | 4.915,87 | 7.990,34 |
| 43 | 13-ago-2018 | 378.522,20 | 3.035,55 | 4.915,87 | 7.951,42 |
| 44 | 12-sep-2018 | 373.606,32 | 2.996,63 | 4.915,87 | 7.912,51 |
| 45 | 12-oct-2018 | 368.690,45 | 2.957,72 | 4.915,87 | 7.873,59 |
| 46 | 11-nov-2018 | 363.774,58 | 2.918,80 | 4.915,87 | 7.834,67 |
| 47 | 11-dic-2018 | 358.858,71 | 2.879,88 | 4.915,87 | 7.795,75 |
| 48 | 10-ene-2019 | 353.942,83 | 2.840,96 | 4.915,87 | 7.756,84 |
| 49 | 09-feb-2019 | 349.026,96 | 2.802,05 | 4.915,87 | 7.717,92 |
| 50 | 11-mar-2019 | 344.111,09 | 2.763,13 | 4.915,87 | 7.679,00 |
| 51 | 10-abr-2019 | 339.195,21 | 2.724,21 | 4.915,87 | 7.640,09 |
| 52 | 10-may-2019 | 334.279,34 | 2.685,30 | 4.915,87 | 7.601,17 |
| 53 | 09-jun-2019 | 329.363,47 | 2.646,38 | 4.915,87 | 7.562,25 |
| 54 | 09-jul-2019 | 324.447,60 | 2.607,46 | 4.915,87 | 7.523,33 |
| 55 | 08-ago-2019 | 319.531,72 | 2.568,54 | 4.915,87 | 7.484,42 |
| 56 | 07-sep-2019 | 314.615,85 | 2.529,63 | 4.915,87 | 7.445,50 |
| 57 | 07-oct-2019 | 309.699,98 | 2.490,71 | 4.915,87 | 7.406,58 |
| 58 | 06-nov-2019 | 304.784,11 | 2.451,79 | 4.915,87 | 7.367,66 |
| 59 | 06-dic-2019 | 299.868,23 | 2.412,87 | 4.915,87 | 7.328,75 |
| 60 | 05-ene-2020 | 294.952,36 | 2.373,96 | 4.915,87 | 7.289,83 |
| 61 | 04-feb-2020 | 290.036,49 | 2.335,04 | 4.915,87 | 7.250,91 |
| 62 | 05-mar-2020 | 285.120,62 | 2.296,12 | 4.915,87 | 7.211,99 |
| 63 | 04-abr-2020 | 280.204,74 | 2.257,20 | 4.915,87 | 7.173,08 |
| 64 | 04-may-2020 | 275.288,87 | 2.218,29 | 4.915,87 | 7.134,16 |
| 65 | 03-jun-2020 | 270.373,00 | 2.179,37 | 4.915,87 | 7.095,24 |
| 66 | 03-jul-2020 | 265.457,12 | 2.140,45 | 4.915,87 | 7.056,33 |
| 67 | 02-ago-2020 | 260.541,25 | 2.101,54 | 4.915,87 | 7.017,41 |
| 68 | 01-sep-2020 | 255.625,38 | 2.062,62 | 4.915,87 | 6.978,49 |
| 69 | 01-oct-2020 | 250.709,51 | 2.023,70 | 4.915,87 | 6.939,57 |
| 70 | 31-oct-2020 | 245.793,63 | 1.984,78 | 4.915,87 | 6.900,66 |
| 71 | 30-nov-2020 | 240.877,76 | 1.945,87 | 4.915,87 | 6.861,74 |
| 72 | 30-dic-2020 | 235.961,89 | 1.906,95 | 4.915,87 | 6.822,82 |
| 73 | 29-ene-2021 | 231.046,02 | 1.868,03 | 4.915,87 | 6.783,90 |
| 74 | 28-feb-2021 | 226.130,14 | 1.829,11 | 4.915,87 | 6.744,99 |
| 75 | 30-mar-2021 | 221.214,27 | 1.790,20 | 4.915,87 | 6.706,07 |
| 76 | 29-abr-2021 | 216.298,40 | 1.751,28 | 4.915,87 | 6.667,15 |
| 77 | 29-may-2021 | 211.382,53 | 1.712,36 | 4.915,87 | 6.628,23 |
| 78 | 28-jun-2021 | 206.466,65 | 1.673,44 | 4.915,87 | 6.589,32 |
| 79 | 28-jul-2021 | 201.550,78 | 1.634,53 | 4.915,87 | 6.550,40 |
| 80 | 27-ago-2021 | 196.634,91 | 1.595,61 | 4.915,87 | 6.511,48 |
| 81 | 26-sep-2021 | 191.719,03 | 1.556,69 | 4.915,87 | 6.472,57 |
| 82 | 26-oct-2021 | 186.803,16 | 1.517,78 | 4.915,87 | 6.433,65 |
| 83 | 25-nov-2021 | 181.887,29 | 1.478,86 | 4.915,87 | 6.394,73 |
| 84 | 25-dic-2021 | 176.971,42 | 1.439,94 | 4.915,87 | 6.355,81 |
| 85 | 24-ene-2022 | 172.055,54 | 1.401,02 | 4.915,87 | 6.316,90 |

| | | | | | |
|-----|-------------|------------|----------|----------|----------|
| 86 | 23-feb-2022 | 167.139,67 | 1.362,11 | 4.915,87 | 6.277,98 |
| 87 | 25-mar-2022 | 162.223,80 | 1.323,19 | 4.915,87 | 6.239,06 |
| 88 | 24-abr-2022 | 157.307,93 | 1.284,27 | 4.915,87 | 6.200,14 |
| 89 | 24-may-2022 | 152.392,05 | 1.245,35 | 4.915,87 | 6.161,23 |
| 90 | 23-jun-2022 | 147.476,18 | 1.206,44 | 4.915,87 | 6.122,31 |
| 91 | 23-jul-2022 | 142.560,31 | 1.167,52 | 4.915,87 | 6.083,39 |
| 92 | 22-ago-2022 | 137.644,43 | 1.128,60 | 4.915,87 | 6.044,48 |
| 93 | 21-sep-2022 | 132.728,56 | 1.089,69 | 4.915,87 | 6.005,56 |
| 94 | 21-oct-2022 | 127.812,69 | 1.050,77 | 4.915,87 | 5.966,64 |
| 95 | 20-nov-2022 | 122.896,82 | 1.011,85 | 4.915,87 | 5.927,72 |
| 96 | 20-dic-2022 | 117.980,94 | 972,93 | 4.915,87 | 5.888,81 |
| 97 | 19-ene-2023 | 113.065,07 | 934,02 | 4.915,87 | 5.849,89 |
| 98 | 18-feb-2023 | 108.149,20 | 895,10 | 4.915,87 | 5.810,97 |
| 99 | 20-mar-2023 | 103.233,33 | 856,18 | 4.915,87 | 5.772,05 |
| 100 | 19-abr-2023 | 98.317,45 | 817,26 | 4.915,87 | 5.733,14 |
| 101 | 19-may-2023 | 93.401,58 | 778,35 | 4.915,87 | 5.694,22 |
| 102 | 18-jun-2023 | 88.485,71 | 739,43 | 4.915,87 | 5.655,30 |
| 103 | 18-jul-2023 | 83.569,84 | 700,51 | 4.915,87 | 5.616,38 |
| 104 | 17-ago-2023 | 78.653,96 | 661,59 | 4.915,87 | 5.577,47 |
| 105 | 16-sep-2023 | 73.738,09 | 622,68 | 4.915,87 | 5.538,55 |
| 106 | 16-oct-2023 | 68.822,22 | 583,76 | 4.915,87 | 5.499,63 |
| 107 | 15-nov-2023 | 63.906,34 | 544,84 | 4.915,87 | 5.460,72 |
| 108 | 15-dic-2023 | 58.990,47 | 505,93 | 4.915,87 | 5.421,80 |
| 109 | 14-ene-2024 | 54.074,60 | 467,01 | 4.915,87 | 5.382,88 |
| 110 | 13-feb-2024 | 49.158,73 | 428,09 | 4.915,87 | 5.343,96 |
| 111 | 14-mar-2024 | 44.242,85 | 389,17 | 4.915,87 | 5.305,05 |
| 112 | 13-abr-2024 | 39.326,98 | 350,26 | 4.915,87 | 5.266,13 |
| 113 | 13-may-2024 | 34.411,11 | 311,34 | 4.915,87 | 5.227,21 |
| 114 | 12-jun-2024 | 29.495,24 | 272,42 | 4.915,87 | 5.188,29 |
| 115 | 12-jul-2024 | 24.579,36 | 233,50 | 4.915,87 | 5.149,38 |
| 116 | 11-ago-2024 | 19.663,49 | 194,59 | 4.915,87 | 5.110,46 |
| 117 | 10-sep-2024 | 14.747,62 | 155,67 | 4.915,87 | 5.071,54 |
| 118 | 10-oct-2024 | 9.831,75 | 116,75 | 4.915,87 | 5.032,62 |
| 119 | 09-nov-2024 | 4.915,87 | 77,83 | 4.915,87 | 4.993,71 |
| 120 | 09-dic-2024 | 0,00 | 38,92 | 4.915,87 | 4.954,79 |
| | 08-ene-2025 | (4.915,87) | 0,00 | 4.915,87 | 4.915,87 |

Elaborado por. Tatiana Carvajal

V.D.3. Estados Financieros

V.D.3.a. Estado de Resultados

El concepto de resultados (a veces denominado resultado neto) es a menudo usado como una medida del rendimiento en la actividad de la entidad, o bien es la base de

otras evaluaciones, tales como el rendimiento de las inversiones o las ganancias por acción. (IFRS, 2009), permite conocer la utilidad del periodo, como a continuación:

Tabla 30. Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS PERIODO FISCAL 2013*STDRIVE DEL ECUADOR S.A.*

El Año Fiscal Inicia el: 2013

| | |
|---|---------------------|
| INGRESOS | |
| Ventas | 2.726.433,34 |
| Cobranza de cuentas por cobrar | 2.818.702,98 |
| Pago Anticipados Clientes | 100.854,67 |
| Prestamos Socios | |
| TOTAL DE INGRESOS DE EFECTIVO | 2.971.251,15 |
| Efectivo Total Disponible (antes de los retiros) | 2.971.251,15 |
| EFECTIVO PAGADO | |
| Compra Materiales | 1.340.822,53 |
| subcontratistas | 139.860,36 |
| Ropa de Seguridad | 4.750,52 |
| Gastos Personal | 381.908,21 |
| Alimentación | 52.159,72 |
| Hospedaje | 38.343,17 |
| Pasajes Aéreos | 10.069,58 |
| Suministros de Oficina/ Limpieza | 6.588,87 |
| Reparaciones y mantenimiento | 66.730,17 |
| Publicidad | 7.925,04 |
| Flete, Movilización y Transporte | 101.523,22 |
| Combustible | 19.724,29 |
| Internet | 588,72 |
| Teléfono | 2.990,03 |
| Servicios públicos | 9.263,24 |
| Seguros | 21.097,96 |
| Impuestos y Contribuciones | 27.357,47 |
| Intereses | 607,34 |
| Arriendos | 6.049,56 |
| Gastos Legales | 801,35 |
| Provisión Bono Anual | 81.793,00 |
| Otros Gastos Operacionales | 247.501,87 |
| Varios | 18.007,35 |
| SUBTOTAL | 2.586.463,57 |
| TOTAL DE EFECTIVO PAGADO | 2.586.463,57 |
| UTILIDAD BRUTA | 384.787,58 |

Elaborado por. Tatiana Carvajal

V.D.3.b. Flujo de Efectivo

Tabla 29. Flujo de Efectivo

| FLUJO DE EFECTIVO PERIODO FISCAL 2013 | | | | | | | | | | | | | |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------------|
| STDRIVE DEL ECUADOR S.A. | | | | | | | | | | | | | |
| El Año Fiscal Inicia el: | | | | | | | | | | | | | ene-13 |
| | ene-13 | feb-13 | mar-13 | abr-13 | may-13 | jun-13 | jul-13 | ago-13 | sep-13 | oct-13 | nov-13 | dic-13 | Total de Elementos EST |
| Efectivo Disponible (a principio del mes) | 22.594,66 | -85.467,18 | -216.855,07 | -320.182,76 | 292.935,96 | 559.899,21 | 453.799,82 | 289.712,61 | 171.427,62 | 413.738,86 | 285.485,29 | 378.600,39 | |
| RECIBOS DE EFECTIVO | | | | | | | | | | | | | |
| Ventas | 314.215,86 | 158.803,02 | 320.692,87 | 295.284,20 | 415.282,91 | 144.822,75 | 239.382,41 | 261.617,08 | 200.247,15 | 124.385,95 | 136.630,83 | 115.068,31 | 2.726.433,34 |
| Cobranza de cuentas por cobrar | 110.795,83 | 29.388,75 | 23.165,61 | 818.585,70 | 392.696,13 | 26.773,59 | 25.374,68 | 49.601,65 | 414.366,50 | 270.743,46 | 249.519,63 | 407.691,45 | 2.818.702,98 |
| Pago Anticipados Clientes | | | | | | | | | | 5.467,10 | 65.339,19 | 30.048,38 | 100.854,67 |
| Prestamos Socios | | 24.693,50 | | | | 27.000,00 | | | | | | | |
| TOTAL DE INGRESOS DE EFECTIVO | 110.795,83 | 54.082,25 | 23.165,61 | 818.585,70 | 392.696,13 | 53.773,59 | 25.374,68 | 49.601,65 | 414.366,50 | 276.210,56 | 314.858,82 | 437.739,83 | 2.971.251,15 |
| Efectivo Total Disponible (antes de los retiros) | 133.390,49 | -31.384,93 | -193.689,46 | 498.402,94 | 685.632,09 | 613.672,80 | 479.174,50 | 339.314,26 | 585.794,12 | 689.949,42 | 600.344,11 | 816.340,22 | 2.971.251,15 |
| EFECTIVO PAGADO | | | | | | | | | | | | | |
| Compra Materiales | 91.353,30 | 71.980,00 | 53.753,33 | 149.432,00 | 42.000,00 | 91.743,47 | 89.669,70 | 64.243,84 | 86.310,50 | 287.822,01 | 111.196,35 | 201.318,03 | 1.340.822,53 |
| subcontratistas | 50.013,26 | 54.449,21 | 4.838,40 | | | 1.529,35 | 2.985,72 | | | 9.932,11 | 14.239,06 | 1.873,25 | 139.860,36 |
| Ropa de Seguridad | | | | | | 4.750,52 | | | | | | | 4.750,52 |
| Gastos Personal | 29.873,96 | 25.702,92 | 35.659,91 | 27.353,80 | 32.367,68 | 22.328,68 | 29.579,66 | 36.670,47 | 37.027,81 | 27.994,97 | 37.950,29 | 39.398,06 | 381.908,21 |
| Alimentación | 6.734,55 | 2.704,60 | 3.359,60 | 3.622,86 | 1.748,77 | 3.619,15 | 2.928,96 | 5.024,63 | 3.496,69 | 5.050,04 | 6.517,32 | 7.352,55 | 52.159,72 |
| Hospedaje | 2.072,06 | 1.722,71 | 763,43 | 1.652,27 | 1.846,69 | 4.327,43 | 3.624,92 | 4.775,59 | 4.185,67 | 4.731,08 | 1.957,16 | 6.684,16 | 38.343,17 |
| Pasajes Aéreos | | | | 515,71 | 1.030,99 | 1.069,03 | 2.163,46 | 2.614,68 | 494,17 | 875,46 | 467,45 | 838,63 | 10.069,58 |
| Suministros de Oficina/ Limpieza | 1.071,77 | 327,27 | 536,05 | 872,79 | 223,28 | 740,85 | 318,16 | 538,85 | 285,50 | 887,44 | 259,77 | 527,14 | 6.588,87 |
| Reparaciones y mantenimiento | 2.707,65 | 2.400,53 | 2.700,65 | 3.851,71 | 4.894,14 | 10.257,81 | 6.161,79 | 3.993,62 | 7.695,51 | 8.208,20 | 10.005,83 | 3.852,73 | 66.730,17 |
| Publicidad | | | | | 3.440,27 | 4.145,27 | | | | 269,50 | 70,00 | | 7.925,04 |
| Flete, Movilización y Transporte | 8.405,77 | 3.934,12 | 4.583,96 | 1.880,45 | 5.935,41 | 3.470,85 | 9.376,47 | 3.180,43 | 14.142,32 | 12.052,36 | 10.544,18 | 24.016,90 | 101.523,22 |
| Combustible | 2.470,91 | 710,94 | 1.237,77 | 956,76 | 1.179,95 | 1.099,30 | 2.105,25 | 2.439,72 | 1.883,13 | 1.988,10 | 2.217,05 | 1.435,41 | 19.724,29 |
| Internet | 35,72 | 35,72 | 35,72 | 35,72 | 35,72 | 39,90 | 39,90 | 39,90 | 39,90 | 39,90 | 110,91 | 99,71 | 588,72 |
| Teléfono | 407,23 | 708,26 | 203,79 | 715,01 | 214,33 | 83,67 | 40,20 | 137,52 | 158,55 | 103,95 | 12,28 | 205,24 | 2.990,03 |
| Servicios públicos | 15,63 | 20,27 | 530,67 | 684,82 | 552,80 | 687,92 | 660,71 | 2.682,21 | 812,27 | 854,01 | 888,87 | 873,06 | 9.263,24 |
| Seguros | 76,95 | 1.236,30 | 2.057,13 | 2.181,24 | 998,16 | 534,05 | 12.586,36 | | 52,29 | | 275,31 | 1.100,17 | 21.097,96 |
| Impuestos y Contribuciones | 2.584,00 | 2.284,90 | 63,50 | 661,63 | 63,50 | 1.375,00 | 2.422,15 | 2.400,00 | 3.151,78 | 2.403,99 | 4.384,38 | 5.562,64 | 27.357,47 |
| Intereses | | | 137,41 | 48,00 | 7,78 | 137,90 | | 106,99 | | 1,44 | 119,40 | 48,42 | 607,34 |
| Arrendos | 504,13 | 504,13 | 504,13 | 504,13 | 504,13 | 504,13 | 504,13 | 504,13 | 504,13 | 504,13 | 504,13 | 504,13 | 6.049,56 |
| Gastos Legales | 145,91 | 61,54 | 110,60 | 116,66 | 362,64 | | | 2,00 | | 2,00 | | | 801,35 |
| Provision Bono Anual | 9.426,48 | 4.764,09 | 9.620,79 | 8.858,53 | 12.458,49 | 4.344,68 | 7.181,47 | 7.848,51 | 6.007,41 | 3.731,58 | 4.098,92 | 3.452,05 | 81.793,00 |
| Otros Gastos Operacionales | 8.162,66 | 11.866,56 | 5.303,00 | 5079,+F187 | 15.423,89 | 573,78 | 15.632,43 | 27.987,15 | 3.828,04 | 35.410,83 | 14.387,59 | 108.925,94 | 247.501,87 |
| Varios | 2.795,73 | 56,07 | 493,46 | 1.522,89 | 444,27 | 2.510,24 | 1.480,45 | 2.696,39 | 1.979,59 | 1.601,03 | 1.537,47 | 889,76 | 18.007,35 |
| SUBTOTAL | 218.857,67 | 185.470,14 | 126.493,30 | 205.466,98 | 125.732,89 | 159.872,98 | 189.461,89 | 167.886,63 | 172.055,26 | 404.464,13 | 221.743,72 | 408.957,98 | 2.586.463,57 |
| TOTAL DE EFECTIVO PAGADO | 218.857,67 | 185.470,14 | 126.493,30 | 205.466,98 | 125.732,89 | 159.872,98 | 189.461,89 | 167.886,63 | 172.055,26 | 404.464,13 | 221.743,72 | 408.957,98 | 2.586.463,57 |
| Posición de Efectivo (final de mes) | -85.467,18 | -216.855,07 | -320.182,76 | 292.935,96 | 559.899,21 | 453.799,82 | 289.712,61 | 171.427,62 | 413.738,86 | 285.485,29 | 378.600,39 | 407.382,24 | 384.787,58 |

Elaborado por. Tatiana Carvajal

Notas sobre la preparación del Flujo de Efectivo

- Observe que las líneas desde 'Pago Principal del Crédito' hasta 'Retiro de los Propietarios' son rubros que siempre son diferentes en el Flujo de Efectivo con respecto al Estado de Resultados. El Pago Principal del Crédito, las Compras de Capital y los Retiros de los Propietarios simplemente, por reglas contables, no aparecen en la proyección de los resultados. Sin embargo, retiran efectivo de su negocio. Por lo cual necesitan estar incluidos en su Plan de Efectivo. Por otro lado, no encontrará el rubro Depreciación del Flujo de Efectivo debido a que nunca va a girar un cheque por Depreciación.
- El efectivo de Créditos recibidos e Inyecciones de los Propietarios se incluye en el rubro "Crédito/ otro ingreso en efectivo". La columna "Antes al Inicio EST" es para las disposiciones de efectivo previas al tiempo cubierto por el Flujo de Efectivo. Principalmente se refieren a inicios de nuevas empresas o proyectos importantes de expansión en donde se requiere una gran cantidad de efectivo antes de iniciar las operaciones. La sección inferior, "DATOS OPERATIVOS ESENCIALES", en realidad no es parte del Plan de Efectivo, pero le permite dar seguimiento a los rubros que tienen un mayor impacto sobre el mismo. La Proyección del Flujo de Efectivo es la mejor manera de pronosticar las necesidades del capital de trabajo. Inicie con la cantidad de Efectivo disponible que espera tener. Pronostique todos los montos que se van a recibir y pagar durante el año. Si la POSICIÓN DE EFECTIVO llega a ser peligrosamente baja o negativa, necesitará aportar más efectivo para mantener la operación a flote. Muchos negocios rentables han caído debido a que no pudieron pagar facturas mientras esperaban que llegara el dinero.

V.D.3.b. Flujo de Efectivo proyectado

Las proyecciones para el cálculo del Flujo de Efectivo se tomaron en consideración para los ingresos el 5% de crecimiento en ventas anualmente, mientras que para la proyección de egresos la inflación acumulada del periodo fiscal del 2013.

Tabla 30. Flujo de Efectivo Proyectado

| FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO | | | | | | | | | | | |
|---|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| STDRIVE DEL ECUADOR S.A. | | | | | | | | | | | |
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| INGRESOS | | | | | | | | | | | |
| Ventas | | 2.726.433,34 | 2862755,007 | 3005892,757 | 3156187,395 | 3313996,765 | 3479696,603 | 3653681,433 | 3836365,505 | 4028183,78 | 4229592,969 |
| Cobranza de cuentas por cobrar | | 2.818.702,98 | 2959638,129 | 3107620,035 | 3263001,037 | 3426151,089 | 3597458,644 | 3777331,576 | 3966198,155 | 4164508,062 | 4372733,465 |
| Pago Anticipados Clientes | | 100.854,67 | 105897,4035 | 111192,2737 | 116751,8874 | 122589,4817 | 128718,9558 | 135154,9036 | 141912,6488 | 149008,2812 | 156458,6953 |
| TOTAL DE INGRESOS DE EFECTIVO | | 2.971.251,15 | 3119813,708 | 3275804,393 | 3439594,613 | 3611574,343 | 3792153,06 | 3981760,713 | 4180848,749 | 4389891,186 | 4609385,746 |
| TOTAL DE INGRESOS DE EFECTIVO | | 2.971.251,15 | 3119813,708 | 3275804,393 | 3439594,613 | 3611574,343 | 3792153,06 | 3981760,713 | 4180848,749 | 4389891,186 | 4609385,746 |
| EGRESOS | | | | | | | | | | | |
| TOTAL EGRESOS | | 2.586.463,57 | 2.703.630,37 | 2.826.104,83 | 2.954.127,37 | 3.087.949,34 | 3.227.833,45 | 3.374.054,30 | 3.526.898,96 | 3.686.667,49 | 3.853.673,52 |
| UTILIDAD DE EJERCICIO | | 384.787,58 | 416.183,34 | 449.699,57 | 485.467,24 | 523.625,00 | 564.319,61 | 607.706,41 | 653.949,78 | 703.223,70 | 755.712,22 |
| - 15% PARTICIPACION DE TRABAJADORES | | 57.718 | 62.428 | 67.455 | 72.820 | 78.544 | 84.648 | 91.156 | 98.092 | 105.484 | 113.357 |
| = UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | | 327.069,44 | 353.755,84 | 382.244,63 | 412.647,15 | 445.081,25 | 479.671,67 | 516.550,45 | 555.857,32 | 597.740,14 | 642.355,39 |
| - 22% IMPUESTO A LA RENTA | | 71.955,28 | 77.826,28 | 84.093,82 | 90.782,37 | 97.917,87 | 105.527,77 | 113.641,10 | 122.288,61 | 131.502,83 | 141.318,19 |
| = UTILIDAD NETA | | 255.114,17 | 275.929,55 | 298.150,81 | 321.864,78 | 347.163,37 | 374.143,90 | 402.909,35 | 433.568,71 | 466.237,31 | 501.037,20 |
| - 10% RESERVA LEGAL | | 25.511,42 | 27.592,96 | 29.815,08 | 32.186,48 | 34.716,34 | 37.414,39 | 40.290,93 | 43.356,87 | 46.623,73 | 50.103,72 |
| = UTILIDAD PARA DIVIDENDOS | | 229.602,75 | 248.336,60 | 268.335,73 | 289.678,30 | 312.447,04 | 336.729,51 | 362.618,41 | 390.211,84 | 419.613,58 | 450.933,48 |
| (+) DEPRECIACIONES | | 79.156,75 | 79.156,75 | 79.156,75 | 79.156,75 | 79.156,75 | 79.156,75 | 79.156,75 | 79.156,75 | 79.156,75 | 79.156,75 |
| (+) VALOR RESIDUAL | | | | | | | | | | | 252.816,31 |
| PRESTAMO | 589.904,72 | | | | | | | | | | |
| (-) INTERESES | | 4.241,99 | 3.774,98 | 3.307,97 | 2.840,96 | 2.373,96 | 1.906,95 | 1.439,94 | 972,93 | 505,93 | 38,92 |
| FLUJO DE EFECTIVO PARA EVALUACIÓN DEL PROYECTO | 589.904,72 | 304.517,51 | 323.718,37 | 344.184,51 | 365.994,09 | 389.229,83 | 413.979,31 | 440.335,22 | 468.395,65 | 498.264,40 | 782.867,62 |

Elaborado por. Tatiana Carvajal

V.D.4. Indicadores Financieros

V.D.4.a. Costo de Oportunidad

Los inversionistas constantemente se encuentran tomando decisiones, por lo que al realizar una inversión toman en consideración el costo de una decisión al renunciar por otra, en el caso de la presente investigación se la ha calculado tomando en consideración que el crédito para el desarrollo de la propuesta se la realizará el 70% con recursos ajenos, el 30% con recursos propios, y tomando en consideración que el crédito en la CFN se calcula a una tasa efectiva del 9,928%. Por lo que se establece que el costo de oportunidad de a presente inversión es de 12,42%.

Tabla 31. Costo de Oportunidad

| CÁLCULO DEL COSTO DE OPORTUNIDAD | | |
|---|--|--------------------|
| K = | $(\%RP \times TRP) + (\%RA \times TAR \times (1 - T)) + TLR$ | |
| RP | | 30% |
| TRP | | 4,53% |
| RA | | 70% |
| TAR | | 9,92% |
| T | | 39% |
| TLR | | 5,86% |
| (%RPXTRP) | | 1,36% |
| (1-T) | | 35,25% |
| (%RAXTAR) | | 6,95% |
| (%RA x TAR x (1- T)) | | |
| TLR | | 8,61% |
| K = | | 0,124179444 |
| COSTO DE OPORTUNIDAD | | 12,4179444 |

Elaborado por. Tatiana Carvajal

V.D.4.b. Valor Actual Neto

El cálculo del Valor Actual Neto VAN o Valor Presente Neto, permite traer a valor actual los flujos futuros, considerando que un dólar de inversión actual no es igual dentro de 10 años que tiene de proyección el proyecto, este indicador permite homogenizar los flujos para su análisis y elimina la

distorsión del dinero en el tiempo. Obteniéndose en el presente análisis un **VAN DE 625.576,20 USD**, siendo este **POSITIVO**, el proyecto es factible.

Tabla 32. Valor Actual Neto

| VAN PROYECTADO | | | |
|-----------------------|---------------|----------------------------------|-------------------|
| N | F.F.N. | $1/(1,1241)^n$ | F.F.D. |
| 0 | -589.904,72 | 1 | -589.904,72 |
| 1 | 304.517,51 | 0,889600569 | 270.898,95 |
| 2 | 323.718,37 | 0,791389173 | 256.187,21 |
| 3 | 344.184,51 | 0,704020259 | 242.312,87 |
| 4 | 365.994,09 | 0,626296823 | 229.220,93 |
| 5 | 389.229,83 | 0,55715401 | 216.860,96 |
| 6 | 413.979,31 | 0,495644525 | 205.186,58 |
| 7 | 440.335,22 | 0,440925652 | 194.155,09 |
| 8 | 468.395,65 | 0,392247711 | 183.727,12 |
| 9 | 498.264,40 | 0,348943787 | 173.866,27 |
| 10 | 782.867,62 | 0,310420591 | 243.018,23 |
| | | | 625.576,20 |
| | | | VAN |

Elaborado por. Tatiana Carvajal

V.D.4.c. Tasa de Rendimiento del Proyecto TIR

Para identificar la Tasa de Rendimiento del Proyecto o conocida por la siglas TIR, se debe identificar un VAN NEGATIVO, siendo este de -59.358,76 USD, a un interés del 55%.

Tabla 33. Tasa de Rendimiento - TIR

| VAN PROYECTADO | | | |
|-----------------------|---------------|---------------------------------|---------------------|
| n | F.F.N. | $1/(1,055)^n$ | F.F.D. |
| 0 | -589.904,72 | 1 | -589.904,72 |
| 1 | 304.517,51 | 0,64516129 | 196.462,91 |
| 2 | 323.718,37 | 0,416233091 | 134.742,30 |
| 3 | 344.184,51 | 0,268537478 | 92.426,44 |
| 4 | 365.994,09 | 0,173249986 | 63.408,47 |
| 5 | 389.229,83 | 0,111774184 | 43.505,85 |
| 6 | 413.979,31 | 0,072112377 | 29.853,03 |
| 7 | 440.335,22 | 0,046524114 | 20.486,21 |
| 8 | 468.395,65 | 0,030015558 | 14.059,16 |
| 9 | 498.264,40 | 0,019364876 | 9.648,83 |
| 10 | 782.867,62 | 0,012493468 | 9.780,73 |
| VAN NEGATIVO | | | -59.358,76 |
| | | | VAN NEGATIVO |

Elaborado por. Tatiana Carvajal

| | |
|-----------------------------|-----------|
| TIR (FX COMPUTADORA) | 0,1468007 |
| TIR | 14,68% |

Una vez identificado el VAN Negativo, se calcula la TIR siendo esta del 14,68%, esto quiere decir que por cada unidad monetaria invertida el proyecto arroja 14,68 unidades monetarias de rendimiento, por tanto es factible.

V.D.4.d. Periodo de Recuperación de la Inversión PRI

Tabla 34. Periodo de Recuperación de la Inversión

| CALCULO DEL TIEMPO DE RECUPERACIÓN EN FLUJOS QUE NO SON IGUALES | | | |
|--|--------------|---------------------------|--------------------------------|
| n | F.F.D | FLUJOS RECUPERADOS | Rubro recuperado al año |
| 0 | -589.904,72 | (589.904,72) | |
| 1 | 304.517,51 | 304.517,51 | 304517,51 |
| 2 | 323.718,37 | 628.235,88 | (285.387,21) |
| 3 | 344.184,51 | | |
| 4 | 365.994,09 | | |
| 5 | 389.229,83 | | |
| 6 | 413.979,31 | | |
| 7 | 440.335,22 | | |
| 8 | 468.395,65 | | |
| 9 | 498.264,40 | | |
| 10 | 782.867,62 | | |
| PIR | | 1 AÑO | 10 MESES |

Elaborado por. Tatiana Carvajal

La inversión propuesta para el presente proyecto se recupera en un año 10 meses, lo que significa que el proyecto es totalmente factible.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

El crecimiento del sector turístico, dio la oportunidad de construcción de carreteras para llegar a todos los rincones del país, siendo esta uno de los sectores estratégicos del Gobierno de turno, posibilitando la entrega de servicios de señalización vial.

Según Godoy en el Ecuador de las 30.000 empresas constituidas, el 90% correspondía a familias, que aportan un porcentaje importante en el PIB y generan una significativa proporción de puestos de trabajo.

Los factores anteriores determinaron el surgimiento de empresas de señalización vial, siendo Stdrive del Ecuador una empresa que surgió por la iniciativa familiar de aprovechar la oportunidad mencionada, su forma de constitución ha venido presentando dificultades en organización empresarial, distribución de tareas y funciones, Las cuales se encuentran centralizadas en dos personas que son los inversionistas, esta falta de delegación ha venido generando dificultades de gestión y de crecimiento en el mercado por su escaso posicionamiento. Para mejorar la situación actual se propone diseñar un modelo de gestión estratégica que responda a sus necesidades.

El análisis del sector competitivo, permitió determinar que las barreras de entrada en el negocio de señalización vial son altas, pues la inversión en maquinaria y equipos, tecnología de punto en señalética son de altos costos, lo cual se convierte en un factor favorable para Stdrive del Ecuador S.A., siendo por tanto una alternativa de mejoramiento de la posición en el mercado de la empresa la implementación de tecnología de punta, brindar un mejor

servicio a los clientes, considerando calidad en la materia prima utilizada y el mejoramiento del tiempo de entrega.

Con la finalidad de poder controlar la calidad de los insumos, abaratar los costos de los servicios y bloquear la posibilidad del ingreso de nuevos competidores, por lo que se propone establecer alianzas estratégicas con proveedores y a su vez crear una cadena de distribución.

Las estrategias de Marketing identificadas como resultados del diagnóstico realizado, permitieron determinar la necesidad de crear un plan de marketing y ventas con la finalidad de hacer una adecuada difusión de los productos y servicios que oferta Sdrive del Ecuador del Ecuador S.A.

El estudio realizado generó la necesidad de diseñar un Modelo de Gestión Estratégica, constituido por cuatro ejes de ejecución: financiero, enfocado a analizar precios, establecer políticas financieras y de precios. Un segundo eje enfocado a los clientes, por lo que propuso un plan de marketing y ventas un tercer eje direccionado a la organización interna de Sdrive del Ecuador S.A., donde se propone generar procesos organizacionales con la finalidad de mejorar los niveles de relación interna, evitar la superposición de funciones, e impulsar la delegación de funciones dando origen a un nuevo estilo de gobierno corporativo.

Finalmente el eje de desarrollo y tecnología direccionado a mejorar las capacidades operativas y tecnológicas de los colaboradores de la empresa y sobre todo a mejorar los servicios mediante la implementación tecnológica.

6.2. Recomendaciones

Una vez concluida la investigación realizada y diseñada la propuesta para mejorar los niveles de organización de la empresa Stdrive del Ecuador S.A., así como el posicionamiento de mercado para captar mayor cantidad de clientes, se recomienda implementar el Modelo de Gestión Estratégica propuesta.

Se recomienda además que se realice la implementación tecnológica con la finalidad de mejorar la capacidad operativa del negocio y por ende mejorar los precios en la entrega de servicios, así como los tiempos de entrega.

Por lo que el estudio financiero se ha realizado con la intencionalidad de adquirir un crédito en la Corporación Financiera Nacional CFN, entidad que procura impulsar el desarrollo productivo del país y da la posibilidad de generar un crédito a diez años, lo cual le permite a la empresa aprovechar la oportunidad de mejorar su soporte tecnológico.

La inversión propuesta para el presente proyecto se recupera en un año 10 meses, lo que significa que el proyecto es totalmente factible, por lo que se recomienda que se realice el crédito en la Corporación Financiera Nacional CFN, pues se realizará en proyecto con prestación de recursos ajenos, lo cual le dará a la empresa la flexibilidad de realizar a futuro nuevas inversiones.

BIBLIOGRAFÍA

Autores y Libros:

- Betancourt, T.J. Gerencia Estratégica: Navegando hacia el cuarto paradigma, 1era edición, México, PorLamar:Netlibros, (2002)
- Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, 8va edición, Mc. Graw Hill, Colombia, (2007)
- David, F. R.. Conceptos de Administración Estratégica. 9na edición, México D.F., México: Pearson: Printece Hall.(2009)
- HELLRIEGEL, Don. JACKSON, Susan & SLOCUM, John. Administración: un enfoque basado en competencias. Thomson Learning. . (2005)
- Hernández, M. G. Diccionario de Economía (1era edición ed.). Bogota: Educc. (2006)
- Koontz, William H. Administración. México D.F., Mexico: Mc Graw Hill. (1998)
- Rivera Rodríguez, Hugo Alberto. Análisis Estructural de Sectores Estratégicos..
- Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional, 9na edición, Pearson Education, México
- Sampieri, H.R. Metodología de Investigación, México D.F., Mc Graw Hill (2003)
- Samuelson, Paul A. Economía, 18ava edición, México D.F. – México, Editorial Mc. Graw Hill. (2008)
- STONER, James A.F, FREEMAN R., Edward y GILBERT, Daniel R. Administración. México D.F. , México. (1996)
- Valdes, Ibarra David. La Organización Emprendedora, 1era edición, México D.F., México: LIMUSA S.A. (2005)

- Yates, C. La Empresa Sabia: la excelencia para una gestión innovadora (1era edición ed.). España: Ediciones Diaz de Santos. (2008)

Textos y publicaciones online

- BCE. *Tasa inflacionaria*. Recuperado el 12 de 07 de 2014. Recuperado el 02-10-2014 de: <http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>
- Constitución de la República del Ecuador, publicada en el Registro Oficial No. 449, 20 de octubre de 2008. Recuperada el 03-10-2104 de:
- Godoy, R.A. *Empresas Financieras en el Ecuador: ESPEA*, recuperado el 04/07/2014 de http://www.espae.espol.edu.ec/images/documentos/publicaciones/publicaciones_medios/empresasfamiliares.pdf, (2011)
- http://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion_de_bolsillo.pdf (2008) p.18
- INEC, Indicadores Financieros 2013, www.inec.gob.ec/indicadoresfinancieros/
- OFIAGRO: Diagnóstico Base para la Estrategia de Incidencia Política del Ecuador, (06/04/2009), recuperado de <http://es.scribd.com/doc/37043729/DIAGNOSTICO-ECUADOR>
- STDRIVE S.A Información básica de la empresa, publicado . (2014). Recuperado el 27 de 09 de 2014, de <https://www.facebook.com/pages/Stdrive-del-Ecuador/399255900130388?sk=info>

ANEXOS

ANEXO I

PRODUCTOS DE SEÑALIZACION VIAL





SEÑALIZACION HORIZONTAL - TACHAS



•Tachas y Chirimoyas **APEX**

•Pegamento Bitumen
EVERGRIP

•Pegamento Epoxico **E-
BOND**

SERVICIOS INSTALACIÓN DE TACHAS

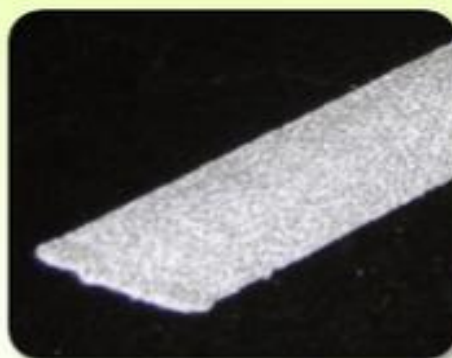


**Instalación con
Adhesivo
Bituminoso o
Epóxico**





SEÑALIZACION HORIZONTAL - PINTURA



Productos

- Pintura acrílica Base Agua y Base solvente
PINTUCO

- Pintura termoplástica
SWARCO

- Pintura termoplástica
BTAS SWARCO

- Microesferas **SWARCO**

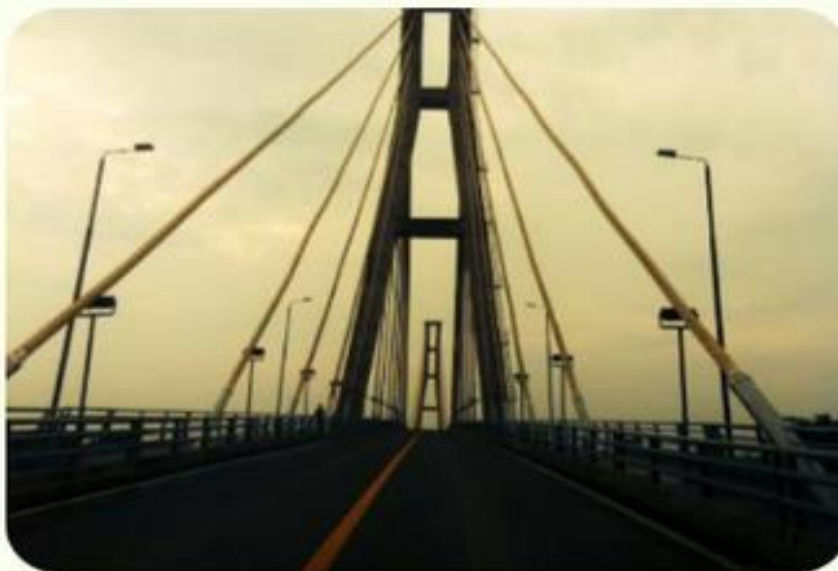


**PROYECTOS
EJECUTADOS
2012-2013-2014**



PROYECTOS EJECUTADOS

CONSERMIN - 2014
ACCESO Y PUENTE RIO AGUARICO Provisión,
Aplicación e Instalación Pintura termoplástica, tachas y
Señalización Vertical





PROYECTOS EJECUTADOS

STORM CORP 2014 **VIA Guayaquil - Machala**

- Provisión e Instalación de BTAs (36 Juegos de BTAs)





PROYECTOS EJECUTADOS

ODEBRECHT – 2013/2014 **RUTA VIVA (Auquitas)**

- Provisión, Aplicación e Instalación Pintura termoplástica y tachas





PROYECTOS EJECUTADOS

CVA – 2013/2014

Vía Simón Bolívar - Ontaneda

•Provisión, Aplicación e Instalación Pintura acrílica y tachas y señalización vertical (15 Km)





PROYECTOS EJECUTADOS

**CONSERMIN – 2013 /2014
VIA COCA – LORETO (190 Km)**

Provisión, Aplicación e Instalación Pintura termoplástica, tachas y Señalización Vertical





PROYECTOS EJECUTADOS

CONSTRUCTORA NACIONAL 2013/2014 VIA Santa Ana – Poza Honda

- Provisión e Instalación de BTAs (48 Juegos de BTAs)
- Provisión e Instalación de Ciclovía (105 Unidades)





PROYECTOS EJECUTADOS

VERDU – 2013/2014 **RUTA DEL SPONDILUS**

- Provisión e Instalación de BTAs (132 Juegos de BTAs)



PROYECTOS EJECUTADOS



CONSERMIN - 2013
PASO LATERAL DE MANTA

•Provisión y aplicación Acrílica (20,000 m2), Vertical y Tachas

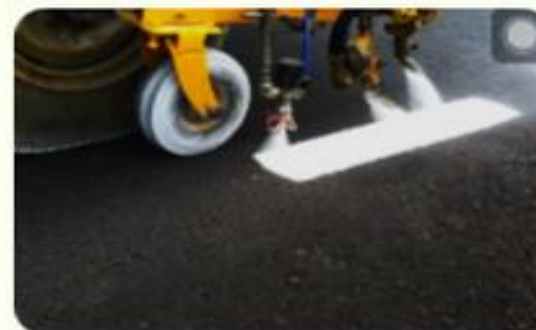




PROYECTOS EJECUTADOS

COSTRUCTORA BECERRA CUESTA 2013 **Vía Latacunga – La Maná (180 km)**

•Provisión y aplicación de Pintura Acrílica



PROYECTOS EJECUTADOS



BUENO Y CASTRO CONSTRUCCIONES 2013
Intercamb. Condado y Fernández Salvador

•Provisión y Aplicación de Pintura termoplástica y tachas



PROYECTOS EJECUTADOS



HCC – 2012 / 2013
VIA STO DGO LA UNION

•Provisión y aplicación Pintura Termoplástica (250 km lineales)



PROYECTOS EJECUTADOS



CIA VERDU -2012 / 2013
RUTA DEL SOL (50 Km lineales)
•Provisión y aplicación Pintura Termoplástica

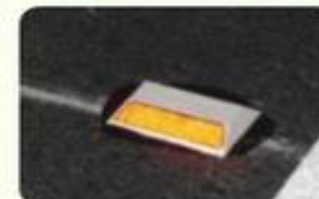




PROYECTOS EJECUTADOS

CONSERMIN - 2012
Av. Simón Bolívar

•Provisión, aplicación e instalación señalización total
(Pintura Termoplástica - **240 Km lineales**)



PROYECTOS EJECUTADOS



CONSERMIN 2012
Puerto Artesanal de Manta

- Provisión, aplicación e instalación señalización total (Pintura Termoplástica 2700 m2)



PROYECTOS EJECUTADOS



CIA VERDU - 2012
Baños Puyo – Ruta del Sol – Gye Sta
Elena (800 km lineales)

•Aplicación Pintura Acrílica



PROYECTOS EJECUTADOS



CONSERMIN – DIC 2012
Av. 6 de DICIEMBRE

- Provisión y aplicación Acrílica (10000 m2), Vertical y Tachas



PROYECTOS EJECUTADOS



CONSERMIN 2011

Vía Balbanera Pallatanga (106 km)

- Provisión e Instalación Vertical
- Instalación tachas

