DIVISIÓN DE POSTGRADO

Título del trabajo:

"LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA ACRILMAX"

Línea de Investigación:

EMPRENDIMIENTO Y DESARROLLO EMPRESARIAL

Modalidad de titulación:

PROYECTO DE DESARROLLO

Programa de Maestría

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN EN SOSTENIBILIDAD EN SECTORES

Título a obtener:

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN EN SOSTENIBILIDAD EN SECTORES

Autor (a):

LOOR GARCÍA GUIDO ENRIQUE

Tutor (a):

ING. GRANJA CAÑIZARES GUILLERMO, MAE

GUAYAQUIL – ECUADOR

2020

Agradecimientos

Agradezco a Dios, por guiarme y cuidarme durante toda esta etapa de estudios, y este proyecto va dedicado a mi familia, a mi esposa, junto a ella, buscamos siempre la superación familiar, la felicidad y el amor. A mi hijo Guidito, quien apareció en el momento justo de mi vida, nos trajo sonrisas, y completo con amor estos estudios, A mi padre, quiero ser como el, un ejemplo para mis hijos, a mi madre, es la mejor persona que he conocido en mi vida, A mi hermana, ella es igual a mi madre, una mujer con las mejores bondades, un ser humano muy solidario, es espectacular, A mi hermano, su lucha, su perseverancia, su constancia, es una persona muy especial en mi vida. A mi suegra, quien, en momentos de ausencia nuestra, cuido de mi hijo, para que nosotros nos superemos como personas, tiene una mención muy importante en este documento. A mis cuñados, quien sin duda son un ejemplo para mi hijo compartiendo muy buenos momentos. Y por último a mis sobrinos, que busquen siempre la superación personal, los amo mucho.

A mi tutor, el Ing. Guillermo Granja, un profesional que demostró durante este tiempo, ser un buen profesional, aplicando y compartiendo todos sus conocimientos.

Para finalizar, volver hacer una mención especial para mi hijo, cuando esté grande, tenga la real firmeza que este documento fue hecho siempre pensando en él, lo amo.

ANEXO N°16

DIVISIÓN DE POSGRADO

CERTIFICACION DE REVISION FINAL

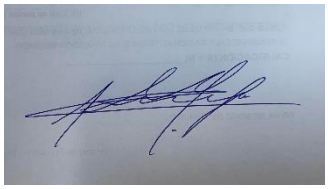
QUE EL PRESENTE PROYECTO DE DESARROLLO TITULADO:

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA ACRILMAX.

ACOGIÓ E INCORPORÓ TODAS LAS OBSERVACIONES REALIZADAS POR LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL ASIGNADO Y CUMPLE CON LA CALIDAD EXIGIDA PARA UN TRABAJO DE TITULACIÓN DE POSTGRADO, POR LO QUE SE AUTORIZA A: GUIDO ENRIQUE LOOR GARCÍA, QUE PROCEDA A SU PRESENTACION.

Samborondón, 15 de julio del 2020

Samborondón, 15-07-2020



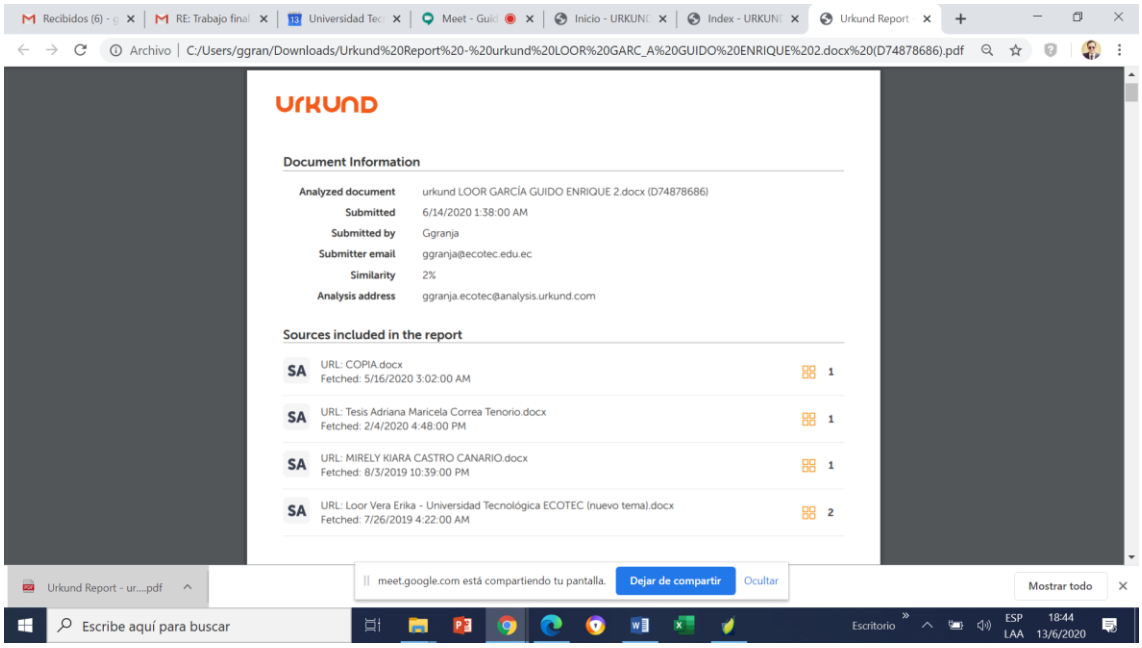
Mgtr. Guillermo Granja Cañizares

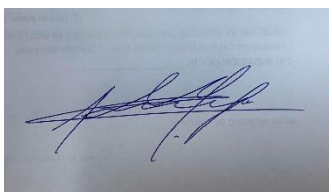
TUTOR

DIVISIÓN DE POSGRADO
PROCESO DE TITULACIÓN
CERTIFICADO DEL PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS

Habiendo sido nombrado NELSON GUILLERMO GRANJA CAÑIZARES, tutor del trabajo de titulación" LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA ACRILMAX" elaborado por GUIDO ENRIQUE LOOR GARCÍA**,** con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN SOSTENIBILIDAD DE SECTORES

Se informa que el mismo ha resultado tener un porcentaje de coincidencias 2% mismo que se puede verificar en el siguiente link https://secure.urkund.com/view/72176877-305912-140620#/. Adicional se adjunta print de pantalla de dicho resultado.





NELSON GUILLERMO GRANJA CAÑIZARES, MAE
PROFESOR TUTOR

Resumen

El objetivo general de esta investigación era analizar la incidencia de la planificación estratégica en la rentabilidad de la empresa Acrilmax, para esto se recurrió a un tipo de investigación descriptiva, con un enfoque mixto, que usó como instrumentos de medición series de datos, entrevistas, de la misma manera se empleó el método científico analítico sintético y deductivo inductivo para analizar el fenómeno de estudio, recurriendo a las técnicas de observación directa, revisión documental y bibliográfica. Los principales resultados de la investigación en cuanto a la rentabilidad indican que la empresa Acrilmax, una organización Pyme, a pesar de ser rentable, evidencia ciertas debilidades en la forma de hacer negociaciones con sus proveedores generando altos costos de venta tanto directos e indirectos, inclusive utilizando el apalancamiento financiero, generando un gasto financiero, esta estrategia actual afecta de manera directa a las finanzas de la empresa. Corrigiendo estos aspectos, en definitiva, los márgenes se van a ubicar encima de lo esperado, por otro lado, lo referente a la planificación estratégica, se evidencia, la ausencia de manuales y procedimientos que permita a la empresa ser más estructurado al momento de realizar una actividad laboral, mediante la implementación de los manuales de funciones y procesos, la empresa se direcciona hacia una estructura con orden.

Palabras claves: Planificación Estratégica, MYPIMES, Rentabilidad, Finanzas

Abstract

The general objective of this research was to analyze the impact of strategic planning on the profitability of the Acrilmax company, for this, a descriptive type of research was used, with a mixed approach, which used series of measurement instruments data, interviews, in the same way, the synthetic analytical and inductive deductive scientific method was used to analyze the study phenomenon, resorting to direct observation, documentary and bibliographic review techniques. The main results of the research regarding profitability indicate that the company Acrilmax, an SME organization, despite being profitable, shows certain weaknesses in the way of negotiating with its suppliers, generating high sales costs, both direct and indirect, including using financial leverage, generating financial expense, this current strategy directly affects the company's finances. Correcting these aspects, in short, the margins will be above what was expected, on the other hand, regarding strategic planning, it is evident, the absence of manuals and procedures that allow the company to be more structured at the time of carrying out A work activity, through the implementation of the manuals of functions and processes, the company is directed towards a structure with order.

Key Words: Strategic Planning, MYPIMES, Profitability, Finance

INTRODUCCIÓN **1**

PROBLEMÁTICA 2

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN SE DEFINE COMO: 3

POR OTRO LADO, LA IDEA A DEFENDER ES LA SIGUIENTE: 3

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 3

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN 3

GESTIÓN DE PROCESOS 4

FINANZAS EMPRESARIALES 5

APORTE METODOLÓGICO: 5

APORTE PRÁCTICO: 6

1 MARCO TEÓRICO **7**

1.1 EVOLUCIÓN TEÓRICA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 7

1.2 ESTRATEGIA DESDE LA TEORÍA DE LA COMPETITIVIDAD- MICHAEL PORTER (1991) 7

1.3 ESTRATEGIA DESDE LA VISIÓN CRÍTICA – HENRY MINTZBERG (1994) 8

1.4 PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 9

1.5 ANÁLISIS FINANCIERO Y RENTABILIDAD 11

1.6 GESTIÓN POR PROCESOS 15

1.7 NORMATIVA JURÍDICA 19

1.8 POSICIÓN DEL AUTOR 20

2 MARCO METODOLÓGICO **22**

2.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN 22

2.2 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN 22

2.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN 22

2.4 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN 23

2.5 INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN 23

2.6 VARIABLES DE INVESTIGACIÓN 24

2.7 ANÁLISIS DE RESULTADOS 26

2.8 ENTREVISTAS 36

2.9 ANÁLISIS GENERAL DE RESULTADOS 38

3 PROPUESTA 40

3.1 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA 40

3.2 OBJETIVO DE LA PROPUESTA 41

4 CONCLUSIONES 51

5 RECOMENDACIONES 53

6 BIBLIOGRAFÍA 54

7 ANEXOS 58

7.1 BALANCE GENERAL 2019 ACRILMAX 58

7.2 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS 2019 ACRILMAX 59

Índice de tablas

Tabla 1. Tabla de esfuerzos estratégicos de acuerdo a movimientos financieros14

Tabla 2 - Operacionalización de Variables 25

Tabla 3 - Foda Acrilmax.....29

Tabla 4 - Cuadro de clasificación de actividades comerciales 31

Tabla 5 - Estadísticas de Recaudación 31

Tabla 6 - Estadísticas de recaudación comparativo 2019 versus 2020 31

Tabla 7 - Estadísticas del PIB vs Industria.....32

Tabla 8 - Cálculo del ROE 33

Tabla 9 - Cálculo del ROA.....34

Tabla 10 - Variables Independientes de Planeación Estratégica 35

Tabla 11 - Factores Críticos asociados a la planificación estratégica y a la rentabilidad de la empresa Acrilmax 42

Tabla 12- Matriz estratégica de la propuesta.....46

Índice de figuras

Figura 1 - Estrategias proyectadas y emergentes, tomado de (Mintzberg, 1998) .9

Figura 2 - Mapa de procesos, tomado de (Zaratiegui, 1999).....18

Figura 3 - Página Web Acrilmax, Tomado de (Marketvisionec, 2019) 27

Figura 4 - Red social Instagram Acrilmax 28

Figura 5- mapa de procesos Acrilmax, Elaboración propia. 45

Figura 6 – Balance General 2019 Acrilmax 58

Figura 7 – Estado de pérdidas y ganancias 2019 Acrilmax.....59

INTRODUCCIÓN

La Planificación estratégica permiten a las organizaciones actuar de manera rápida y eficiente a los cambios que se dan por factores externos e internos. Para que la empresa pueda ser sostenible en el tiempo, la estrategia aplicada debe ser viable, tomando en consideración las habilidades de la organización.

La empresa se debe cuestionar, valorar de manera constante su estrategia, una organización que ejecuta sus planes en base a una estrategia y El impulso no forma parte de su vida cotidiana, seguramente su vida es larga dentro de un ambiente empresarial que cambia muy rápido.

La empresa Acrilmax, es una empresa que pertenece al sector comercial y servicios, su principal actividad económica es la importación y comercialización de insumos publicitarios, tales como: láminas de acrílico, láminas de Foam Board, láminas de Pvc, Luces Leds, Transformadores.

En un contexto global, Latinoamérica, una región en crecimiento y por mucho que aprender a diferencia de sectores con mayor madurez económica como lo son Asia, Europa e inclusive Norteamérica.

Año tras año los países que la componen reciben impactos financieros que se derivan en déficits económicos como resultados de la dependencia de la demanda mundial sobre las materias primas e insumos que cultivan y producen, generando disminución de los precios y a su vez ingresos para las empresas que comercializan productos como el país que necesita los ingresos económicos (Arenilla Saéz, 2017).

Por esa razón, las grandes empresas y las pymes, necesitan realizar actividades formales, relacionadas a la planeación estratégica en el que puedan identificar objetivos y metas tanto a corto plazo como a largo plazo.

En un estudio realizado por Arteaga y Mora (2014) indican que “de los 18 países pertenecientes a Latinoamérica el 38.6% no realiza planeación estratégica y en relación a los que sí, solo el 20.3% lo hace para alcanzar objetivos a largo plazo” (pág. 158).

“La facturación del sector comercio en el año 2018 solo creció el 4,1% frente al año previo, mientras en el año 2017 las ventas crecieron un 7% en comparación al 2016”. (El comercio, 2019)

A pesar, de que la economía ecuatoriana, durante los últimos 3 años, presenta un lento crecimiento en el sector comercio. La comercialización de insumos publicitarios presenta diferentes oportunidades, por distintos factores. nuevos competidores, ingreso de la tecnología en publicidad, precios, productos con agregadores de valor, servicio.

Problemática

La empresa, no cuenta con planificación estratégica y estructura organizacional, su enfoque se ha basado en el crecimiento sin un norte claro, descuidando la esencia de una organización para que pueda ser sostenible en el tiempo, una excelente planificación estratégica, aplicarlas de manera correcta permitirá que la empresa pueda superar obstáculos de manera anticipada, ser más competitivos, agregar valor en sus procesos, por lo cual se plantean las siguientes preguntas de investigación:

¿Qué aspectos teóricos tienen incidencia tanto directa e indirecta en la investigación?

¿Cuál es la situación actual de la organización?

¿Cuál sería la planificación estratégica adecuada para aplicar en la organización?

El problema de investigación se define como:

¿De qué forma la Planificación estratégica influye en la rentabilidad de la empresa Acrilmax?

Por otro lado, la idea a defender es la siguiente:

La planificación estratégica contribuye a mejorar la rentabilidad de la empresa Acrilmax.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar la incidencia de la planificación estratégica en la rentabilidad de la empresa Acrilmax.

Objetivos específicos:

Efectuar una revisión de la literatura científica referente a la administración estratégica, la gestión de procesos y las finanzas empresariales, además de la normativa jurídica referente al giro del negocio.

Diagnosticar la situación financiera, comercial y estratégica de la empresa Acrilmax.

Proponer un plan estratégico para la empresa Acrilmax.

Justificación de la Investigación

Aporte Teórico:

La estrategia de una organización describe de qué forma intenta crear valor para sus accionista y clientes (Kaplan & Norton, 2004).

La planificación estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar en la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que

deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen. citado en (Walter & Pando , 2014)

En otras palabras, la planificación estratégica es un factor clave en la toma de decisiones de los ejecutivos dentro de las organizaciones, el rumbo de una organización, no solo es responsabilidad del capitán del barco, es responsabilidad de cada uno de los ejecutantes, aplicar de manera eficiente la estrategia, permitirá a la empresa estar siempre alineada a lo que pide el mercado de bienes y servicios.

Gestión de Procesos

Según, Bravo (2009), "la gestión por procesos con base en la visión sistémica apoya el aumento de la productividad y el control de gestión para mejorar en las variables claves" (P.23).

De acuerdo con, Alfaro (2009), "La gestión por procesos es una forma de conducir o administrar una organización, concentrándose en el valor agregado para el cliente y las partes interesadas".

Por lo que se refiere con la citación del autor, mediante la gestión de procesos, la administración de una organización debe fijarse en el valor que se le da al cliente, administrando de manera adecuada nuestros recursos para tener como objetivo la satisfacción externa e interna.

"En una gestión por procesos, se busca tener siempre un enfoque a los requerimientos del cliente interno y externo, esto se logra creando una agilidad en el servicio de todas las áreas, permitiendo una ágil respuesta a los cambios" (Matadamas Ramírez, Morgan Beltrán, & Diaz Nieto, 2016).

En otras palabras, el cliente forma parte de la creación o reforma de los procesos, todo es direccionado al pensamiento del cliente, con un enfoque directivo.

Finanzas Empresariales

"La función financiera de la empresa es el conjunto de actividades relacionadas con aspectos financieros como planificar, obtener, organizar e invertir los fondos. Se desarrolla mediante la toma de decisiones financieras". (Pindado García, 2012).

En otras palabras, dentro de la planificación estratégica está incluida la planeación financiera, una planificación responsable en el manejo del dinero, de los recursos tanto tangibles como intangibles.

La rentabilidad de una empresa es muy importante debido a que expresa la capacidad de la misma para poder sobrevivir sin necesidad de que los accionistas estén aumentando capital constantemente, además de que muestra la capacidad o competencia que tiene la gerencia para administrar los costos y gastos buscando generar utilidades. (Cano Flores, Olivera Gómez, Balderrabano Briones, & Pérez Cervantes, 2013).

Expresado de otra manera, el direccionamiento de la empresa debe de estar alineado al pensamiento de los directivos. Buscando maximizar sus ganancias mediante fuentes de financiamiento externas, de ser el caso.

Aporte metodológico:

Blas Lady (2019) indica en su estudio que realizo a una empresa comercial, le ha permitido a la empresa guiarse y enfocarse hacia sus propósitos, pues la carencia de esta ha sido una de las principales deficiencias ya que no ha ayudado a constituir la determinación de metas financieras y los objetivos principales a corto, mediano y largo plazo.

Araque María, Cruz Luis (2014), añade que, a través de la investigación realizada a una empresa comercial, se puede comprender la importancia de la planeación estratégica aplicada, ya que permite que la compañía, organice y utilice de la mejor manera todos sus recursos y que comprenda su entorno, sus clientes actuales y potenciales, también sus propias capacidades y limitaciones.

Aporte Práctico:

El actual proyecto de investigación pretende estudiar como la planeación estratégica organizacional tiene incidencia en sus resultados, esto se debe a que no existe una planeación estratégica en la organización, sumada la ausencia de una misión, visión, objetivos a definir tanto como en el corto y en el largo plazo. Por lo que se busca ejecutar un modelo de estrategia que permita a la empresa ser competitiva en el mercado con buenos márgenes de rentabilidad.

En la actualidad las empresas competitivas, tienen una estructura organizacional acorde a lo que demanda el mercado, mantienen una planeación estratégica que la ejecutan todos los días, brindando como resultado el mejoramiento continuo.

DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

1 Marco Teórico

1.1 Evolución teórica de la planificación estratégica

A lo largo del tiempo han existido investigadores que han aportado al constructo de la planeación estratégica en el ámbito empresarial, los cuales se describen desde diferentes corrientes alineados en el tiempo en que fueron propuestas. Las corrientes descritas a continuación se agrupan considerando su objetivo y ámbito de aplicación, como se describirán a continuación:

1.2 Estrategia desde la teoría de la competitividad- Michael Porter (1991)

En el libro “Estrategias competitivas: Técnicas para analizar industrias y competidores”, Porter da un paso más allá de las teorías convencionales de los enfoques presentados. En el Porter no solo considera la necesidad de la revisión del mercado y de los productos que ofrecen las empresas, sino que se centra en desarrollar estrategias que permitan posicionar a las organizaciones frente a la competencia (Ruiz , 2014).

La teoría de la ventaja competitiva de las naciones determina 5 fuerzas competitivas, las cuales permiten obtener rentabilidad si se analizan y desarrollan en estrategias a largo plazo (Arias , 2017).

Las 5 fuerzas de Porter son:

- Amenaza de nuevos competidores, en el desarrollo de los mercados, cada día existen nuevos modelos de negocios que ofrecen nuevas capacidades y recursos, por ello es necesario desarrollar propuestas atractivas que permitan diferenciarse de la competencia.

- Rivalidad entre los competidores, es necesario considerar la capacidad de la competencia para que la organización pueda definir los costos que les permitirá desarrollar actividades que lo mantendrá en competencia de precios, campañas publicitarias, desarrollo de estrategias de atracción o creación de nuevos productos (Lopéz, Arvizu, Asiain, Mayett, & Martínez, 2018).
- Poder de negociación de los proveedores, es necesario asegurar el aprovisionamiento de los productos que son claves en el desarrollo de los productos a ofrecer, junto la definición de costos, tiempos de entregas y calidad, que el cliente percibirá directamente en la cadena de valor.
- Poder de negociación de los clientes, los clientes cada vez son exigentes en sus decisiones de compra consideran el: precio, la calidad del producto, el servicio al cliente y demás factores que incentiven la compra del cliente.
- Amenaza de ingresos de productos sustitutos, en diversos mercados se desarrollan productos que pueden sustituir a la propuesta por la organización disminuyendo la capacidad de atracción del cliente (Buitrago, 2018).

1.3 Estrategia desde la visión crítica – Henry Mintzberg (1994)

Mintzberg en su obra "Safari a la estrategia" indica que el desarrollo de las estrategias es el resultado de un proceso de análisis para la definición de metas a largo plazo, pero dicha premisa presenta una limitante en su implementación, puesto que con el pasar del tiempo, los cambios o factores emergentes se pueden presentar en la organización (Ahlstrand, Lampel, & Mintzberg, 1998)

Las estrategias se presentan en dos tipos:

- Las estrategias deliberadas, las que se planifican y se desarrollan intencionalmente.
- Las estrategias emergentes, son las que se realizan en momentos críticos que requieren accionarse de acuerdo a factores externos.

Por ello se debe considerar los dos comportamientos de la estrategia, el primero como un plan y el segundo como un patrón el cual permitirá la concreción de los objetivos organizacionales (Montoya, 2017).

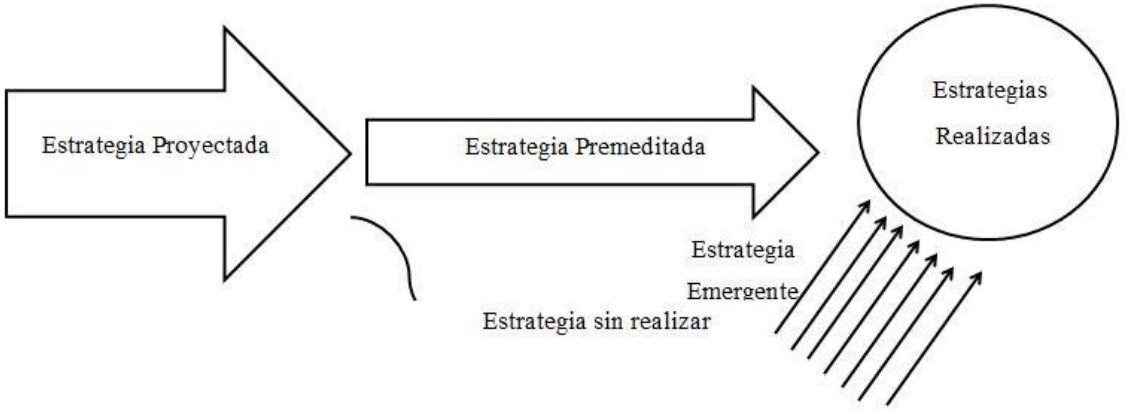


Figura 1 - Estrategias proyectadas y emergentes, tomado de (Mintzberg, 1998)

1.4 Proceso de la planificación estratégica

Las teorías definidas en el apartado anterior permiten el desarrollo estructural de la estrategia, permitiendo definir los pasos a seguir:

1.4.1 Visión estratégica

Definir la visión de la organización, en él se determinan los objetivos a largo plazo de las empresas y considerando las necesidades que satisfacen junto al segmento en el que desarrollarán su propuesta (Carmona, 2018).

El objetivo general se planeta mediante la misión, el cual describe lo que actualmente se encuentra realizando para cumplir con la visión planteada.

1.4.2 Análisis del medio

Se considera los factores internos y externos que ejercen efecto sobre la organización. La herramienta a utilizar es el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Amenazas y Oportunidades) para determinar aspectos a mejorar y mantener en la propuesta de negocios (Anzola, Marín, & Cuartas, 2017).

1.4.3 Definición de la estrategia

Se plantean estrategias alineadas al sistema y su cadena de valor, considerando todos sus procesos.

1.4.4 Decisión de la estructura organizacional

Si la estrategia requiere realizar reingenierías en la estructura organizacional, se plantean en función de las acciones a desarrollar.

1.4.5 Resultados

Se deben crear métricas e indicadores que permiten determinar el cumplimiento de las actividades y por ende del alcance del objetivo.

1.4.6 Retroalimentaciones

En base a los resultados obtenidos se proceden a realizar reestructuraciones en los pilares estratégicos con el fin de desarrollar una organización flexible y con la capacidad de respuesta a cualquier contingencia (Pulgar, 2015).

(Bravo, 2009) indica lo siguiente sobre planificación estratégica.

Hacemos planificación porque queremos proyectar el futuro deseable para nuestra organización, también aportamos un programa de acción, es decir, la forma de llevar a cabo esos escenarios que visionamos.

Intentando resumir algo tan rico como es la estrategia de la organización. Uno puede encontrar los siguientes elementos.

- Sueños, Visión, Habilidad central, FODA y revisión de funciones.
- Misión, emoción, valores, imagen y filosofía.
- Análisis del entorno y alineamiento.
- Objetivos.

Sistema de diferenciación, es decir una variedad de factores diferenciadores que los clientes aprecien: atención expedita, producto de calidad, etc.…

1.4.7 Detección de una ventaja competitiva.

Programa de acción: con proyectos específicos de cambio y los medios para realizar control, seguimiento y actualización.

Del proceso de planificar surge el plan estratégico, un todo indivisible con dos elementos principales: el fondo y el primer plano. El fondo es lo que no se ve, la emoción (historia de la organización, visión, cultura, etc.…) y el primer plano son los resultados visibles y concretos: misión, imagen deseada, objetivos y programa de acción (p.178).

1.5 Análisis financiero y rentabilidad

Los análisis financieros se presentan como un conjunto de técnicas en el que se consideran los estados financieros, con el fin de realizar mediciones sobre datos cuantitativos que determinan el comportamiento de las actividades de la organización

(Córdoba, 2014). Los resultados financieros de la gestión estratégica en las empresas se pueden medir de forma vertical y horizontal, cada uno se diferencia considerando sus enfoques en base a los periodos de tiempos y razones financieras (Vicente, 2015).

El objetivo del análisis financiero es determinar el desempeño de una organización en relación con sus fines y metas y relacionándolos con la estrategia y capacidad competitiva (Estupiñan, 2017).

1.5.1 Análisis vertical

Análisis de tamaño común o también conocido como el análisis vertical, se considera de tipo estática en relación a la temporalidad del estudio debido a que realiza revisiones en un momento determinado. Se considera el estado financiero de la empresa objeto de estudio y se toman los valores absolutos de las cuentas para determinar su magnitud relativa en relación a una partida seleccionada (Monterrosa, Ospino, & Quintana, 2018).

Mediante él se puede representar las partidas del estado de resultados en porcentajes de ventas o dentro de un balance de situación, cada valor relativo al activo total, el objetivo es identificar en porcentajes que ítem consume (Guardo, Vergara, & Huertas, 2018).

Según Coello (2015), el análisis vertical "determina la participación de cada una de las cuentas del estado financiero en relación del total de activos o total pasivo-patrimonio en el balance general, o sobre el total de ventas para el estado de resultados" (pág. 326).

La revisión de porcentajes se usa para presentar la relación de cada uno mide los componentes dentro de un estado en un tiempo determinado, las revisiones permiten:

- Comparación de dos o más cuentas.
- Comparación de una cuenta con su equivalente en otra empresa del sector.

1.5.2 Análisis horizontal

También conocido como análisis de tendencias o de razón de cambio, la técnica permite evaluar un rango de datos relacionados a los estados financieros a través de un periodo de tiempo. Debido a Ello se lo considera análisis dinámicos.

Puerta, Vergara y Huertas (2018) De acuerdo a "analiza la evolución de la organización a lo largo del tiempo permitiéndole estimar tendencias y mediante la información obtenida desarrollar proyecciones" (pág. 92).

El método para el desarrollo de metodología considera:

La selección de un año base, en el los resultados financieros deben presentar equilibrio no tendencias negativas ni positivas, de esa forma se perdería la objetividad del estudio.

Los periodos a analizar deben tener las mismas condiciones temporales: comparaciones mensuales, trimestrales, semestrales o anuales de un año anterior a otro posterior.

Los porcentajes se presentan como variaciones porcentuales de un periodo a otro.

En el caso de revisiones de tendencias, luego de determinar los porcentajes se calcula la tendencia la cual debe responder a 5 años para el análisis estratégico, si se toma dos años solo se considera como fuentes para la toma de decisiones correctivas (Ochoa, Sámchez, Andocilla, Hidalgo, & Medina, 2018).

1.5.3 Análisis de ratios financieros

Otra manera de analizar los esfuerzos estratégicos de las empresas representados por los movimientos financieros desglosados según (Lev, 1978) en 4 aspectos: rentabilidad, eficiencia, solvencia y liquidez.

Tabla 1. Tabla de esfuerzos estratégicos de acuerdo a movimientos financieros

Ratios	Descripción	Indicadores financieros	Método de cálculo
Ratios de liquidez	Reflejan la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones a corto plazo.	Liquidez corriente	Activo corriente/Pasivo corriente
		Prueba ácida	(Activos corrientes - Inventarios) /Pasivos corrientes
		Prueba defensiva	Efectivo/ Pasivos corrientes
		Capital de trabajo	Activos corrientes- Pasivos corrientes
		Liquidez cuentas por cobrar (Periodo promedio de cobranza)	Cuentas por cobrar*360/ Ingresos por actividad ordinaria
		Rotación de las cuentas por cobrar	Ingresos de actividades ordinarias/ Cuentas por cobrar
Ratios de gestión o de actividad	Permite medir la eficiencia de los recursos particulares	Inventario Periodo promedio de inventario	Inventarios Promedios*360/ Costo de ventas
		Inventario Rotación de inventario	Costo de ventas/ Inventario promedio
		Caja y banco- Periodo promedio de caja	Efectivo *360/ Ingreso de actividades ordinarias
		Proveedores- Promedio de pago a proveedores	Cuentas por pagar *360/ Compras a proveedores
		Gastos administrativos y de ventas	Gastos de administración y ventas/ Ingresos de

			actividades ordinarias
Ratios de endeudamiento, solvencia, apalancamiento o cobertura	Definen si la empresa puede cubrir sus deudas a largo plazo	Estructura de capital, grado de endeudamiento de la empresa en relación a su patrimonio	Total, pasivos/ patrimonio.
		Endeudamiento	Total pasivos corrientes y no corrientes/ Total de patrimonio y pasivos
Ratios de rentabilidad	Mide la forma en que la empresa tiene la capacidad de generar beneficios para la distribución a sus accionistas.	Roa, mide la rentabilidad de negocios	Ganancia operacional/ Total activos
		Roe, mide la rentabilidad de los fondos dados por los inversionistas	Ganancia neta/ patrimonio
		Roi, rendimiento sobre la inversión	Ganancia neta/ total activos
		Margen bruto, se determina la cantidad de utilidad por cada unidad monetaria en ventas	Ingreso de actividades diarias- Costo de ventas/ Ingreso de actividades ordinarias
		Margen neto, mide el porcentaje de cada unidad monetaria de ventas que quedan después de disminuir los gastos.	Ganancia neta/ Ingreso de actividades diarias

Adaptado de (Lev, 1978)

1.6 Gestión por procesos

De acuerdo con (Bravo, 2009): "La gestión de procesos es una forma sistémica de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes" (p.22). Este autor, entre otros aportes, considera de suma vitalidad, la administración del cambio, la responsabilidad social, el análisis de riesgo y un enfoque integrador entre estrategia, personas, procesos, estructura y tecnología.

(Del Castillo & Vargas, 2009) afirma:

La Gestión por procesos es, por definición, una gestión por resultados. La planificación estratégica, los procesos de fortalecimiento institucional y los proyectos de simplificación administrativa o modernización por sí solos no pueden dar resultados duraderos, y menos a costos razonables que garanticen la sostenibilidad de las mejoras. (p.75)

1.6.1 La gestión por procesos y su importancia

(Zaratiegui, 1999) determina que: "los procesos son posiblemente el elemento más importante y extendido en la gestión de las empresas innovadoras, especialmente de las que basan su sistema de gestión en la calidad total". (p.81)

Dicho de otra manera, la innovación debe ser el norte de toda organización, aplicada a una excelente gestión por procesos y mejora continua.

(Bravo, 2009) "El proceso ofrece una visión horizontal de la organización y da respuesta a un ciclo completo, desde cuando se produce el contacto con el cliente hasta cuando el producto o servicio es recibido satisfactoriamente". (p.25)

Es necesario recalcar, que el punto de medición para la organización siempre será la satisfacción del cliente.

(Pérez Fernández de Velasco, 2010) :

La gestión por procesos está entre las practicas más avanzadas de gestión empresarial ya que:

Permite desplegar la estrategia corporativa mediante un esquema de procesos clave. Entendemos que un proceso merece ser caracterizado como clave cuando está

directamente conectado con la estrategia corporativa, relacionado con algún factor crítico para el éxito de la empresa o con alguna de sus ventajas competitivas.

Se fundamenta en el trabajo en equipo, equipo de proceso, permitiendo hacer realidad la gestión corporativa.

En la medida que los procesos son transversales, atraviesan los departamentos de la empresa, contribuyen a cohesionar la organización.

Busca la eficiencia global (empresa) y no solo la eficiencia local (departamento). (p.46)

1.6.2 Clasificación de los procesos

Para (Zaratiegui, 1999), La gestión por procesos de clasifica de la siguiente forma:

Estratégicos: Procesos destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto.

Operativos: Procesos destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar servicio a los clientes. De estos procesos se encargan los directores funcionales, que deben contar con la cooperación de los otros directores y de sus equipos humanos.

De apoyo: procesos no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos. (pág. 85)

1.6.3 Mapa de procesos

El mapa de procesos no es más que identificar y clasificar los procesos estratégicos, procesos operativos, y los procesos de apoyo dentro la organización y el fiel cumplimiento de las actividades diarias de sus colaboradores.

(Zaratiegui, 1999), realiza la representación de un mapa de procesos, en el siguiente cuadro.

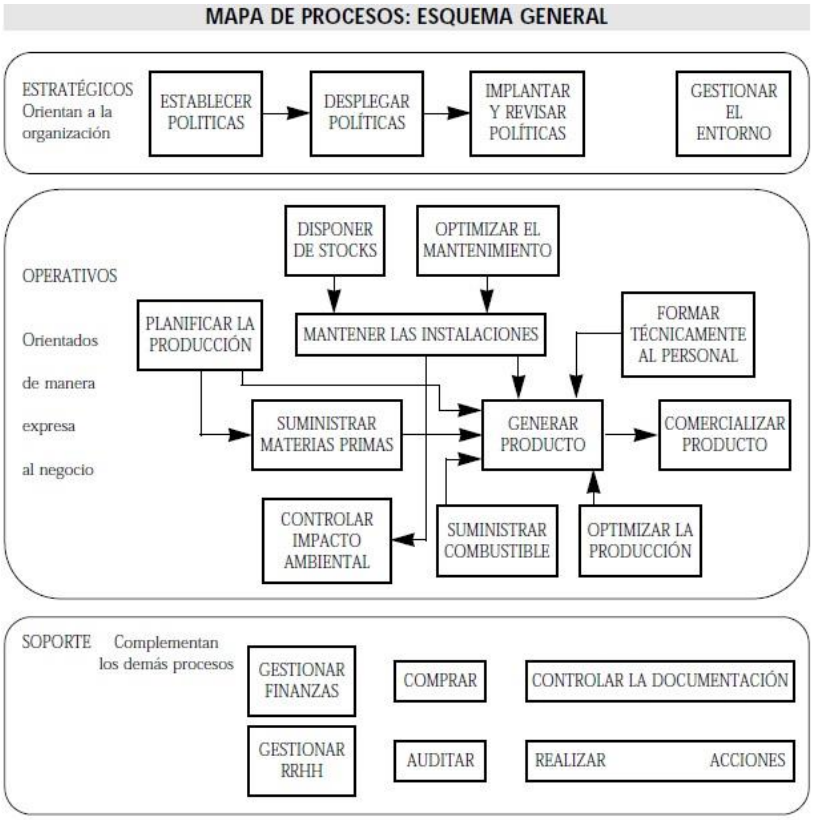


Figura 2 - Mapa de procesos, tomado de (Zaratiegui, 1999)

Finalmente, (Zaratiegui, 1999), realiza una explicación breve sobre la misma cita.

De forma sintética, se puede resumir la aplicación de este modelo en los siguientes pasos:

- La empresa acepta previamente una clasificación genérica de los procesos en tres categorías: estratégicos, operativos y de apoyo o soporte.
- La empresa analiza el núcleo de sus actividades, identifica sus procesos y los coloca en cada uno de esos tres grupos. Una vez repartidos los procesos en los tres grupos, a la atención de la empresa se centrará en el grupo de los procesos operativos.
- La empresa relaciona los procesos en secuencias ordenadas, agrupadas alrededor de los procesos prioritarios requerirán el concurso de procesos secundarios realizados de forma eficiente para desarrollarse con un alto nivel de rendimiento.
- Para poder gestionar los procesos, la empresa ha de realizar un despliegue detallado de los mismos. (p.85).

1.7 Normativa Jurídica

La Normativa Jurídica nos presenta las bases, para que las empresas pueden desarrollar sus actividades en al ámbito público y privado. Entre los principales entes reguladores tenemos: La Constitución del Ecuador y el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones expedida el 29 de diciembre del 2010 en el Registro Oficial N.- 351.

1.7.1 Obligaciones mercantiles

Al constituirse una empresa se deben cumplir con las todas las obligaciones mercantiles y documentos previstos en el art. 54 del Código de Comercio como: firmar de comercio de personas o sociales, modificación del documento constitutivo estatutario, disolución de sociedades o liquidación. También se debe llevar la contabilidad de la empresa, en cual se debe sustentar de forma cronológica las

operaciones, sean estas activas o pasivas, crédito o al contado que se realice diariamente. Finalmente se deberán cumplir con todas las obligaciones derivadas el ejercicio del comercio encontradas en el artículo antes mencionado.

1.7.2 Obligaciones laborales

Todas las empresas, sin importar su número de trabajadores deberán acatar todos los acuerdos ministeriales, normativas y disposiciones emitidas por el Ministerio de Trabajo, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y aquellas que se encuentren en Código del Trabajo.

1.8 Posición del Autor

Las empresas tanto privadas como públicas, son el motor económico de un país, por una simple razón, son empleadores de la comunidad. Las empresas, sin excepción deben dar el salto a la excelencia. En el mundo empresarial, no todo está escrito, cada decisión directiva puede tomar un rumbo distinto al deseado. Por eso que es importante tener claro cuál debe ser el camino a la profesionalización organizacional. La planeación estratégica, es el camino correcto a la estabilidad de la empresa, le asegurará permanencia en el tiempo, dejando en claro, para donde quiere direccionarse la organización. Planificar tiene un significado de alto valor, pero planificar estratégicamente es complejo. El sector empresarial debe tener claro, que las empresas deben focalizarse en muchos aspectos para que en el mediano plazo no puedan encontrarse con inconvenientes empresariales.

Estos aspectos, deben de ir muy apegados a la razón de ser de la empresa, como, por ejemplo: ser competitivos, mediante el control de costos, servicio al cliente, precio al consumidor final, eficiencia en los procesos, rentabilidad, innovación, sostenibilidad. Seguridad social. Entre otros.

La gestión por procesos es uno de los pilares fundamentales para construir una empresa competitiva, identificar los diferentes procesos: sean estratégicos, operativos y de apoyo. Va permitir a la organización ser eficientes mediante el control de sus procesos, evitando duplicidades de información, reprocesos, y un mal uso del tiempo dentro de la organización. Es de suma importancia, la mejora continua, una revisión constante de cómo le va a la organización, recordar que siempre se puede mejorar, es la forma de lograr la eficiencia en la empresa.

Elaborar un mapa de procesos, permitirá a la empresa, identificar de manera clara todas las operaciones de la organización, clasificarlas de manera correcta, dará la certeza que se encuentra en un buen porvenir.

La rentabilidad, forma parte de un interés general de los socios de las empresas, los dueños de las empresas asocian la rentabilidad directamente al ROE y ROA. Son indicadores que le explica al socio de manera muy sencilla, cuanto le está generando su capital invertido en la organización. Los indicadores financieros son clave en la toma de decisiones diarias en las operaciones de las empresas, entre esos encontramos, los indicadores de liquidez, de solvencia, de apalancamiento, rentabilidad.

Adicional a la rentabilidad, también se debe analizar el entorno, como se comporta el mercado, cuáles son las nuevas medidas económicas, o diferentes cambios que se pueden originar desde el orden legislativo. Esa revisión debe ir siempre apegada a la realidad económica de cada empresa, es importante conocer todo tipo de cambio que pueda afectar las operaciones normales de la organización, inclusive estar muy informado de cómo se desenvuelve el mundo, cuáles pueden ser las amenazas para la compañía, y por supuesto las oportunidades que puedan aparecer.

2 Marco Metodológico

Dentro del proceso de investigación es importante explicar la metodología que se va a emplear. Por tanto, se hace una breve explicación de cada componente, detallando cada etapa de la metodología a realizar y luego se presenta el cuadro de Operacionalización de variables, el cual se realizará un desglose del proceso de la investigación.

2.1 Tipo de Investigación

Se procede a realizar una investigación descriptiva, tal como su nombre lo dice, se describe la realidad de situaciones, eventos, personas o grupos.

2.2 Enfoque de Investigación

El Enfoque de investigación, es un enfoque mixto, se analizará ambos componentes, tanto cuantitativa como cualitativa.

Cuantitativa, la intención de este método es exponer y encontrar el conocimiento de un caso, es aquella que tiene objeto principal la cuantificación de los datos arrojados por el método re recolección de datos empleados.

Cualitativa, método que parte de la observación sistemática de la realidad y ayudan al descubrimiento de temas generalizados. Estudia las características y las cualidades de un fenómeno.

2.3 Método de Investigación

Analítico – Sintético

Proceso de conocimiento que se inicia por la identificación por cada uno de las partes que caracterizan una realidad.

Deductivo – Inductivo

Se define deductivo por qué parte de lo general a lo particular, mientras inductivo en sentido contrario, va de lo particular a lo general.

2.4 Técnicas de Investigación

Se describirá las técnicas de investigación que se desarrollarán dentro de la investigación.

Revisión documental

Se revisará información de la literatura, acudiendo a fuentes, libros, revistas, artículos.

Es una recopilación de datos que permitan descubrir hechos, sugerir inconvenientes o problemas.

Revisión bibliográfica

La revisión bibliográfica tiene como objeto continuar investigaciones interrumpidas o incompletas, en búsqueda de información sugerente, y además de la recopilación de información útil.

Observación directa

Aquella que proporciona una observación directa del objeto de estudio o también conocida como investigación de campo.

2.5 Instrumentos de Medición

Series de datos

Mediante este instrumento de medición se busca, obtener información útil de los estados financieros de la organización la misma que nos permitirá revisar la situación actual financieramente.

Entrevista a gerente general

Se busca tener información general de la empresa, haciendo énfasis en procesos de la organización, posición en el mercado, proveedores, competencias, clientes, estrategia actual, desarrollo de la organización durante sus inicios hasta la actualidad.

Entrevista a gerente financiero

Mediante esta entrevista, se busca tener una información clara sobre las estrategias financieras de la empresa, los planes y la posición financieros de la empresa.

2.6 Variables de Investigación

- Variable dependiente
- Acrilmax
- Variable independiente
- Planeación estratégica
- Rentabilidad

Tabla 2 - Operacionalización de Variables

Descripción	Detalle
Objetivo General	Analizar la incidencia de la planificación estratégica en la rentabilidad de la empresa Acrilmax
Problema de investigación	¿De qué forma la Planificación estratégica influye en la rentabilidad de la empresa Acrilmax?
Idea a defender	La planificación estratégica contribuye a mejorar la rentabilidad de la empresa Acrilmax
Variables de investigación • Dependiente o Rentabilidad • Independiente o Planificación estratégica	**Indicadores de Variable** ➢ Visión, Misión, FODA, Análisis sectorial., ROE, ROA. ➢ Objetivos, Estrategia, Táctica, Indicadores.
Tipo de investigación	Descriptiva
Enfoque	Mixto
Método de investigación	➢ Analítico sintético ➢ Deductivo-Inductivo
Técnicas de investigación	➢ Revisión documental ➢ Revisión bibliográfica ➢ Observación Directa
Instrumento de medición	➢ Series de datos ➢ Estados financieros ➢ Entrevistas o Gerente General o Gerente Financiero

Nota, Fuente: Tomado de Investigación

2.7 Análisis de Resultados

2.7.1 Variable Dependiente Rentabilidad Acrilmax

Acrilmax, fundada a finales del año 2017, es una organización que tiene como objeto social la importación y comercialización de insumos publicitarios tales como:

- ✓ Láminas de Acrílico
- ✓ Láminas de Pvc
- ✓ Láminas de Foam Board
- ✓ Luces Leds
- ✓ Transformadores.

En la línea de acrílico, tiene una gama de colores y espesores, entre las que encontramos, espesores dentro del rango de 2mm hasta 10mm, y colores entre los que se destacan: negro, blanco, azul, rojo, amarillo, transparente.

En la línea de pvc y foam board, es una línea de producto más corta, un solo tono de color, el blanco. Y entre espesores de 2mm, 3mm, 5mm y 6mm.

La empresa, cuenta con una sociedad, conformada por 2 personas, cumpliendo roles diferentes dentro de la organización asociadas a la dirección y control, como lo son el gerente general y gerente financiero. Adicional mantiene 2 colaboradores, que son los que ejecutan la parte operativa y despacho.

La empresa no cuenta con activos fijos, sus instalaciones son alquiladas y el servicio de transporte de entregas de producto a clientes es contratado de manera externa.

Acrilmax se desenvuelve en un mercado de alta demanda como es el publicitario, el cual desde el año 2018 le ha permitido a la organización desarrollar un crecimiento económico en sus ingresos de $170.000 anuales, y en el año 2019 una facturación por ingresos de $270.000, evidenciando un crecimiento del 62%.

Por otra parte, los productos que ofrece la empresa son de alta calidad, es por eso, que mantiene en su portafolio, clientes con muy buena lealtad, debido a ese factor le ha permitido a la empresa crecer en cada periodo tanto de manera cuantitativa, y cualitativa. Los precios de los productos que ofrece la empresa, son precios acordes al mercado, la cual les permite ser altamente competitivos, adicionando los bajos costos y gastos.

Acrilmax, por medio de su nombre comercial, Marketvisionec, dentro de su línea de presentación y oferta de productos, se promociona por medio de su página Web y sus redes sociales.

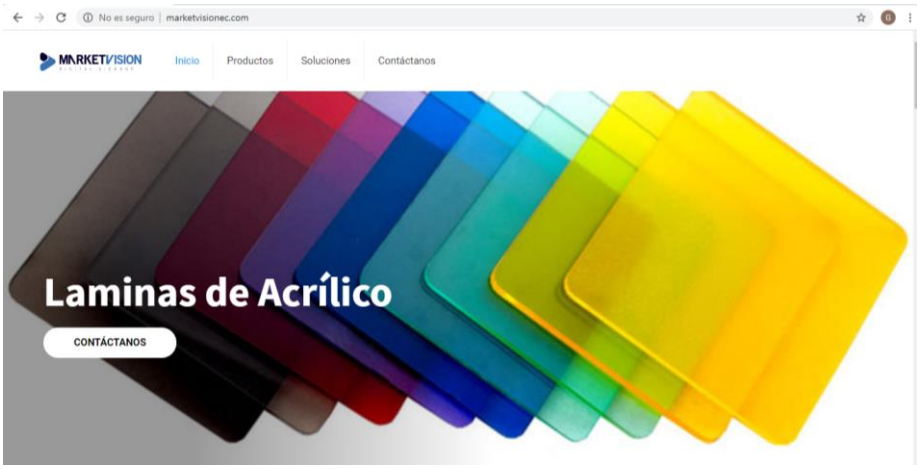


Figura 3 - Página Web Acrilmax, Tomado de (Marketvisionec, 2019)



Figura 4 - Red social Instagram Acrilmax

Visión Acrilmax

Ser la empresa líder en el sector publicitario consiguiendo altos estándares de calidad en nuestros productos y servicios.

Misión Acrilmax

Brindar la mejor atención en servicio al cliente, otorgando soluciones rápidas, afianzando la relación con nuestros clientes y crear alianzas estratégicas con nuestros proveedores.

FODA Acrilmax

A continuación, se realiza un análisis de la situación actual de la organización, mediante el método FODA.

Tabla 3 - Foda Acrilmax

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
• Liquidez. • Patrimonio	• Escases de insumos publicitarios en el mercado local. • Introducción de nuevos productos.	• Pocas opciones de proveedores. • Aumento de Cuentas incobrables • Altos gastos financieros	• Competencia de precios. • Salvaguardas.

Nota, Fuente: Elaboración propia.

Acrilmax, evidencia unas fortalezas muy importantes en el mercado actual, en un entorno de mucha inestabilidad económica y política, demuestra indicadores de liquidez y un patrimonio estable.

Dentro de sus oportunidades, resalta la escasez de los insumos publicitarios en el mercado local y la introducción de nuevos productos. En ambos casos es una puerta al crecimiento de la organización, lo que conlleva ganar más participación de mercado.

Las debilidades encontradas, les permitirá ser más eficientes con respecto a la optimización de costos y el mejoramiento del flujo de caja. Las pocas opciones de proveedores, el aumento de cuentas incobrables y los altos gastos financieros, destacan en lo mencionado.

Las amenazas de Acrilmax, son marcadas por la agresiva competencia en el mercado publicitario con respecto a los precios y un detonante puede llegar a ser, las salvaguardas.

En base a lo expuesto, se definirá una estrategia ofensiva (FO) para la organización, aprovechando ciertas situaciones de complejidad que está viviendo el mercado local y el mundo.

La organización mantiene muy buenos indicadores de liquidez. Con estas condiciones la empresa buscará posicionarse de manera firme en el mercado abasteciéndose de insumos publicitarios para atender a la alta demanda, y además en la introducción de nuevos productos al mercado publicitario.

La coyuntura actual, hace que muchas compañías no realicen fuertes inversiones en adquisición de materias primas, esta sería una oportunidad muy valiosa de acaparar el mercado local.

Una de las fortalezas importantes que tiene la empresa, es que tiene un patrimonio sólido, la cual les permite tranquilidad a sus acreedores, de que es una empresa con buen musculo financiero, que prevalece la seguridad de la compañía con muy buenas prácticas empresariales y financieras.

Análisis Sectorial

La empresa cuenta con dos actividades comerciales en la actualidad, las mismas que se proceden a clasificarlas de acuerdo al CIIU. La organización tiene como actividad principal la venta al por mayor de diversos productos sin especialización, como, por ejemplo, los insumos publicitarios y los productos afines a la publicidad. Y como actividad secundaria la creación de productos diseñados para la difusión, esta puede ser, digital o impresa. La actividad principal, es con la que empezó la compañía, y sus ingresos porcentualmente son del 99%. La segunda actividad aporta con el 1% restante.

Tabla 4 - Cuadro de clasificación de actividades comerciales

Tipo de actividad	CIIU	Actividad
Actividad principal	G4690.00	Venta al por mayor de diversos productos sin especialización.
Actividad secundaria	M7310.01	Creación e inserción de anuncios en periódicos, revistas, programas de radio y de televisión, internet y otros medios de difusión.

Adaptado de (INEC, 2012)

Estadística Enero a Abril SRI

De acuerdo a las estadísticas del SRI, se detalla el monto de recaudación por las 2 actividades económica que tiene la organización, adicional al cuadro comparativo 2019 versus 2020. (enero-abril).

Tabla 5 - Estadísticas de Recaudación

Descripción	Descripción grupo	Enero 2020	Febrero 2020	Marzo 2020	Abril 2020
G46	G4690.00	$282.324.746	$190.548.064	$230.081.740	$258.302.427
M73	M7310.01	$8.208.385	$4.110.198	$4.053.250	$5.272.343

Adaptado de (S.R.I., 2020)

Tabla 6 - Estadísticas de recaudación comparativo 2019 versus 2020

Descripción	Descripción grupo	Enero 2019 - abril 2019	Enero 2020 - abril 2020	Variación
G46	G4690.00	$1.009.450.71	$961.256.98	-0.05%
M73	M7310.01	$21.441.18	$21.644.17	0.93%

Adaptado de (S.R.I., 2020)

Es importante destacar en el análisis de recaudación del 2020, la crisis sanitaria que vivió el mundo, lejos de escaparse de esa realidad, Ecuador.

A pesar de esa situación, en el país se muestra un crecimiento en los meses de marzo y abril del 2020, esto se debe a que muchos de esos productos de comercialización tienen mucha demanda durante la emergencia sanitaria tales como, el acrílico, el PVC, el foam board y productos que sirven para la protección y señalización de locales comerciales, médicos, transporte urbano entre otros.

Analizando el cuadro estadístico de recaudación comparativo del periodo 2019 versus el 2020, el análisis se realiza en los meses de enero a abril correspondientemente, en el sector de comercio al por mayor en productos sin especialización (G46), se evidencia un decrecimiento porcentualmente de -0.05%, mientras en la creación de productos diseñados para la difusión, esta puede ser, digital o impresa, se muestra un crecimiento del 0.93% respectivamente.

Producto interno bruto por industria (Comercio)

De acuerdo a la información del Banco Central del Ecuador, se muestra la evolución de PIB por industria.

Tabla 7 - Estadísticas del PIB vs Industria

Periodo/Industrias	Comercio	PIB	% aportación	Tasa de Variación Comercio	Tasa de Variación del PIB
2018(p)	$10.163,5	$99.956,0	10.16%	1,6%	1,2%
2019(prel)	$10.146,2	$100.040,60	10.14%	-0,9%	0,3%

Adaptado de (B.C.E., 2020)

En el análisis estadístico del Producto interno bruto versus la Industria, se evidencia un aporte en el año 2018 del sector comercio del 10.16% en relación al PIB, aporte significativo al país.

En el año 2019, existe una ligera reducción del -0.9% en comparación al periodo 2018, posicionándolo con un aporte representativo del 10.14% en relación al PIB.

El sector comercio durante los últimos 10 años, ha sido golpeado de manera progresiva, entre la que encontramos diferentes factores: salvaguardas, desempleo, aranceles, crisis sanitaria.

ROE

Para el análisis respectivo del ROE, se realizó en base al balance interno y el estado de resultados a diciembre del periodo 2019, se presentan el desglose de las cuentas en los anexos 4.1 y 4.2.

Tabla 8 - Cálculo del ROE

Utilidad Neta	$50.497,32
Patrimonio	$130.338,92
Formula Aplicada	(Utilidad neta/Patrimonio)*100
ROE	38.74%

Nota, Fuente: Elaboración propia.

Dentro de la capacidad de análisis, se evidencia que los accionistas tuvieron un rendimiento del 38,74% sobre su inversión, en un porcentaje muy atractivo para los socios, la misma que permite evidenciar que el negocio es rentable.

La cifra muestra, la muy buena toma de decisiones desde el ámbito directivo y administrativo, al muy buen manejo de las cuentas del patrimonio y de las estrategias que esta conlleva para lograr ser rentable dentro del tiempo de permanencia de la empresa.

Acrilmax, muestra un patrimonio fuerte, mediante el aporte de los socios y las ganancias retenidas que sirven como aportes de futuras capitalizaciones, eso les conlleva a tener una organización sana desde el punto de vista directivo, ya que se prioriza mantener fuerte el pilar fundamental de toda empresa, como es el patrimonio.

ROA

Se adjunta información de interés para sacar los resultados de ROA y su posterior análisis que permita determinar la posición de la empresa en el ámbito de la rentabilidad considerando el activo, se realizó en base al balance interno a diciembre del periodo 2019, se presentan el desglose de las cuentas en los anexos 4.1 y 4.2.

Tabla 9 - Cálculo del ROA

Utilidad neta	$50.497,32
Activo total	$193.229,69
Formula Aplicada	(Utilidad neta/Activo total) *100
ROA	26.13%

Nota, Fuente: Elaboración propia.

En base a lo expuesto, se llega a la conclusión que por $1 invertido en los activos totales, genero $0,26 ctvs. de utilidad neta. Es una empresa que muestra una rentabilidad muy buena en función de sus activos totales. Es una empresa eficiente en el aprovechamiento de sus activos, mostrando la capacidad de generar ganancias atractivas para sus socios.

La empresa en el desglose de las cuentas se evidencia que sus activos están conformados como lo demuestra sus estados financieros, en su totalidad por activos corrientes tale como son las cuentas de: caja/bancos, inventarios y las cuentas por cobrar.

En términos generarles, la empresa muestra indicadores de rentabilidad muy interesantes a pesar de la situación difícil que el país ha vivido durante la última década.

2.7.2 Variable Independiente Planeación Estratégica

A continuación, se detalla el cuadro de la variable independiente acerca de la planeación estratégica, la misma que va permitir, analizar correctamente para la posterior toma de decisiones.

Tabla 10 - Variables Independientes de Planeación Estratégica

Objetivo	Estrategia	Táctica	Indicador
Aumentar la rentabilidad	Aumentar el ROE de la empresa	Búsqueda de nuevos proveedores con menor costo.	Análisis horizontal Análisis vertical Margen bruto
	Aumentar el ROA de la empresa	Incremento de las ventas mediante promociones e inserción de nuevos productos.	Análisis horizontal Análisis vertical Margen bruto

Nota, Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a lo observado en el cuadro que antecede, se desea expresar, el camino en que la organización busca ser más eficiente, mejorando indicadores que son claves dentro de la empresa.

Aumentar el ROA de la Empresa

Mediante promociones y descuentos a los productos que ofrece Acrilmax, lo que se busca es tener una mayor rotación del inventario y un aumento de sus ingresos. En definitiva, esa estrategia, lo que busca es mejorar el ROE de la organización.

La realización de promociones, con un buen plan de difusión, permitirá a la empresa posicionarse como marca, además del crecimiento en las ventas, debidos a los diferentes descuentos y estrategias que se aplique por producto.

Aumentar el ROE de la empresa

Mejorando los costes de la organización, siendo más eficientes en las compras a proveedores, mediante una búsqueda y posterior análisis de las mejores opciones de proveedores, siempre prevaleciendo los bajos costo y la calidad del producto. Estos factores son determinantes en mejorar la rentabilidad de la organización.

2.8 Entrevistas

Gerente General

Con respecto a la entrevista que se realizó al gerente general, se evidencian ciertos aspectos importantes, se detalla a continuación.

El gerente general tiene muy claro las virtudes y las oportunidades de mejora que tiene la organización, desde un punto de vista administrativo, financiero y comercial.

Es una organización saludable desde el punto administrativo, al ser una empresa pequeña tiene muy identificado cada rol que cumplen sus colaboradores dentro de su lugar de trabajo, a pesar de no poseer con los manuales de funciones y procedimiento, ni una política interna de la empresa que la sostenga. A pesar de eso, tiene muy claro, la importancia de llegar a tener un manual de funciones, la misma que les permitirá a los colaboradores entender la razón de ser, de sus funciones.

La empresa, desde la perspectiva financiera, reconoce que sus indicadores de liquidez y rentabilidad son muy buenos, encima de lo esperado, a pesar que están en búsqueda de la eficiencia y mejorar aún más su rentabilidad. Su nivel de apalancamiento financiero es sano. El gerente general espera poder conseguir un apalancamiento más barato como lo sería, el plazo proveedor. Identificando esta como

una de sus debilidades, al no poseer crédito proveedor, tiene que buscar financiamiento bancario, lo que hace mermar un poco el margen neto.

En el ámbito comercial, tiene una fuerza de ventas con alta experiencia, que le permite afianzar la relación con sus clientes.

Se comenta, que la empresa se desenvuelve en un sector muy inestable, este es un sentir general de las empresas del país, al existir mucha incertidumbre, las empresas están en el vaivén de cómo ser mejores cuando no existe una seguridad jurídica. A pesar de eso, la organización tiene muy claro que debe estar preparada en momentos críticos del país, la innovación la tienen presente como un camino de supervivencia.

La empresa mantiene un norte muy conservador, esperan crecer en los próximos tres años, siempre basándose en las buenas prácticas empresariales, enfocados en el producto y servicio.

El crecimiento del producto, lo buscan en base a la diversificación, poder ofrecer más productos que son complemento para la publicidad. Con esto buscan conseguir que sus clientes no busquen otras opciones de proveedores.

Mientras el servicio, buscan afianzar el servicio personalizado, mejorar la postventa, y dando soluciones inmediatas a sus clientes.

Gerente Financiero

En base a la entrevista que se le realizo al gerente financiero, se muestran las siguientes conclusiones y resultados enfocando el aspecto financiero.

La empresa busca durante los próximos tres años afianzar la estructura organizacional, mediante la ejecución de su actividad en un solo lugar, tanto la parte

administrativa, como la operativa. Para eso, contempla comprar un activo fijo donde pueda ejecutar lo mencionado.

Dentro de los planes del 2020, los directivos no tienen pensado realizar una inversión muy fuerte, su enfoque está en la diversificación de sus productos mediante la compra de inventario.

Se considera un punto de relevancia, la estructura financiera de la empresa, siempre priorizando el aporte propio, y no así, el crédito bancario como apalancamiento, a pesar de que ha sido un pilar muy fundamental el crédito, como parte del crecimiento de la empresa. Están es una búsqueda constante de conseguir un crédito proveedor, la misma que le permitirá financiar sus inventarios, sin costo alguno que genere el mismo apalancamiento.

La empresa no tiene muchas opciones de proveedores, todos son intermediarios, y son ellos los que buscan las mejores opciones, siempre enfocadas en la calidad del producto.

2.9 Análisis General de Resultados

Visión

La empresa, tiene definida su visión, esperan convertirse en la empresa líder en el sector publicitario. Se deben complementar ciertos aspectos importantes, como, por ejemplo: la determinación en el tiempo.

Misión

La misión de Acrilmax, está muy orientada a lo que la empresa está buscando, creando alianzas estratégicas con sus proveedores y clientes, mejorar su atención al cliente, otorgando soluciones rápidas.

FODA

Mediante el análisis FODA, evidenciamos los 4 pilares de la organización, de acuerdo a sus características, aquello permite identificar tanto los puntos fuertes y lo que se requiere para alcanzar las metas de la empresa. Resalta las pocas opciones de proveedores, un patrimonio fuerte, y una competencia muy agresiva en el mercado de precios.

Análisis Sectorial

El sector muestra un gran aporte a la economía ecuatoriana, siendo está importante para el PIB, y demostrando su capacidad para desarrollarse en tiempos de crisis.

ROE

El retorno sobre el patrimonio. Acrilmax, ha demostrado ser una empresa altamente competitiva y eso se evidencia en su ROE de 38.74%. A pesar de ser una organización que tiene muy buenos márgenes de rentabilidad, puede ser aún más eficiente en el camino de conseguir una mayor ganancia.

ROA

El retorno sobre el activo, evidencia que la empresa tiene una eficiencia encima de lo esperado sobre sus activos, generando un Roe de 26.13%, sus activos están concentrados en el corto plazo, como son los activos corrientes.

Objetivos

Acrilmax, tiene como objetivo mejorar la rentabilidad, así lograr ser aún más competitivo en el mercado local, y lograr a convertirse en una empresa reconocida por sus buenas prácticas empresariales.

Estrategia

La estrategia de la organización está enfocada en mejorar la rentabilidad, tanto en los indicadores del ROE y ROA.

Táctica

El enfoque de la táctica, está basada en la búsqueda de proveedores que le puedan ofrecer mejores precios y financiamiento, además de la diversificación de los productos. Esto permitirá bajar los costos directos e indirectos, y generar más ingresos.

Indicadores.

La medición será mediante las ratios financieras, exclusivamente los de rentabilidad, y análisis horizontal y vertical. Nos permitirá evidenciar las mejoras y será un eje para la toma de decisiones.

3 Propuesta

A continuación, se detalla la propuesta, considerando tres aspectos importantes como lo son la descripción de la propuesta, objetivo de la propuesta y la matriz estratégica de la propuesta.

3.1 Descripción de la Propuesta

En base a la revisión de la literatura y la revisión documental de los estados financieros y las entrevistas realizadas a los directivos de la organización y a la situación actual de la empresa, se considera importante que la empresa implemente una planeación estratégica con incidencia directa tanto en el corto y largo plazo, lo cual permitirá contribuir a la mejora de la rentabilidad, reflejado en los estados financieros de la empresa.

Debido a eso, se considera importante detallar los factores críticos con sus respectivas causas y/o efectos, y posterior, definir la matriz estratégica de la empresa.

3.2 Objetivo de la Propuesta

Establecer una propuesta para mejorar la planificación estratégica, de tal suerte que contribuya positivamente en la rentabilidad de la empresa Acrilmax para el año 2020.

La organización, mediante sus principales directivos, en ambas entrevistas realizadas, tanto al gerente general, como al gerente financiero. Se evidencia ciertos factores a considerar, como los altos costos de importación debido a sus pocas opciones de proveedores, duplicidad de funciones, pocos canales de ventas, la no inserción al mundo digital y el alto apalancamiento financiero.

El análisis FODA, que se realizó a la organización, evidencia, la poca oferta de ítems, pocas opciones de proveedores, altos gastos financieros, y una competencia agresiva de precios.

Tabla 11 - Factores Críticos asociados a la planificación estratégica y a la rentabilidad de la empresa Acrilmax

Factores Críticos	**Causa/Consecuencia**
Altos costos directos e indirectos	Poca oferta de proveedores
Altos gastos financieros	Disminución en el margen neto
Poca oferta de productos	Baja fidelidad de los clientes.
Pocos canales de distribución de productos	Pérdida de ventas
Ausencia de manuales de funciones.	Baja productividad y efectividad

Tomado de la investigación

Altos Costos Directos e indirectos: Al existir un alto costo de materia prima por la poca oferta de proveedores, su afectación es directa a la rentabilidad porque los costos directos se incrementan.

De igual manera, acontece, con los costos generados por la importación, se debe tener una base de proveedores, que sea beneficioso en costos para la empresa, analizar las mejores opciones de temas de costos y eficiencia, y así poder realizar negociaciones de preferencia con proveedores que puedan realizar el servicio integral de aduana, que incluya, el flete marítimo, el flete local, y otros costos adicionales.

Tanto los costos directos e indirectos, afectan sustancialmente a la rentabilidad, los dos son de suma importancia, y la empresa debe analizar de manera periódica los costos relacionados a cada importación y su base de proveedores.

Altos gastos financieros: El margen neto se ve afectado por los intereses generados por los créditos bancarios, este tipo de apalancamiento es sumamente alto, considerando de manera adicional las tasas de interés para los créditos pymes en Ecuador que se sitúan en una tasa referencial del 11.23%.

Al no existir plazo del proveedor, para financiar las existencias, la empresa tiene que recurrir al crédito bancario.

El plazo proveedor, tiene ciertas ventajas muy interesante para la empresa, como, por ejemplo: cero costos de financiación, además de hacer un match importante entre las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar.

Adicional se comenta, que existen otros tipos de crédito que puedan lograr a ser más baratos que los de la banca privada. Por ejemplo:

El crédito por medio de las entidades públicas, son colocadas a tasas de interés muy por debajo del promedio.

El factoring, crédito contra factura, puede ser negociado inclusive con los bancos privados a una tasa más atractiva, ya que es considerado como un crédito colateral.

Poca oferta de productos: La poca oferta de productos, es un factor determinante en muchos aspectos relacionados a la baja competitividad, En la actualidad, el consumidor tiene un carácter muy exigente. En la búsqueda del producto, el interés siempre será el de conseguir todo en una sola tienda, ese debe ser el norte de toda organización, en la de ofrecer la mayor cantidad de productos relacionados a la

publicidad. La satisfacción del cliente, se convierte en una pieza fundamental dentro de la organización.

Pocos canales de comercialización: Al no tener diferentes canales de comercialización de los productos, la empresa está en riesgo de captar nuevos clientes, y a su vez este repercute en incrementar los ingresos.

Existe un abanico grande de opciones, que la empresa puede incursionar para la difusión de sus productos. La empresa, debe enfocarse adicionalmente en las cobranzas en línea, no solo en la comercialización.

El consumidor de estos tiempos, es muy exigente, mientras la compra sea más sencilla, rápida y con mucha practicidad, se convertirá en un cliente recurrente.

Ausencia de manuales de funciones: La ausencia de manuales de funciones, tiene incidencia directa en la productividad y eficiencia en la ejecución de los procesos por parte de los empleados.

La organización debe tener las bases muy definidas para que logre ser sostenible en el tiempo, estas bases deben ser normadas y escritas para, evidenciar y sustentar el trabajo realizado por sus colaboradores.

La aplicación de las funciones en los puestos de trabajo, ya definidos, le permitirá al colaborador, tener claro, el rol que desempeña dentro de la empresa para la consecución de los objetivos definidos tanto personales como los de la institución.

Para eso es necesario, tener identificado cuales son los procesos de Acrilmax: estratégicos, operativos y de apoyo, mediante el mapa de procesos, además de una estructura organizacional funcional.

Mapa de Procesos

Muestra un panorama general del sistema de gestión que agrega los procesos de la organización y sus interrelaciones, permite la identificación de cada proceso de la empresa, se procede a detallar el mapa de procesos, conforme a la información levantada.

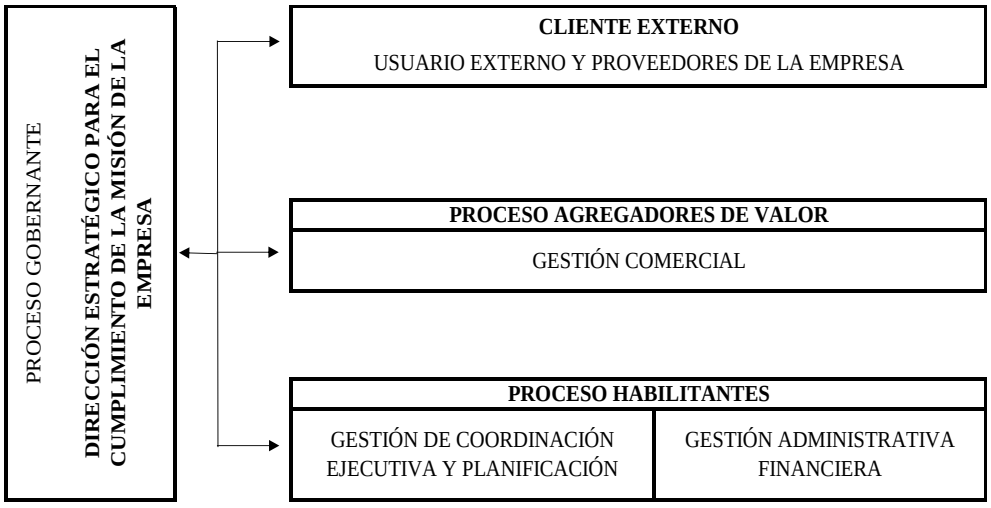


Figura 5- mapa de procesos Acrilmax, Elaboración propia.

El mapa de procesos nos permite identificar adecuadamente cuales son los diferentes procesos que tiene la organización, entre los cuales encontramos: los procesos habilitantes, lo que se refiere a la gestión de coordinación ejecutiva y planificación. Los procesos que agregan valor, la parte comercial de la organización, y el cliente externo, su importancia dentro del mapa de proceso, y por supuesto, los procesos gobernantes, lo que compete a la dirección estratégica que asegure el cumplimiento de la misión de la empresa.

A continuación, se presenta la matriz estratégica de la propuesta.

Tabla 12- Matriz estratégica de la propuesta

Objetivo	Estrategia	Táctica	Actividad	Indicador
Disminuir los costos de venta.	Realizar negociaciones con proveedores a bajo costo.	Importar productos publicitarios a bajo costo. Disminución de costos, como: flete marítimo, flete local, gastos portuarios.	Seguimiento y control cada semana de los precios de los proveedores. Negociar en cada importación los valores correspondientes a flete marítimo, flete local, gastos portuarios.	Disminución de los costos de materia prima.

Disminuir los gastos financieros generados por préstamos bancarios.	Recurrir a nuevos mecanismos de financiación con un bajo costo.	Buscar financiamiento de los proveedores por la compra de materia prima, además de financiamiento de todos los costos directos e indirectos.	Utilización de nuevos financiamientos a bajos costos.	Disminución de los gastos financieros.
Incrementar el número de productos	Introducir nuevos productos al mercado local.	Importar Productos complementarios a la publicidad con alta rotación y demanda.	Realizar promociones de los productos y Medición de las ventas	Aumento en el margen bruto.

Incrementar los ingresos operacionales.	Implementar nuevos canales de comercialización.	Creación de página web y app, que permita visualizar el producto y realizar la Compra en línea.	Tener diferentes opciones para la compra de los productos por parte de los clientes.	Aumento en los ingresos operacionales.
Mejorar la productividad del colaborador	Implementar manual de funciones en la empresa.	Reuniones personalizadas sobre las funciones a desempeñar.	Unificación de procesos, se evita la duplicidad de las funciones.	Aumento en la productividad y eficiencia del colaborador.

Tomado de la Investigación

Disminuir los costos de materia prima

Para el presente objetivo, de reducir los costos de venta, se busca negociar los precios con los proveedores de la materia prima, a su vez, negociar en cada importación los valores correspondientes a flete marítimo, gastos portuarios, flete local, y todos los costos tanto directos e indirectos, relacionados a cada compra. Estos les va permitir mejorar indiscutiblemente el costo de venta y ser más rentable.

La empresa, en su búsqueda de mejorar su rentabilidad en el margen bruto, debe de revisar constantemente los costos por cada importación, es de suma importancia

realizarlo, de poder negociar antes de cada compra con todos sus proveedores, tener bien definidos los costos en cada compra.

Disminuir los gastos financieros generados por préstamos bancarios

Este objetivo, es primordial para el margen neto de la organización, debido a que, se buscan nuevos mecanismos de financiamiento, en especial el apalancamiento del costo de venta (indirecto e indirectos), mediante plazo proveedor, con esto se evitaría generar intereses por préstamos bancarios**.**

Adicional. revisar los plazos de cada cliente que se le venda a crédito y negociar con cada uno de ellos las mejores condiciones para la empresa.

Es muy importante negociar con sus clientes, sobre los plazos que los mismos mantienen con la empresa. A beneficio de la empresa, se debe buscar la forma de compensar dicho bajo de plazo, con algún descuento en precios.

Incrementar el número de productos

Al introducir nuevos productos al mercado, mediante la importación a bajos costos, se busca ofrecer una variedad de alternativas de productos a los clientes, captando la atención de nuevos clientes y fidelizando los actuales, y a su vez incrementar los ingresos por ventas y mejorar el margen bruto al importar productos de alta comercialización afines a la publicidad.

Se busca la diversificación de productos, el cliente va tener más opciones de realizar su compra, se crea la necesidad ante el cliente.

Incrementar los ingresos operacionales

Mediante la implementación de nuevos canales de comercialización como lo son las plataformas tecnológicas, a través de las páginas web y apps. lo que se busca es tener

otras alternativas de mostrar y cobrar los productos, estos les permitirá incrementar los ingresos operacionales, además de ser pioneros en el sector que se desempeña.

En la actualidad, a raíz de la emergencia sanitaria, a nivel mundial, muchas organizaciones han cerrado sus operaciones, por no tener previsto estas nuevas herramientas de gestión de venta y de cobro, como lo son las soluciones digitales.

Es de suma importancia, incorporar esta nueva modalidad a la organización, además que le permitirá posicionar la marca, siendo los primeros en tener este tipo de soluciones digitales para los consumidores.

La implementación de este tipo de herramientas digitales debe ser enfocado al entorno en el que se desenvuelve identificando claramente su mercado objetivo, y las posibles afectaciones por la nueva modalidad de comercialización y de cobro.

Mejorar la productividad y eficiencia del colaborador

Por medio de la implementación de un manual de servicios, se busca aumentar la productividad de los colaboradores dentro de la organización, evitando duplicidades de los procesos.

Los resultados de implementar un manual de servicios, serán la de una empresa eficiente al momento de la toma de decisiones. Esto repercute inclusive en la satisfacción del cliente externo, los procesos van a ser mucho más rápido, identificando y apartando los posibles cuellos de botella que toda empresa llega a tener.

La creación de un manual de funciones, permitirá darle un plus adicional al cliente tanto interno como externo, todos los procesos tendrán su razón de ser, pensando en la optimización del tiempo y de los recursos.

4 Conclusiones

Al analizar la incidencia de la planificación estratégica en la rentabilidad de la empresa Acrilmax para el año 2020, se pudo evidenciar que la empresa a pesar de ser rentable puede mejorar su margen neto significativamente, reorganizándose y reorientando sus esfuerzos en aspectos muy relevantes de la organización.

Al efectuar una revisión de la literatura científica referente a la administración estratégica, la gestión de procesos y las finanzas empresariales, además de la normativa jurídica referente al giro del negocio, se pudo destacar la importancia que tienen las empresas, cuando realizan una planificación estratégica, orientada a la mejora continua, en este caso de estudio, orientada a la rentabilidad. Al realizar una planificación estratégica, se logra redireccionar a la organización, hacia la consecución de sus objetivos y metas.

Al diagnosticar la situación financiera, comercial y estratégica de la empresa Acrilmax, se establecieron que los principales puntos críticos se centraban en los altos costos de sus proveedores y la ausencia de crédito, además a factores importantes como la poca diversificación de productos y pocos canales de comercialización de sus productos, y como un último aporte, la ausencia de manuales de funciones, que tienen incidencia directa en la baja productividad de sus colaboradores.

Dentro del plan estratégico para la empresa Acrilmax, que se diseñó en la propuesta se enfocaron los siguientes aspectos:

1. Recurrir a nuevos mecanismos de financiación a bajo costos, plazo proveedor, debido a que en los actuales momentos el tema de los créditos compromete la rentabilidad de la empresa. Esto permitirá que el apalancamiento de la empresa, no sea de altos costos, y permitirá financiar sus inventarios, específicamente con

su proveedor. Así otros tipos de financiamiento, para el pago de impuestos, gastos administrativos, gastos operativos, pueden ser financiados ya sea por accionistas, o por entidades financieras.

2. Realizar negociaciones con proveedores que ofrezcan un bajo precio de los productos, manteniendo los estándares de calidad, le dará a la empresa manejarse con un mejor margen en el momento de las negociaciones con los clientes e inclusive al mantener los precios, generarán una mayor rentabilidad, manteniendo mismos niveles de calidad.
3. Introducir nuevos productos al mercado local. La empresa podrá diversificar sus productos, el cliente final tendrá más opciones al momento de realizar el acercamiento con la empresa. Esto permitirá a la organización seguir generando más ingresos y ser más competitivos en el mercado que se desenvuelve.
4. Implementar nuevos canales de comercialización y cobros. Este factor es clave para que la empresa pueda ser más competitivo, generar más ingresos y posicionar su marca.
5. Implementar un manual de funciones y procesos, para la organización, este factor es muy determinante, de tal manera que les permitirá esclarecer a los directivos y empleados, las diferentes labores y funciones que tienen cumplir dentro de la empresa, mejorando notablemente el servicio al cliente.

5 Recomendaciones

Dentro de las observaciones que se presentan como resultado de la investigación y del objeto de estudio, se da conocer que, en el caso de ser aceptada por parte de la empresa, debe ser revisada exhaustivamente y socializada entre los directivos de la organización.

Adicional, se recomienda los siguientes aspectos sobre la investigación, que se pueden considerar los siguientes puntos relevantes:

- Se deberá realizar cada tres años la planificación estratégica, y aplicarla inmediatamente a la organización, esto le permitirá reorientar y redireccionar los objetivos de la empresa.
- Se deberá contar con sistemas contables, que les permita medir de manera mensual como se encuentran los indicadores financieros de la organización y así ser más eficientes en las tomas de decisiones.
- Se deberá incluir dentro de la planificación estratégica, una política interna de provisiones de fondos ante situaciones críticas como, por ejemplo: desastres naturales, emergencias sanitarias, entre otros.

6 Bibliografía

(s.f.). Obtenido de https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf

Ahlstrand, B., Lampel, J., & Mintzberg, H. (1998). *Safari a la estrategia.* Buenos Aires: Ediciones Granica.

Alfaro, G. S. (Abril de 2009). *Slideshare*. Obtenido de Slideshare: https://www.slideshare.net/LEWI/gestion-por-procesos-business-process-management-by-lic-salvador-alfaro-gomez-april-2009-1081098?qid=9e4ebf8e-da8b-469c-a9c0-d50d91f887df&v=&b=&from_search=1

Anzola, O., Marín, D., & Cuartas, J. (2017). *Fundamentación teórica de la cultura, la estructura y estrategia.* Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

Arenilla Saéz, M. (2017). Innovación social y capacidad institucional en Latinomérica. *Revista del CLAD Reforma y Demorcracia*, 33-68.

Arias , M. (2017). Teorías administrativas, gurús y tanques de pensamiento . *Revista Cofin Habana*, 240-258.

Arteaga, A., & Mora, N. (2014). Las pequeñas y medianas empresas latinoamericanas en la economía y la importancia de la planeación estratégica. *Revista Unimar*, 153-165.

B.C.E. (2020). Obtenido de https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp

Bravo, C. J. (2009). *Gestión de procesos (con responsabilidad social).* chile: Editorial Evolución S.A.

Buitrago, M. (2018). *Teoría de la estrategia y la competitividad: estado del arte desde la perspectiva de Michael E. Porter y su aplicación en Colombia.* Bogotá: Universidad de la Salle.

Cano Flores, M., Olivera Gómez, D., Balderrabano Briones, J., & Pérez Cervantes, G. (2013). *Rentabilidad y competitividad en la Pyme.*

Carmona, C. (2018). ¿Cuál es la importancia de implementar estrategias en las organizaciones? *Revista Científica Anfibios*.

Coello, A. (2015). Análisis horizontal y vertical de estados financieros. *Actualidad Empresarial*, 326-327.

Córdoba, M. (2014). *Análisis financiero.* Bopgotá: Ediciones Ecoe.

Del Castillo, C., & Vargas, B. (2009). El proceso de gestión y el desempeño organizacional. Surco, Peru.

El comercio. (28 de 02 de 2019). Las ventas crecieron 4% durante el 2018. pág. 1.

Estupiñan, R. (2017). *Estados financieros básicos bajo Nic-Niif.* Bogotá: Ecoe Ediciones.

Guardo, F., Vergara, J., & Huertas, N. (2018). Análisis financiero: enfoques en su evolución. *Revista Criterio Libre*, 85-104.

INEC. (junio de 2012). *Ecuador en cifras*. Obtenido de https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf

Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *MAPAS ESTRATÉGICOS.* ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA: EDICIONES GESTIÓN 2000.

Lev, B. (1978). *Analisis de estados financieros: un nuevo enfoque.* MADRID: ESIC.

Lopéz, Y., Arvizu, E., Asiain, A., Mayett, Y., & Martínez, J. (2018). Análisis competitivo de la actividad productiva de la malanga: un enfoque basado en la teoría de Michael Porter. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo.*

Marketvisionec. (12 de 2019). *Marketvisionec*. Obtenido de http://marketvisionec.com/

Matadamas Ramírez, L. S., Morgan Beltrán, J., & Diaz Nieto, E. S. (2016). *GESTIÓN POR PROCESOS COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD DE PYMES DEL SECTOR INDUSTRIAL EN EL ESTADO DE QUERÉTARO.* Queretaro.

Mintzberg, H. (1998). *Safari a la estrategia de Mintzberg.* México: Ediciones Granica S.A.

Monterrosa, I., Ospino, M., & Quintana, J. (2018). Herramienta informática para análisis e interpretación de estados financieros. *Observatorio de la económia latinoaméricana*.

Montoya, I. (2017). El momento de la decisión desde la perspectiva de estrategias deliberadas y emergentes . *Revista Ad-minister*, 93.

Ochoa, C., Sámchez, A., Andocilla, J., Hidalgo, H., & Medina, D. (2018). El análisis financiero como herramienta clave para una gestión financiera eficiente en las medianas empresas comerciales del catón Milagro. *Observatorio de la economía latinoamericana*.

Pérez Fernández de Velasco, j. (2010). *Gestión por procesos.* Madrid: ESIC.

Pindado García, P. (2012). *Finanzas Empresariales.* Madrid: Ediciones Paraninfo.

Puerta , F., Vergara, J., & Huertas , N. (2018). Análisis financiero: enfoques en su evolución . *Criterio Libre*, 85-104.

Pulgar, L. (2015). *Metodologías para implentar la estrategia: diseño organizacional de la empresa.* Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Ruiz , N. (2014). *Modelo relacional entre la estrategia organizacional, la práctica de compensación y la innovación personal.* Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

S.R.I. (2020). Obtenido de https://www.sri.gob.ec/web/guest/estadisticas-generales-de-recaudacion-sri

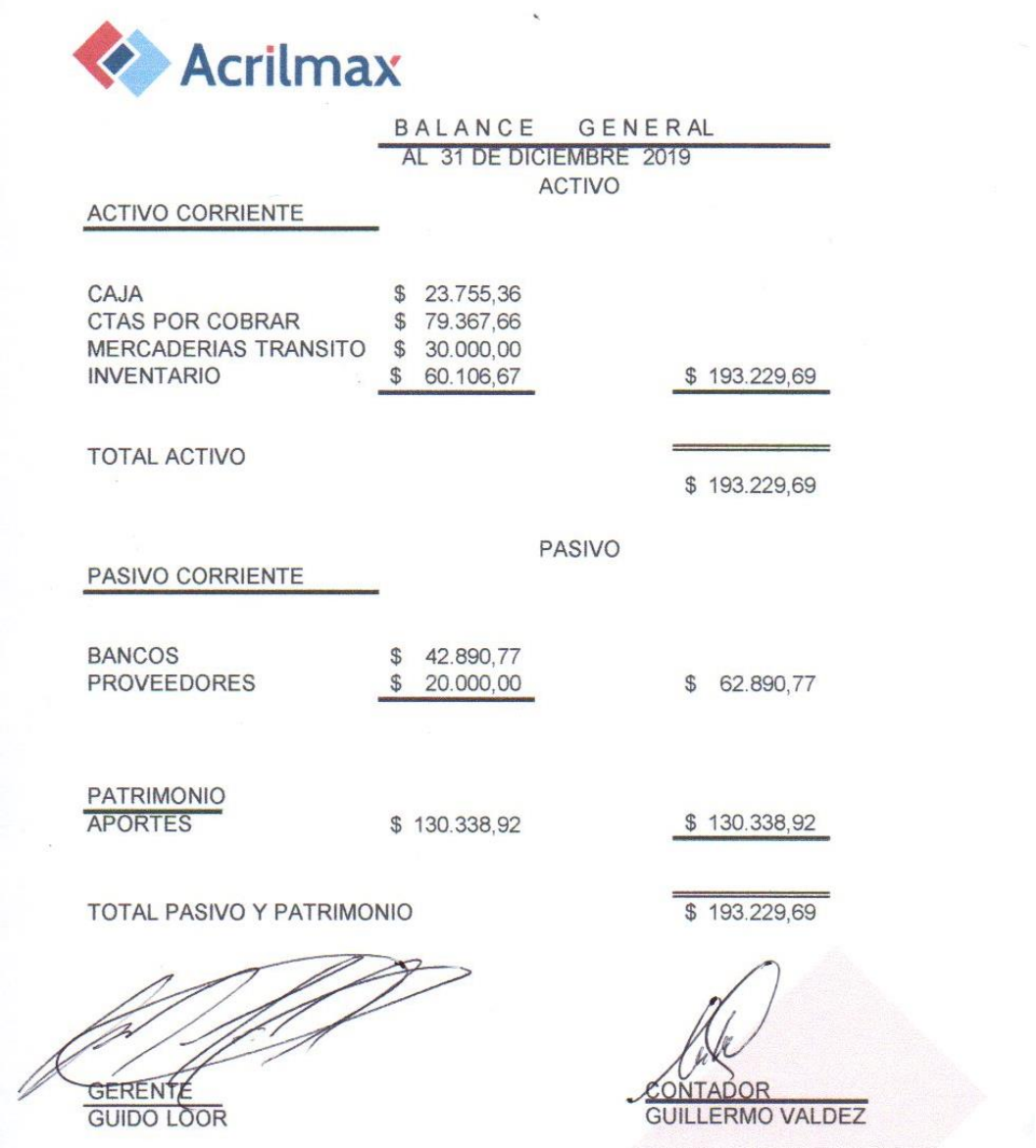
Vicente, A. (2015). Impacto de la gestión financiera en la rentabilidad empresarial. *Revista de Administración y Finanzas*, 278-287.

Walter, J., & Pando , D. (2014). *Planificación estratégica (nuevos desafíos y enfoques en el ámbito público).* BUENOS AIRES: SAAP.

Zaratiegui, J. (1999). La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa. *Economñía Industrial*, 81-88.

7 Anexos

7.1 Balance General 2019 Acrilmax



Acrilmax

BALANCE GENERAL
AL 31 DE DICIEMBRE 2019
ACTIVO

ACTIVO CORRIENTE		
CAJA	$ 23.755,36	
CTAS POR COBRAR	$ 79.367,66	
MERCADERIAS TRANSITO	$ 30.000,00	
INVENTARIO	$ 60.106,67	$ 193.229,69
TOTAL ACTIVO		$ 193.229,69

PASIVO

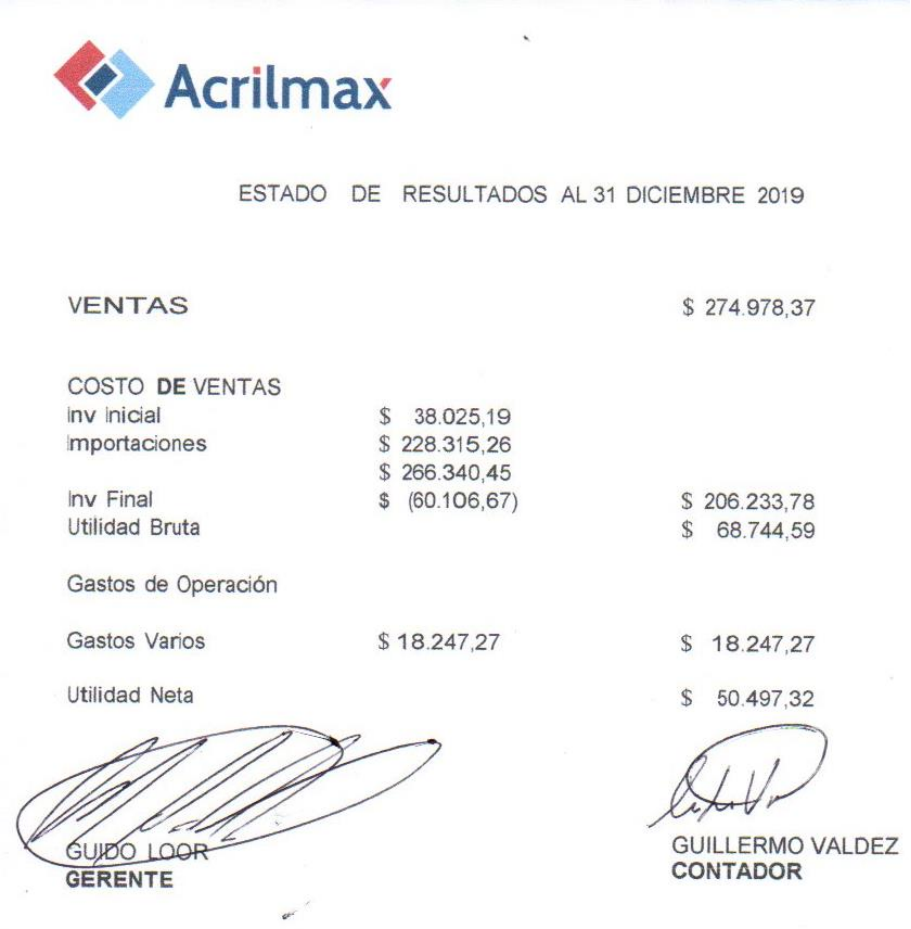
PASIVO CORRIENTE		
BANCOS	$ 42.890,77	
PROVEEDORES	$ 20.000,00	$ 62.890,77
PATRIMONIO		
APORTES	$ 130.338,92	$ 130.338,92
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		$ 193.229,69

GERENTE
GUIDO LOOR

CONTADOR
GUILLERMO VALDEZ

Figura 6 – Balance General 2019 Acrilmax

7.2 Estado de pérdidas y ganancias 2019 Acrilmax



Acrilmax

ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DICIEMBRE 2019

VENTAS		$ 274.978,37
COSTO **DE** VENTAS		
Inv Inicial	$ 38.025,19	
Importaciones	$ 228.315,26	
	$ 266.340,45	
Inv Final	$ (60.106,67)	$ 206.233,78
Utilidad Bruta		$ 68.744,59
Gastos de Operación		
Gastos Varios	$ 18.247,27	$ 18.247,27
Utilidad Neta		$ 50.497,32

GUIDO LOOR
GERENTE

GUILLERMO VALDEZ
CONTADOR

Figura 7 – Estado de pérdidas y ganancias 2019 Acrilmax

Preguntas de entrevista a Gerente General

1. ¿Cómo usted calificaría la gestión administrativa, comercial y financiera de Acrilmax en el mercado que se desenvuelve, puede describirla?

La gestión de manera integral ha sido muy buena, con opciones a mejorar, siempre hay algo que mejorar.

En el ámbito administrativo, existe mucho orden y distribución en las funciones. A pesar de ser un negocio pyme, en crecimiento, considero que las cosas se están realizando de manera organizada. Como le mencioné, existen muchas oportunidades de mejora, por ejemplo, establecer un manual de procedimientos y funciones, un manual de políticas internas. Considero que, al tener estos elementos, la empresa va lograr ser más eficiente y rentable.

En el ámbito financiero, es una empresa sana, a pesar que por nuestro giro de negocio nos toca financiar a nuestros clientes, estamos en revisión periódico de nuestro flujo de efectivo, muchas de nuestras compras la financiamos en un 40% con crédito bancario. Controlamos el gasto, tenemos una filosofía conservadora, como estrategia estamos en búsqueda que tanto los proveedores actuales, como los que se vayan incorporando nos puedan mejorar los costos de nuestros productos y nos ayuden con plazo.

En el aspecto comercial, nos enfocamos en la cercanía con nuestros clientes, aún tenemos mucho por crecer en la búsqueda de nuevos grandes clientes, de a poco vamos introduciendo nuevos productos que nos permitirá fidelizar a nuestros clientes cautivos. Tenemos personas calificadas en la parte de ventas, la cual nos da la seguridad de cumplir nuestros objetivos cada periodo.

2. ¿Cómo se encuentra el sector en el que se desenvuelve la empresa?

Es un sector muy vulnerable, porque, en momento de crisis, una de las líneas que se ven más afectadas, es la publicidad. Las empresas disminuyen sus presupuestos asignados a esa cuenta. El país año tras año es golpeado por diferentes factores, y eso hace que el desenvolvimiento de la empresa sea de incertidumbre. A pesar de eso, somos muy optimistas, y debido a nuestro buen accionar durante estos 2 años, nos ha permitido introducirnos al mercado de manera satisfactoria y hacernos conocer cada vez más.

3. ¿Cómo se proyecta la empresa en los próximos 3 años?

La empresa, desde sus directivos, tiene un pensamiento muy conservador, un crecimiento acorde a las posibilidades, siempre pensando en las bases administrativas y financieras. Durante los próximos 3 años, queremos ser un negocio reconocido a nivel local por las buenas prácticas empresariales, alta competitividad, diversificación de productos, bajos precios, y atención personalizada y venta digital mediante página web.

Esperamos poder cumplir nuestras proyecciones, es un camino difícil por recorrer, más que todo por la situación país, caminamos con miedo.

4. ¿Cuenta la empresa con diversos planes en caso de crisis, por ejemplo: salvaguardas, crisis sanitaria, ¿entre otros? ¿Puede describirlos?

La empresa es muy conservadora, siempre está observando el entorno, a pesar de no tener planes escritos como le comentaba, si tenemos pensamientos y estrategias de cómo reaccionar antes estos eventos.

En esta crisis sanitaria, nos jugó el número, nuestros productos son de alta demanda, pero debemos estar preparado cuando no nos juegue la suerte, somos consciente.

La empresa busca la diversificación de productos, no solo para el sector publicidad, sino para muchos sectores que en algún momento de crisis sea lo menos vulnerable posible.

Preguntas de entrevista a Gerente Financiero

1. ¿Cómo se proyecta la empresa financieramente en los próximos 3 años?

La empresa busca tener un equilibrio financiero, siempre priorizando el aporte propio y no el financiamiento bancario, hoy estamos tratando de ampliar nuestro plazo proveedor hasta 90 días BL, situación que ha sido esquiva durante este tiempo.

Hoy, estamos analizando durante los próximos años, adquirir un activo fijo, que nos permita tener tanto: el departamento administrativo y la bodega en un solo lugar, hoy por temas de dinero y espacio de nuestras bodegas, lo tenemos en diferentes lugares. Lo ideal sería tener todo concentrado en un solo lugar, esa es nuestra proyección.

2. ¿Cuáles son los planes de inversión de la empresa durante este año 2020?

Este año 2020, no va existir mucha inversión, como en adquisición de activos fijos. Estamos priorizando la compra de materia prima, y la diversificación de productos manteniendo los estándares de calidad,

3. ¿Qué factores afectan la rentabilidad de la empresa?

La empresa se maneja muy bien con el tema de la rentabilidad, con muchas oportunidades de mejora, por ejemplo: Durante el inicio de nuestras operaciones, hasta

la actualidad, la empresa opera con dos proveedores que son trading, esta estrategia se basa a que nos consiguen productos de calidad en el mercado chino (Shanghai), a pesar de que somos consciente, de que esta nos genera altos costos de nuestros productos, y nuestros márgenes del estado de resultados se ven afectados. Pero un factor determinante, es que durante el tiempo que hemos operado, no hemos tenido ningún reclamo por parte de nuestros clientes, acerca de nuestro producto.

Adicional, se lo comento como un punto positivo, tenemos una política de no pagar dividendos hasta después del 5 año de operación, y posterior a eso, dependerá mucho de la situación del país en ese periodo.

4. ¿Cómo les ha afectado la crisis sanitaria en la actualidad?

En nuestro caso no ha sido afectado en su totalidad, a pesar de eso, nos hemos quedado sin stock, por la alta demanda de uno de nuestros productos, como es el acrílico.