



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

DIRECCIÓN DE POSTGRADOS

MAESTRÍA EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

**TESIS DE GRADO MAESTRÍA DE PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN
ESTRATÉGICA**

**TEMA: “PLAN ESTRATÉGICO DE CUADREXPORT S.A PARA EL
PERIODO 2014 – 2018”**

AUTOR: REYES PALACIOS, MARJORIE LORENA

DIRECTOR: MGS. EGAS, GIOVANNI

SANGOLQUÍ, ABRIL DEL 2013

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR

Certifico que el presente proyecto titulado: “Plan Estratégico de CUADREXPORT S.A.”, fue realizado en su totalidad por la Señora Licenciada MARJORIE LORENA REYES PALACIOS, bajo mi supervisión, y cumple con las normas estatutarias establecidas por la Escuela Politécnica del Ejército, como requisito parcial para la obtención del título de MAGISTER EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.

Quito, 4 de abril de 2013

Mgs. Giovanni Egas Orbe
DIRECTOR DE TESIS

AUTORIA DE RESPONSABILIDAD

La tesis de grado titulada, **Plan Estratégico de CUADREXPORT S.A.**, ha sido desarrollada en base a una investigación, respetando derechos intelectuales de terceros, cuyas fuentes son citadas e incorporadas en la bibliografía.

En virtud de esta declaración me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de esta tesis.

Quito, 4 de abril de 2013

Lic. Marjorie Reyes Palacios

AUTORIZACIÓN

Yo, Marjorie Lorena Reyes Palacios, con CI: 1714490214, autorizo a la Escuela Politécnica del Ejercito, la publicación en la biblioteca virtual, del Proyecto de Tesis de mi autoría titulada Plan Estratégico de CUADREXPORT S.A., cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Quito, 4 de abril de 2013

Lic. Marjorie Reyes Palacios

DEDICATORIA

A mis tres ángeles Mateo David, José Ignacio y Diego Emilio, quienes con todo su amor, ternura y paciencia lograron ser mi inspiraron para continuar en el camino, y poder subir un peldaño más; siento mucho el haber utilizado su tiempo mis angelitos, pero ahora compartimos este logro juntos.

A mi amado Esposo, Paúl, quien con su apoyo incondicional y ayuda, logré el empuje que me hacía falta cada vez que pensaba era imposible lograr esta meta.

A mis padres, hermana y sobrino, gracias por ser mi ejemplo e inspiración para no decaer en las situaciones difíciles, son increíbles.

Marjorie.

AGRADECIMIENTO

Un reconocimiento especial al Mgs. Giovanni Egas Orbe, Director de Tesis, por su apoyo incondicional, y su aporte profesional en toda la elaboración del presente proyecto.

Marjorie Lorena Reyes Palacios

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I.....	1
ASPECTOS GENERALES	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	2
1.3 PROBLEMÁTICA.....	3
1.4 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	4
1.5 IMPORTANCIA DEL PROYECTO.....	5
1.6 OBJETIVOS DEL PROYECTO	7
1.6.1 Objetivo General	7
1.6.2 Objetivos Específicos	7
1.7 ALCANCE.....	7
1.8 METODOLOGÍA Y PROCESO DE FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	8
1.8.1 Estructura del Proceso	9
1.8.2 Aplicación del análisis global.....	10
1.8.3 Aplicación del análisis de clientes	10
1.8.4 Conversión de la estrategia en planes de acción.	11
1.8.5 Necesidades investigativas	12
1.9 MARCO TEÓRICO.....	13
1.10 MARCO CONCEPTUAL.....	16
 CAPITULO II.....	 20
ANÁLISIS SITUACIONAL.....	20
2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO.....	20
2.1.1 Análisis de macro ambiente	21
2.1.1.1 Factores Políticos.....	21
2.1.1.2 Factores Económicos.....	26
2.1.1.3 Factores sociales y culturales	34
2.1.1.4. Factores Tecnológicos	49

2.1.1.5. Síntesis de factores del análisis de macroambiente	57
2.1.2 Análisis del entorno externo de Microambiente.....	57
2.1.2.1 Nuevos competidores	58
2.1.2.2 Poder de Negociación de los Clientes	59
2.1.2.3 Poder de negociación de los proveedores	63
2.1.2.4 Amenaza de productos sustitutos	66
2.1.2.5 Rivalidad entre los competidores	67
2.1.2.6 Síntesis de factores del análisis de microambiente.....	69
2.2 Análisis Interno de la empresa.....	69
2.2.1 Reseña histórica de la empresa	70
2.2.2 Estructura organizacional	72
2.2.3 Instalaciones e infraestructura.....	73
2.2.4 Estructura orgánica funcional	74
2.2.4.1 Gerencia General y exportaciones.....	74
2.2.4.2 Gerencia administrativa y financiera	75
2.2.4.2.1 Contabilidad	75
2.2.4.2.2 Asistencia administrativa y de adquisiciones	76
2.2.4.2.3 Mano de obra.....	76
2.3 Conociendo el producto que se oferta	76
2.4 Procesos operativos de la empresa	78
2.5 Limitaciones evidenciadas de la empresa.....	79
2.5.1 Síntesis de factores del análisis interno	81
2.6 Cuadro consolidado de factores situacionales	81
2.7 Valoración de los factores situacionales.....	83
CAPÍTULO III.....	91
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	91
3.1 Misión y visión de la empresa	91
3.1.1 Definición de visión.....	91
3.1.1.1 Visión actual de Cuadrexport S.A	91
3.1.1.2 Reformulación de la visión de Cuadrexport S.A.....	91
3.1.2 Definición de misión	92

3.1.2.1 Misión actual de Cuadrexport S.A.....	92
3.1.2.2 Reformulación de la misión de Cuadrexport S.A.....	92
3.2 Valores y políticas de la organización.....	93
3.2.1 Valores de la organización	93
3.2.2 Políticas de la organización.....	94
3.3 Objetivos.....	95
3.4 Introducción Direccionamiento Estratégico.....	95
3.4.1 Definición de objetivos estratégicos	96
3.4.1.1 Objetivos Empresariales	96
3.4.2 Planificación estratégica.....	97
3.4.3 Matriz FODA.....	97
3.4.3.1 Matrices de confrontación ponderativa	101
3.4.3.1.1 Matriz Fortalezas vs. Oportunidades (FO)	102
3.4.3.2 Matriz Debilidades vs. Amenazas (DA).....	102
3.4.3.3 Matriz Fortalezas vs. Amenazas (FA)	103
3.4.3.4 Matriz Debilidades vs. Oportunidades (DO).....	104
3.4.3.5 Estrategias FODA	105
3.4.4 Ejes y Lineamientos estratégicos	108
3.4.4.1 Objetivos Estratégicos y Estrategias.....	108
3.4.4.2 Cuadrantes estratégicos	110
3.4.4.3 Mapa estratégico.....	111
 CAPÍTULO IV.....	 113
BALANCED SCORE CARD (BSC).....	113
4.1 Perspectivas	113
4.1.1 Perspectiva Financiera	115
4.1.2 Perspectiva Interna (Procesos)	116
4.1.3 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (Capital Intangible)	116
4.2 BSC de Primer Nivel	117
4.2.1 Medidas estratégicas.....	117
4.2.2 Metas estratégicas	119
4.2.3 Medios estratégicos: proyectos o iniciativas.....	121

4.2.4 Matriz de contribución crítica.....	124
4.3 BSC de segundo nivel.....	124
4.4 Proyección de inversión Plurianual 2014 – 2018.....	127
4.5 Plan Operativo Anual (POA – 2014).....	129
CAPÍTULO V.....	132
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	132
5.1 Conclusiones.....	132
5.2. Recomendaciones.....	133
TERMINOLOGÍA ESPECIALIZADA	135
BIBLIOGRAFÍA.....	137
ANEXOS.....	¡Error! Marcador no definido.

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1 Producto interno bruto PIB.....	31
Gráfico No. 2 Balanza comercial Acumulada.....	32
Gráfico No. 3 Balanza comercial petrolera y no petrolera.....	32
Gráfico No. 4 Ingreso de remesas 2012	33
Gráfico No. 5 Ingreso per – cápita	33
Gráfico No. 6 Factores y Pilares del índice de competitividad	34
Gráfico No. 7 Autoidentificación de la población.....	35
Gráfico No. 8 Encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo	40
Gráfico No. 9 Datos de cuentas y usuarios de internet.....	54
Gráfico No. 10 Productos más vendidos a través del internet	56
Gráfico No. 11 Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter	58
Gráfico No. 12 Facturación empresas privadas.....	60
Gráfico No. 13 Pantalla principal compras públicas.....	61
Gráfico No. 14 Sistema oficial de contratación pública.....	62
Gráfico No. 15 Sistema oficial de contratación pública.....	63
Gráfico No. 16 Manuales de acceso	63
Gráfico No. 17 Mapa Geo-referenciado de Artesanías en Ecuador.....	68
Gráfico No. 18 Organigrama actual de Cuadrexport S.A.	73
Gráfico No. 19 Plano oficina Cuadrexport S.A.....	74
Gráfico No. 20 Producto Estrella Sombreros de Paja Toquilla	77
Gráfico No. 21 Textiles y bolsos	77
Gráfico No. 22 Procesos Operativos Cuadrexport S.A.	78
Gráfico No. 23 Matriz FODA	98
Gráfico No. 24 Mapa estratégico	112

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1 Ocupados por rama	41
Cuadro No. 2 Cuadro de factores de afectación positiva y negativa Del Macroambiente de CUADREXPORT S.A.	57
Cuadro No. 3 Factores de afectación positiva y negativa del Microambiente de CUADREXPORT S.A.....	69
Cuadro No. 4 Presupuesto Año 2012 2013	80
Cuadro No. 5 Factores internos favorables y desfavorables de CUADREXPORT S.A.....	81
Cuadro No. 6 Consolidado de factores situacionales	82
Cuadro No. 7 Valoración de Incidencia Estructural.....	84
Cuadro No. 8 Valoración de Incidencia Utilitaria.....	85
Cuadro No. 9 Valoración de Incidencia Relativa.....	86
Cuadro No. 10 Matriz de Ponderación de Factores Situacionales de Cuadrexport S.A.	87
Cuadro No. 11 Valores Cuadrexport S.A.	94
Cuadro No. 12 Convergencia de Factores IPI (Fortalezas)	99
Cuadro No. 13 Convergencia de Factores IPE (Oportunidades)	99
Cuadro No. 14 Convergencia de Factores INI (Debilidades)	100
Cuadro No. 15 Convergencia de Factores INE (Amenazas)	100
Cuadro No. 16 Matriz FODA Priorizada de CUADREXPORT S.A.....	101
Cuadro No. 17 Matriz Fortalezas vs. Oportunidades	102
Cuadro No. 18 Matriz Debilidades vs. Amenazas.....	103
Cuadro No. 19 Matriz Fortalezas vs. Amenazas.....	103
Cuadro No. 20 Matriz Debilidades vs. Oportunidades	104
Cuadro No. 21 Matriz de interrelaciones y ejes estratégicos FODA	106
Cuadro No. 22 Matriz de Lineamientos Estratégicos	110
Cuadro No. 23 Matriz de Cuadrantes Estratégicos de CUADREXPORT S.A.	111
Cuadro No. 24 Balance Score Card de Primer Nivel - Medidas.....	118
Cuadro No. 25 Balance Score Card Primer Nivel - Metas	120
Cuadro No. 26 Balance Score Card Primer Nivel – Medios.....	122

Cuadro No. 27 Balance Score Card de Primer Nivel – Consolidado	123
Cuadro No. 28 Balance Score Card de Primer Nivel – Consolidado	124
Cuadro No. 29 BSC de Segundo Nivel – Procesos Claves	125
Cuadro No. 30 BSC de Segundo Nivel – Procesos de Apoyo	125
Cuadro No. 31 Proyección de Inversión Plurianual 2014 – 2018.....	128
Cuadro No. 32 Matriz del Plan Operativo Anual 2014	131

ÍNDICE DE ANEXOS

Logo CUADREXPORT S.A.....	¡Error! Marcador no definido.
Marcas Registradas en el IEPI.....	¡Error! Marcador no definido.

RESUMEN

El presente trabajo propone un conjunto de estrategias enfocadas al cumplimiento de la **planificación** institucional de CUADREXPORT S.A., en función de su objeto social (comercialización de productos artesanales) y bajo el propósito de optimizar sus líneas de gestión, orientadas al incremento de la rentabilidad y productividad del negocio. Es así que se ha procedido con la formulación de un Plan Estratégico, cuyos componentes substanciales corresponden al análisis situacional de la empresa, su direccionamiento estratégico y la definición de **herramientas** de control, medición y monitoreo de la ejecución de las respectivas estrategias e iniciativas definidas para tal efecto. Para el desarrollo del análisis situacional, se han identificado los principales factores de incidencia en el desempeño de la empresa, tanto externos como internos. Siendo importante además, determinar el peso y rango de influencia de los mismos, tanto en lo positivo como en lo negativo, para precisamente establecer las potencialidades de la organización y en tal virtud, trazar las líneas estratégicas que tengan por objeto, solucionar problemas críticos y alcanzar la concreción de metas. Como producto de este ejercicio analítico y propositivo, es que se ha podido priorizar y condensar los elementos FODA para de esa manera definir **estrategias** específicas, lo que a su vez significa enlazar sistémicamente, el diagnóstico situacional con el direccionamiento estratégico. Precisamente, en lo que respecta al direccionamiento estratégico, se ha considerado necesario actualizar y por ende replantear la **visión y misión** de CUADREXPORT S.A., lo que permite una mejor articulación y convergencia de aquellas acciones conducentes a los resultados que se pretende obtener con la planificación estratégica.

Palabras Clave

Planificación, Herramientas, Estrategias, Visión, Misión

ABSTRACT

This project proposes a set of strategies aimed at compliance with institutional planning CUADREXPORT SA, according to their purpose (marketing of craft products) and low in order to optimize their management lines, aimed at increasing profitability and productivity business. Thus, we proceeded with the formulation of a strategic plan, whose components correspond to substantial situational analysis of the company, its strategic direction and the development of tools for controlling, measuring and monitoring the implementation of the respective strategies and initiatives identified for this effect. For the development of the situational analysis, we have identified the main factors of influence on the performance of the company, both external and internal. Being also important to determine the weight and range of influence of the same, both positive and negative, to precisely establish the potential of the organization and such, draw the strategic lines aimed, solve critical problems and achieve the realization of goals. As a result of this exercise analysis and proposals, is that it has been able to prioritize and condense the SWOT elements to thereby define specific strategies, which in turn means linking systemically situational diagnosis strategic direction.

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1 PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA DE CUADREXPORT S.A.

El desarrollo de una Planificación Estratégica para la Empresa se ha tornado imprescindible ya que contribuye a la alta gerencia a fijar metas u objetivos a corto, mediano y largo plazo. Lo que permitiría saber qué posición la empresa ocupa en el mercado, y si es posible aumentar su participación para un determinado bien o servicio.

La planificación Estratégica contribuye a resolver los problemas que actualmente se han presentado y buscar la forma de cómo resolverlos en determinado momento.

De igual forma, la planificación estratégica permite diseñar y plantear tácticas y estrategias que responden a dos preguntas el *qué* y el *cómo*, es decir: lo que se pretende hacer (estrategia) y la forma de hacerlo (táctica).

Es así entonces, que el presente proyecto propone un conjunto de estrategias de productividad y marketing, las mismas que se enfocan en el cumplimiento de la Planificación Institucional y su visión, a fin de alinear los esfuerzos y recursos para mejorar el desarrollo de la compañía trabajando en la búsqueda de una mejor rentabilidad y estabilidad a largo plazo.

De igual forma, se ha considerado necesario realizar un levantamiento de información y recolección de datos para aportar a la solución del problema que actualmente se ha detectado en la compañía, finalizada la fase de investigación procede la implementación de las herramientas estratégicas dentro de la compañía.

Evidentemente, la implementación del Plan Estratégico propuesto en el presente trabajo de tesis, está sujeta a la aprobación de la Gerencia General de CUADREXPORT S.A., en la medida que corresponda a los requerimientos y necesidades que actualmente tiene la compañía.

1.2 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

La producción artesanal del Ecuador se remonta de mucho tiempo atrás entre los indígenas, con la elaboración de herramientas, recipientes, tallados en piedra y madera, así como de diferentes tejidos. Representa además, un patrimonio de identidad nacional y comprende un acervo ancestral de inconmensurable valor cultural, así como un potencial comercial altamente significativo.

Retomando el aspecto histórico, a partir del siglo XVII que se empezó a exportar tejidos y cerámicas. Ya en tiempos modernos, fue en la época de los años 80's que la venta de las artesanías tuvo un crecimiento considerable concordante con su masiva producción.

No deja de ser relevante, tener presente que los diseños tradicionales de las artesanías ecuatorianas, permiten conservar su significado, sin embargo, para potenciar su comercialización, éstas se innovaron con nuevos diseños, en los que si bien se utilizan las mismas técnicas de elaboración, estos responden a las exigencias del mercado.

Por su parte, CUADREXPORT S.A. es una compañía que nació de un emprendimiento familiar, que precisamente ha identificado la importancia de la comercialización de la artesanía ecuatoriana. A partir de este antecedente, se encuentra en el mercado desde hace siete (7) años, por lo que posee un importante prestigio, gracias a sus diversos proyectos desarrollados siempre pensando en la innovación continua y la fascinación del cliente ante sus productos.

Cuadrexport S.A., se encuentra ubicada en la ciudad de Quito en la Provincia de Pichincha, domiciliada en la Alfonso de la Martiné E10-49 y París, cuenta con una estructura organizacional constituida por cuatro personas, estructura que ha sido manejada de una manera empírica por el fundador de la empresa, por su estructura y características financieras es considerada como una empresa PYME (Pequeña y mediana empresa) cumpliendo con todas sus obligaciones tributarias y requerimientos solicitados por los entes reguladores, registrada en el servicio de rentas internas mediante el registro único de contribuyentes RUC 1792105870001, calificada también con el registro único de proveedores del Estado RUP. Además mantiene una oficina comercial ubicada en los Estados Unidos de Norteamérica, en la ciudad de Miami, estado de la Florida, domiciliada en 6970 NW 186 ST. suit 305, la misma que se encarga del manejo de las marcas en Norteamérica y el Caribe, cuenta con una constitución legal como Corporación Kurinty Import & Export registrada desde el año 2010.

Actualmente la empresa atiende a diferentes mercados a nivel nacional e internacional, realiza exportaciones a diferentes países como EE.UU, Canadá y Colombia de productos indumentarios como sombreros de paja toquilla, artículos elaborados en tagua, telares, bolsos tejidos en cabuya, productos de uso personal elaborados en tela, esculturas en madera y otros productos artesanales. Asimismo, en la actualidad, la empresa ha incrementado su capacidad de producción ampliando el conjunto productivo y abriendo un horizonte amplio y sólido para la exportación.

1.3 PROBLEMÁTICA

Los problemas identificados derivan de la incursión de la empresa en un mercado altamente competitivo con una marca y producto relativamente nuevos, sin disponer en su condición de PYME, de una planificación estratégica.

Es así que la creciente competencia, precios de producción altos, alta rotación de productores y falta de liderazgo por parte del departamento de Comercio Exterior, han influenciado también en el progreso de la compañía lo que implica pagar altos costos de movilidad de la mercadería y multas en caso incumplimientos en las fechas de entrega acordadas con el cliente.

Los exportadores PYMES ecuatorianos sugieren que en muchas ocasiones deben operar en un ambiente altamente competitivo con un potencial de crecimiento y una competencia desleal ante los precios de exportación, por lo que se han visto obligados a manejarse en un mercado cambiante de precios lo cual afecta a la utilidad de la compañía.

1.4 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Las artesanías en Ecuador representan una tradición que ha evolucionado con el tiempo y ha sido fomentada por nuestros ancestros. La producción artesanal se caracteriza por la organización de talleres familiares, que forman pequeñas industrias mercantiles y complementan a otras actividades económicas fundamentales, como la agricultura. Se puede afirmar, que la actividad productiva artesanal se halla inmersa en todo el país, sin embargo, se estima que el 90% de ella proviene de las regiones del norte del país. En la actualidad, las artesanías han sido una fuente de ingresos económicos para muchas familias y es justamente a este ámbito, que pertenece el objeto social de CUADREXPORT S.A.

Cuadrexport S.A. es una compañía comercializadora de artículos elaborados a mano por artesanos calificados de distintas latitudes del país, siendo las más importantes: Otavalo (textiles), Azuay, Cañar y Manabí(sombreros de paja toquilla, tagua y coco). Además brinda un apoyo comunitario a favor de sus artesanos, generando actividades como: capacitaciones en mano de obra, costos de producción, costos de materia prima, innovación de producto terminado, contabilidad, marketing, manejo

sustentable de la materia prima para no causar daño al medio ambiente, entre otros. Consiguiendo de ellos la confianza y responsabilidad para el cumplimiento de pedidos emergentes.

No obstante, si bien es cierto que la empresa ha logrado crecer paulatinamente, ésta no ha desarrollado una planificación estratégica adecuada que permita optimizar sus costos, a pesar de haber ganado un gran espacio en el mercado nacional e internacional. La crisis en el sector de la exportación y aún peor la migración de artesanos, ha obligado a la gerencia a tomar decisiones, basadas en la intuición con una ausencia total de planificación.

Por lo expuesto, se requiere un reordenamiento y planteamiento de líneas estratégicas dentro de la compañía que permitan mantenerla competitiva dentro del mercado de las exportaciones de artesanías a nivel mundial y seguir creciendo sin que por tal efecto, se torne vulnerable ante las nuevas exigencias y factores de cambio que se generan en dicho mercado.

De lo indicado, se desprende la inminente necesidad de diseñar un Plan Estratégico cuya implementación tenga por objeto precautelar los intereses organizacionales y los objetivos de rentabilidad de la empresa, lo que además ha de incidir y contribuir en el desarrollo de la producción artesanal del país.

1.5 IMPORTANCIA DEL PROYECTO

Las medidas puramente financieras suelen expresar el punto de vista y la posición principal de los accionistas de la empresa. En general, éstas suelen ser demasiado cortoplacistas, y muy vulnerables ante las variaciones que se generan en el mercado accionario. Tales circunstancias, evitan que los gerentes y directores consideren las oportunidades y resultados a largo

plazo, de ahí que una herramienta que "equilibre" estas mediciones con otras, sea pertinente en la búsqueda de los objetivos de desarrollo de CUADREXPORT S.A.

Precisamente, lo que se conoce como Balanced Scorecard, surge como una herramienta idónea para comunicar a todos los que conforman la organización la visión de ésta.

Sin embargo, el conocimiento de la *visión* de la empresa a la que se pertenece, no lo resuelve todo. Es fundamental por tanto, la concienciación y empoderamiento de la misma por parte de los integrantes de la organización, en todos sus niveles y áreas de gestión, a fin de generar una base coherente de objetivos y estrategias misionales cuya línea de ejecución, marca un antes y un después de mejoría a favor de la empresa. De igual forma, se observa que muchas empresas, al tratar de llevar a la acción la *visión* no logran conseguirlo si carecen de herramientas y métodos de planificación, o en su defecto, cuando éstos no están debida y articuladamente formulados. En estos casos, son incontables los fracasos rotundos que ocurren en el ámbito empresarial y organizacional.

Consecuentemente, la *planificación estratégica* como vía de tratamiento de problemas organizacionales, en procura de su solución y como conjunto de herramientas sistémicas y programáticas para definir objetivos de mejora y orientar líneas de acción en función de ellos, responde ineludiblemente, a la necesidad concreta y legítima de toda organización de alcanzar su crecimiento sostenible y progresivo en el tiempo. De igual forma, con su diseño y aplicación, se pretende armonizar el propósito de crecimiento y rentabilidad de toda empresa con el objeto y la responsabilidad social de ésta, lo cual ha de entenderse como una contribución a la sociedad y un aporte a su dinámica de desarrollo.

1.6 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.6.1 Objetivo General

Diseñar la Planificación Estratégica 2014 – 2018 para la compañía CUADREXPORT S.A., comercializadora y exportadora de artesanías a fin de aumentar la productividad de la empresa y por ende la rentabilidad del negocio.

1.6.2 Objetivos Específicos

- Determinar el estado y proyección actuales de Cuadrexport S.A., en el mercado nacional e internacional a través de un diagnóstico situacional.
- Definir las líneas estratégicas de la empresa dentro de los próximos 5 años.
- Formular el Plan Estratégico para determinar las acciones a tomar dentro de los próximos 5 años.
- Especificar los mecanismos a utilizarse para el seguimiento y control del Plan Estratégico.
- Proponer parámetros de acciones de complementariedad y sostenibilidad de las estrategias formuladas.

1.7 ALCANCE

El presente documento es producto de una serie de investigaciones iniciadas desde finales del año 2011, con los funcionarios de los niveles directivos de Cuadrexport S.A.

Lo desarrollado, corresponde a la Planificación Estratégica de CUADREXPORT S.A, en lo que respecta a la definición del rumbo más adecuado para el desempeño de la empresa durante el periodo Enero 2014-Diciembre 2018.

De esta manera, y teniendo en consideración los objetivos enunciados en el apartado anterior, se puede afirmar que el presente trabajo se circunscribe a los factores que inciden en los resultados deseables de CUADREXPORT S.A., los mismos que se pueden resumir en los siguientes: mayor margen de productividad, mejor manejo de cartera de clientes internacionales, optimización de procesos y costos de producción (eficiencia), minimización de tiempos de producción (eficacia), precios competitivos, cumplimiento integral de la misión y visión planteadas para la empresa (efectividad); todo ello en el ámbito competitivo de las exportaciones de artesanías ecuatorianas.

1.8 METODOLOGÍA Y PROCESO DE FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Para el desarrollo del presente trabajo de tesis, se han utilizado los siguientes métodos:

Analítico: En virtud del cual, se ha podido desagregar y evaluar factores organizacionales, económicos, financieros, estadísticos, comerciales, intangibles, y de talento humano. Con el análisis se ha pretendido identificar las realidades del entorno de la compañía y su situación internas, así como relaciones y e interdependencias que inciden en ella.

Sintético: Como consecuencia del análisis enunciado, este método permite sintetizar y valorar resultados que actualmente tiene la empresa así como los proyectados en lo que se refiere a su gestión comercial, financiera, operativa, etc. (Se tiene por ejemplo: el balance de ventas realizadas, con lo cual se puede saber y evaluar la *participación en el mercado* actual y de esta manera orientar una línea estratégica que tengo por finalidad el mejoramiento de resultados en este indicador clave).

Dinámico: Este estudio incluye la aprehensión de las variables financieras en el entorno económico que continuamente están en un proceso de cambio, y de los factores concretos obtenidos de la recopilación de datos.

Descriptivo: Se lo aplica para relatar determinadas características, comportamientos especiales del mercado e influencias importantes que pueden tener los fenómenos analizados.

Exploratorio: Involucra el análisis del tema en el terreno de la acción, tanto externa como interna, definiendo entornos, causas, efectos, interrelaciones y repercusiones de los factores objeto de análisis.

A su vez, se ha tenido presente que toda empresa, sin importar su tamaño, tipo de industria, segmento de negocio o país donde realizan sus negocios, debe poseer un proceso que le permita asegurar que dispone de una metodología para formular la Estrategia. Este proceso se distingue por algunas características:

1.8.1 Estructura del Proceso

a.- La estructuración del proceso se fundamenta mediante el desarrollo de reuniones periódicas las cuales deberán ser formalizadas mediante la elaboración de actas, planes de acción acordados y compromisos a los

interesados para que su ejecución sea oportuna. La empresa por su tamaño puede trabajar en el desarrollo de este proceso manteniendo reuniones esporádicas e informales, lo cual puede poner en riesgo al proceso.

b- El proceso involucra a las personas responsables de la elaboración del plan estratégico y a su vez deberá de asegurarse que el mismo se desarrolle conforme lo realizado.

c- La información requerida como base para desarrollar este trabajo, es tanto cualitativa como cuantitativa, las fuentes de obtención de información deberán ser confiables pues de esto depende la calidad y claridad de la información.

d- Es imprescindible poner en conocimiento el tipo de metodología a los interesados; lo cual otorga una mayor credibilidad y asumir posiciones que se convierten en elementos del liderazgo.

e- Se debe citar el tiempo con el que se reúne el grupo para lograr resultados óptimos del desarrollo del proceso.

1.8.2 Aplicación del análisis global

El escenario actual ha obligado a los empresarios a realizar una investigación profunda de los competidores, de esta forma conocer el giro y desarrollo de sus negocios en una perspectiva global. Todo esto con la finalidad de plantear y diseñar estrategias ganadoras.

Se deberán obtener datos certeros de la industria en las que se desenvuelve y trabaja la empresa. Es necesario conocer el comportamiento del mercado nacional e internacional puesto que el impacto que éste produce en la planeación de la organización es alto.

1.8.3 Aplicación del análisis de clientes

El activo principal de la empresa lo componen los clientes. Es necesario conseguir su involucramiento en la formulación de la estrategia.

¿Cómo lograrlo?

Primero: Identificando el mercado objetivo y sus tendencias.

Segundo: Identificando las condicionantes para la generación de clientes satisfechos. La interacción con los clientes y el análisis de su comportamiento de consumo, viabilizan de mejor manera esta identificación.

Tercero: Respondiendo la pregunta clave: *¿por qué los clientes eligen sus productos o servicios?* En este orden de ideas, se ha tenido en cuenta que todo nuevo procedimiento trae dificultades, es decir: el cambio siempre genera ansiedad entre los interesados y por tanto se infiere que: a mayores expectativas, es un imperativo implementar mejoras en el producto y en el servicio. Esto a su vez, demanda el concurso de toda la organización enfocada a la perspectiva: “cliente”,

1.8.4 Conversión de la estrategia en planes de acción.

¿Existe un procedimiento para conseguirlo? ¿Quiénes dentro de la organización se encargan de velar por el cumplimiento de los Planes Estratégicos?

La *estrategia* al comprender la manera de alcanzar el cumplimiento de objetivos y la forma de responder ante necesidades de la empresa, requiere de un conjunto de pasos y lineamientos operativos para su concreción. La *innovación*, por ejemplo, representa una línea estratégica, que debe ser traducida en iniciativas, proyectos y actividades específicas orientadas a generar una nueva realidad positiva para la organización.

Esto a su vez, debe ser medido, verificado y controlado constantemente, tanto en el nivel de eficiencia (hacer lo que se debe hacer

en la forma adecuada) y en el nivel de eficacia (lograr el producto deseado en el tiempo previsto). Naturalmente que los reportes periódicos deben reflejar el avance de la implementación de lo planeado y sus efectos bajo estas premisas, pero sin descuidar o desequilibrar la relación que debe existir entre los *medios utilizados* y la *obtención de los resultados*.

La competencia ha obligado a la empresa que desarrolle y busque soluciones novedosas y nuevas tendencias para que marquen la diferencia sobre los competidores. Las empresas que han desarrollado y presentado al mercado productos o servicios nuevas facilidades o métodos innovadores, diferenciándolos en el mercado, han logrado conquistar el mismo.

Las lecciones aprendidas entorno al desarrollo y giro del negocio enseñan cómo se debe diseñar el futuro, con la finalidad de asegurar que se cumple, y trabajándolo como un proceso.

1.8.5 Necesidades investigativas

La temática del presente trabajo, conlleva a la necesidad de desarrollar una investigación exploratoria, la misma que consiste en la inmersión del entorno de la empresa, su ambiente y mercado en el que participa, así como la internación analítica de su estructura y funcionamiento organizacional. Esto a su vez, se complementa con la revisión de fuentes documentales, bibliográficas y linkográficas que aportan al desarrollo del presente proyecto.

A su vez, se ha realizado el levantamiento de información mediante la obtención de fuentes primarias y secundarias, con lo que se obtienen resultados de identificación y comprensión, los mismos que han sido sometidos al respectivo análisis. Este análisis corresponde al del macro entorno, a través de la aplicación del esquema PEST; al del micro entorno, mediante la herramienta: “Las 5 fuerzas que moldean la estrategia competitiva” (PORTER); y, al interno, lo que fundamentalmente incluye aspectos organizacionales y operativos. Como consecuencia de aquello, se

proyecta el análisis FODA, que precisamente condensa sistémicamente los resultados de lo investigado.

De igual forma, se ha incorporado el *marco teórico*, que cobija a aquellos elementos conceptuales, técnicos y de la literatura afín, relacionados con la *planificación estratégica*, en virtud de lo cual se convalida una metodología direccionada hacia el fortalecimiento organizacional e institucional.

Tras ser definida la problemática que atraviesa la empresa como resultado del análisis de la situación inicial (o línea base de la misma), se establecen los indicadores y las herramientas más adecuadas para definir las estrategias que permiten lograr los objetivos trazados.

Es así, que una vez generado el Plan Estratégico, se definen los parámetros de evaluación de los resultados a obtener, y se determina una programación de control y seguimiento, fijándose en tal sentido, los indicadores y medios de verificación requeridos.

Por lo expuesto, se deja constancia que el proceso investigativo es secuencial de acuerdo a los componentes de la planificación estratégica y los ámbitos en los cuáles ésta ha de desarrollarse, los cuales corresponden a la naturaleza y tipo de gestión de la empresa CUADREXPORT S.A.

1.9 MARCO TEÓRICO

En el presente trabajo, el *marco teórico* tiene como referentes fundamentales a las obras tituladas: *Dirección Estratégica (Santiago, 2006)*, *Dirección de Marketing y Ventas (Cultural S.A, 2002)*, reforzado con el texto: *Innovación Empresarial (Varela, 2008)*.

Adicionalmente, se han considerado otras fuentes de apoyo con prevalente énfasis en las temáticas de planificación y dirección estratégica,

marketing y artesanías ecuatorianas, debido a que estos ámbitos representan los ejes centrales del objeto de esta tesis.

Además de lo indicado, se han tomado estadísticas provenientes del INEC, del Banco Central del Ecuador, y de otras bases de datos que han servido de guía y apoyo para el estudio comprendido en este proyecto.

Como principales ítems teóricos, corresponde citar los siguientes:

- Plan estratégico: Corresponde al instrumento sistemático elaborado con la finalidad de plasmar las estrategias planteadas para los próximos cinco (5) años, las mismas que deberán ser ejecutadas por los integrantes de la empresa (directivos, gerentes, empleados).
- Análisis situacional: Corresponde al proceso que estudia y realiza un análisis del entorno y la realidad interna de la organización, lo que incluye el mercado en el que se desenvuelve, toda vez que es fundamental considerar datos pasados, presentes y de proyección con la finalidad de observar todas las variables y posibilidades comerciales de la empresa.
- Modelo de Porter: Corresponde al análisis de las cinco fuerzas del mercado competitivo, planteadas por Michel Porter (1979), economista y catedrático de la escuela de negocios de Harvard. Se trata de un modelo estratégico y holista, que permite analizar el entorno de una empresa desde un enfoque de viabilidad y rentabilidad de su negocio. Las cinco fuerzas que delimitan el análisis son: a) Poder negociador de los clientes, b) Poder negociador de los proveedores, c) Impulso de competidores nuevos, d) La injerencia de productos sustitutos, y, e) Rivalidad de competidores existentes.

- Evaluación del mercado: Corresponde al análisis de la demanda que existe para este tipo de producto, es decir, lo relacionado a los potenciales clientes, al igual que la oferta existente, las diferentes empresas comercializadoras y de venta de productos de artesanías (proveedores y competidores), su ubicación, la tendencia de las mismas y su potencial de crecimiento, sin dejar de lado, lo que tiene que ver con los precios de los productos.
- Evaluación técnica y organizacional: Representa una guía para poner en práctica lo aprendido, toda vez que en el *plan estratégico* se ha utilizado un estudio que permite identificar todo los requerimientos de la empresa para el cumplimiento adecuado de sus propósitos, siendo oportuno a la par, considerar los recursos de los que ésta dispone, así como sus activos fijos, intangibles, capital de trabajo y talento humano.
- Evaluación financiera: Una vez que se tiene claro lo que se va a requerir tanto en activos como en personal, es necesario determinar el monto de la inversión y el financiamiento respectivo. Por tal razón, el conocimiento técnico de la evaluación financiera es fundamental para distinguir los factores de viabilidad de los proyectos inmersos en el plan estratégico.
- FODA: Herramienta que permite sistematizar el análisis de la situación actual de la empresa, logrando evidenciar y condensar los factores internos y externos tanto positivos como negativos en procura del cumplimiento y logro de las metas planteadas.
- Direccionamiento Estratégico: Como su nombre lo indica, corresponde a la definición de los lineamientos estratégicos conducentes al cumplimiento efectivo de la razón de ser de la organización, siendo fundamental en consecuencia que en éste

queden claramente definidas como antecedentes orientadores: la *misión*, la *visión*, las políticas y los objetivos de la empresa.

- **Balanced Scorecard (BSC):** Corresponde a una metodología y modalidad del Cuadro Mando Integral que en lo fundamental, tiene por objeto el adecuado control, seguimiento y alineamiento de la ejecución de las estrategias e iniciativas trazadas para la concreción de los objetivos de la empresa. Integra variables de medición, medios y metas articulados con indicadores y factores claves de eficacia.

1.10 MARCO CONCEPTUAL

El *marco conceptual* corresponde a las definiciones orientadoras de los ítems que configuran la formulación del Plan Estratégico de CUADREXPORT S.A.

A continuación se detalla el *marco conceptual* del presente proyecto:

- ✓ **Necesidad.**-Falta de cosas necesarias para vivir, situación de alguien que necesita auxilio o ayuda o un bien para satisfacer algo (Nutrele).
- ✓ **Empresa.**-Acción de emprender una cosa que se emprende, sociedad mercantil o industrial (Oroz, 1989).
- ✓ **Misión.**- Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de la/las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir su realización (http://www.trabajo.com.mx/mision_de_una_empresa.htm).
- ✓ **Visión.**-Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización (http://www.trabajo.com.mx/mision_de_una_empresa.htm).

- ✓ **Objetivos estratégicos.**-Expresión de los logros misionales que pretende alcanzar una organización en un tiempo determinado (www.ugr.es/~eues/webcomite/Objetivos).

- ✓ **Mercado.**- Ámbito que comprende a los consumidores y productores que normalmente tienen influencia en la determinación del precio del bien o servicio a negociar (Nutrele).

- ✓ **Internet.**- Es un conjunto de computadoras conectadas entre sí, de manera que puedan intercambiar datos entre ellas. Esta conexión puede implementarse mediante cable, línea telefónica o mediante ondas en el caso de una conexión inalámbrica (<http://educaciontecnologicaparabasica.blogspot.com/2007/12/concepto-de-internet.html>).

- ✓ **Marketing.**-Es un concepto inglés, traducido al castellano como mercadeo o mercadotecnia. Se trata de la disciplina dedicada al análisis del comportamiento de los mercados y de los consumidores. El marketing analiza la gestión comercial de las empresas con el objetivo de captar, retener y fidelizar a los clientes a través de la satisfacción de sus necesidades (<http://definicion.de/marketing/>).

- ✓ **Demanda.**-Es la cantidad de bienes o servicios que el comprador o consumidor está dispuesto a adquirir a un precio dado y en un lugar establecido, con cuyo uso pueda satisfacer parcial o totalmente sus necesidades particulares o pueda tener acceso a su utilidad intrínseca (Simon, 2013).

- ✓ **Oferta.**-El conjunto de propuestas de precios que se hacen en el mercado para la venta de bienes o servicios (Simon, 2013).

- ✓ **Proceso de prestación de servicios.**- Mecanismo por el cual se formaliza la contratación de mano de obra y/o servicios (Nutrele).

✓ **Flujograma de procesos:** También denominado diagrama de flujo, es una muestra visual de una línea de pasos de acciones que implican un proceso determinado. Es decir, el flujograma consiste en representar gráficamente, situaciones, hechos, movimientos y relaciones de todo tipo a partir de símbolos (<http://www.definicionabc.com/general/flujograma.php#ixzz2XNUYHso4>).

✓ **Estados financieros:** Son los documentos que debe preparar un comerciante al terminar el ejercicio contable, con el fin de conocer la situación financiera y los resultados económicos obtenidos en las actividades de su empresa a lo largo de un periodo (<http://www.oocities.org/espanol/audiconsystem/estados.htm>).

✓ **Análisis Financiero:** Estudio realizado con la información contable de la compañía, utilizando los indicadores y razones financieras (<http://www.oocities.org/espanol/audiconsystem/estados.htm>).

✓ **Calidad:** Conjunto de características específicas de un producto, lo cual permite la aptitud para satisfacer las necesidades, gustos, expectativas del cliente establecidas e implícitas (http://fabetsia.dmpa.upm.es/solo_alumnos/sp2/Tablon_sp2/TransparenciasCALIDAD06.pdf).

✓ **Costeo ABC:** Sistema de costos basado en las actividades (Activity based costing). Contexto Teórico A=ACTIVITY B=BASED C= COSTING Las actividades son todo el conjunto de labores y tareas elementales cuya realización determina los productos finales de la producción (<http://www.gerencie.com/costos-abc.html>).

✓ **Distribución:** En términos generales, la distribución o plaza es una herramienta de la mercadotecnia (las otras son el producto, el precio y la promoción) que los mercadólogos utilizan para lograr que los productos

estén a disposición de los clientes en las cantidades, lugares y momentos precisos (<http://www.promonegocios.net/distribucion/definicion-distribucion.html>).

✓ **Logística:** Conjunto de los medios y métodos que permiten llevar a cabo la organización de una empresa o de un servicio (<http://definicion.de/logistica/#ixzz2XNZaDo3t>).

✓ **Ventaja competitiva:** Conjunto de características únicas de una empresa y sus productos, las cuales han sido evidenciadas como superiores a la competencia (<http://www.slideshare.net/pacostraffon/administracin-estrategica-la-ventaja-competitiva>).

CAPITULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

Este análisis comprende la identificación y descripción de los factores que, no obstante de suscitarse en un ambiente externo para la empresa y que por consiguiente no pueden ser controlados por ésta, inciden de una u otra manera en ella, fundamentalmente en sus aspectos claves y de mayor relevancia, tales como su objeto social, misión, visión, objetivos, estructura y líneas de gestión, entre otros. De acuerdo a la naturaleza de su potencial efecto: positivo o negativo, se los puede considerar como oportunidades o amenazas respectivamente.

Estos factores de incidencia, según su origen, pertenecen a un nivel macro o micro. Los primeros son los que se suscitan en escenarios en los que la empresa no tiene intervención directa, por la amplitud, distancia y/o globalidad de éstos, no obstante se trata de factores que ejercen repercusión sobre la empresa porque hacen parte del medio en que esta se desempeña. Mientras que los segundos, se suscitan en un ambiente o escenario en la que la organización interactúa directamente. En este caso la empresa ejerce influencia mas no control sobre los fenómenos y actores de dicho entorno, y a su vez puede ser afectada o favorecida por aquellos.

2.1.1 Análisis de macro ambiente

Tal como se indicó, son factores de la realidad que le atañe a la empresa. Generalmente son lo que se suscitan en el país o inclusive en el ámbito internacional¹ pero que terminan influyendo en la realidad nacional.

Es así, que los fenómenos y las acciones gubernamentales que se producen en los ámbitos: político, económico, socio-cultural, tecnológico, etc., configuran el macroambiente.

Para efectos del análisis correspondiente, se ha adoptado la metodología PEST, cuya aplicación se puede observar a continuación.

2.1.1.1 Factores Políticos

Es importante señalar, que desde lo político, se genera una influencia transversal en los demás factores y componentes de la realidad del país, por lo que no es de extrañarse que desde este ámbito se defina una nueva orientación de la economía nacional.

De igual forma, lo político va ligado al ordenamiento constitucional y legal del Estado. Una prueba de ello, es el nuevo conjunto de leyes promulgadas en el Ecuador a partir de la Constitución de Montecristi (Oct. 2008), que constituyó una bandera de lucha del actual régimen.

Es así, que el Ecuador actualmente vive una suerte de gobernabilidad, que progresivamente se fortalece entorno al liderazgo del presidente Rafael Correa, quien se inauguró en el poder en enero del 2007 y que en el marco del nuevo ordenamiento constitucional y legal del país, fue ratificado como Jefe de Estado por votación popular para el período 2009-2013 y reelecto de la misma forma para el cuatrenio 2013-2017.

¹ Por ejemplo, las políticas de importación de los países que adquieren productos ecuatorianos (entre ellos los de la artesanía), inciden en las probabilidades y alternativas del comercio exterior y por tanto, de los ingresos económicos por ese concepto.

Bajo las consignas de la llamada “Revolución Ciudadana” y el “Socialismo del Siglo XXI”, en los últimos seis (6) años, el Estado Ecuatoriano ha experimentado una transformación visible, cuyos ejes fundamentales de gestión gubernamental se expresan en el Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV), que representa una nueva concepción delo que originalmente se conoció como el Plan de Desarrollo. Esta concepción reemplaza la visión del Estado del bienestar por la de una “mirada integradora, basada en un enfoque de derechos” (Senplades, (2009-2013)).

Tampoco deja de ser relevante, el que hoy en día, la impronta del poder Ejecutivo, tanto en lo ideológico como en lo partidista, se encuentre presente en todas las demás funciones del Estado (Asamblea Nacional; Corte Nacional de Justicia; Consejo Nacional de Participación Ciudadana y Control Social; y, Consejo Nacional Electoral). A ello se suma un mapa político favorable a nivel de Gobiernos Autónomos Descentralizados (GADs), con la visible excepción del Municipio de Guayaquil.

Lo indicado, deviene en una suerte de hegemonía política que supone estabilidad al no existir pugna de poderes, o “choque de trenes” como se suele decir en el argot popular. Esto además dista, de lo que en el Ecuador ocurrió en varios períodos gubernamentales anteriores a los del correísmo, en el que el descontento popular provocaba el derrocamiento de presidentes y casi siempre se observaba la existencia de antagonismos por norma general insalvables, entre los personeros de las diferentes funciones del Estado.

Sin embargo, con el fin de aterrizar este análisis en el interés concreto de la empresa CUADREXPORT S.A., corresponde enunciar los fenómenos políticos que pueden constituirse en amenazas u oportunidades potenciales para la empresa, sin que eso quiera decir, que se subestime la influencia de los factores políticos de alcance general, los cuales como se puede apreciar, también se tienen en cuenta en el presente apartado.

1.- Políticas gubernamentales.-

En el PNBV, la estrategia III reza así: *“Aumento de la productividad real y diversificación de las exportaciones, exportadores y destinos mundiales”*.

De lo señalado, se puede inferir que existe una política de estado favorable al negocio de exportaciones de productos ecuatorianos, considerando que las artesanías hacen parte de la diversificación por cuanto precisamente representan un sector no tradicional de la economía y de la exportación, por lo que se podría hallar respuestas positivas en lo que respecta al apoyo gubernamental a los emprendimientos de este tipo por parte de las PYMES, y a la probabilidad de una mayor inversión del Estado al sector de las exportaciones en general.

Otra de las políticas renombradas por el gobierno central, corresponde a la “Transformación de la matriz productiva”, siendo su cuarto eje: *“Fomento a las exportaciones de productos nuevos, provenientes de actores nuevos -particularmente de la economía popular y solidaria-, o que incluyan mayor valor agregado -alimentos frescos y procesados, confecciones y calzado, turismo-. Con el fomento a las exportaciones buscamos (sic) también diversificar y ampliar los destinos internacionales de nuestros productos”* (Senplades, Transformación de la Matriz Productiva. Revolución productiva a través del conocimiento y el talento humano, 2012).

En este enunciado, se puede observar algunos aspectos interesantes para las exportaciones de las artesanías ecuatorianas. Por un lado, los artesanos están inmersos en la economía popular, y su talento produce valor agregado, ya que se trata de productos creativos que reflejan la identidad de nuestro país que a la vez satisfacen gustos de los habitantes de otros países. Asimismo, son parte de la cadena de turismo, de alguna forma su naturaleza promociona los valores estéticos de la ecuatorianidad al tener destinatarios de uso y consumo en el extranjero. Y por otro lado, al hablarse

de una búsqueda de “diversificar y ampliar los destinos internacionales para nuestros productos”, es evidente que aquella tendencia renovada que beneficia a las diferentes alternativas de exportación, dentro de las cuales están los productos que oferta CUADREXPORT S.A.

En esta misma línea emblemática de la *transformación de la matriz productiva*, se tiene que uno de los “sectores priorizados” y que a su vez, hace parte de las “industrias priorizadas” (declaradas así por el Régimen), corresponde a la de “Confecciones y calzado”. Es en ese plano estimulante, que pueden inmersarse varios de los productos existentes de CUADREXPORT S.A. así como aquellos que pudieren resultar de la innovación de esta empresa.

En cuanto a lo jurídico, se tiene por una parte que el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, contempla una serie de políticas de apoyo a las MIPYMES, entre las que constan los mecanismos de desarrollo productivo. Así por ejemplo, el Art. 55 de dicho cuerpo legal, en su parte pertinente señala: *“Las instituciones públicas estarán obligadas a aplicar el principio de inclusión en sus adquisiciones”*. Esto ha conllevado a que el INCOP y el Sistema de Compras Públicas apliquen criterios de preferencia contractual a favor de este tipo de empresas, en una perspectiva de promoción a este sector clave de la economía del país. Consecuentemente, desde la Ley existen políticas favorables, que se expresan en el hecho de que el Estado y especialmente las Carteras de Gobierno, tienen como principales proveedores a las MIPYMES nacionales.

Por otra parte, la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, en su Art. 73 establece que: *“Son Unidades Económicas Populares: las que se dedican a la economía del cuidado, los emprendimientos unipersonales, familiares, domésticos, comerciantes minoristas y talleres artesanales; que realizan actividades económicas de producción, comercialización de bienes y prestación de servicios que serán promovidas fomentando la asociación y la solidaridad”*.

Lo citado, comprende un marco legal que de aplicarse a través de hechos concretos, podría significar un mayor auge y apoyo para el sector empresarial artesanal del país.

2.- Cambios en el gabinete.-

Por otra parte, no se puede dejar pasar por alto, que si bien la descrita gobernabilidad del país proyecta sentidos de estabilidad en la permanencia del Régimen y sus frentes de acción, existen a la par, fenómenos volubles al interior de las instituciones estatales. Y es que en efecto, en estos seis (6) años de gobierno, se han observado varios procesos de reorganización de las Carteras de Estado (Ministerios y Secretarías), y aún en mayor cantidad y frecuencia, cambios y rotaciones de los titulares de estos entes públicos, lo que habría conllevado como efecto inmediato, el reemplazo concurrente de sus respectivos equipos de trabajo, tanto del nivel jerárquico superior como de mandos medios. Aquello que podría interpretarse como un fenómeno normal y que no afectaría en lo fundamental a la “línea gruesa” de la conducción y ejecución de las políticas públicas, tiende a afectar a los proyectos específicos, especialmente si la concreción de éstos, depende de la gestión de quienes los impulsaron originalmente, máxime cuando lo actuado por los antecesores carece de continuidad o convalidación por parte de los sucesores.

Los datos que a continuación se exponen, muestran que la estabilidad de las líneas principales de la acción gubernamental, podría verse contrastada por el hecho de que en el período del actual Gobierno, que lleva más de seis años, el promedio de permanencia continua de un Ministro es de un año cuatro meses (16 meses). Este fenómeno pone en riesgo la continuidad de proyectos específicos y que dependen de los mandos medios de los entes gubernamentales. A esto se suma que existen 42 Carteras de Gobierno, entre Secretarías Nacionales y Ministerios, lo que si bien por una parte significa mayor inversión del sector público, por otra parte, también

representa mayor gasto burocrático que afecta a la economía nacional, sostenida generalmente por el petróleo.

2.1.1.2 Factores Económicos

Se debe considerar que la situación económica de un país y sus relaciones comerciales internacionales, además de incidir directamente en las condiciones de vida de la población, influye en todos los negocios, industrias y emprendimientos que residen en él, puesto que los niveles de producción, intercambio comercial, inversiones, crecimiento o de crecimiento productivo, flujo y movilidad de capitales, tasa inflacionaria, capacidad adquisitiva de la población, distribución del ingreso, dinámicas de precio y consumo, entre otras condicionantes, son factores que favorecen o afectan adversamente la dinámica de sus sectores y mercados, repercutiendo en su estabilidad y potencial desarrollo.

La economía ecuatoriana históricamente se ha caracterizado por situaciones cíclicas de auge y de crisis. Desde inicios del Siglo XX, la agroexportación (cacao, banano) se constituyó en la principal fuente de ingresos del país, hasta que en los años 70' se produjo lo que se conoció como el "boom petrolero". Aquello también significó el inicio de la modernidad del país, si se considera el bajo nivel de infraestructura urbana con la que en esa época se contaba.

Como se puede observar, las principales fuentes económicas y de producción del Ecuador son de carácter extractivista. Lo que significa, que el país todavía no ha encontrado un desarrollo relevante en otro tipo de sectores e industrias.

En la fuente de consulta de la *transformación de la matriz productiva del Ecuador*, anteriormente citada, consta la siguiente descripción que complementa lo planteado:

“La economía ecuatoriana se ha caracterizado por ser proveedora de materias primas en el mercado internacional y al mismo tiempo importadora de bienes y servicios de mayor valor agregado. Los constantes e imprevistos cambios en los precios internacionales de las materias primas, así como su creciente diferencia frente a los precios de los productos de mayor valor agregado y alta tecnología, han colocado a la economía ecuatoriana en una situación de intercambio desigual sujeta a los vaivenes del mercado mundial”.

En este sentido, es evidente que las condiciones del intercambio comercial con otros países, al ser desiguales en su línea general, limita los niveles de crecimiento productivo del país, situación que deviene en amenaza si además existe dependencia de los precios del petróleo -como principal fuente de ingresos- cuyo efecto pendular podría estremecer la economía del país.

En cuanto a los indicadores macroeconómicos del país, citamos los siguientes:

Inflación:

La inflación al ser un fenómeno que refleja la variación de los precios y el valor flotante de los capitales, mientras más baja sea su tasa menor riesgo de desfase presupuestario y especulación representa. Si a la inversa, la inflación crece volátilmente, ésta afecta severamente en la capacidad adquisitiva de la población. Por lo tanto, lo que siempre se busca a nivel macroeconómico, es alcanzar promedios razonables que no distorsionen el valor real de las mercancías, su valor de oportunidad, ni pongan en zozobra a los agentes claves que intervienen en el mercado: proveedores y consumidores.

La recuperación económica del país y el efecto de la dolarización -que relevaron a la aguda crisis financiera acompañada de los escándalos del

'feriado bancario' y que tocaron fondo en el año 2000- han permitido un relativo control de la inflación, lográndose pasar del promedio de dos (2) dígitos al de uno (1) solo.

De acuerdo a las cifras provistas por el Banco Central del Ecuador, en el último lustro (2008-2012), el mayor nivel de inflación en el país se registró en el 2008 con 8,3%, mientras que el 2012 cerró con 4,16%, representando en este último año, la quinta más baja de Latinoamérica. El promedio del período en mención, corresponde a 5,1% que está por debajo del 6,61 registrado en 17 países de la Región.

La ventaja de una inflación controlada consiste en la posibilidad de manejar precios y presupuestos regulares.

Dolarización en el Ecuador:

Diego Suárez Cornejo, en su tesis de ingeniería comercial: "Estudio de factibilidad para la creación de un supermercado Online y Multinivel" (Suárez, 2011), señala que "la dolarización sin lugar a dudas, sacó al país de manera rápida de una profunda crisis", dado que dentro de sus ventajas se encuentra la imposibilidad de "emitir dinero inorgánico, ya que ningún mandatario de turno, ni el Banco Central, podrán ordenar emisiones inorgánicas de acuerdo al documento llamado "Citizen'z Guide to Dollarization" elaborado por el Senado de los Estados Unidos".

De igual forma, este autor menciona que de acuerdo a las cifras del Ministerio de Economía y Finanzas, en el año 2000, año en que se implementó la dolarización en el Ecuador ante el desastre del sistema financiero y de la banca nacional (que por cierto provocó la caída del entonces presidente Jamil Mahuad), gracias a esta medida monetaria radical, el país "terminó sin déficit fiscal" mientras que "los ingresos y gastos totalizaron un monto de 4.006 millones de dólares" (Suárez, 2011).

Es innegable que la dolarización constituye un tema controversial, sin embargo, al frenarse con ella la alternativa devaluatoria se logra reducir la especulación que genera el cambio de divisas y el Estado tiene mayores posibilidades de disciplinar los valores del mercado interno y neutralizar las tendencias inflacionarias. Recuérdese que la dolarización implementada por el presidente Mahuad antes de su caída, fue una reacción ante la vertiginosa y sorprendente depreciación de la moneda nacional (Banco Central del Ecuador , 2000) (Sucre en aquel entonces) frente al dólar de EE.UU., que generó un shock inflacionario del mismo rango (96%), como nunca antes ni después se ha visto en el país.

En este orden de ideas, también es oportuno transliterar del estudio de Diego Suárez, la parte en que cita al connotado economista ecuatoriano: Pablo Lucio Paredes (2000), quien su libro titulado *“La dolarización”*, la define como: *"un proceso mediante el cual la moneda de uso corriente en el Ecuador deja de ser el sucre y pasa a ser el dólar. En consecuencia, todo tiene que ser expresado en la nueva moneda: salarios, precios, cuentas bancarias, etc"*.

De lo referido, se colige que el Ecuador durante estos trece años en los que ha mantenido la dolarización, ha logrado en términos comparativos, una estabilidad monetaria que abona a la seguridad y confianza en el precio del dinero en el mercado financiero, y por ende de las tasas de interés. Esto en materia de crédito y endeudamiento para inversión es altamente favorable.

Sin embargo, en el tema de la dolarización también existe la otra cara de la moneda (metáfora más que oportuna considerando la temática). El punto de vista con el que se observan los aspectos negativos de la dolarización arroja los siguientes criterios:

- Pérdida de soberanía sobre las políticas monetaria y cambiaria (puesto que es la Reserva Federal del banco central norteamericano, la que las asume por todos sin estar condicionada a la realidad económica de los demás países dolarizados) (http://economy.blogs.ie.edu/archives/2007/02/que_es_la_dolar.php).
- Impedimento de aplicar medidas devaluatorias para estimular las exportaciones y lograr precios de exportación competitivos (si los costos de los insumos internos están expresados en dólares, no se puede aliviar a los precios de venta hacia afuera).
- El retorno a la moneda nacional en casos de crisis económica, resultaría altamente costosa para el país y su economía (puesto que debería de las reservas del país desplegar recursos para el nivelamiento macroeconómico, además que se afectaría gravemente a la confianza de los inversionistas nacionales y extranjeros. Paradójicamente, esta situación de *no-retorno* por las limitaciones del país, es la que genera confianza en los inversionistas y/o socios comerciales, que en su gran mayoría prefieren participar en un mercado dolarizado y no de deslizamientos monetarios que tienden a desequilibrar las relaciones comerciales propias y/o de los aliados).
- Finalmente, aunque esto pertenece más a una cuestión de carácter simbólico que de pragmatismo económico, en el imaginario de la sociedad, existe un vacío identitario y de autoestima nacionalista, ante la evidencia de que el país no es capaz de poseer y administrar debidamente su propia moneda nacional.

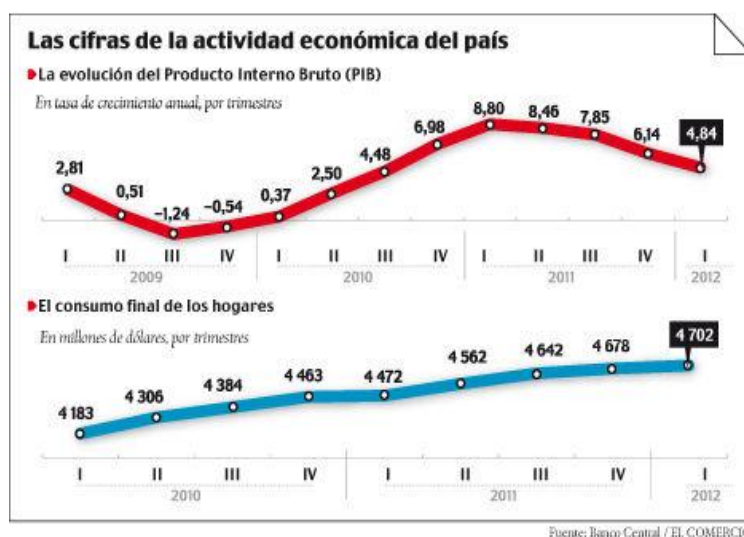
Producto Interno Bruto (PIB):

El PIB de un país, comprende “el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado” (http://www.economia.com.mx/producto_interno_bruto.htm), lo que lo

convierte en “un indicador representativo que ayuda a medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas de cada país, únicamente dentro de su territorio. Este indicador es un reflejo de la competitividad de las empresas” (http://www.economia.com.mx/producto_interno_bruto.htm).

En virtud de esta importancia del PIB, es que se hace pertinente citar sus principales cifras respecto del país.

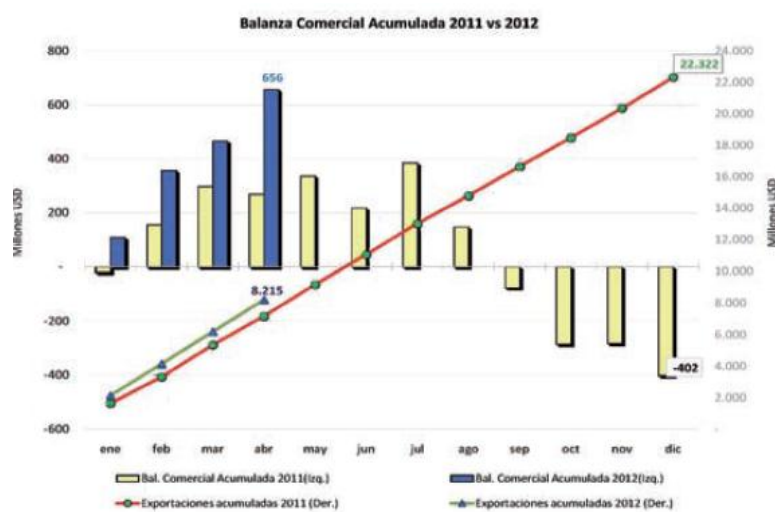
Gráfico No. 1 Producto interno bruto PIB



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: Banco Central del Ecuador

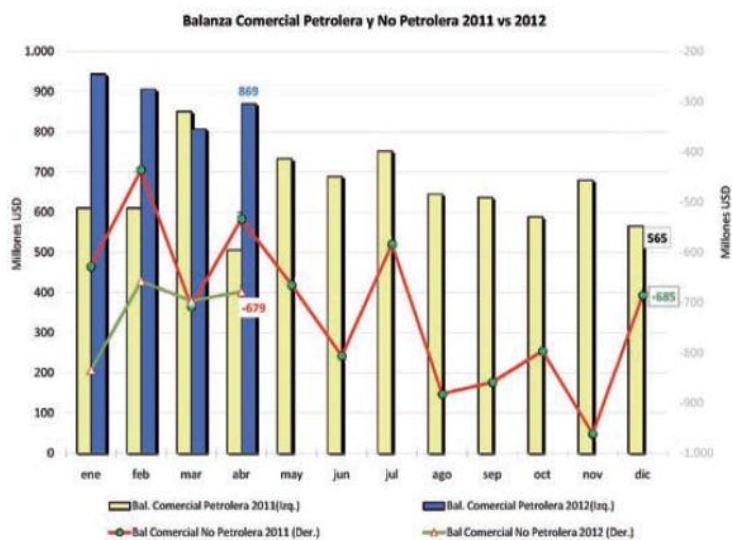
Deuda externa, balanza comercial y petróleo:

Gráfico No. 2 Balanza comercial Acumulada



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: Banco Central del Ecuador

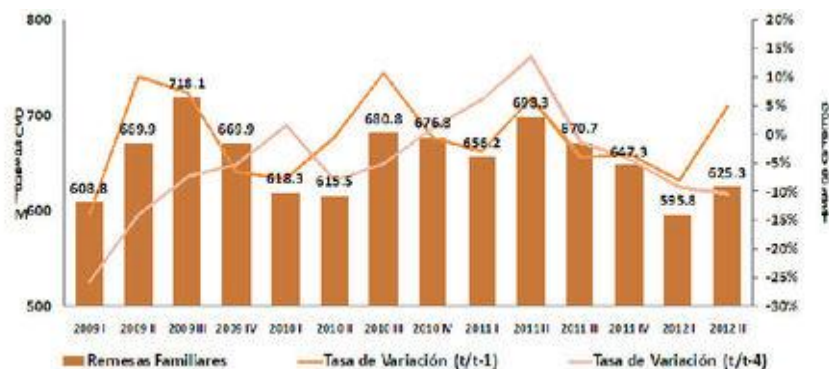
Gráfico No. 3 Balanza comercial petrolera y no petrolera



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: Banco Central del Ecuador

Situación de las remesas

Gráfico No. 4 Ingreso de remesas 2012



Fuente: <http://www.revistalideres.ec/economia/>

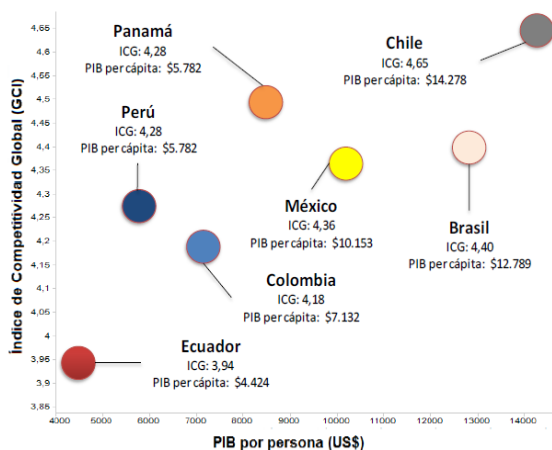
Elaboración: Revista Lideres

Índice de competitividad global e ingreso per-cápita:

Gráfico No. 5 Ingreso per – cápita

ANEXO

GRÁFICA A1: ICG 2012 – 2013, ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD GLOBAL Y EL PIB PER CÁPITA



Fuente: www.lacamara.org

Elaboración: Boletín económico - Pág. 3

Globalización:

Gráfico No. 6 Factores y Pilares del índice de competitividad

Factores y Pilares del Índice de Competitividad Global

Indicador	2012-2013		2007-2008	
	Índice	Ranking (144 países)	Índice	Ranking (131 países)
General	3.94	86	3.57	103
I. Requerimientos básicos	4.40	75	4.07	89
Instituciones	3.20	131	2.93	125
Infraestructura	3.50	90	2.64	97
Estabilidad Macroeconómica	5.30	37	5.58	27
Salud y Educación Primaria	5.70	67	5.12	90
II. Factores de Eficiencia	3.70	100	3.27	108
Educación Superior y Entrenamiento	3.80	91	2.92	111
Eficiencia en los Mercados de Bienes	3.70	129	3.35	123
Eficiencia en los Mercados Laborales	3.50	135	3.73	116
Desarrollo del Mercado Financiero	3.60	110	3.69	99
Preparación Tecnológica	3.60	82	2.57	100
Tamaño de Mercado	3.90	60	3.37	68
III. Factores de Innovación	3.30	93	3.06	104
Sofisticación de Negocios	3.70	94	3.57	93
Innovación	3.00	96	2.56	118

Fuente: Foro Económico Mundial, Reporte de Competitividad Global 2012-2013 y 2007-2008
Elaboración: Autor

Fuente: Foro Económico Mundial, reporte competitividad global 2012-2013 y 2007-2008

Elaboración: Francisco Alemán, MBA

2.1.1.3 Factores sociales y culturales

Este tipo de factores son los que definen la situación de la población, su estratificación, necesidades humanas y segmentación, por lo tanto devienen en la complejidad social de un país, encarnando a su vez, los aspectos culturales que determinan comportamientos y formas de interrelacionamiento entre los individuos y los conglomerados. El fenómeno de la *inclusión* también es relevante en este caso, toda vez que el acceso a bienes y la participación en el aparato productivo, trasciende de lo social a lo económico.

Muchas de las decisiones y hábitos de consumo, derivan de las condicionantes sociales y culturales. Máxime, al tratarse de productos que corresponden a las improntas de sociedad, identidad, cultura y globalización, en las que sin lugar a dudas, están inmersos los productos artesanales.

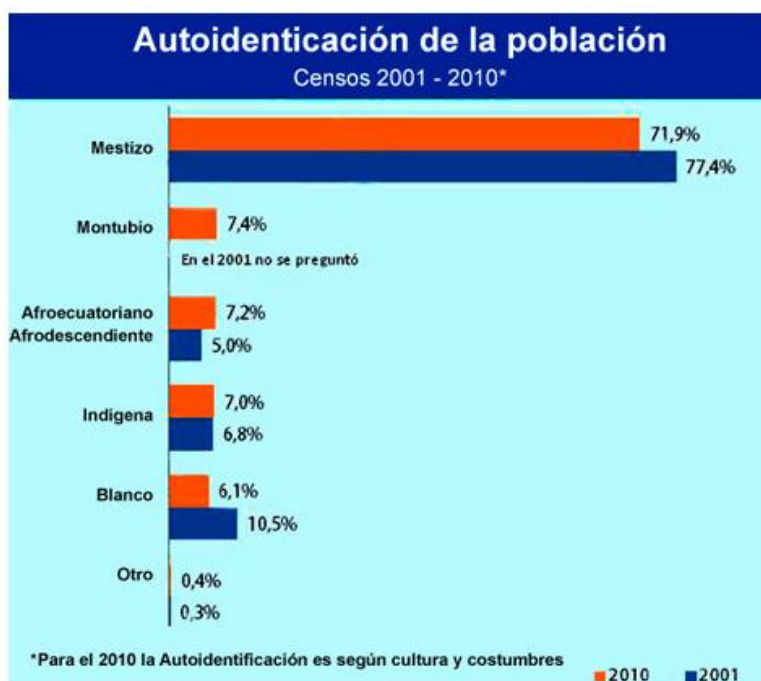
Población

La población ecuatoriana es heterogénea, De hecho al Art. 1 de la Constitución de la República, declara al Ecuador, entre otros caracteres, como un país plurinacional.

Asimismo, es un país multiétnico, y tiene como principales polos de desarrollo a las ciudades de Quito (capital de la República) y Guayaquil (considerada como la capital económica del Ecuador).

En lo que se refiere a la composición étnica del país, el último censo consideró el factor de auto-identificación, cuyos resultados se expresan en el siguiente gráfico:

Gráfico No. 7 Autoidentificación de la población



Fuente: INEC

Elaboración: INEC

Además de lo indicado, de acuerdo al último censo realizado en el país (05.12.2010) por parte del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), se observan los siguientes datos socio-demográficos del Ecuador:

- Número de habitantes: 14'306.876 habitantes, es decir, 14,6% más que lo reportado en el Censo de 2001, año en que la población llegó a los 12'481.925 habitantes.
- Tasa de crecimiento anual de los últimos diez años: 1,52% (http://www.elciudadano.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=20793:ecuador-tiene-143-millones-de-habitantes-&catid=1:archivo).
- Número de viviendas: 4'654.054 viviendas. De las cuales, 2'438.312 son propias de las familias que viven en ellas, lo que equivale a un: 52,4% del total.
- El promedio de integrantes por hogar, decreció de un 4,2 registrado en el 2001 a la cifra de 3,8 personas registrado en el censo de finales del 2010.
- Las provincias con mayor población en orden descendente, son: Guayas con 3'573.003 habitantes, Pichincha con 2'570.201 habitantes, y Manabí con 1'345.779 habitantes.
- La densidad poblacional del país, es de. 55,8 habitantes por kilómetro cuadrado (km²) (http://www.inec.gob.ec/publicaciones_libros/documentofinal1.pdf).

Como rasgo común de los países latinoamericanos, en el Ecuador ha existido una situación de pobreza masiva derivada de un subdesarrollo histórico, caracterizado por la exclusión de las clases sociales más débiles, la falta de acceso a bienes y servicios, fenómenos migratorios internos que desembocaron en asentamientos suburbanos que en términos sociológicos se conocen como “cinturones de miseria”.

A su vez, muchos factores de pobreza se los atribuye a la deficiencia de los gobiernos, que durante décadas no se enfocaron a combatir este “mal

social". De hecho una de los cuestionamientos de mayor resonancia del actual gobierno a sus antecesores, consiste en acusarlos de haber privilegiado al capital sobre la condición del ser humano.

Otro aspecto relevante para este estudio, corresponde a que el 38% de la población ecuatoriana se halla en un estatus de pobreza general mientras que el 30% en situación de extrema pobreza. Para definirlo, se tienen en cuenta las condiciones materiales de vida de la población, lo que se refleja en los apartados que a continuación comprende este subcapítulo de factores sociales.

Educación

Como un elemento de referencia reciente, está el estudio realizado en el 2010 por el Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe (PREAL), la Fundación Ecuador y el grupo FARO, organización de investigación y acción para el bienestar público.

La relevancia de este estudio radica en la posibilidad de comparar los indicadores educacionales del país de años anteriores con lo proyectado hacia el 2015 en el marco de implementación del Plan Decenal de Educación.

Con base en dicho estudio, se tiene que el sistema educativo ecuatoriano presenta mejoras progresivas desde el 2006, toda vez que los países latinoamericanos asumieron el compromiso de mejorar su respectivo nivel de inversión nacional en educación, determinando para ello, la asignación de recursos para la sector educación de al menos el 6% del PIB.

Salud

Se considera como uno de los sectores más complejos y de deuda social pendiente en el Ecuador, al de la Salud. Se tiene por ejemplo, que la tasa de mortalidad infantil en el año 2001 llegó a ser del 24,9%, dato oficial

según el censo de aquel año. Sin embargo, de esa época a la fecha, a pesar de ciertos esfuerzos estatales, las ineficiencias continúan, además de las malas administraciones de los hospitales públicos, que han derivado en varios cambios de ministros de salud.

En lo que se refiere a la problemática de salud, ésta se visualiza tanto a nivel infantil como de adultos, siendo más agravante la situación en ciudades y poblaciones pequeñas o alejadas de las capitales de provincia, donde el acceso a la salud y la calidad de estos servicios son muy limitados.

En el Gobierno de Rafael Correa, se ha direccionado una cuantiosa inversión para la Salud a nivel de todo el país, dotando de mejoras infraestructurales y provisión de equipamiento e insumos, en hospitales, clínicas y centros de salud. A esto se suma la aplicación de políticas para un mayor acceso a medicinas por parte de la población, y la capacitación especializada a médicos y personal de enfermería.

También es oportuno indicar, que el sistema ecuatoriano de salud está compuesto por dos subsistemas: el público y el privado. El público abarca al Ministerio de Salud Pública (MSP), al Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), dado que este último se integra a través de la Red de Protección Solidaria ante Emergencias Catastróficas Individuales. Asimismo, dentro de lo público están los centros de salud que dependen del gobierno central y de las municipalidades; así como las instituciones de seguridad social (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas e Instituto de Seguridad Social de la Policía Nacional).

En lo que respecta al sector privado, se puede observar que éste se compone de entidades de salud con fines de lucro (hospitales, clínicas, dispensarios, consultorios, farmacias y empresas de medicina prepagada) y organizaciones no lucrativas de la sociedad civil y de servicio social, incluyendo las de alcance mundial como Cruz Roja, por citar la más

representativa. Los seguros privados y empresas de medicina prepagada presentan una cobertura de aproximadamente el 3% de la población perteneciente a estratos de ingresos medios y altos. Se estima la existencia de alrededor de 10.000 consultorios médicos particulares, que cuentan regularmente, con infraestructura y tecnología básica, situación que mejora según su ubicación geográfica y proximidad a las principales ciudades del país.

Sin embargo, más allá de los problemas que se le atribuyen al sector salud, un frente que sin lugar a dudas ha resaltado en el país, corresponde al de 'Discapacidades', especialmente por la obra impulsada por la Vicepresidencia de la República, en la que se destacan los programas: "Manuela Espejo" y "Demetrio Aguilera". Dicha gestión, que ha reivindicado en el espectro social a un grupo vulnerable históricamente excluido y discriminado, ha fomentado un nuevo tipo de conciencia en la sociedad sobre el tema, lo que va acompañado con políticas inclusivas para las personas con discapacidad, tanto en lo laboral, como en apoyo económico y acciones afirmativas de diferente tipo que son de obligatorio cumplimiento para las entidades públicas y privadas.

Empleo y Desempleo

El tema del empleo y desempleo, es uno de los más sensibles para la sociedad y ha exigido la preocupación de los gobiernos y su tratamiento como política social de Estado, toda vez que de sus niveles y calidad, se puede identificar la capacidad adquisitiva de la población.

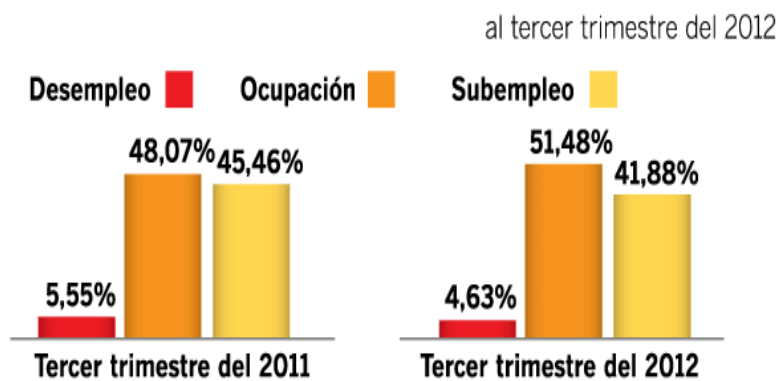
En el Ecuador está prohibida la precarización del empleo, eso llevó a que se prohibiera la tercerización a partir del 2007 en el Ecuador.

Como datos más relevantes y cercanos a esta temática, están los siguientes:

Gráfico No. 8 Encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo

Encuesta nacional urbana

DE EMPLEO, DESEMPLEO Y SUBEMPLEO



Fuente: www.eluniverso.com

Elaboración: El universo

A continuación se presenta un cuadro de las diversas actividades laborales en las cuales las personas se insertan a trabajar.

Cuadro No. 1 Ocupados por rama

Ocupados por rama									
Rama de Actividad	mar-10	jun-10	sep-10	dic-10	mar-11	jun-11	sep-11	dic-11	Diferencia de Dic11-Dic10
Comercio, reparac. vehíc. y efect. personales	1.110.807	1.085.918	1.088.439	1.101.740	1.116.717	1.110.805	1.059.242	1.173.770	72.030
Industrias manufactureras	580.176	564.538	594.927	554.489	567.815	540.585	552.094	557.749	3.260
Transporte, almacenam.y comunicaciones	320.691	332.715	319.695	311.830	337.738	326.130	355.850	341.065	29.235
Construcción	307.173	295.837	304.648	296.342	291.333	300.710	304.959	283.717	-12.625
Enseñanza	273.522	304.232	313.413	308.693	297.681	304.667	303.879	276.699	-31.994
Agricultura, ganadería caza y silvicultura	255.835	240.315	247.425	239.522	235.291	239.653	251.915	275.404	35.882
Hoteles y restaurantes	277.844	261.923	263.051	234.396	254.725	257.460	298.236	272.844	38.448
Activ. inmobiliarias, empresariales y alquiler	237.344	228.073	254.762	255.467	246.752	260.842	252.167	261.202	5.735
Administ. pública y defensa; seguridad social	185.865	199.257	177.785	179.047	187.701	196.343	209.062	203.648	24.601
Activ. servicios sociales y de salud	147.454	132.257	144.560	136.775	144.869	151.105	143.191	159.092	22.317
Otras activ. comunit. sociales y personales	180.158	158.271	185.151	176.793	169.852	143.134	168.893	151.921	-24.872
Hogares privados con servicio doméstico	170.503	172.244	143.375	139.493	159.542	154.911	151.357	115.087	-24.406
Intermediación financiera	51.884	54.396	52.026	45.184	49.581	53.504	51.678	63.081	17.897
Pesca	34.687	38.230	44.738	50.139	42.466	39.796	33.885	52.781	2.642
Suministros de electricidad, gas y agua	28.945	23.542	21.804	26.671	23.337	27.406	19.186	24.576	-2.095
Explotación de minas y canteras	19.325	15.123	16.744	20.420	16.807	19.714	17.816	15.034	-5.386
Organizaciones y órganos extraterritoriales	585	157	1252	357	835	559	702	643	286
No especificado	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	4.182.798	4.107.027	4.173.795	4.077.357	4.143.042	4.127.325	4.174.112	4.228.313	150.956

Fuente: INEC

Elaboración: INEC

Alimentación

Dentro del país, existen varios entes, organismos y programas responsables de trabajar en iniciativas y acciones para mejorar la situación alimentaria de la población, tales como: el Proyecto FAO-POSCOSECHA, el Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador (SIISE), el Proyecto de Modernización del Sector Agropecuario (PROMSA), el Programa Especial de Seguridad Alimentaria (PESA), el Programa Bono de Desarrollo Humano, el Programa de Alimentación Escolar (MEC), Aliméntate Ecuador (MIES), entre otros.

Sin embargo, el problema nutricional del país sigue vigente, especialmente por la calidad de los alimentos y el acceso a éstos. El gobierno nacional ha manifestado aplicar el precepto constitucional de la seguridad alimentaria.

En este sentido, llama la atención que precisamente la población indígena es la que más sufre de este problema, siendo la que por cierto, más se dedica a la actividad artesanal.

Las Artesanías Ecuatorianas como expresión cultural

Las artesanías son manifestaciones artísticas que encarnan lenguajes y simbologías populares. Dentro de la población ecuatoriana, son las etnias indígenas las que principalmente las producen. Las habilidades indígenas son apreciadas muy positivamente, destacándose en lo artesanal, las siguientes: tejidos, cerámicas, joyerías y aplicaciones con cuero y materiales típicos de cada zona.

En el Ecuador, existe una tendencia al auge de la producción artesanal, por lo que ésta, hoy más que nunca, reviste una notable importancia, lo que se refleja con el hecho de que este sector, trabajan aproximadamente 200.000 familias del país.

La elaboración de los sombreros "montecristi", equivocadamente llamados "sombreros de panamá", es de tipo artesanal, tanto en cuanto para su elaboración se utiliza la fibra de la palmera toquilla; sin embargo, la competencia de las libras sintéticas japonesas ha afectado a los negocios que comercializan este producto, especialmente en el sur de la región Sierra y en la provincia de Manabí.

En lo que respecta a la artesanía textil, se destacan por la calidad de su creatividad los indígenas de Otavalo. En la parte septentrional de la región interandina; son muy preciosas sus producciones manuales, con imaginativas y estéticas combinaciones de colores. Cabe recordar, que Otavalo también es la sede de un antiquísimo mercado, que se remonta a tiempos preincaicos, cuando su valle estaba habitado por agricultores, cuya evolución cultural fue tan significativa que a la llegada de los conquistadores del Tahuantinsuyo, éstos mantuvieron su estructura básica, limitándose a optimizar el sistema de labranza de la tierra y a imponer el quechua, cuya adecuación a las lenguas locales, derivó en el Kichwa.

Con la invasión de los españoles, la suerte de los otavalos fue distinta, pues muchos de ellos fueron esclavizados, siendo trasladados a las minas de la cordillera y a las plantaciones de la Costa. Quienes sobrevivieron en su entorno ancestral, se aferraron a su tierra y mantuvieron sus costumbres, logrando revelar condiciones y capacidades inusuales pero provechosas para el desarrollo de la artesanía y el comercio de las mismas.

Es así, que el corazón cultural del sector es el mercado, donde se puede encontrar una variedad extraordinaria de productos y artículos elaborados a mano con técnicas diversas, que van desde los típicos ponchos hasta utensilios domésticos; con numerosas caracterizaciones a través de cuerdas de cáñamo a la sal, las cuales en los Andes son sumamente apreciadas.

Igualmente, son de inmenso valor los objetos de oro y plata, cuyo performance se origina del arte precolombino, siendo sorprendentes su

finísimo estilo y decoración, trabajados en la propia zona de Otavalo y en otros parajes de la Región Andina del Ecuador. Un lugar de similar distinción por su calidad, se les puede atribuir a las alfombras y a los artículos de cerámica.

Entre las artesanías de mayor importancia para turistas nacionales e internacionales, se encuentran detalladas a continuación:

Tejidos

Todo indica que hace 4 mil ó 5 mil años se inventó una máquina hecha de madera para telar y que aun en día es utilizada por indígenas dedicados a la producción de tejidos. Este ingenio de *telar de palos* se conoce como 'awana' y 'macana' (<http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/883/1/Tesis%20Final-%20Lenin%20Mendoza.pdf>).

Por otra parte, se tiene que durante el dominio inca se realizaban censos para demostrar su poderío y se contaba primero a los habitantes seguido de los animales domésticos es decir llamas y alpacas, y se dice que en tercer lugar se contaba los tejidos antes de los metales preciosos y piedras las cerámicas y los alimentos (<http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/883/1/Tesis%20Final-%20Lenin%20Mendoza.pdf>).

Para aquella época los telares causaron gran sorpresa a los españoles pues quedaron impresionados al ver la belleza y trabajo que estos conllevaban. En la actualidad el desarrollo de estas artesanías es limitada pues por su grado de complejidad en la elaboración ha provocado que muchos de los artesanos que heredaron los conocimientos se dediquen a otros trabajos que requieren menor prolijidad y aparente mayor ganancia. Es por esto que a la empresa le resulta un tanto difícil el mantener artesanos calificados con una mano de obra de calidad en lo que se refiere a tejidos.

En la actualidad en Otavalo se mantiene la forma de tejer mediante telares artesanales, donde se producen ponchos en su mayoría. Sin embargo los Saraguros también manejan la técnica del telar de palos donde se producen cobijas, sacos, y telares. Mientras que en ciudades como Cuenca- Gualaceo, existen técnicas tradicionales como la ikat, término que proviene del malayo “Mengikat” que etimológicamente significa amarrar, dentro del proceso hilos se atan y tiñen antes de tejer la pieza. Actualmente se producen mediante esta técnica paños, chales de algodón teñidos de índigo y con elaboradas orlas de macramé, telares.

Sombreros

La confección de sombreros de paja toquilla es original del Ecuador, específicamente del cantón Montecristi, reconocido como la capital del sombrero de paja toquilla.

Tal como se mencionó anteriormente, la paja toquilla es una fibra de palma con la que están confeccionados los sombreros se los ha confeccionado por más de un siglo es decir más de 150 años. La pregunta más frecuente del ¿Por qué se llama sombrero de Panamá si es hecho en Montecristi? Se dice que unos buscadores de oro en el siglo XVII que se encontraban acá en Ecuador compraron unos ejemplares y cuando llegaron a otro lugar se les había olvidado el lugar de origen del sombrero.

Por la complejidad que conlleva el tejido del sombrero se dice que los niños y las mujeres son las personas ideales para el arte de tejer el sombrero ya que los dedos pequeños son más hábiles y ágiles. Además se dice que es preferible trabajar en el tejido por las noches o en días nublados ya que la luz directa debilita la fibra. No existe información exacta sobre la fecha desde cuando se tejen sombreros de paja toquilla en el Ecuador, lo que es indudable y certero es que era un arte manual desde antes de la venida de los españoles. Es por esto que los conquistadores quedaron maravillados por los acabados que estos tenían adaptándolo como indumentaria de su uso personal.

Bordados

Los bordados son técnicas tradicionales de las etnias de Ecuador, en Otavalo y Zuleta son reconocidas las mujeres a quienes se puede encontrar bordando blusas y faldas, así también en la ciudad de Cuenca donde se realizan los bordados pues en estas partes del país forman parte de la vestimenta típica de las mujeres, los bordados finos en las faldas y blusas pueden llegar a tener un costo de más de 100 dólares americanos dependiendo de la prolijidad que se tenga.

Joyería

De acuerdo a vestigios de las antiguas etnias del Ecuador se ha podido evidenciar que las mismas empleaban metales como oro, plata, níquel y latones para la elaboración de utensilios decorativos personales se dice que desde aquella poca eran considerados como maestros en el trabajo con metal. En Chordeleg se puede apreciar el gran trabajo elaborado en metal, siendo así una joya con un alto nivel de cotización a nivel mundial ya que sus acabados y diseños son únicos. Las habilidades y destrezas desarrolladas por los artesanos de este sector del país han sido reconocidas a nivel mundial.

Artesanías Ecuatorianas en el Exterior

A nivel de Sudamérica se ha considerado a la artesanía ecuatoriana como una de las más admiradas, de mejor calidad y detalle de elaboración, la cual combinada con la creatividad y diseño indígena ha marcado la diferencia la cual forma parte de una herencia ancestral. Demostrando mediante estas manifestaciones su rica cultura y amplias tradiciones.

Los artesanos ecuatorianos han expresado sus sentimientos a través la creación y elaboración de artesanías como: pinturas, tejidos, collares,

telas, etc. A nivel del país se pueden apreciar grandes artesanos poseedores de una gran habilidad.

Los turistas pueden adquirir diversos productos artesanales en varios puntos del país dependiente de la región se pueden encontrar distintas artesanías como por ejemplo, al norte del país encontramos artesanos productores de abrigos, sombreros, bufandas en alpaca entre otros con lana tinturada de muchos colores. En la provincia de Imbabura – Otavalo los turistas pueden adquirir diversos productos elaborados además que es reconocido por su mercado artesanal, La Plaza de los Ponchos. Al sur del país en la provincia de Manabí la artesanía estrella está desarrollada con paja toquilla la misma que es trabajada en diferentes productos como sombreros, adornos, carteras, abanicos, individuales. Los sombreros de paja toquilla son considerados como uno de los productos más apetecidos en el mercado internacional, pues el mismo más conocido como *“PanamaHat”*, son elaborados y utilizan una técnica que permite su fácil transportación logrando doblarlos y colocarlos en el interior de una caja de balsa. Los mercados que más gustan de este producto son: Estados Unidos, Panamá, Europa entre otros. En la provincia de Cotopaxi, podemos encontrar artículos elaborados con barro y la arcilla diseñando jarros, ollas, macetas, tiestos entre otros. En varias regiones del país, el uso del cuero para la confección de diversas prendas de muy alta calidad como chompas de cuero, gorros, guantes, pantalones, zamarros, sombreros de cuero son productos muy apetecidos por los inversionistas internacionales.

En la ciudad capital podemos encontrar varios lugares donde se ha logrado fusionar artesanías de varias partes del país, uno de ellos es el “Mercado artesanal de la Mariscal” o la exposición de obras de arte en el parque el Ejido (<http://tvecu.com/artesantias-de-ecuador>). Los lugares antes citados son una parte de los más conocidos y representativos a nivel mundial, no sin antes mencionar nuevamente que en el Ecuador la diversidad de artesanías a nivel regional es amplio.

Paja Toquilla

El Ecuador ha sido reconocido a nivel mundial y a lo largo de los años por sus sombreros elaborados en paja toquilla, los cuales equivocadamente se pensaba eran originarios de Panamá, llamándolos "*Panama Hats*", término erróneo el cual se ha mantenido en el tiempo a pesar de diversas campañas emprendidas por el Gobierno. Es considerado como un producto útil, cómodo, adaptable y fácil de llevar y doblar sin que pierda su forma original. Los precios oscilan entre los \$25 a \$500, esto depende del grado de tejido y preferencia del cliente. Actualmente es utilizado por diseñadores de moda en varios países. Entre los principales países a los que se exportan estos sombreros figuran: Estados Unidos, Reino Unido, Francia, Canadá, Alemania, Japón, Italia y España (<http://portal.redecuatoriana.com/foros/ecuador-pais-exportador>).

Tagua (Marfil VEGETAL)

La tagua o también marfil vegetal proviene de la palma propia del trópico ecuatoriano la misma que es un fruto seco el cual debe ser tratado y fumigado con altos estándares para lograr exportarlo. La comercialización de este fruto es empleado en el uso de botones, dijes, collares, aretes, entre otros, muy apetecido en el mercado internacional por parte de diseñadores de alta costura.

En la actualidad el Ecuador es el único exportador de anímelas de tagua, las mismas que son procesadas y fumigadas para evitar problemas al momento de la exportación, pues al ser una semilla seca debe aprobar varios estándares de calidad. Dichas anímelas son colocadas en sacos de exportación y son enviadas durante todo el año, los mercados que más apetecen de este fruto son: Italia, Francia, Corea, Estados Unidos.

Como síntesis del análisis realizado de los factores sociales y culturales del país, cabe indicar que su tratamiento en este estudio se

justifica porque reflejan el vigor de la sociedad, su tendencia de comportamiento e intereses concretos, así como la necesidad y potencialidad de acceder a mejores condiciones de vida, que más allá de un crecimiento económico, lo que innegablemente es de suma importancia, también definen aspectos de autoestima cultural e identidad nacional, y por lo tanto, el deseo y empeño de las instituciones y la población como tal, de apoyar y ser parte de emprendimientos con sentido de país.

Para una actividad de exportaciones de artesanía nacional, los fenómenos sociales y culturales son relevantes en la medida que demuestran en gran parte la realidad y potencialidad del país, y en qué aspectos se debe trabajar estratégicamente para enfocar una propuesta ligada al “orgullo nacional”.

2.1.1.4. Factores Tecnológicos

Los avances tecnológicos responden a verdaderas mega tendencias y son un signo de contemporaneidad impresionante. No en vano, el ex – presidente ecuatoriano, Rodrigo Borja, quien también es un connotado tratadista de alcance internacional, ha señalado que a la modernidad le siguió la “Era Digital” (Era Digital , 2010).

Al decir mega tendencia, se alude a aquella tendencia vigente, que inmersa en la globalización impone nuevos ambientes y formas de desarrollo. Precisamente por eso, la dimensión tecnológica de un país también determina su avance. Uno de los aspectos de mayor incidencia en este sentido, está ligado a las telecomunicaciones y a la posibilidad de generar intercambios de información a través de la conexión en red. Esto permite que cualquier persona o empresa, se comunique con otra u otras, superando las barreras de la distancia geográfica, es decir, desde cualquier lugar del mundo.

Indiscutiblemente, aquello representa una oportunidad para comunicar lo que se produce y se oferta, tanto en lo cultural como en lo comercial, y por

ende, incrementa la probabilidad de hacer negocios y optimizarlos, tanto a nivel nacional como internacional.

El Internet y las redes sociales en este caso, cumplen un papel trascendental, evidente y exuberante (fácilmente observable y demostrable) de exponer a los ojos de millones y millones de seres humanos, inmensas variedades de lo que se produce, se hace y se consume, en los diferentes rincones del planeta.

El nacimiento del Internet en el mundo

El inicio de Internet nace a finales de los años 60 en plena guerra fría. Dentro de este contexto, Estados Unidos crea una red exclusivamente militar, bajo la denominación de *ARPANET*, con la posibilidad de un ataque ruso, con la finalidad de tener acceso a la información militar desde cualquier punto del país (<http://www.taringa.net/posts/imagenes/13833375/Recordando-la-vieja-internet-y-la-Pc-resumen.html>). Toda esta red se desarrolló con 4 ordenadores distribuidos entre distintas universidades del país, después de dos años ya se encontraban en línea 40 ordenadores. Ante este apresurado crecimiento y funcionalidad el sistema quedó obsoleto.

A medida que se comprobaba la funcionalidad de la herramienta en el Centro Europeo de Investigaciones Nucleares (CERN), se dirigía la búsqueda de un sistema de almacenamiento y recuperación de datos. En 1990 deciden ponerle un nombre al sistema y lo llamarán World Wide Web (WWW) o telaraña mundial.

Posterior a varias pruebas donde se vincularon ciertas fórmulas para lograr ingresar información lógica a través de las redes, el internet comenzó a crecer con gran rapidez, convirtiéndose en la actualidad en una de las herramientas básicas y necesarias que todos conocemos (<http://www.taringa.net/posts/imagenes/13833375/Recordando-la-vieja-internet-y-la-Pc-resumen.html>).

El uso del Internet en el Ecuador

En 1991 la primera empresa que brindó el servicio de internet en el país fue EcuaneX, con un nodo de internet interinstitucional de comunicación electrónica, Intercom. Dicha red formaba parte de la red mundial del Institute for Global Communications/Alliance for Progressive Communications (IGC/APC).

El uso y acceso internet se ha tornado necesario e imprescindible a nivel mundial, por lo que en la actualidad en el Ecuador gran parte de los negocios son realizados y cerrados por este medio. Para acceder al “Web”, es necesario tener un programa de acceso, o “browser”, tal como Mosaico, Netscape o Lynx (<http://www.utm.edu.ec/seguimosavanzando/wp-content/uploads/carrusel/manuales/fcae/uso.int.her.tec.pdf>).

Para el presente análisis debemos tomar en cuenta que el uso de la herramienta internet es considerada básica y necesaria para el giro del negocio, se ha determinado que aproximadamente el 30% de la población en el país utiliza el servicio de internet como medio de comercialización, la gran parte de usuarios lo usa como medio de consulta.

De acuerdo a las cifras el crecimiento del uso del internet en el país ha aumentado a pasos gigantescos, ya que se ha registrado que en el año 2006 la densidad fue de 6,14% y actualmente subió al 55%, es decir, se multiplicó por 10.

Las cifras registradas en el año 2006 citan que para ese año existían 823.483 usuarios de Internet actualmente son 8'571.429 usuarios que acceden a este servicio. En tanto que en el 2006, 6 de cada 100 habitantes tenían acceso a Internet y ahora son cerca de 55 personas por cada 100 las que usan Internet. Respecto a las conexiones de Internet fijo e Internet Móvil existen 941.434 conexiones de Internet Fijo, lo que representa 6.04% de densidad, respecto a la población del Ecuador

(<http://www.telegrafo.com.ec/noticias/tecnologia/item/dos-tercios-del-mundo-siguen-sin-poder-usar-internet-como-servicio.html>).

Compras por Internet

En el comercio electrónico maneja dos tipos de productos:

- Productos tangibles o servicios que se venden a través de Internet
- Productos “electrónicos” que se venden a través de Internet.

En el caso de la primera línea de trabajo se evidencia que existen empresas ecuatorianas las cuales realizan ventas online, citando a: universidades, cines, aerolíneas, libros, boletos e incluso licores.

En el segundo caso existen menos evidencias de empresas ecuatorianas que manejan este sistema de negociación, a pesar de esto podemos citar el caso de suscripciones electrónicas, publicidad electrónica, venta de software.

Considerando lo expuesto anteriormente se observa que el mercado de compra de productos por internet es muy amplio en la actualidad, a pesar que dentro de la población usuaria de la herramienta existe cierto temor al momento de realizar negociaciones o comprar en línea, causado por los masivos fraudes electrónicos que en la actualidad se han presentado.

Existe a nivel mundial ya un mercado direccionado sobre el comprador online, sus hábitos de compra y sus exigencias al comprar por Internet.

En el país el uso del internet ha venido incrementándose paulatinamente, en la actualidad muchas personas han podido acceder al internet ya que los costos ahora son mucho más económicos y mantiene una banda de navegación rápida, existen una variedad de competidores que permiten acceder a más personas al mundo de internet.

En el país las compras por internet no mantienen una mayor movilidad por cuestiones de seguridad para el usuario, por lo que las empresas han ido reforzando seguridades de navegación para que los usuarios tengan mayor confianza en el uso del sistema y puedan sentirse respaldados al momento de realizar las compras.

A continuación se expone el respectivo detalle de los usuarios a nivel nacional:

Gráfico No. 9 Datos de cuentas y usuarios de internet por provincia

DATOS DE CUENTAS Y USUARIOS DE INTERNET POR PROVINCIA

MES:		JUNIO					
AÑO:		2010					
No.	PROVINCIA	Cuentas Conmutadas	Cuentas Dedicadas	Cuentas Totales	Estimado de Usuarios Conmutados	Estimado de Usuarios Dedicados	Estimado de usuarios totales
1	Azuay	6338	12446	18784	25352	76283	101635
2	Bolívar	33	1698	1731	132	11148	11280
3	Cañar	290	1763	2053	1160	7619	8779
4	Carchi	108	1574	1680	424	7286	7710
5	Chimborazo	389	7911	8280	1476	39352	40828
6	Cotopaxi	113	3487	3600	452	22510	22962
7	El Oro	233	7753	7986	932	32643	33575
8	Esmeraldas	335	3945	4280	1340	23252	24592
9	Galápagos	52	1237	1289	208	6296	6504
10	Guayas	3456	124262	127718	13824	724263	738087
11	Imbabura	399	6370	6769	1596	31990	33586
12	Loja	205	6691	7097	824	31435	32259
13	Los Ríos	50	3988	4038	200	17024	17224
14	Manabí	559	10960	11539	2230	43005	45241
15	Morona Santiago	47	561	608	108	2640	2826
16	Napo	41	1499	1529	184	9077	9241
17	Orellana	10	1055	1065	40	8885	8925
18	Pastaza	19	1917	1936	76	10705	10781
19	Pichincha	11101	179470	190571	44404	1037177	1081581
20	Santa Elena	58	2355	2413	232	10454	10686
21	Santo Domingo de los Tsáchilas	208	1053	1259	824	9307	10131
22	Sucumbios	64	1270	1334	256	10154	10410
23	Tungurahua	440	8761	9201	1760	48895	50655
24	Zamora Chinchipe	15	663	678	60	3433	3493
	Operadoras Móviles			273.870			273.870
	Total general	24.540	392.898	694.308	98.160	2.222.833	2.494.863

El Total general de cuentas totales y usuarios totales incluye el valor de las Operadoras Móviles.

Fuente: Supertel, 2010

Elaboración: Supertel

Ventas por Internet

La definición de comercio electrónico establece que el comercio electrónico (e-commerce) es una sub clase de los negocios electrónicos (e-business) y consiste en la compra, venta e intercambio de productos y/o servicios a través de redes, donde las transacciones son realizadas o facilitadas de manera electrónica.

La definición de comercio electrónico cubre 4 grandes categorías de negocios: B2B, B2C, C2B y C2C (<http://www.slideshare.net/ismaeldarlagabriel/comercio-electrnico-5447635>)

B2B Negocio a Negocio (Business to Business)

Intercambio de transacciones electrónicas entre empresas a través de medios electrónicos.

Negocio a Consumidor (Business to Consumer)

Negocios que le venden al público en general, es el intercambio de transacciones a través del uso de las herramientas electrónicas en la web.

C2B - Consumidor a Negocio

Transacciones realizadas electrónicamente que consisten en el intercambio de transacciones entre las empresas y los consumidores.

C2C - Consumidor a Consumidor

Empresas que hacen negocios entre ellas, sitios web donde ofrecen anuncios clasificados gratuitos, tiendas online, foros, subastas con la finalidad de que las personas puedan comprar y vender mediante medios de pago seguro como es el uso de Paypal.

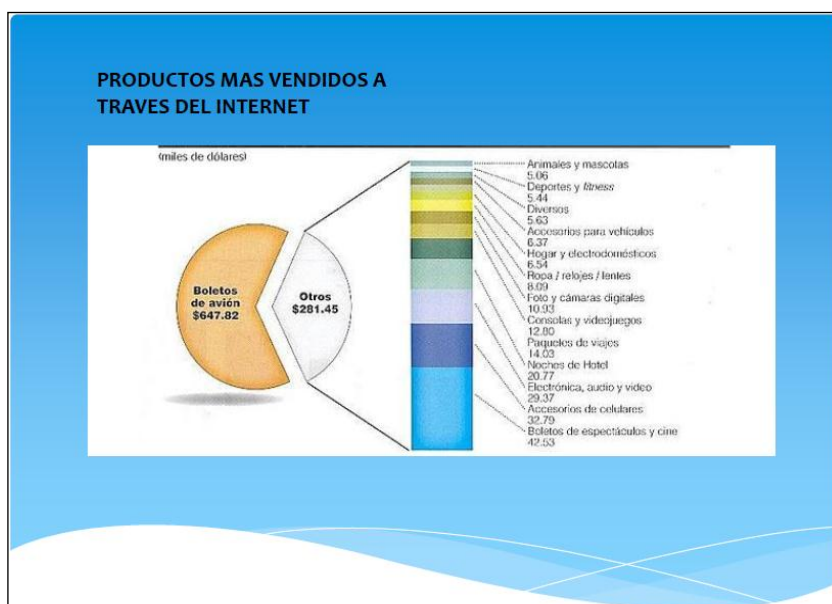
Existe un incremento en las ventas por internet, especialmente por las ventas de productos usados o importados con valores inferiores.

La eficacia que actualmente ha desarrollado las ventas por internet son claramente visibles, estas cifras van en aumento debido a que el costo de publicación en la web no excede los \$5 a \$10 dólares, o en mucho de los casos se pueden realizar publicaciones gratuitas.

Productos más relevantes en el internet

Los productos más vendidos a través del internet y que tienen preferencia de los consumidores que realizan sus compras por la web son los tickets aéreos, posterior las entradas al cine, accesorios de celulares y productos electrónicos. A continuación un esquema de los principales productos:

Gráfico No. 10 Productos más vendidos a través del internet



Fuente: Revista Mundo Ejecutivo Nov. 2008

Elaboración: Marjorie L. Reyes P.

2.1.1.5. Síntesis de factores del análisis de macroambiente

Con base en el análisis de los factores externos del macroambiente de CUADREXPORT S.A., se ha podido identificar aspectos de afectación favorable y desfavorable para la empresa, desde el punto de vista del objeto social de la misma, es decir, en la perspectiva de su labor de exportación de artesanías ecuatorianas. Esto se sintetiza en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 2 Cuadro de factores de afectación positiva y negativa Del Macroambiente de CUADREXPORT S.A.

Factores Favorables (+)	Factores Adversos (-)
Auge de las tendencias artesanales a nivel global	Limitada posibilidad de compra de la población
Políticas para una mayor innovación empresarial y productiva	Recesión económica nacional
Fácil acceso de préstamos para el sector productivo	Recesión económica de los migrantes
Apoyo gubernamental del Gobierno a las MIPYMES	Incremento de salvaguardas de importaciones
Inversión del Estado para el sector de las exportaciones	Disminución de la inversión extranjera
Promoción a la economía popular y solidaria	Crisis económica de países europeos
Auge de tecnologías para comercializar productos de diverso tipo	Bajo nivel educativo de la población

Fuente: Marjorie Reyes P.

Elaboración: Marjorie Reyes P.

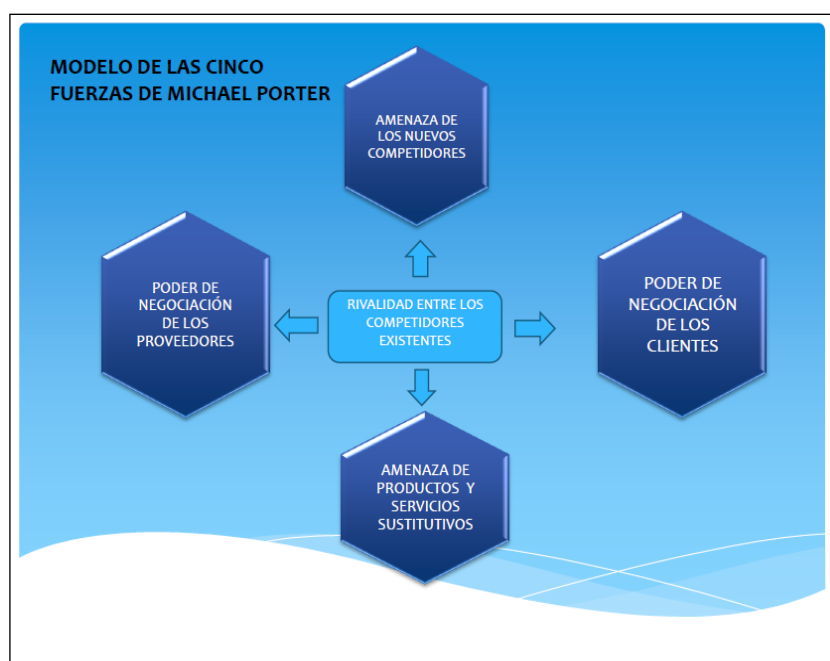
2.1.2 Análisis del entorno externo de Microambiente

El ambiente exterior inmediato en el que se manifiesta directamente la gestión de una empresa, es de suma importancia y constituye otro de sus parámetros situacionales. Por lo tanto es necesario conocerlo e identificar los factores que inciden en la organización.

En el presente caso, el análisis del microambiente se concentra en el entorno de mayor proximidad que rodea a la empresa, que en este caso

corresponde al sector de las exportaciones al cual pertenece CUADREXPORT S.A. Acogiendo el modelo de PORTER, es necesario analizar las siguientes fuerzas constitutivas del microambiente: *contrapesos de los competidores nuevos, poder negociador de los clientes, poder negociador de los proveedores, injerencia de los productos sustitutos y rivalidad de los competidores.*

Gráfico No. 11 Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter



Fuente: Caminos de la Ingeniería

Elaboración: Marjorie L. Reyes P.

2.1.2.1 Nuevos competidores

El atractivo de un mercado depende del tipo de barreras para ingresar a él y su dificultad o facilidad para la entrada de nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para disputar una porción del mercado. Todo esto se debe a la gran cantidad de competidores, monopolios, especificidades del servicio y economías de escala. Citado esto es importante mencionar que en la actualidad operan muy pocos competidores en la línea de artesanías lo que hace muy poco probable la entrada de nuevos actores. Sin embargo el ingreso de nuevos

empresarios en la actualidad, plasmando una visión de empresa ha mostrado un incremento en el apareamiento de nuevas empresas las mismas que van sumándose a la lista de potenciales entrantes.

Además vale la pena mencionar que con la apertura del Gobierno a los fabricantes individuales dando prioridades para exportaciones, licitaciones y demás, han tomado la decisión de ingresar al mercado a prestar productos y servicios, sin tomar en cuenta los requerimientos de liquidez y las condiciones que imponen las economías de escala, situación de gran complejidad, que dificulta y afecta al ejercicio individual de las empresas legalmente constituidas.

2.1.2.2 Poder de Negociación de los Clientes

CUADREXPORT S.A., ha tomado la decisión de brindar servicio a las empresas públicas como privadas para de esta forma cubrir las necesidades de ciertos nichos de mercado desarrollados en las empresas privadas y públicas, siendo oportuno describir las características de las mismas.

Clientes del sector privado

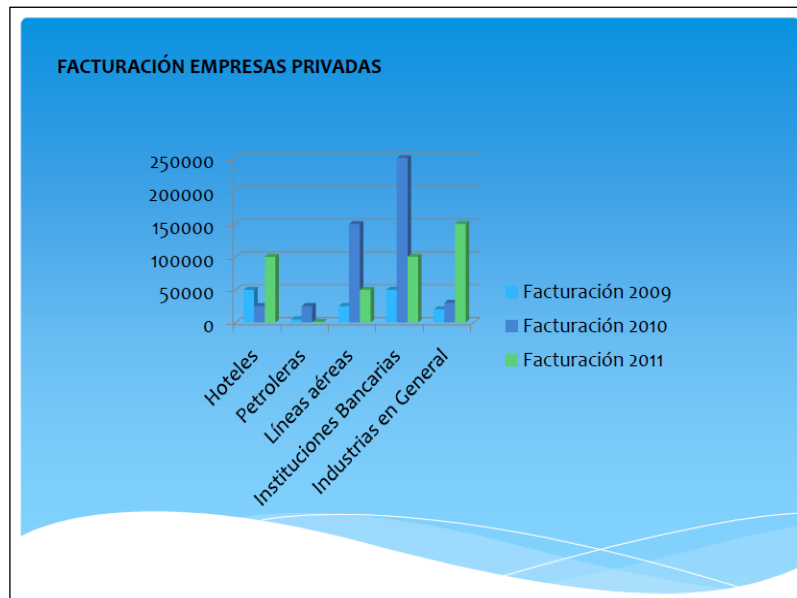
Se puede citar que en su gran mayoría que los clientes del sector privado son los más rentables debido a su estructura organizacional. Lo cual permite al momento de realizar los trámites de asignación y cancelación sean mucho más cumplidos, actualmente la inversión privada se ha reducido drásticamente, a pesar de esto existen pedidos puntuales de empresas que continúan con esa política de crecimiento sostenido.

Los clientes del sector privado que se reflejan potenciales para el mercado de CUADREXPPORT S.A., son:

- ✓ Hoteles
- ✓ Petroleras
- ✓ Líneas Aéreas

- ✓ Instituciones Bancarias
- ✓ Industrias en general.

Gráfico No. 12 Facturación empresas privadas



Fuente: Ventas Nacionales INEC, 2011

Elaboración: Marjorie L. Reyes P.

De acuerdo a la gráfica se puede destacar al sector bancario siendo el más rentable no sólo en facturación sino en el proceso de los tiempos de pago.

Una de las principales amenazas de CUADREXPORT S.A. en este sector corresponde a la gran cantidad de oferta de los productos a un costo muy bajo. Una de las razones de tener precios tan bajos por parte de los competidores se debe a la baja calidad en los materiales utilizados y la deficiente mano de obra que contratan, puesto que trabajan con artesanos que no manejan estándares de calidad o a su vez son incumplen los tiempos de entrega del producto.

Clientes del sector público

En la actualidad, el Estado se ha tornado en un potencial cliente y comprador de los productos que oferta la empresa. El Instituto Nacional de

Contratación Pública (INCOP) es el órgano rector encargado de transparentar y habilitar los procesos de contratación del Estado a través de la respectiva plataforma informática dentro de la cual, y en base a la Ley (LOSNCP), se han desarrollado diferentes modalidades de compra, tales como:

- ✓ Por subasta inversa
- ✓ Por invitación directa
- ✓ Por menor cuantía

CUADREXPORT S.A, ha completado todos los requisitos para poder licitar en el Estado.

El INCOP desarrolló la herramienta informática de Compras Públicas con la cual norma las actividades de compras en las Instituciones Públicas, este sistema establece un protocolo en el cual se puede realizar consultas, licitaciones y contrataciones de diferentes servicios.

Gráfico No. 13 Pantalla principal compras públicas



Fuente: www.compraspublicas.gob.ec

Para poder acceder al Portal es necesario generar una clave en el sistema de éste, una vez cumplidos los requisitos para poder licitar con el Estado. Al momento de ingresar al sistema es posible revisar en el sistema todos los procesos los cuales son publicados en el portal mediante un código que se asigna para el efecto.

CUADREXPORT S.A., realiza un seguimiento diario de los procesos elevados al sistema ya que diariamente se generan requerimientos nuevos en los cuales se puede licitar si se está calificado.

A continuación, se puede observar la imagen de la pantalla que despliega el sistema al momento de ingresar a éste, siendo posible revisar los procesos en los cuales ha participado CUADREXPORT S.A.

Gráfico No. 14 Sistema oficial de contratación pública

Código	Descripción	Fecha de creación	Presupuesto
SIE-REE-078-2012	RECUPERACIÓN TURBINA DE LA BOMBA F-P6D DE REFINERÍA ESMERALDAS	13-11-2012 17:00:01	\$100747.170000
SIE-HBHA-0035-2012	ADQUISICIÓN DE UNIFORMES PARA EL PERSONAL MASCULINO Y FEMENINO DEL HOSPITAL MIGUEL H. ALCÍVAR DE BAHÍA DE CARÁQUEZ AMPARADOS EN LA LOSEP	13-11-2012 17:00:01	\$13860.000000
SIE-EPEMAPAA-077-12	ADQUISICIÓN DE UNIFORMES PARA EL PERSONAL DE LA LOSEP FEMENINO Y MASCULINO DE LA EP-EMAPA- AMBATO	13-11-2012 17:00:01	\$34477.000000

Fuente: www.compraspublicas.gob.ec

De esta forma es factible revisar en la opción de consultar los procesos de contratación, las invitaciones recibidas, y los procesos propios de CUADREXPORT S.A., para realizar el seguimiento de los procedimientos en los cuales la empresa ha calificado en virtud de lo cual llegarán notificaciones a la cuenta de correo consignada, generándose aplicaciones de respuesta por parte del contratista a fin de poder cerrar la negociación y la contratación como tal.

Gráfico No. 15 Sistema oficial de contratación pública

Sistema Oficial de Contratación Pública

Martes 13 de Noviembre del 2012 17:12 | RUC: 1716664014001 | Empresa: Montalvo Granizo Paul Santiago | Usuario: paulmontalvo | [Cerrar Sesión]

Inicio | Datos Generales | **Consultar** | Administración | Mi Catálogo

» **Escriptorio**

ACCESOS DIRECTOS A APLICACIONES

- mis procesos
- reseteo contraseña
- contactos
- Invitaciones recibidas
- Proceso de contratación
- Mis procesos
- CPC
- PAC
- datos generales
- Convenios Adjudicados

INVITACIONES RECIBIDAS EL ÚLTIMO MES

Código	Descripción	Fecha de creación	Presupuesto
SIE-REE-078-2012	RECUPERACIÓN TURBINA DE LA BOMBA F-P6D DE REFINERÍA ESMERALDAS	13-11-2012 17:00:01	\$100747.170000
SII-HMHA-0035-2012	ADQUISICIÓN DE UNIFORMES PARA EL PERSONAL MASCULINO Y FEMENINO DEL HOSPITAL MIGUEL H. ALCIVAR DE BAHÍA DE CARÁQUEZ AMPARADOS EN LA LOSEP	13-11-2012 17:00:01	\$13860.000000
SIE-EPEMAPAA-077-12	ADQUISICION DE UNIFORMES PARA EL PERSONAL DE LA LOSEP FEMENINO Y MASCULINO DE LA EP-EMAPA- AMBATO	13-11-2012 17:00:01	\$34477.000000

Fuente: www.compraspublicas.gob.ec

Dentro del sistema se puede encontrar todos los manuales de acceso al mismo; adicionalmente se puede realizar cursos virtuales de capacitación para los proveedores del Estado.

Gráfico No. 16 Manuales de acceso

Proveedores » Manuales

Manuales

Viernes, 29 de Abril de 2011 04:23 INCOPI

Compartir | Imprimir | (5 votos, media 4.40 de 5)

Nombre del Archivo	Tamaño
Consultoria Lista Corta	2.58 MB
Licitacion Proveedores	1.44 MB
Consultoria Contratacion Directa	2.84 MB
Consultoria Concurso Publico	2.2 MB
Subasta Inversa Proveedores	2.08 MB
Menor Cuantia de Bienes y Servicios Proveedores	1.7 MB
Registro y Habilitacion	1.47 MB
Emission Electronica de Certificados	1.03 MB
Instructivo Reseteo de Contraseña Proveedores	1 MB
Administracion de Usuarios [Octubre 2010]	1.62 MB
Registro de Produccion Nacional	2.01 MB
Cotizacion Obras, Bienes o Servicios	2.24 MB
Menor Cuantia Proveedores	1.92 MB

Importante | Twitter | Agenda

- OCT 30 INCOP forma parte del Congreso de la Construcción de Infraestructura y Vivienda
- OCT 19 Incop firmó convenio con Epimaps
- OCT 17 Incop firmó convenios de Veeduría Ciudadana
- OCT 17 Medios de Comunicación destacan participación de PYMES a través del Portal COMPRASPUBLICAS

Herramientas

Sistema de Contratación del Estado

- Ingreso**
 - Sistema Oficial de Contratación Pública del Ecuador
- Registrese**
 - Como Proveedor del Estado
 - Como Entidad Contratante

<http://www.compraspublicas.gob.ec/incop/index.php/agencias-de-informacion/medios/lo-que-dicen-los...> Subir

Fuente: www.compraspublicas.gob.ec

2.1.2.3 Poder de negociación de los proveedores

El análisis determinante entre el poder de los fabricantes en un sector y sus proveedores es análogo al análisis de las relaciones entre los fabricantes y sus clientes.

El incremento en los grupos de compra es beneficioso dado que permite conseguir economías de compra. Sin embargo, cuando se produce un aumento en la concentración de compradores, este fenómeno afecta la rentabilidad debido al mayor poder de negociación de los proveedores.

El poder de los proveedores también puede incrementarse por efecto de integración vertical en el sector de sus propios clientes. No es recomendable en ese sentido, que la empresa interactúe con sus proveedores como competidores dentro del mismo sector, toda vez que aquello afecta negativamente a su rentabilidad financiera (<http://strategycorner.blogspot.com/2010/08/poder-de-negociacion-de-los-proveedores.html>).

Debido a que las materias primas, productos semiterminados y los componentes tienden a ser commodities suministrados por pequeñas compañías a grandes compañías fabricantes, los proveedores de CUADREXORT S.A. presentan un limitado poder de negociación.

Proveedores de productos

Los proveedores de productos son quienes poseen los insumos específicos a la organización quien normalmente cuenta con dos o tres proveedores de ítems similares en muchos de los casos para CUADREXPORT S.A., la ubicación geográfica es importante ya que al momento de la compra se debe contar con disponibilidad inmediata, volumen y transporte.

La ubicación geográfica del proveedor es importante ya que puede alterar el costo del producto por temas de movilización.

Es indispensable crear una política recíproca con los proveedores puesto que es importante mantener líneas de crédito para de esta forma no debilitar el flujo de caja al realizar compras de contado (Revista Gestión, 2010).

Proveedores de servicios

Se consideran proveedores de servicios a todos los prestadores de servicios, para CUADREXPORT S.A. Se puede mencionar que se mantienen en muchos de los casos requerimientos puntuales de operadores con experiencia en el manejo de maquinaria para la confección de artículos artesanales como:

- ✓ Tejedores,
- ✓ Tafilteadores,
- ✓ Sublimadores,
- ✓ Prensadores entre otros.

En el sector comercial se requiere tan solo de profesionales de línea; al contrario, la contratación de servicios profesionales es muy extensa desde la participación de un publicista para el manejo de imagen, hasta la de un abogado para la asesoría jurídica en la firma de contratos, la de personal médico para la atención en campo y la de un chef quien debe manejar el servicio de catering del personal. Es por esta razón que, dependiendo del requerimiento puntual, se realiza la contratación respectiva, valorándose la experiencia del profesional, su capacidad y afinidad.

De igual forma, está la prestación de servicios por parte de empresas aseguradoras, las mismas que proveen las pólizas de fiel cumplimiento de contrato, de buen uso de anticipo, entre otras, así mismo, brindan el servicio de aseguramiento de bienes existentes a nombre de la organización.

Los sistemas de comunicaciones desde la prestación de servicios de comunicación fija, celular, radial y servicios de Internet son evaluados semestralmente, los cuales, dependiendo de la calidad, promociones, cobertura y costos determinarán la frecuencia de compra.

El uso frecuente de transporte determina las condiciones de los vehículos, años y permisos de funcionamientos los mismos que se ajustaran a los requerimientos de ley los costos serán mandantes el instante de realizar la contratación.

2.1.2.4 Amenaza de productos sustitutos

Este tipo de productos son aquéllos que por cumplir funciones o satisfacer necesidades similares a los de la empresa, representan una amenaza.

Los productos sustitutos son bienes o servicios que provienen de fuera de una industria dada y que cumplen funciones iguales o similares a las del producto que produce esa industria.

En general los sustitutos de productos representan una fuerte amenaza para una empresa cuando los clientes enfrentan poco o ningún costo por cambiar de uno a otro y cuando el precio del producto sustituto es más bajo o su calidad y capacidad de desempeño son iguales o mejores que las del producto de la competencia.

Para CUADREXPORT S.A., se puede evidenciar en la actualidad el sombrero chino ingresado a un costo muy bajo a pesar de tener una pésima calidad, muchos de los clientes deciden probar con el producto. El mismo caso son las maquinas tejedora chinas que son capaces de producir chales, pashminas y bufandas en tiempos record con una gran similitud a las elaboradas a mano.

2.1.2.5 Rivalidad entre los competidores

La rivalidad entre los competidores es el resultado que podemos evidenciar del análisis de las cuatro anteriores, la cual refleja la situación del mercado en cualquiera de los sectores marcada por la competencia entre empresas y la influencia de esta en la generación de beneficios (“LAS CINCO FUERZAS DE PORTER: RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES ESTABLECIDOS”). La competencia genera menos beneficios, además que ocasiona gastos en publicidad, innovación, calidad del producto / servicio, alterando de esta manera el precio del producto. Se puede considerar la intensidad de la competencia tomando en cuenta la influencia de los siguientes factores:

- **Concentración:** Comprende al número de empresas que compiten en el sector y el tamaño. Segregado por el número de empresas y el precio de sus productos.
- **Diversidad de competidores:** Comprende a las empresas que compiten dentro de un mercado las cuales poseen características similares en cuanto al giro del negocio, lo que ocasiona menor rivalidad pues mantiene un funcionamiento tan similar.
- **Diferenciación del producto:** Comprende al producto que posee similitud con la competencia el cual deberá generar desarrollar un servicio commodity, logrando diferenciarse en el mercado por el precio.
- **Exceso de capacidad y barreras de salida:** Comprende la capacidad de la empresa, con la finalidad de emplear los recursos de manera eficaz, las barreras de salida para la empresa se realizaran mediante la inversión de recursos duraderos y especializados.
- **Condiciones de los costes, economías de escala y relaciones entre costes fijos y costes variables:** Comprende a la capacidad de producción de la compañía, la compañía deberá emprender cualquier negocio, para cubrir sus costes variables.

Con lo antes mencionado, se puede manifestar que existen empresas que han convertido a la producción de artesanías en un monopolio acaparando la mayor cantidad de mercados tomando en cuenta que las buenas relaciones con el mercado canadiense nos permite promocionar nuestros productos sin que exista mucha competencia es importante considerar que la estructura de la organización trabaja a un 90% de su capacidad productiva.

De igual forma, se puede afirmar que existen competidores en la línea de las artesanías, tales como: Maquita Cusunchi, Homero Ortega, Ortega Hats, siendo importante que señalar que existen competidores de gran envergadura, los mismos que cubren pedidos puntuales de montos elevados, dejando a la par, un nicho de mercado el cual puede ser atendido.

Mapa Geo-referenciado de las Artesanías

Gráfico No. 17 Mapa Geo-referenciado de Artesanías en Ecuador



Fuente: Mapa Geo referenciado Artesanías Ecuador
Elaboración: Marjorie L. Reyes P.

2.1.2.6 Síntesis de factores del análisis de microambiente

Como resultado del análisis de los factores externos del microambiente de CUADREXPPOINT S.A. –al igual que en el macroambiente– se ha podido identificar aspectos de afectación favorable y desfavorable para la empresa., lo cual se consigna en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 3 Factores de afectación positiva y negativa del Microambiente de CUADREXPPOINT S.A.

Factores Favorables (+)	Factores Adversos (-)
Incremento progresivo de proveedores de insumos artesanales	Incremento de nuevos competidores
Posibilidades óptimas de acopio masivo de productos artesanales para su exportación	Retrasos en los pagos de los productos artesanales por parte del Estado
Preferencia de los clientes extranjeros a las artesanías ecuatorianas	Delimitación del techo de precios por influencia de competidores con bajos costos de producción
Mayor demanda de los productos artesanales	Incremento de productos decorativos que tienden a relegar el valor agregado de la artesanía
Sistema de compras públicas que viabiliza la venta de productos artesanales para el Estado	Dispersión de los proveedores locales
Inclusión de los proveedores artesanales a la economía popular	Deficiencia organizativa del sector artesanal productivo

Fuente: Marjorie Reyes P.

Elaboración: Marjorie Reyes P.

2.2 Análisis Interno de la empresa

El análisis interno de la CUADREXPPOINT S.A., tiene por objeto identificar y definir las capacidades y factores óptimos que presenta la empresa, así como sus limitaciones o deficiencias, relacionados en todos estos casos con el desarrollo de su gestión y cumplimiento de objetivos. De igual forma, es importante identificar los recursos de la empresa que no son

más que el conjunto de factores o activos de los que dispone para llevar a cabo su estrategia competitiva.

2.2.1 Reseña histórica de la empresa

Tal como se indicó en la parte introductoria de este trabajo de tesis, se aprecia que en el país, la producción artesanal se remonta de mucho tiempo atrás entre los indígenas con la elaboración de herramientas, recipientes, tallados en piedra y madera, al igual que con la elaboración de diferentes tejidos en una diversa gama de texturas. CUADREXPORT S.A., es una empresa que precisamente ha recogido ese acervo histórico cultural del país para desarrollar un emprendimiento que a la par de una búsqueda de rentabilidad, contribuya con el posicionamiento de la creatividad nacional en el extranjero.

Es así, que CUADREXPORT S.A., es una compañía que nació de un emprendimiento familiar en el año 2006. El señor Paúl Montalvo, Ingeniero en Administración de Empresas de profesión, decide formar la empresa exportadora CUADREXPORT S.A., período en el cual ha sido reconocido en el mercado local como emprendedor exitoso, el mismo que se ha hecho acreedor a través de sus diversos proyectos desarrollados siempre pensando en la innovación continua y la fascinación del cliente ante sus productos.

En los siguientes años a la creación de la empresa CUADREXPORT S.A., se ha dedicado a practicar una gestión basada en la calidad, innovación, precios justos para sus artesanos lo que ha permitido mantenerse en el mercado y fidelizar a sus clientes.

La empresa no ha desarrollado una planificación estratégica adecuada que permita optimizar sus costos, a pesar de haber ganado un gran espacio en el mercado nacional e internacional. La crisis en el sector de la exportación y aún peor la migración de artesanos, ha obligado a la

gerencia a tomar decisiones, basadas en el instinto con una ausencia total de planificación.

CUADREXPORT S.A se ha enfocado principalmente en la exportación de artesanías como el sombrero en paja toquilla, el mismo que ha estado presente en el Ecuador desde el año 1700, producto que ha mantenido una demanda alta y cuya producción se destina un 10% al mercado local, y el restante 90% al mercado mundial, de acuerdo al Banco Central del Ecuador.

La elaboración de los tejidos en paja toquilla tiene para los artesanos una doble significación: por un lado la tradición cultural que ha sido heredada de generación en generación, y la opción laboral para mejorar sus economías domésticas con el fin de satisfacer, en parte, las necesidades básicas del día a día.

CUADREXPORT S.A., ha implementado un proyecto orientado hacia los pequeños artesanos, organizándolos en una empresa comunitaria, y a su vez brindándoles capacitación, para que de esta forma desarrollen las habilidades necesarias y puedan elaborar con la paja toquilla, no solamente los tradicionales sombreros, sino también todo tipo de artesanías con una calidad de exportación.

CUADREXPORT S.A., surge tras un emprendimiento que da inicio a sus actividades el 15 de abril del 2006, de acuerdo a su estructura y características financieras se la considera como una PYME (Pequeña y mediana empresa).

CUADREXPORT S.A., se encuentra domiciliada en la ciudad de Quito donde cumple con sus obligaciones tributarias y el resto de requerimientos solicitados por los entes reguladores. Dichas obligaciones tributarias se encuentran registradas en el servicio de rentas internas SRI por medio del Registro Único de Contribuyentes 1792105870001. Además de que cuenta con el Registró Único de Proveedores legalmente registrado e inscrito en el INCOP.

Partiendo de esto se vio la necesidad de crear una unidad productiva propia observando las políticas nacionales de expansión de mercados y la facilidad de acceder a créditos a PYMES, de esta forma se da inicio a las actividades orientadas a las necesidades de comercializar productos a mercados tanto nacionales como internacionales principalmente artesanías de varias regiones del Ecuador. Se ha podido observar que existe poco movimiento en la actividad comercial dentro del sector privado, lo cual genera la necesidad de la empresa para buscar nuevos clientes descubriendo una oportunidad en las empresas del sector público logrando captar una importante participación dentro de estas entidades.

A partir del año 2009 la empresa da inicio al manejo del Portal de compras Públicas, capacitando al personal en la elaboración de ofertas técnicas, evidenciando una mejora de los resultados económicos cumpliendo con el objeto social propuesto.

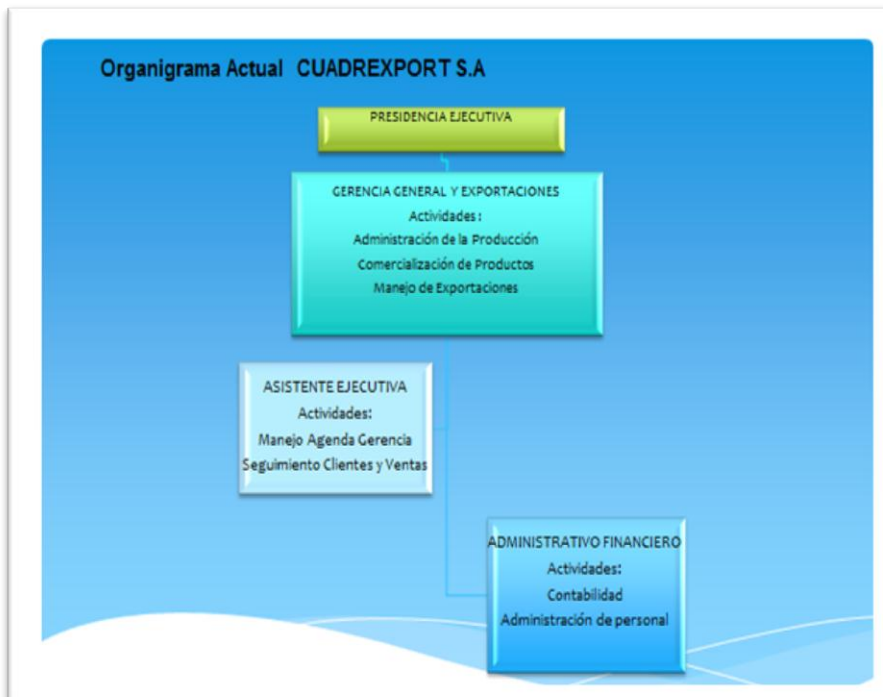
El portafolio de servicios que presta la compañía se encuentra bien definida en:

Venta por menor y mayor de diferentes artículos de fabricación artesanal con diseños alusivos a motivos ecuatorianos conservando en su mayoría el proceso artesanal del mismo con la finalidad de brindar desarrollo a la comunidad y crecimiento sostenido de la organización.

2.2.2 Estructura organizacional

CUADREXPORT S.A., tiene una estructura organizacional desarrollada de manera empírica, esta micro-empresa en la actualidad se encuentra constituida por cuatro (4) personas, a continuación se describe el organigrama actual de la empresa CUADREXPORT S.A.:

Gráfico No. 18 Organigrama actual de Cuadrexport S.A.



Fuente: Marjorie Reyes P.

Elaboración: Marjorie Reyes P.

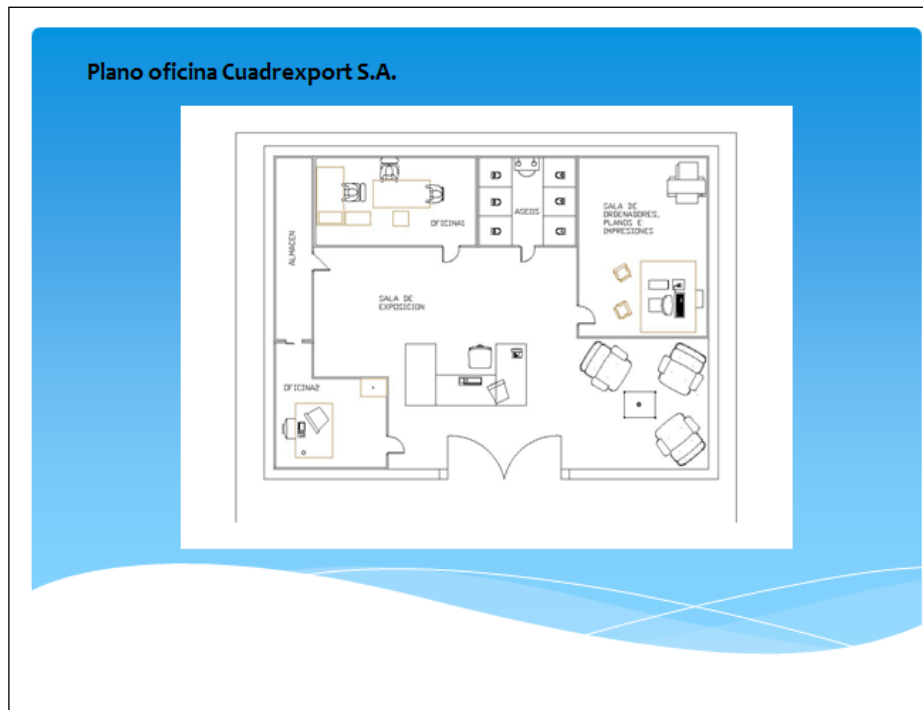
CUADREXPORT S.A., ha distribuido el personal en dos áreas:

El área administrativa, liderada por la Gerencia General y complementada por los responsables operativos; y, el área comercial, la cual trabaja de la mano con los responsables de operaciones.

2.2.3 Instalaciones e infraestructura

CUADREXPORT S.A., se encuentra domiciliada en la ciudad de Quito en la provincia de Pichincha, en la dirección Alfonso de la Martíné E10-49 y París.

Gráfico No. 19 Plano oficina Cuadrexport S.A.



Fuente: Marjorie Reyes

Elaboración: Marjorie Reyes P.

El personal cuenta con un espacio físico adecuado para desarrollar sus labores diarias, vale la pena mencionar que se desarrollan actividades de campo dependiendo de los requerimientos de cada cliente.

2.2.4 Estructura orgánica funcional

CUADREXPORT S.A., tiene una clara definición de las actividades que deberán desarrollar cada uno de sus departamentos. Sin embargo, se procede a detallar cada una de las funciones realizadas por el personal al interior de la compañía.

2.2.4.1 Gerencia General y exportaciones

El Gerente General es el encargado de las actividades de administración, producción, comercialización, manejo de exportaciones, requerimientos operativos de los proyectos desde la elaboración de ofertas, afinamiento de especificaciones técnicas y costeo de productos requeridos por los clientes, así como también la gestión de firmas de contratos, actas de entrega recepción, y decisiones de carácter financiero lo cual demuestra claramente cuáles son sus funciones evidenciando la necesidad de una planificación más definida.

CUADREXPORT S.A, no tiene trazada una proyección a largo plazo ya que sus actividades han sido encaminadas a generar rentabilidad, gestión de nuevos proyectos y apagar incendios.

2.2.4.2 Gerencia administrativa y financiera

La gerencia administrativa y financiera por la particularidad del negocio cubre las líneas de crédito abiertas, fuentes de financiamientos, análisis contable y adquisiciones es por esto que para un mejor análisis se desagregará esta área por funciones.

Los resultados de la facturación y crecimiento de la organización durante estos años de existencia han sido realmente ambiguos marcando años de bonanza para la compañía y saldos negativos.

En la evolución de la organización se ha observado un serio problema en la administración financiera puesto que la formación de los profesionales no han aportado valor al desarrollo de la misma es por esto que se cometieron errores en la liquidez de la compañía y aspectos que evidenciaron un bajo crecimiento económico de la misma.

2.2.4.2.1 Contabilidad

El área de Contabilidad opera formalmente en la empresa desde sus inicios, cumpliendo con los requerimientos establecidos por los organismos rectores, el ejercicio comercial con las entidades del estado influencia notoriamente en la puntualidad de la ejecución de las actividades tributarias puesto que todos los organismos se encuentran en línea y cruzan información entre ellos restringiendo el acceso de no estar al día en sus obligaciones (SRI) Sistema de Rentas Internas, IESS Instituto de Seguridad Social y la Cámara de Comercio a la que la empresa se encuentra afiliada.

2.2.4.2.2 Asistencia administrativa y de adquisiciones

Esta función es la responsable del manejo de la agenda de la Gerencia General, adquisiciones, seguimiento de clientes y ventas, quien percibe un bono extra por venta realizada. El éxito de los proyectos depende del precio, calidad y disponibilidad del producto es por esto que en el proceso de adquisiciones se encuentra fortalecido ya que se posee un alto poder de negociación con los proveedores por el volumen de compras que realiza.

2.2.4.2.3 Mano de obra

CUADREXPORT S.A., es una organización comercializadora la cual no requiere de un elevado número de profesionales para el desarrollo de su gestión administrativa mientras que en la parte logística y operativa no requiere de la contratación de personal de planta, toda vez que en la mayoría de los casos se trabaja con artesanos o comunidades independientes a la empresa.

2.3 Conociendo el producto que se oferta

En los últimos años de acuerdo a la experiencia que se ha obtenido en la exportación de artesanías el producto con mayor aceptación en el mercado

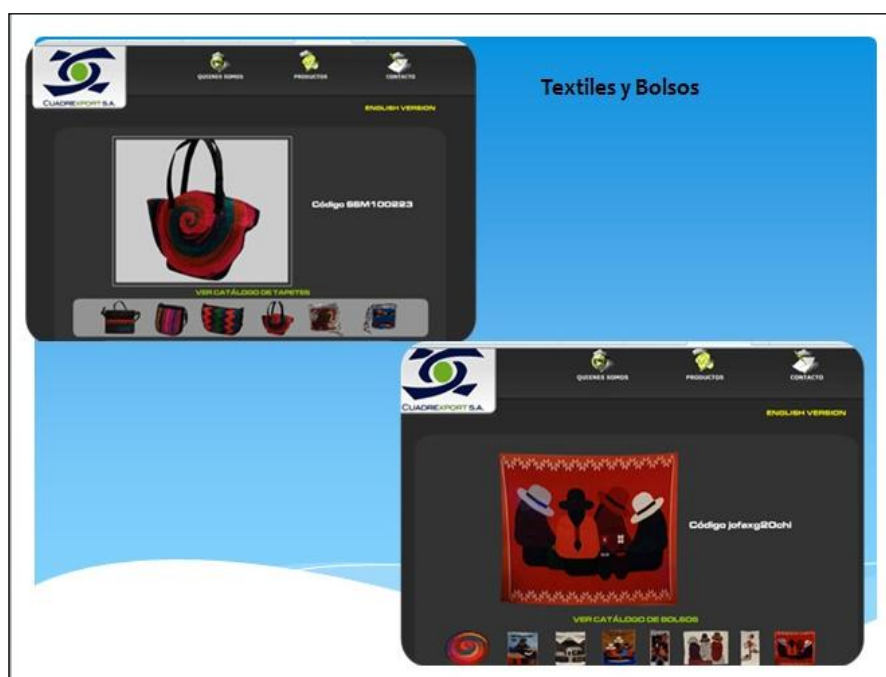
Internacional ha sido el sombrero de paja toquilla y los textiles en sus diferentes presentaciones. Dichos artículos han sido diseñados y elaborados en una gran variedad de modelos, diseños, formas, tamaños y texturas. A continuación se muestran algunos de los artículos que la empresa exporta:

Gráfico No. 20 Producto Estrella Sombreros de Paja Toquilla



Fuente: Marjorie Reyes
Elaboración: Marjorie Reyes P.

Gráfico No. 21 Textiles y bolsos



Fuente: Marjorie Reyes

Elaboración: Marjorie Reyes P.

2.4 Procesos operativos de la empresa

Un proceso es una secuencia de actividades que van añadiendo valor mientras se produce un producto o servicio a partir de determinadas aportaciones. (<http://www.human.es/es/consultoria/organizacion-y-sistemas-gestion/organizacion-por-procesos>)

La finalidad de la gestión por procesos es mejorar los resultados de la organización de manera compatible con la consecución de niveles superiores de satisfacción de sus clientes y grupos de interés a través de:

- Reducción de costes innecesarios (actividades sin valor añadido).
- Acortar los plazos de entrega (incluyendo los de lanzamiento).
- Mejorar la calidad y valor percibido por el cliente.
- Control efectivo y coordinación de los trabajos realizados en la empresa.
- Cualquier evaluación y acreditación exige esta dinámica.

Gráfico No. 22 Procesos Operativos Cuadrexport S.A.



Fuente: Marjorie Reyes

Elaboración: Marjorie Reyes P.

2.5 Limitaciones evidenciadas de la empresa

El problema identificado en la compañía ha sido el incursionar en mercados Internacionales altamente competitivos, con un catálogo de productos que tenga valores agregados y una diferenciación con respecto a los productos de la competencia.

Todo esto se deriva de la monopolización de los productos semiterminados por parte de los grandes exportadores, escasez de recolectores de campanas de paja toquilla, alta migración de tejedores (corriendo el riesgo de perder la tradición del arte del tejido fino), incremento variable del combustible (jet fuel) el mismo que afecta directamente en el costo del flete para exportación. Este problema se presenta más urgente debido a la ausencia de mano de obra capacitada, materias primas de alto costo y de difícil abastecimiento, excesiva fragmentación de la industria y una falta de agilidad en los trámites de exportaciones frente al Estado.

Los exportadores PYMES ecuatorianos sugieren que en muchas ocasiones deben operar en un ambiente altamente competitivo con un potencial de crecimiento y una competencia desleal ante los precios de exportación, por lo que se han visto obligados a manejarse en un mercado cambiante de precios lo cual afecta a la utilidad de la compañía.

Cuadro No. 4 Presupuesto Año 2012 2013

PRESUPUESTO AÑO 2012 - 2013

	TOTAL												PORCENT	
	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiem.	Octubre	Noviem.	Diciem.	Enero	Febrero	TOTAL	PORCENT
INGRESO VENTAS KURINTY	6.000,00	5.200,00	5.800,00	6.200,00	4.900,00	6.500,00	4.700,00	5.900,00	6.700,00	6.800,00	6.900,00	5.800,00	71.400,00	100,00
TOTAL INGRESOS	6.000,00	5.200,00	5.800,00	6.200,00	4.900,00	6.500,00	4.700,00	5.900,00	6.700,00	6.800,00	6.900,00	5.800,00	71.400,00	100,00
	100,00													
COSTOS, GASTOS Y PAGOS	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiem.	Octubre	Noviem.	Diciem.	Enero	Febrero	TOTAL	PORCENT
COMPRA MATERIALES Y SUMINISTROS	2.430,00	2.106,00	2.349,00	2.511,00	1.984,50	2.632,50	1.903,50	2.389,50	2.713,50	2.754,00	2.794,50	2.349,00	28.917,00	50,35
SUELDO ADMINISTRADOR	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	4.800,00	8,36
SUELDO EMPLEADOS	636,00	636,00	636,00	636,00	636,00	636,00	636,00	636,00	636,00	636,00	636,00	636,00	7.632,00	13,29
DECIMO TERCER SUELDO										636,00			636,00	1,11
DECIMO CUARTO SUELDO						636,00							636,00	1,11
FONDOS DE RESERVA	86,30	86,30	86,30	86,30	86,30	86,30	86,30	86,30	86,30	86,30	86,30	86,30	1.035,60	1,80
APORTE IEES (PATR. IECE Y SECAP)	125,87	125,87	125,87	125,87	125,87	125,87	125,87	125,87	125,87	125,87	125,87	125,87	1.510,44	2,63
AGUA Y LUZ	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	720,00	1,25
MOVILIZACIONES Y TRANSPORTE	200,00	220,00	220,00	250,00	250,00	250,00	218,00	218,00	218,00	240,00	230,00	230,00	2.744,00	4,78
MANTENIMIENTO VEHICULOS	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	720,00	1,25
IMPUESTOS MUNICIPIO	115,00	85,00											200,00	0,35
TELEFONOS CELULAR Y CONVENC.	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1.200,00	2,09
INTERNET	52,00	52,00	52,00	52,00	52,00	52,00	52,00	52,00	52,00	52,00	52,00	52,00	624,00	1,09
UTILES DE OFICINA	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	660,00	1,15
ARRIENDO	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	3.600,00	6,27
VARIOS E IMPREVISTOS	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	1.800,00	3,13
TOTAL COSTO,GASTOS Y PAGOS:	4.770,17	4.436,17	4.594,17	4.786,17	4.259,67	5.543,67	4.146,67	4.632,67	4.956,67	5.655,17	5.049,67	4.604,17	57.435,04	100,01
UTILIDAD :	1.229,83	763,83	1.205,83	1.413,83	640,33	956,33	553,33	1.267,33	1.743,33	1.144,83	1.850,33	1.195,83	13.964,96	19,56
PORCENTAJE UTILIDAD	20,50	14,69	20,79	22,80	13,07	14,71	11,77	21,48	26,02	16,84	26,82	20,62	0,00	

El porcentaje de utilidad anual esta en 19,56% que una utilidad razonable.

PAUL MONTALVO
CUADREXPORT S.A.

Fuente: Marjorie Reyes

2.5.1 Síntesis de factores del análisis interno

Como resultado del análisis de los factores internos de CUADREXPORT S.A., se ha podido identificar aspectos favorables y desfavorables *de y para* la empresa, lo que al igual que los factores externos de su macro y micro ambiente, se detallan en un cuadro de síntesis.

Cuadro No. 5 Factores internos favorables y desfavorables de CUADREXPORT S.A.

Factores Favorables (+)	Factores Adversos (-)
Posicionamiento de la empresa ante el sector público	Ausencia del modelo de administración
Alta capacidad de negociación con proveedores	Ausencia de alineación a la misión y visión
Diseños innovadores	Falta de planificación estratégica
Capacidad de respuesta inmediata a los requerimientos de los clientes	Falta de control de inventarios
Gastos operativos bajos	Ausencia de maquinaria para acabados finales
Experiencia y conocimiento en compras públicas	Falta de capacitación del personal
Equipo de trabajo polifuncional	Reducido posicionamiento en mercados internacionales
Personal experimentado en la comercialización	Crecimiento mínimo de patrimonio

Fuente: Marjorie Reyes P.

Elaboración: Marjorie Reyes P.

2.6 Cuadro consolidado de factores situacionales

Sobre la base de los factores identificados en cada apartado del análisis situacional, se ha procedido con la consolidación de los mismos en el cuadro consolidado que a continuación se expone.

Cuadro No. 6 Consolidado de factores situacionales

Nivel	Factores Favorables (+)	Factores Adversos (-)
Nivel Externo-Macro	Auge de las tendencias artesanales ecuatorianas	Limitada posibilidad de compra de la población
	Políticas para una mayor innovación empresarial y productiva	Recesión económica nacional
	Fácil acceso de préstamos para el sector productivo	Recesión económica de los migrantes
	Apoyo gubernamental del Gobierno a las PYMES	Incremento de salvaguardas de importaciones
	Inversión del Estado para el sector de las exportaciones	Disminución de la inversión extranjera
	Promoción a la economía popular y solidaria	Crisis económica de países europeos
	Auge de tecnologías para comercializar productos de diverso tipo	Bajo nivel educativo de la población
Nivel Externo-Micro	Incremento progresivo de proveedores de insumos artesanales	Incremento de nuevos competidores
	Posibilidades óptimas de acopio masivo de productos artesanales para su exportación	Retrasos en los pagos de los productos artesanales por parte del Estado
	Preferencia de los clientes extranjeros a las artesanías ecuatorianas	Delimitación del techo de precios por influencia de competidores con bajos costos de producción
	Mayor demanda de los productos artesanales	Incremento de productos decorativos que tienden a relegar el valor agregado de la artesanía
	Sistema de compras públicas viabiliza venta de productos artesanales para el Estado	Dispersión de los proveedores locales
	Inclusión de los proveedores artesanales a las políticas de la economía popular	Deficiencia organizativa del sector artesanal productivo
	Nivel Interno	Posicionamiento de la empresa ante el sector público
Alta capacidad de negociación con proveedores		Ausencia de alineación a la misión y visión
Diseños innovadores		Falta de planificación estratégica
Capacidad de respuesta inmediata a los requerimientos de los clientes		Falta de control de inventarios
Gastos operativos bajos		Ausencia de maquinaria para acabados finales
Experiencia y conocimiento en compras públicas		Falta de capacitación del personal
Equipo de trabajo Polifuncional		Reducido posicionamiento en mercados internacionales
Personal experimentado en la comercialización		Crecimiento mínimo de patrimonio

Fuente: Marjorie Reyes P. / Elaboración: Marjorie Reyes P.

2.7 Valoración de los factores situacionales

Con el fin de asignar un valor (o peso) de relevancia de los factores positivos y negativos identificados en el análisis situacional de CUADREXPORT S.A, se ha procedido con una metodología empírica.

Es así que para la definición del método empírico de medición utilizado, se ha partido de una interpretación valorativa acogida por la gerencia general, en virtud de la experiencia concreta y la naturaleza propiamente dicha de la empresa, lo que permite diferenciar con practicidad el impacto de cada factor sustraído del análisis situacional.

Este método de valoración y priorización, se configura en virtud de los siguientes criterios de ponderación:

Para la determinar el mayor impacto de las amenazas y oportunidades, es fundamental establecer cómo los fenómenos externos inciden (de acuerdo a su naturaleza) en el SUJETO de la planificación.

Entiéndase en este caso por sujeto, a la organización respecto de la cual se determina su Análisis Situacional y se formula más adelante el respectivo Direccionamiento Estratégico (es decir: CUADREXPORT S.A.).

Las formas de incidencia o impacto, se las puede identificar por 3 vías:

- *Estructural*
- *Utilitaria*
- *Relativa*

A su vez, cada una de estas vías de incidencia, comprende variables según su rango de influencia y relevancia.

INCIDENCIA ESTRUCTURAL

Corresponde al mayor o menor grado en que un determinado fenómeno se vincula a cuestiones estructurales de la organización, es decir, a los aspectos que le son substanciales, como por ejemplo, su existencia como organización, sus componentes, su operatividad, su Misión y Visión, su razón de ser, objeto social, el negocio como tal, etc.

No obstante, los factores pueden distribuirse de acuerdo a cuatro grupos de variables, según la forma de o aspecto en el que inciden. Estos tipos de variables son y se explican así:

Misionales: Objeto social, fines y objetivos institucionales, giro del negocio.

Constitutivos: Estructura orgánica, personalidad jurídica, procesos gobernantes.

Operativos: Líneas de gestión, operaciones, procesos técnicos.

Indiferentes: No se vinculan a ninguno de los anteriores.

Las variables y rangos o pesos de afectación de este tipo de incidencia, son los de mayor nivel, y se los define de acuerdo a un estándar comparativo, que para este caso ha sido tomado del autor Josué Sanz (Sanz, 2001), y que ha sido acogido por la empresa de acuerdo al siguiente detalle:

Cuadro No. 7 Valoración de Incidencia Estructural

Variable	Puntaje
Misionales	8
Constitutivos	7
Operativos	6
Indiferentes	0

INCIDENCIA UTILITARIA

Corresponde al mayor o menor grado en que un determinado fenómeno se vincula con los recursos de la organización.

Los grupos de variables corresponden a: talento humano, Infraestructura y presupuesto.

Las variables y rangos o pesos de afectación de este tipo de incidencia, son de nivel medio, y también se los define de acuerdo a un estándar comparativo, que para este caso también ha sido tomado de los planteamientos del autor Josué Sanz, de acuerdo al siguiente detalle:

Cuadro No. 8 Valoración de Incidencia Utilitaria

Variable	Puntaje
Presupuesto	5
Talento Humano	4
Infraestructura	3
Indiferentes	0

INCIDENCIA RELATIVA

Corresponde al mayor o menor grado en que un determinado fenómeno afecta intereses de los actores relacionados con la organización. En este caso, la incidencia se genera respecto de las variables: Efecto Directo y Efecto Indirecto respecto de los actores vinculados.

Estos actores son *Afines* (socios, aliados, proveedores, clientes). Si los factores son favorables para los *Afines* se los considera positivos; y si por el contrario, son adversos a los *Afines* se los considera negativos.

Las variables y rangos o pesos de afectación de este tipo de incidencia, son de nivel menor, y también se los define de acuerdo a un estándar comparativo, cuya fuente referencial es la misma de las anteriores. En este caso, se identifica la siguiente valoración.

Cuadro No. 9 Valoración de Incidencia Relativa

Variable	Puntaje
Efecto Directo	2
Efecto Indirecto	1
Indiferentes	0

Se debe tener presente que un mismo factor, debe ser valorado en los tres (3) tipos de incidencia, a fin de sumar un peso total en cada caso, lo que será determinante para su priorización, que deberá plasmarse en la matriz FODA correspondiente.

Concomitantemente a los criterios planteados, se corrobora que si para la empresa, el impacto de los factores o fenómenos identificados es negativo, aquéllos devienen en amenazas (si son externos) o en debilidades (si son internos); y si por el contrario, generan un efecto positivo, corresponden a oportunidades (si son externos) o a fortalezas (si son internos).

Por lo tanto, se ha utilizado el siguiente esquema (de siglas) para definir el tipo de impacto:

INI = Impacto Negativo Interno (**F**ortalezas)

INE = Impacto Negativo Externo (**A**menazas)

IPI = Impacto Positivo Interno (**D**ebilidades).

IPE = Impacto Positivo Externo (**O**portunidades).

Una vez definidos los parámetros para la identificación y valoración del impacto de los factores situacionales, se pudo establecer la siguiente matriz consolidada de ponderación:

Cuadro No. 10 Matriz de Ponderación de Factores Situacionales de Cuadrexport S.A.

Factor / Fenómeno	Tipo de Impacto	Variable Estructural	Valor (Peso)	Variable Utilitaria	Valor (Peso)	Variable Relativa	Valor (Peso)	TOTAL
Auge de las tendencias artesanales ecuatorianas	IPE	Misional	8	Presupuest o	5	Directa	2	15
Políticas para una mayor innovación empresarial y productiva	IPE	Misional	8	Talento Humano	4	Indirecta	1	13
Fácil acceso de préstamos para el sector productivo	IPE	Operativa	6	Presupuest o	5	Directa	2	13
Apoyo gubernamental del Gobierno a las PYMES	IPE	Operativa	6	Presupuest o	5	Directa	2	13
Inversión del Estado para el sector de las exportaciones	IPE	Misional	8	Presupuest o	3	Directa	2	13
Promoción a la economía popular y solidaria	IPE	Operativa	6	Indiferente	0	Indirecta	1	7
Auge de tecnologías para comercializar productos de diverso tipo	IPE	Operativa	6	Talento Humano	4	Directa	2	12
Incremento progresivo de proveedores de insumos artesanales	IPE	Constitutiva	7	Presupuest o	5	Directa	2	14
Posibilidades óptimas de acopio masivo de productos artesanales para su exportación	IPE	Misional	8	Presupuest o	5	Directa	2	15
Preferencia de los clientes extranjeros a las artesanías ecuatorianas	IPE	Misional	8	Presupuest o	5	Directa	2	15
Mayor demanda de los productos artesanales	IPE	Misional	8	Presupuest o	5	Directa	2	15
Sistema de compras públicas viabiliza venta de productos artesanales para el Estado	IPE	Operativa	6	Talento Humano	4	Directa	2	12
Inclusión de los proveedores artesanales a las políticas de la economía	IPE	Operativa	6	Presupuest o	5	Directa	2	13

Factor / Fenómeno	Tipo de Impacto	Variable Estructural	Valor (Peso)	Variable Utilitaria	Valor (Peso)	Variable Relativa	Valor (Peso)	TOTAL
popular								
Posicionamiento de la empresa ante el sector público	IPI	Misional	8	Presupuesto	5	Directa	2	15
Alta capacidad de negociación con proveedores	IPI	Operativa	6	Presupuesto	5	Directa	2	13
Diseños innovadores	IPI	Misional	8	Talento Humano	4	Directa	2	14
Capacidad de respuesta inmediata a los requerimientos de los clientes	IPI	Misional	8	Talento Humano	4	Directa	2	14
Gastos operativos bajos	IPI	Operativa	6	Presupuesto	5	Directa	2	13
Experiencia y conocimiento en compras públicas	IPI	Operativa	6	Talento Humano	4	Directa	2	12
Equipo de trabajo Polifuncional	IPI	Operativa	6	Talento Humano	4	Indirecta	1	11
Personal experimentado en la comercialización	IPI	Constitutiva	7	Talento Humano	4	Directa	2	13
Limitada posibilidad de compra de la población	INE	Misional	8	Presupuesto	5	Indirecta	1	14
Recesión económica nacional	INE	Constitutiva	7	Presupuesto	5	Directa	2	14
Recesión económica de los migrantes	INE	Operativa	6	Presupuesto	5	Indirecta	1	12
Incremento de salvaguardas de importaciones	INE	Operativa	6	Indiferente	0	Indirecta	1	7
Disminución de la inversión extranjera	INE	Operativa	6	Presupuesto	5	Indirecta	1	12
Crisis económica de países europeos	INE	Constitutiva	8	Presupuesto	5	Directa	2	15
Bajo nivel educativo de la población	INE	Indiferente	0	Talento Humano	4	Indirecta	1	5
Incremento de nuevos competidores	INE	Constitutiva	7	Presupuesto	5	Directa	2	14
Factor / Fenómeno	Tipo de Impacto	Variable Estructural	Valor (Peso)	Variable Utilitaria	Valor (Peso)	Variable Relativa	Valor (Peso)	TOTAL
Retrasos en los pagos de los productos artesanales por parte del	INE	Constitutiva	7	Presupuesto	5	Directa	2	14

Estado								
Delimitación del techo de precios por influencia de competidores con bajos costos de producción	INE	Misional	8	Presupuest o	5	Indirecta	1	14
Incremento de productos decorativos que tienden a relegar el valor agregado de la artesanía	INE	Operativa	6	Talento Humano	4	Directa	2	12
Dispersión de los proveedores locales	INE	Misional	8	Presupuest o	5	Directa	2	15
Deficiencia organizativa del sector artesanal productivo	INE	Constitutiva	7	Talento Humano	4	Directa	2	12
Ausencia del modelo de administración	INI	Constitutiva	8	Presupuest o	5	Indirecta	1	14
Ausencia de alineación a la misión y visión	INI	Misional	8	Talento Humano	4	Indirecta	1	13
Falta de planificación estratégica	INI	Misional	8	Presupuest o	5	Directa	2	15
Falta de control de inventarios	INI	Operativa	6	Presupuest o	5	Directa	2	13
Ausencia de maquinaria para acabados finales	INI	Operativa	6	Presupuest o	5	Indirecta	2	13
Falta de capacitación del personal	INI	Misional	8	Talento Humano	4	Directa	2	14
Reducido posicionamiento en mercados internacionales	INI	Misional	8	Presupuest o	5	Directa	2	15
Crecimiento mínimo de patrimonio	INI	Constitutiva	7	Presupuest o	5	Indirecta	1	13

Elaborado por: Marjorie Reyes

PRIORIZACIÓN

La priorización de los factores identificados se la puede aplicar respecto de sus rangos de puntaje. Tales rangos derivan de las escalas Alta, Media y Baja, cuya equivalencia es la siguiente:

ALTA = De 12 a 15
MEDIA = De 8 a 11
BAJA = De 7 ó menos.

En tal virtud, lo que procede es seleccionar de las FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES y AMENAZAS las que alcancen o superen los 12 puntos.

De igual forma, se puede aplicar un sistema de convergencia: “Top Five”, es decir, que se asocian o fusionan las de mayor rango, de acuerdo a su afinidad, hasta lograr por cada grupo de factores: los 5 ítems de mayor impacto. La aplicación de esto consta en el siguiente capítulo, como aspecto clave en la formulación de la matriz FODA.

Cabe señalar por lo tanto, que con la matriz de ponderación (valoración) a los diferentes factores situacionales y los pesos asignados a cada uno bajo la metodología formulada, se replanteó en relación al FODA. el esquema clásico de las matrices EFE y EFI (En este caso las matrices IPE).

En este caso, los factores priorizados se condensan sistemáticamente para plasmarse en la matriz del análisis FODA, lo que viabiliza su desagregación y recapitulación con criterio de planificación estratégica mediante los respectivos esquemas que derivan de dicho análisis.

CAPÍTULO III

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1 Misión y visión de la empresa

3.1.1 Definición de visión

La *visión* corresponde a lo que una empresa quiere llegar a ser y crear, es decir, que corresponde a una proyección positiva razonable y por lo general exitosa, que vienen a ser los factores claves de la imagen futura de su imagen futura. La *visión* suele ser formulada por la instancia gobernante de la empresa, por quien tiene a su cargo la dirección de ésta. Sin embargo, no deja de ser relevante para efectos de crear la *visión*, valorar e incluir las aspiraciones de los actores inmersos en la organización, sean éstos internos o externos.

Una vez definida la *visión* de la empresa, todas las acciones e iniciativas convergen en ella, por lo que termina siendo un referente orientador de la gestión y la toma de decisiones. Por eso es fundamental que todos los miembros de la empresa conozcan la *visión* de la misma.

3.1.1.1 Visión actual de Cuadrexport S.A

La Visión de Cuadrexprot S.A., actualmente reza así:

“Estar entre las mejores tres empresas exportadoras de artesanías en el país, manteniendo la calidad en los productos del catálogo y satisfaciendo las necesidades del cliente en el 2015”.

3.1.1.2 Reformulación de la visión de Cuadrexport S.A

No obstante de lo anterior, considerando las circunstancias actuales y la proyección de la empresa, así como sus intereses de crecimiento y posicionamiento en el mercado internacional, se propone la siguiente reformulación de la *visión*:

“En los próximos siete años deseamos afianzar nuestro posicionamiento en la categoría de Pymes exportadoras, manteniéndonos como una sólida e innovadora compañía brindando productos de excelente calidad a los más exigentes mercados internacionales”.

3.1.2 Definición de misión

La *misión* de una empresa es su razón de ser, expresa bajo un sentido de trascendencia el motivo de su existencia. A su vez, determina las funciones básicas que la empresa se propone desempeñar en un entorno determinado.

En la *misión* se define en virtud de un objeto social, es decir, del propósito lícito de satisfacer necesidades de los clientes a través de sus productos y/o servicios.

3.1.2.1 Misión actual de Cuadrexport S.A

Actualmente en la empresa se enuncia su *misión* de la siguiente forma:

“Somos una empresa ecuatoriana que ofrece servicios en comercialización de productos varios, haciendo énfasis en artículos hechos a mano por artesanos de nuestra región, aportando con el desarrollo económico de comunidades dedicadas a esta noble labor”.

3.1.2.2 Reformulación de la misión de Cuadrexport S.A

No obstante que la empresa cuenta con una definición de su *misión*, al existir condiciones y perspectivas que van más allá de su proyección inicial, y bajo el contexto de la planificación estratégica formulado en este documento, se ha procedido con una propuesta de reformulación, de acuerdo al siguiente tenor:

“Ofrecemos artículos artesanales de primera calidad enfocándonos siempre en el buen manejo de la materia prima aportando al desarrollo económico de las comunidades que se dedican a esta noble labor, sin afectar al medio ambiente, manteniendo la innovación y los valores agregados en cada uno de nuestros productos, siempre caracterizándonos por el manejo de alta calidad y efectividad en el proceso”.

3.2 Valores y políticas de la organización.

3.2.1 Valores de la organización

Los valores son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social.

Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define a sí misma, debido a que los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes. Los empresarios deben desarrollar virtudes como la templanza, la prudencia, la justicia y la fortaleza para ser transmisores de un verdadero liderazgo.

Dentro de CUADREXPORT S.A podemos citar los siguientes valores los cuales han sido desarrollados por su Gerente General:

Cuadro No. 11 Valores Cuadrexport S.A.

VALORES CUADREXPORT S.A	
CALIDAD	Hacer siempre correctamente nuestro trabajo desde el inicio.
SERVICIO	Brindar a los clientes atención inmediata de los requerimientos
TRABAJO EN EQUIPO	Compartir nuestros conocimientos, experiencias e ideas con nuestros compañeros y colegas de trabajo
MEJORA CONTINUA	Siempre buscar hacer mejor nuestro trabajo.
HONESTIDAD	Siempre pensar, hablar y actuar con apego a la verdad.
LEALTAD	Cumplir y hacer cumplir nuestra Misión, Visión y Valores Institucionales, por encima de nuestros intereses personales
APERTURA	Aceptar nuevas ideas, proyectos, propuestas y enfoques, que nos permitan enriquecernos y mejorar.

Fuente: Marjorie Reyes

3.2.2 Políticas de la organización

Las políticas de la organización no son más que la orientación o directrices que deben ser divulgadas, entendidas y acatadas por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización. Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización. En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que complementan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias. Las políticas deben ser dictadas desde el nivel jerárquico más alto de la empresa (<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa.htm>).

Las políticas desarrolladas por el Gerente General son:

1. Capacitación continua del Talento Humano.
2. Comportamiento ético irrenunciable con proveedores, clientes, socios y comunidad en general.
3. Comunicación y socialización del modelo de negocio a todo el personal.
4. Priorización de las necesidades del cliente.
5. Normalización de la gestión contable y financiera.
6. Altos estándares de calidad en la materia prima.

3.3 Objetivos

Toda organización pretende alcanzar objetivos. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado (<http://www.monografias.com/trabajos15/objetivos-organizacionales/objetivos-organizacionales.shtml>)

3.4 Introducción Direccionamiento Estratégico

El “Direccionamiento Estratégico” (<http://www.direccionamiento-estrategico.com>) es una disciplina de la administración que a través de un procesos de planeación define la orientación de los productos y servicios que brinda la empresa al mercado basándose en las oportunidades y amenazas del entorno y los recursos y principios internos de la organización, determinando sus estrategias operativas con el único objetivo de satisfacer oportuna y adecuadamente las necesidades de los clientes y accionistas.

La cual integra varias estrategias, que incorporan diversas tácticas. El conocimiento, fundamentado en información de LA REALIDAD y en la reflexión sobre las circunstancias presentes y previsibles, coadyuva a la

definición de la “Dirección Estratégica” en un proceso conocido como “Planeamiento Estratégico”, que compila tres estrategias fundamentales, interrelacionadas:

- a) La Estrategia Corporativa,
- b) La Estrategia de Mercadeo y
- c) La Estrategia Operativa o de Competitividad.

La Dirección Estratégica consolida la integración de actividades tanto tecnológicas, políticas, económicas y sociales que enmarcan un cambio necesario en las empresas, está orientada a hacer frente a las vanguardias y desafíos que permitan diagnosticar una ventaja competitiva que ayuden a fortalecer el futuro de una organización.

Cualquier empresa que desee tener éxito y busque beneficios, debe someterse a un sistema formal de dirección estratégica, es decir, seleccionar y definir perfectamente sus valores dentro de la cadena de valor de la compañía que la hará destacar frente a la competencia.

La dirección estratégica puede ser dividida en cuatro fases:

3.4.1 Definición de objetivos estratégicos

La visión estratégica (debe ser de la Organización) indica las aspiraciones de la administración para con la Organización, proporcionando una vista panorámica de “en que negocios deseamos estar, hacia dónde nos dirigimos y la clase de compañía que estamos tratando de crear”.

3.4.1.1 Objetivos Empresariales

Con base a las directrices gerenciales de la empresa se ha procedido a inferir los objetivos institucionales de la empresa en función de su objeto social, el cual está relacionado con la exportación de artesanías finas. Es así que tales objetivos se los enuncia de la siguiente manera:

1. Lograr un personal altamente calificado.
2. Obtener el reconocimiento del medio y la comunidad en general respecto de la responsabilidad social y los valores de la empresa.
3. Lograr un posicionamiento en el mercado basada en la preferencia de los clientes en el ámbito en el que compite la empresa (Exportaciones).
4. Desarrollar un sistema financiero y contable eficiente.
5. Asegurar una producción que satisfaga los estándares exigidos por el mercado.

3.4.2 Planificación estratégica

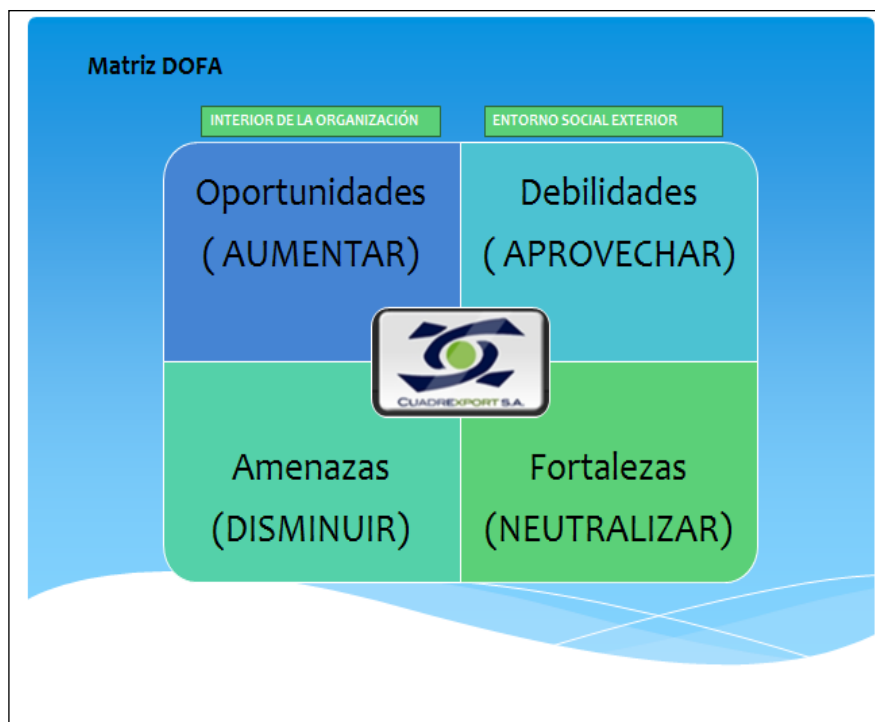
Diagnóstico Estratégico (donde estamos hoy), los criterios acerca de la estrategia que se debe buscar, necesitan fluir directamente de un análisis sensato del ambiente externo y de la situación interna de la Organización. Las consideraciones más importantes son:

3.4.3 Matriz FODA

Método en la planeación estratégica que lleva a la empresa a integrar procesos que se anticipen o minimicen las amenazas del medio, el fortalecimiento de las debilidades de la empresa, el potenciamiento de las fortalezas internas y el real aprovechamiento de las oportunidad.

Es importante reiterar, que los factores internos favorables y adversos de la empresa, son identificados como *fortalezas y amenazas*, respectivamente; mientras que los factores externos, identificados con sentido similar, pueden ser catalogados como *oportunidades y amenazas* de la empresa.

Gráfico No. 23 Matriz FODA



Fuente: Marjorie Reyes P.
Elaboración: Matriz DOFA

Para desarrollar debidamente el contenido del FODA, en virtud del cual surgen las estrategias sistémicamente, se ha partido de los resultados del Análisis Situacional, expresado en la matriz de valoración de los factores: IPI, IPE, INI e INE, cuyo significado fue referido oportunamente. En este sentido se ha buscado priorizar aquéllos de mayor puntaje (12-15), considerando que pertenecen a la escala de nivel alto.

Para efectos de síntesis y practicidad para el delineamiento estratégico de la empresa basado en el FODA, se ha aplicado el ejercicio de convergencia sobre aquellos ítems priorizados que son afines dentro de cada grupo de factores, hasta lograr acoger el esquema “Top Five”.

Es así que se tiene lo siguiente:

Cuadro No. 12
Convergencia de Factores IPI (Fortalezas)

Nro.	Factor	Puntaje	Convergencia	Definición
1	Posicionamiento de la empresa ante el sector público	15	1F	Posicionamiento en el Sector Público
2	Experiencia y conocimiento en compras públicas	12	2F	Personal experimentado en la comercialización
3	Personal experimentado en la comercialización	13		
4	Capacidad de respuesta inmediata a los requerimientos de los clientes	14	3F	Equipo Polifuncional
5	Equipo de trabajo Polifuncional	11		
6	Diseños innovadores	14	4F	Diseños innovadores
7	Alta capacidad de negociación con proveedores	13	5F	Alta capacidad de negociación con proveedores
8	Gastos operativos bajos	13		

Elaborado por: Marjorie Reyes

Cuadro No. 13
Convergencia de Factores IPE (Oportunidades)

Nro.	Factor	Puntaje	Convergencia	Definición
1	Auge de las tendencias artesanales ecuatorianas	15	1.0	Manejo de Tendencias Actuales
2	Preferencia de los clientes extranjeros a las artesanías ecuatorianas	15		
3	Mayor demanda de los productos artesanales	15		
4	Auge de tecnologías para comercializar productos de diverso tipo	12		
5	Inversión del Estado para el sector de las exportaciones	13	2.0	Inversión del Estado en el sector de las exportaciones
6	Sistema de compras públicas viabiliza venta de productos artesanales para el Estado	12		
7	Posibilidades óptimas de acopio masivo de productos artesanales para su exportación	15	3.0	Innovación Empresarial con Desarrollo Institucional (sector)
8	Políticas para una mayor innovación empresarial y productiva	13		
8	Incremento progresivo de proveedores de insumos artesanales	14	4.0	Políticas de motivación a proveedores
9	Inclusión de los proveedores artesanales a las políticas de la economía popular	13		
11	Fácil acceso de préstamos para el sector productivo	13	5.0	Apoyo gubernamental a las PYMES
12	Apoyo del Gobierno a las PYMES	13		

Elaborado por: Marjorie Reyes

Cuadro No. 14
Convergencia de Factores INI (Debilidades)

Nro.	Factor	Puntaje	Convergencia	Definición
1	Ausencia del modelo de administración	14	1D	Carencia de un modelo de administración
2	Falta de control de inventarios	13		
3	Falta de capacitación del personal	14	2D	Falta de capacitación del personal
4	Ausencia de alineación a la misión y visión	13	3D	Falta de Planificación Estratégica
5	Falta de planificación estratégica	15		
6	Ausencia de maquinaria para acabados finales	13	4D	Recursos económicos limitados
7	Crecimiento mínimo de patrimonio	13		
8	Reducido posicionamiento en mercados internacionales	15	5D	Reducido posicionamiento en mercados internacionales

Elaborado por: Marjorie Reyes

Cuadro No. 15
Convergencia de Factores INE (Amenazas)

Nro.	Factor	Puntaje	Convergencia	Definición
1	Retrasos en los pagos de los productos artesanales por parte del Estado	14	1.A	Retrasos en los pagos de los productos artesanales por parte del Estado
2	Limitada posibilidad de compra de la población	14	2.A	Limitada posibilidad de compra de la población
3	Recesión económica nacional	14		
4	Recesión económica de los migrantes	12		
5	Disminución de la inversión extranjera	12		
6	Dispersión de los proveedores locales	15	3.A	Dispersión de los proveedores locales
7	Deficiencia organizativa del sector artesanal productivo	12		
8	Incremento de productos decorativos que tienden a relegar el valor agregado de la artesanía	12	4.A	Incremento de nuevos competidores
10	Delimitación del techo de precios por influencia de competidores con bajos costos de producción	14		
11	Incremento de nuevos competidores	14		
13	Crisis económica de países europeos	15	5.A	Crisis económica del mercado Europeo

Elaborado por: Marjorie Reyes

Cuadro No. 16

Matriz FODA Priorizada de CUADREXPORT S.A.

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Posicionamiento en el Sector Público	Reducido posicionamiento en mercados internacionales
Personal experimentado en la comercialización	Falta de capacitación del personal
Equipo Polifuncional	Carencia de un modelo de administración
Diseños innovadores	Falta de Planificación Estratégica
Alta capacidad de negociación con proveedores	Recursos económicos limitados
FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Manejo de Tendencias Actuales	Crisis económica del mercado europeo
Inversión del Estado en el sector de las exportaciones	Retrasos en los pagos de productos artesanales por parte del Estado
Innovación Empresarial con Desarrollo Institucional (del sector)	Limitada posibilidad de compra de la población
Políticas de motivación a proveedores	Dispersión de los proveedores locales
Apoyo gubernamental a las PYMES	Incremento de nuevos competidores

Elaborado por: Marjorie Reyes

3.4.3.1 Matrices de confrontación ponderativa

Una vez que se han ponderado, y priorizado convergentemente y segmentadamente los factores internos y externos, lo que a su vez ha permitido sintetizar el FODA de la empresa, corresponde plantear el relacionamiento entre éstos factores, a fin de identificar las estrategias a seguir.

3.4.3.1.1 Matriz Fortalezas vs. Oportunidades (FO)

La matriz de Fortalezas vs. Oportunidades consiste en plantear el uso de las fortalezas para poder aprovechar las oportunidades, midiendo para ello el grado de influencia y apalancamiento entre los respectivos factores.

Cuadro No. 17 Matriz Fortalezas vs. Oportunidades

PONDERACIÓN: ALTA=5 MEDIA=3 BAJA=1 FORTALEZAS	O P O R T U N I D A D E S	Manejo de tendencias actuales	Inversión del Estado en el sector de las exportaciones	Innovación Empresarial con Desarrollo Institucional	Políticas de motivación a proveedores	Apoyo gubernamental a las PYMES	TOTAL
Posicionamiento en el sector Público		5	5	3	3	5	21
Personal experimentado en la comercialización		5	3	5	3	3	19
Equipo polifuncional		5	3	5	3	3	19
Diseños innovadores		5	5	5	3	3	21
Alta capacidad de negociación con los proveedores		3	5	3	5	3	19
TOTAL		23	21	21	17	17	99

Elaborado por: Marjorie Reyes

3.4.3.2 Matriz Debilidades vs. Amenazas (DA)

La matriz DA está proyectada a la finalidad de atacar las debilidades para poder eludir las amenazas del entorno, o mitigar su potencial impacto.

Por tanto, dicha proyección está enfocada a minimizar *debilidades* y *amenazas* mediante estrategias de carácter defensivo, pues un gran número de amenazas externas y debilidades internas son inminentes factores de inestabilidad para la empresa.

A continuación se expone la matriz en referencia.

Cuadro No. 18 Matriz Debilidades vs. Amenazas

PONDERACIÓN: ALTA= 5 MEDIA= 3 BAJA= 1 DEBILIDADES	A M E N A Z A S					TOTAL
	Crisis económica del mercado europeo	Retraso en los pagos de productos artesanales por parte del estado	Limitada posibilidad de compra de la población	Dispersión de los proveedores locales	Incremento de nuevos competidores	
Reducido posicionamiento en mercados internacionales	5	1	1	3	5	15
Falta de capacitación para el personal	3	1	3	3	5	15
Carencia de un modelo de administración	3	3	3	1	3	13
Falta de planificación estratégica	5	3	5	5	3	21
Recursos económicos limitados	5	5	5	3	5	23
TOTAL	21	13	17	15	21	87

Fuente: Marjorie Reyes P.

3.4.3.3 Matriz Fortalezas vs. Amenazas (FA)

La Matriz FA se orienta a la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Este objetivo consiste en aprovechar y optimizar las fortalezas de la empresa reduciendo así la afectación potencial del factor de amenaza.

Ha de entenderse, que las combinaciones de influencia e incidencia en la contraposición de las fortalezas con las amenazas, es un ejercicio que permite definir la focalización estratégica, es decir, la identificación del mayor peso de convergencia entre unos factores y otros, lo que a su vez orienta el tipo de estrategia a desarrollar, el objetivo al que ésta apunta y su prioridad respecto de otras alternativas de acción.

Cuadro No. 19 Matriz Fortalezas vs. Amenazas

PONDERACIÓN: ALTA= 5 MEDIA= 3 BAJA= 1 FORTALEZAS	A	M	E	N	Z	A	S	Crisis económica del mercado europeo	Retraso en los pagos de productos artesanales por parte del estado	Limitada posibilidad de compra de la población	Dispersión de los proveedores locales	Incremento de nuevos competidores	TOTAL
Posicionamiento en el sector Público	1	5	3	3	5	17							
Personal experimentado en la comercialización	5	1	5	3	5	19							
Equipo polifuncional	1	3	3	3	3	13							
Diseños innovadores	3	1	5	1	5	15							
Alta capacidad de negociación con los proveedores	3	5	3	5	5	21							
TOTAL	13	15	19	15	23	85							

Fuente: Marjorie Reyes P.

3.4.3.4 Matriz Debilidades vs. Oportunidades (DO)

La matriz DO tiene como finalidad la reversión de las debilidades, valiéndose para ello de las oportunidades. A veces una empresa disfruta de oportunidades externas decisivas, pero por sus debilidades internas no las puede aprovechar. Se debe tener en cuenta que, precisamente el relacionamiento de los factores claves y la medición de su influencia recíproca, conllevan a idear estrategias orientadas al fin descrito.

Por lo tanto, lo que se entendería como estrategia DO, es la línea de acción que tenga por objeto revertir o neutralizar aquella debilidad cuya constancia impide explotar una oportunidad a favor, siendo el efecto de dicha reversión, lo que por el contrario permite el aprovechamiento del(os) factor(es) favorable(s) externo(s).

Cuadro No. 20 Matriz Debilidades vs. Oportunidades

PONDERACIÓN: ALTA= 5 MEDIA= 3 BAJA= 1 DEBILIDADES	O P O R T U N I D A D E S	Manejo de tendencias actuales	Inversión del Estado en el sector de las exportaciones	Innovación Empresarial con Desarrollo Institucional	Políticas de motivación a proveedores	Apoyo gubernamental a las PYMES	TOTAL
Reducido posicionamiento en mercados internacionales		5	5	3	1	3	17
Falta de capacitación para el personal		5	3	5	1	3	17
Carencia de un modelo de administración		3	1	5	3	3	15
Falta de planificación estratégica		5	3	5	3	3	19
Recursos económicos limitados		5	5	5	3	5	23
TOTAL		23	17	23	11	17	91

Fuente: Marjorie Reyes P.

3.4.3.5 Estrategias FODA

Con base en la definición de los pesos de relacionamiento de factores externos e internos, tanto favorables como negativos en ambos casos, los cuales conforman el FODA, es factible cumplir los propósitos de interrelacionamiento y apalancamiento cruzado entre unos y otros.

De tal manera, que los ejes estratégicos expresados en las opciones FO, FA, DO y DA, están orientadas precisamente al mejoramiento integral de la empresa de acuerdo a su *visión, misión, tipo de gestión y necesidades*, a partir de los cuales derivaron la respectiva identificación y ponderación de los factores en referencia.

De acuerdo a lo anteriormente explicado, procede formular la siguiente matriz de interrelacionamiento de factores para la generación de ejes o líneas estratégicas.

Cuadro No. 21 Matriz de interrelaciones y ejes estratégicos FODA

<div style="text-align: center;"> Factores Internos Factores Externos </div>	FORTALEZAS 1. Posicionamiento en el Sector Público 2. Personal experimentado en comercialización 3. Equipo polifuncional 4. Diseños innovadores 5. Alta capacidad de negociación con los proveedores	DEBILIDADES 1. Reducido posicionamiento en mercados internacionales 2. Falta de capacitación para el personal 3. Carencia de modelo de administración 4. Falta de planificación estratégica 5. Recursos económicos limitados
	Tipos de Estrategia	FO
OPORTUNIDADES 1. Manejo tendencias actuales. 2. Inversión del Estado en el sector de las exportaciones. 3. Innovación Empresarial junto con Desarrollo Institucional. 4. Políticas de motivación a proveedores 5. Apoyo a las PYMES por parte del Gobierno.	Involucramiento directo con las entidades del sector público creadas bajo la perspectiva de promoción e inversión para las Exportaciones (1F / 2O - 5O)	Programa de capacitaciones para el personal en las áreas de comercio exterior y negocios internacionales (2D / 3O)
	Diversificación en otras líneas y desarrollo de nuevos productos y servicios. (3F - 4F / 1O)	Implementación de un sistema de administración con el fin de fortalecer y estandarizar los procedimientos de la empresa. (3D - / 1O)
	Incorporar un sistema operativo de acopio de productos y manejo de exportaciones (2F - 5F / 3O - 4O)	Posicionamiento de la Marca País y del Sombrero de Paja Toquilla a Nivel Internacional trabajando en conjunto con el MINTUR y Proecuador (1D - 5D / 5O)
Tipos de Estrategia	FA	DA
AMENAZAS 1. Crisis económica del mercado europeo 2. Retrasos en los pagos por parte del estado. 3. Limitada posibilidad de compra de la población. 4. Dispersión de los proveedores locales 5. Incremento de nuevos competidores.	Plan de mercadeo para el crecimiento en el mercado nacional, basado en las necesidades de los clientes y enfocado a incrementar la rentabilidad (1F / 2A - 3A - 4A - 5A)	Implementación de Planificación Estratégica y BSC con el fin de ingresar a mercados internacionales con mayor agresividad (1D - 4D / 1A)
	Plan de empoderamiento en el mercado internacional bajo la impronta de mejores precios por oportunidad y volumen (2F - 5F / 1A - 4A - 5A)	
	Plan de negociación con proveedores Ecuatorianos en materia prima e insumos que permitan manejar un mejor costo beneficio (5F / 3A - 4A - 5A)	Implementar un sistema de gestión financiera el cual ayude con el incremento de la liquidez de la compañía. (3D - 5D / 1A - 3A)

Fuente: Marjorie Reyes P.

El resultado del análisis de interrelaciones entre las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades conlleva a evidenciar la condición y proyección estratégica actuales de la organización. En este sentido (valga la redundancia), es factible sin incurrir en arbitrariedad, el trazar y establecer objetivos y estrategias, que en el caso particular, corresponden para CUADREXPORT S.A.

Para continuar con este orden secuencial de ideas, a continuación se expone el enfoque y matriz de que permiten sistematizar los ejes estratégicos planteados, a fin de identificar la correspondencia entre objetivos y las estrategias.

3.4.4 Ejes y Lineamientos estratégicos

3.4.4.1 Objetivos Estratégicos y Estrategias

Para lograr el éxito de la organización, sus procesos gobernantes o que ejercen liderazgo dentro de ella, deben dirigir a su equipo para lograr el equilibrio entre *eficacia* y *eficiencia*, cuyo resultado final es *efectividad* (Egas, 2009). Esto significa, hacer lo que se debe, de la manera correcta y logrando el resultado esperado.

Esta comprensión básica de la gestión de una empresa o institución, deviene en desarrollar cuestiones fundamentales, como lo son: ¿Adónde se quiere llegar? ¿Qué es lo que se quiere lograr? ¿De qué forma y en qué tiempo?

Bajo esta lógica, la estrategia corporativa alcanza gran importancia para cualquier tipo de empresa, sea pequeña o sea grande. Pero ha de entenderse que su formulación surge de una identificación de necesidades misionales, es decir, aquéllas que derivan de la *visión* y *misión* de la empresa, que son a su vez, las respuestas a las preguntas planteadas. Precisamente, detrás de esas necesidades que a la larga son situacionales, porque se desprenden de un entorno externo e interno (cuyo análisis ha sido desplegado para el caso concreto de CAUDREXPORT S.A.), se van constituyendo objetivos estratégicos, toda vez que estos responden a las más relevantes pretensiones de la empresa, aterrizadas en su marco situacional concreto y en función de perspectivas que representan lo fundamental de su razón de ser y objeto social.

Por lo tanto, la forma específica y diferenciadora de la rutina, a través de la cual tales *objetivos* deben ser cumplidos y concretados, encarnan justamente a la *estrategia*. De ahí que, Michael Porter, tiene razón al definir la estrategia competitiva como la necesidad de: “*Ser diferente. Es decir, seleccionar una serie de actividades distintas a las que otros han seleccionado, para ofrecer una mezcla única de valor*” (Porter, 2006).

Es por ello, que tal como coinciden varios autores consultados, el formular e implementar la estrategia empresarial, constituye un “proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación y ajustes” (http://www.degerencia.com/tema/estrategia_empresarial).

Acogiendo lo relacionado a ajustes, precisamente lo que corresponde es que sobre la base de los ejes estratégicos identificados, aplicar una depuración conceptual que facilite la orientación y definición eficiente de los objetivos y estrategias a ser enunciados.

Con base en lo dicho, y Para el caso concreto de CUADREXPORT S.A., tomando como referente y fundamento los ejes estratégicos derivados de la Matriz de Interrelacionamiento FODA, ha sido posible a través del cuadro que a continuación se presenta, sintetizar lo relativo a los objetivos y estrategias que hacen parte de la materia fundamental del Plan Estratégico de CUADREXPORT S.A.

Cuadro No. 22 Matriz de Lineamientos Estratégicos

No.	OBJETIVO	ESTRATEGIA
1	Lograr que la empresa se involucre directamente con las entidades del sector público encargadas de promover e invertir en las exportaciones nacionales	Plan de involucramiento directo con entidades del sector público encargadas de la promoción e inversión para el desarrollo de las exportaciones nacionales
2	Desarrollar nuevas y diversas líneas de productos y servicios	Plan de diversificación y desarrollo de nuevos productos y servicios.
3	Incorporar un sistema operativo de acopio de productos y manejo de exportaciones	Sistema operativo de acopio de productos y manejo de exportaciones
4	Implementar un plan de mercadeo para el crecimiento en el mercado nacional, enfocado a la satisfacción de clientes	Plan de mercadeo para el crecimiento en el mercado nacional, basado en las necesidades de los clientes y enfocado a incrementar la rentabilidad
5	Alcanzar empoderamiento en el mercado internacional, mejorando los precios en base a la oportunidad y el volumen	Plan de empoderamiento en el mercado internacional bajo la impronta de mejores precios por oportunidad y volumen
6	Negociar eficazmente con los proveedores ecuatorianos en materia prima e insumos que permitan manejar un mejor costo beneficio	Plan de negociación con proveedores ecuatorianos en materia prima e insumos que permitan manejar un mejor costo beneficio
7	Desarrollar un proceso de capacitación para el personal en las áreas de comercio exterior y negocios internacionales	Programa de capacitaciones para el personal en las áreas de comercio exterior y negocios internacionales
8	Optimizar los procesos operativos de la empresa.	Sistema de administración para el fortalecimiento y estandarización de los procesos operativos de la empresa.
9	Posicionar la Marca País y del Sombrero de Paja Toquilla a Nivel Internacional	Plan de posicionamiento de la Marca País y del Sombrero de Paja Toquilla a Nivel Internacional trabajando en conjunto con el MINTUR y Proecuador
10	Implementar la planificación estratégica y el modelo BSC para competir en los mercados internacionales con mayor agresividad	Plan Estratégico y modelo BSC para competir en los mercados internacionales con mayor agresividad
11	Implementar un sistema de gestión financiera el cual ayude con el incremento de la liquidez de la compañía.	Sistema de gestión financiera el cual ayude con el incremento de la liquidez de la compañía.

Fuente: Marjorie Reyes P.

3.4.4.2 Cuadrantes estratégicos

Los cuadrantes estratégicos comprenden la identificación de las perspectivas de la gestión estratégica de la empresa y la manera en que éstas son definidas o sintetizadas. Precisamente las estrategias responden a las expectativas que derivan de dichas perspectivas. Así por ejemplo, una estrategia orientada a la reducción de costos o la rentabilidad, corresponde a la perspectiva financiera; mientras que un plan de contact center a la de cliente.

Esto si bien, permite segmentar la orientación de la estrategia y la forma en que ha de concentrarse cada objetivo, no significa que éstos no

puedan tener relación transversal o de apalancamiento desde una y otra perspectiva. Precisamente, si se parte de la premisa de que un personal capacitado, optimiza los procesos y sirve mejor a los clientes, quienes satisfechos desarrollan mayor consumo o hábitos de compra de los productos ofertados por la empresa, lo que a su vez desemboca en mayores ingresos y desarrollo de la organización, se puede observar que cada perspectiva confluye en un propósito común, lo que no obsta para determinar particularidades de gestión en cada uno de los respectivos cuadrantes. La matriz de cuadrantes estratégicos que a continuación se expone, es un anticipo consolidado y de orientación a lo que más adelante se desarrollará como líneas referentes del modelo de BSC.

Cuadro No. 23 Matriz de Cuadrantes Estratégicos de CUADREXPORT S.A.

PERSPECTIVA	Nro.	OBJETIVO	ESTRATEGIA
FINANCIERA	1	Lograr que la empresa se involucre directamente con las entidades del sector público encargadas de promover e invertir en las exportaciones nacionales	Plan de involucramiento directo con entidades del sector público encargadas de la promoción e inversión para el desarrollo de las exportaciones nacionales
	2	Implementar un sistema de gestión financiera que coadyuve al incremento de la liquidez de la compañía.	Sistema de gestión financiera para el incremento de la liquidez de la compañía.
	3	Negociar eficazmente con los proveedores ecuatorianos en materia prima e insumos que permitan manejar un mejor costo beneficio	Plan de negociación con proveedores ecuatorianos en materia prima e insumos que permitan manejar un mejor costo beneficio
CLIENTE	4	Desarrollar nuevas y diversas líneas de productos y servicios	Plan de diversificación y desarrollo de nuevos productos y servicios.
	5	Implementar un plan de mercadeo para el crecimiento en el mercado nacional, enfocado a la satisfacción de clientes	Plan de mercadeo para el crecimiento en el mercado nacional, basado en las necesidades de los clientes
	6	Alcanzar empoderamiento en el mercado internacional, mejorando los precios en base a la oportunidad y el volumen	Plan de empoderamiento en el mercado internacional bajo la impronta de mejores precios por oportunidad y volumen
PROCESOS	7	Incorporar un sistema operativo de acopio de productos y manejo de exportaciones	Sistema operativo de acopio de productos y manejo de exportaciones
	8	Optimizar los procesos operativos de la empresa.	Sistema de administración para el fortalecimiento y estandarización de los procesos operativos de la empresa.
	9	Implementar la planificación estratégica y el modelo BSC para competir en los mercados internacionales con mayor agresividad	Plan Estratégico y modelo BSC para competir en los mercados internacionales con mayor agresividad
CAPITAL INTANGIBLE	10	Desarrollar un proceso de capacitación para el personal en las áreas de comercio exterior y negocios internacionales	Programa de capacitaciones para el personal en las áreas de comercio exterior y negocios internacionales
	11	Posicionar la Marca País y del Sombrero de Paja Toquilla a Nivel Internacional	Plan de posicionamiento de la Marca País y del Sombrero de Paja Toquilla a Nivel Internacional trabajando en conjunto con el MINTUR y Proecuador

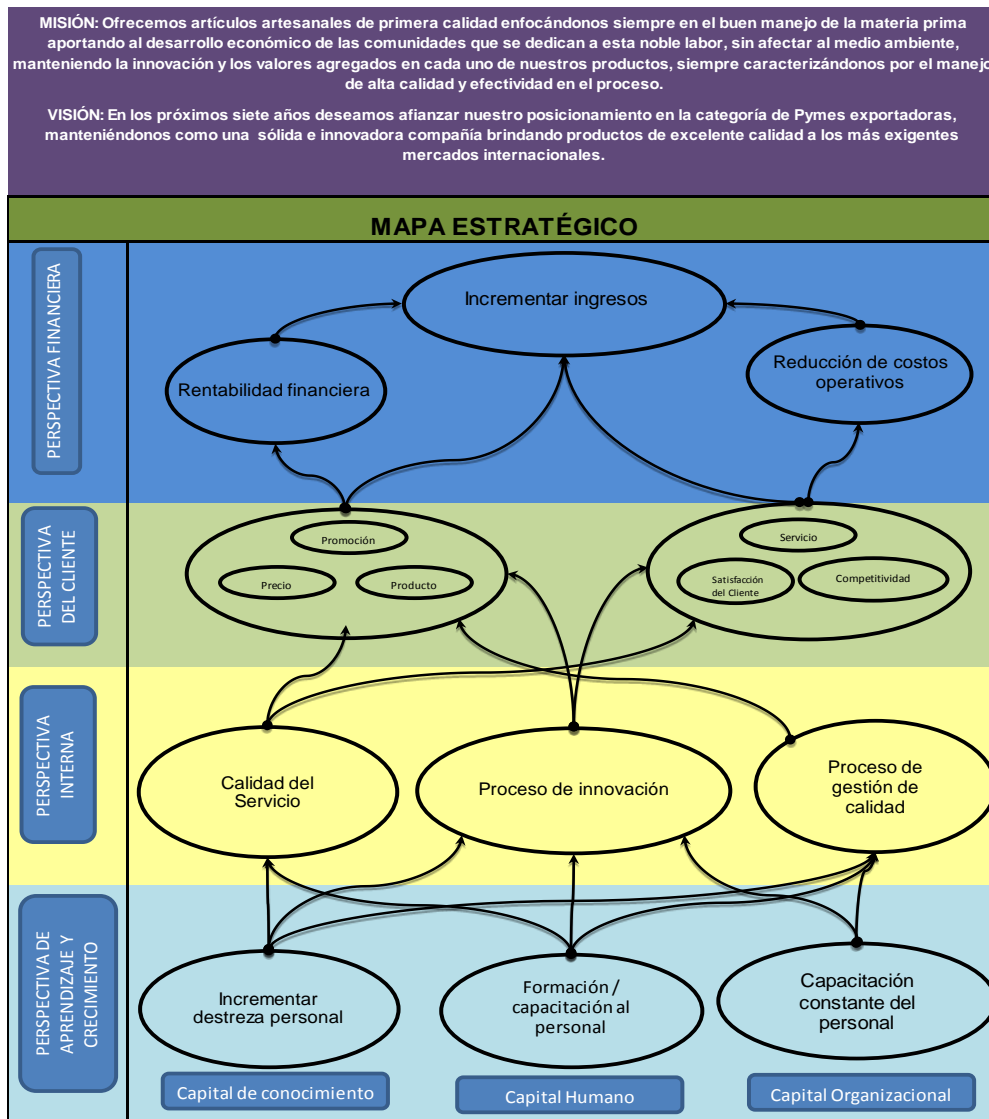
Fuente: Marjorie Reyes P.

3.4.4.3 Mapa estratégico

Para el presente caso, el mapa estratégico es una ilustración visual de los ejes concentrados de la empresa, que permite observar la transversalidad de las perspectivas en las cuales estos transitan.

El mapa estratégico de CUADREXPORT S.A., detalla los puntos claves de las líneas estratégicas y la combinación de las mismas.

Gráfico No. 24 Mapa estratégico



Fuente: Marjorie Reyes P.

CAPÍTULO IV

BALANCED SCORE CARD (BSC)

Tal como se indicó en el marco conceptual, el BSC es una alternativa metodológica del Cuadro de Mando Integral (CMI). Esta herramienta que permite controlar y advertir el encaminamiento de los factores claves y operativos para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa, a su vez conlleva al alineamiento de todos ellos, en virtud de las perspectivas a las que éstos deben responder.

En tal sentido, las perspectivas de la planificación estratégica llevan consigo implícitamente, una identificación de instancias, áreas y procesos responsables de la ejecución de los respectivos proyectos o iniciativas, lo que a su vez se da por niveles y puede desagregarse en actividades y tareas específicas.

Teniendo en cuenta la relación del tamaño de la empresa con los lineamientos estratégicos planteados, se ha considerado que lo pertinente es desarrollar un Balance Scorecard que alcance hasta el segundo nivel de acuerdo a las áreas de gestión y procesos operativos de CUADREXPORT S.A.

Lo indicado se puede constatar en las respectivas matrices de BSC, Contribución Crítica y del POA.

4.1 Perspectivas

Los renombrados autores, Norton y Kaplan, introdujeron a inicios de los años 90' el concepto de Cuadro de Mando Integral (CMI) (http://www.gerenciaynegocios.com/teorias/balanced_scorecard/02%20-%20concepto%20balanced%20score%20card.htm), que complementa a las mediciones financieras tradicionales con otros criterios de medición y valoración del desempeño de la organización.

La suma de estos criterios, se traduce en cuatro(4) perspectivas, siendo éstas:

- Financiera
- Cliente
- Interna (o *procesos*)
- Aprendizaje y crecimiento (*Capital Intangible*)

Esta noción ha contribuido para que muchas organizaciones orienten adecuadamente el seguimiento y control de sus operaciones y resultados financieros, monitoreando simultáneamente los desempeños de áreas y la forma como se va dando cumplimiento a los procesos e iniciativas organizacionales. De igual modo, esto facilita identificar variables de crecimiento, optimización de capacidades, evolución de los activos, cumplimientos de indicadores y metas, así como alertas que demandan intervención específica, entre otros aspectos.

En el caso de CUADREXPORT S.A., el uso del BALANCED SCORECARD (BSC) conlleva a ir más allá del simple uso de indicadores financieros, permitiendo de esa forma, evaluar el desempeño de esta organización. El BSC, como método y modelo de control de la gestión, también permite introducir los procesos separadamente en cuatro (4) segmentos, y lograr su enlace conjunto, contribuyendo de esa forma, a enlazar o conectar las acciones estratégicas -y metas respectivas- de largo plazo las de corto plazo.

Los segmentos aludidos corresponden a los cuadrantes referidos anteriormente, y por ende a las perspectivas. Como parte de la planificación estratégica de CUADREXPORT S.A., se acoge el método BSC de Norton y Kaplan, y por lo tanto, las perspectivas por ellos propuestas, tanto en cuanto la empresa en mención, es privada y sus fines son de servicio a clientes, lucro lícito, desarrollo organizacional y gestión óptima en el ámbito de su negocio.

4.1.1 Perspectiva Financiera

Responde a la pregunta: “¿Qué esperan los accionistas?”.

Toda persona que invierte recursos en un emprendimiento, negocio o iniciativa empresarial, aspira a obtener réditos económicos, es decir, un retorno financiero traducido en utilidades. Consecuentemente, las acciones que tienen por objeto lograr ese superávit están inmersas en lo financiero, siendo su referente la obtención de rendimientos. En tal sentido, las estrategias enfocadas en la reducción de costos y al aumento de ingresos de CUADREXPORT S.A., así como en la inversión de recursos para alcanzar retornos financieros favorables para la empresa, son las que se alinean dentro de esta perspectiva.

Perspectiva del Cliente o Consumidor:

Responde a la pregunta: “¿Qué espera el cliente de la empresa?”.

Se entiende que la satisfacción del cliente, en base a un buen servicio, accesibilidad y calidad dirigida a sus necesidades, son aspectos claves para cumplir con el objeto de la empresa. Es evidente, que en el comportamiento, actitud y expectativa de los clientes, concurren las nociones de: “productos de óptima calidad”, “costos adecuados”, “entregas a tiempo”, “necesidad cubierta”.

Siendo así, ha de pensarse con lógica razón, que los destinatarios reales y potenciales de los productos artesanales de CUADREXPORT S.A., ubicados en el mercado local e internacional (principalmente), han de asociar este sello ecuatoriano como un sentido de satisfacción. Satisfacción, que a su vez es consecuencia de acciones para tal efecto, siendo la posición del Cliente la que orienta el accionar del servicio de la empresa.

Es en virtud de esta perspectiva de servicio que se desprenden las estrategias encaminadas a cumplir con los propósitos de satisfacción y preferencia por los productos ofertados por CUADREXPORT S.A.

4.1.2 Perspectiva Interna (Procesos)

Responde a la pregunta: “¿Qué debemos mejorar?”.

La suma de tareas y procedimientos por área, dentro de la gestión de una empresa, configura sus respectivos *procesos*. Por tanto, las acciones de mejoramiento de esos procesos representan la optimización de la gestión de la organización, lo que ha de reflejarse en una mayor calidad de los productos que ésta genera.

Para el caso de CUADREXPORT S.A., las iniciativas encaminadas a mejorar sus procesos operativos y las áreas estratégicas (comercialización) integran la *perspectiva interna*.

4.1.3 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (Capital Intangible)

Responde a la pregunta: “¿Qué se debe aprender e innovar?”.

Esta perspectiva recae en los miembros de la organización, en quienes encarnan su talento humano, en todos los niveles y estamentos de la empresa.

De ahí que es de suma importancia, haber determinado necesidades de aprendizaje del personal y de crecimiento como organización.

Un personal mientras mayor nivel de preparación y habilidades desarrolla, mayores potencialidades de mejora integral puede ofrecer a la empresa. Las fortalezas que se despliegan en este nivel, viabilizan el crecimiento de la organización.

No es de extrañar por lo tanto, que esta perspectiva sea considerada como la base de las demás, en el sentido de que si quienes integran CUADREXPOR S.A. desarrollan un mayor potencial, aquello podrá replicarse en el mejoramiento de los procesos, en la mayor calidad de los

productos y servicios, y en consecuencia, constituirá un sustento decisivo para el incremento de la productividad de la organización.

Es por eso, que se trata de un *capital intangible*, toda vez que lo descrito, tiende a ser perdurable, y constituye una riqueza inmaterial e intrínseca de toda empresa, pero que sin ella, la organización no podría desarrollarse ni obtener en el recurrir de su desempeño, réditos materiales concretos. Además, la imagen y el posicionamiento de una empresa, también se determinan por el tipo de conocimientos, información, destrezas y creatividad que ésta proyecta hacia el exterior.

4.2 BSC de Primer Nivel

4.2.1 Medidas estratégicas

Una vez construido el direccionamiento estratégico, en el que se puede mirar cómo se relacionan los diferentes objetivos entre sí, es proceden continuar con el análisis que permita identificar las métricas o indicadores claves, que conllevan a determinar con qué medida se está alcanzando cada objetivo.

En lo que tiene que ver con la forma de cómo se deben medir los ítems estratégicos, nuevamente vale la pena recoger el aporte de Norton y Kaplan, quienes confirman que éstas deben ser:

- ✓ Lo más cuantitativos o numéricos posibles
- ✓ Consistentes con la estrategia
- ✓ Pensados como un sistema de gestión

En tal virtud, para precisar lo relacionado con CUADREXPORT S.A., se tiene la primera matriz de BSC de primer nivel que comprende la segmentación de “Medidas Estratégicas”.

Cuadro No. 24 Balance Score Card de Primer Nivel - Medidas

BALANCE SCORE CARD - CUADREXPORT S.A						
BSC PRIMER NIVEL						
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	MEDIDAS			
			INDICADOR	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	FUENTE DE DATOS	NIVEL ACTUAL
FINANCIERA	1.- Lograr que la empresa se involucre directamente con las entidades del sector público encargadas de promover e invertir en las exportaciones nacionales	Plan de involucramiento directo con entidades del sector público encargadas de la promoción e inversión para el desarrollo de las exportaciones nacionales	% de exportaciones realizadas por sectores	Trimestral	Boletines para exportadores Proecuador	1
	2.- Implementar un sistema de gestión financiera que coadyuve al incremento de la liquidez de la compañía.	Sistema de gestión financiera para el incremento de la liquidez de la compañía.	% de incremento de liquidez	Trimestral	Informe de Ingresos económicos	0
	3.- Negociar eficazmente con los proveedores ecuatorianos en materia prima e insumos que permitan manejar un mejor costo beneficio	Plan de negociación con proveedores ecuatorianos en materia prima e insumos que permitan manejar un mejor costo beneficio	No.de proveedores eficientes	Mensual	Informes Dep. Financiero	2
CLIENTE	4.- Desarrollar nuevas y diversas líneas de productos y servicios	Plan de diversificación y desarrollo de nuevos productos y servicios.	No.de nuevos productos desarrollados	Mensual	Informes administrativos	0
	5.- Implementar un plan de mercadeo para el crecimiento en el mercado nacional, enfocado a la satisfacción de clientes	Plan de mercadeo para el crecimiento en el mercado nacional, basado en las necesidades de los clientes	% de satisfacción de usuarios	Semestral	Encuesta de Satisfacción	20%
	6.- Alcanzar empoderamiento en el mercado internacional, mejorando los precios en base a la oportunidad y el volumen	Plan de empoderamiento en el mercado internacional bajo la impronta de mejores precios por oportunidad y volumen	% de clientes satisfechos y referidos	Mensual	Informes mensuales del departamento financiero	5
PROCESOS	7.- Incorporar un sistema operativo de acopio de productos y manejo de exportaciones	Sistema operativo de acopio de productos y manejo de exportaciones	% de incremento en exportaciones	Trimestral	Informe de exportaciones realizadas	20%
	8.- Optimizar los procesos operativos de la empresa.	Sistema de administración para el fortalecimiento y estandarización de los procesos operativos de la empresa.	No.de procesos implementados	Trimestral	Reportes generados por sistema	0
	9.- Implementar la planificación estratégica y el modelo BSC para competir en los mercados internacionales con mayor agresividad	Plan Estratégico y modelo BSC para competir en los mercados internacionales con mayor agresividad	% de indicadores cumplidos	Semestral	Informes de avances de la compañía	0
CAPITAL INTANGIBLE	10.- Desarrollar un proceso de capacitación para el personal en las áreas de comercio exterior y negocios internacionales	Programa de capacitaciones para el personal en las áreas de comercio exterior y negocios internacionales	% de cumplimiento de objetivos y metas	Semestral	Informes de capacitación y evaluación de desempeño	1
	11.- Posicionar la Marca País y del Sombrero de Paja Toquilla a Nivel Internacional	Plan de posicionamiento de la Marca País y del Sombrero de Paja Toquilla a Nivel Internacional trabajando en conjunto con el MINTUR y Proecuador	No.de clientes locales atendidos	Bimensual	Informe de ventas nacionales	30%

Fuente: Marjorie Reyes P.

4.2.2 Metas estratégicas

Lo que se conoce como *metas* dentro del esquema del Balance Scorecard, corresponden a los valores objetivos que se pretende obtener, respecto de un indicador en un tiempo determinado. Se suele recomendar que las *metas* trazadas sean de margen optimista e inclusive, sanamente ambiciosas, pero sin perder la noción de que sean 'realizables' y verificables.

De igual forma, las *metas* deben aplicarse con criterio de periodicidad, lo que en un contexto de seguimiento y control, permite evaluar cómo éstas se van cumpliendo, y en caso de no evolucionar los resultados de la manera y en el tiempo que se lo desea, las alertas pueden derivar en correctivos, replanteamientos, adaptaciones a situaciones circunstanciales, y ajustes para evitar desviaciones a fin de continuar por la senda del objetivo u objetivos estratégicos.

Ahora bien, el proceso para fijar metas tiene gran relevancia en el procedimiento de implantación del BSC, toda vez que es en esta fase de procesamiento de los ítems estratégicos, que los directivos de la organización empiezan asumirlos como compromisos concretos proyectados para cumplirse en tiempos razonables. Es por esta razón que este componente del BSC plantea comparativos de *estado inicial* con *meta final* dentro de un determinado período, siendo fundamental la designación indistinta de responsables (de acuerdo a su función dentro de la organización) de cumplir con la(s) respectiva(s) estrategia(s), iniciativa(s) y metas(s).

Lo descrito, se plasma para el caso de CUADREXPORT S.A., a través de la correspondiente matriz, que a continuación se expone.

Cuadro No. 25 Balance Score Card Primer Nivel - Metas

BALANCE SCORE CARD - CUADREXPORT S.A							
BSC PRIMER NIVEL							
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	METAS				
			META INICIAL (2014)	META FINAL (2018)	VARIACIÓN		RESPONSABLE META
FINANCIERA	1.- Lograr que la empresa se involucre directamente con las entidades del sector público encargadas de promover e invertir en las exportaciones nacionales	Plan de involucramiento directo con entidades del sector público encargadas de la promoción e inversión para el desarrollo de las exportaciones nacionales	3 anual	10 anual	<3	>11	Responsable Gerencia Comercial
	2.- Implementar un sistema de gestión financiera que coadyuve al incremento de la liquidez de la compañía.	Sistema de gestión financiera para el incremento de la liquidez de la compañía.	30%	50%	<25	>55	Responsable Financiero
	3.- Negociar eficazmente con los proveedores ecuatorianos en materia prima e insumos que permitan manejar un mejor costo beneficio	Plan de negociación con proveedores ecuatorianos en materia prima e insumos que permitan manejar un mejor costo beneficio	4 proveedores anuales	8 proveedores anuales	<3	>9	Responsable Gerencia General
CLIENTE	4.- Desarrollar nuevas y diversas líneas de productos y servicios	Plan de diversificación y desarrollode nuevos productos y servicios.	12%	30%	<11	>35	Responsable Gerencia Comercial
	5.- Implementar un plan de mercadeo para el crecimiento en el mercado nacional, enfocado a la satisfacción de clientes	Plan de mercadeo para el crecimiento en el mercado nacional, basado en las necesidades de los clientes	70%	90%	<60	>95	Responsable de Servicio a Usuarios
	6.- Alcanzar empoderamiento en el mercado internacional, mejorando los precios en base a la oportunidad y el volumen	Plan de empoderamiento en el mercado internacional bajo la impronta de mejores precios por oportunidad y volumen	15%	50%	<10	>60	Responsable Gerencia Ventas
PROCESOS	7.- Incorporar un sistema operativo de acopio de productos y manejo de exportaciones	Sistema operativo de acopio de productos y manejo de exportaciones	40%	70%	<30	>80	Responsable Sistemas
	8.- Optimizar los procesos operativos de la empresa.	Sistema de administración para el fortalecimiento y estandarización de los procesos operativos de la empresa.	20%	60%	<15	>65	Responsable Gerencia Comercial
	9.- Implementar la planificación estratégica y el modelo BSC para competir en los mercados internacionales con mayor agresividad	Plan Estratégico y modelo BSC para competir en los mercados internacionales con mayor agresividad	4 objetivos anuales	8 objetivos anuales	<3	>9	Responsable Gerencia General
CAPITAL INTANGIBLE	10.- Desarrollar un proceso de capacitación para el personal en las áreas de comercio exterior y negocios internacionales	Programa de capacitaciones para el personal en las áreas de comercio exterior y negocios internacionales	2 anual	8 anual	<2	>9	Responsable Talento Humano
	11.- Posicionar la Marca País y del Sombrero de Paja Toquilla a Nivel Internacional	Plan de posicionamiento de la Marca País y del Sombrero de Paja Toquilla a Nivel Internacional trabajando en conjunto con el MINTUR y Proecuador	40%	80%	<30	>85	Responsable Gerencia Comercial

Fuente: Marjorie Reyes P.

4.2.3 Medios estratégicos: proyectos o iniciativas.

Los *medios* aplicables al BSC corresponden a las acciones o iniciativas que se pretende desarrollar para lograr los resultados de las metas trazadas.

Tales acciones están articuladas y alineadas en la respectiva perspectiva y lineamiento estratégicos.

Asimismo, se debe identificar un responsable de ejecución; no obstante que, en una organización como CUADREXPORT S.A., con un personal reducido no cabe o no es necesaria una desagregación de subniveles, puesto que la tendencia lógica es que la misma instancia que asumió la responsabilidad del cumplimiento de una determinada *meta*, sea la misma para efectos del cumplimiento del respectivo proyecto o iniciativa.

Por otra parte, cabe resaltar que cada medio es la forma de aterrizar la estrategia en un nivel táctico, es decir, que tal como su nombre lo indica, se trata de una manera de contribuir a operativamente a la concreción de una estrategia definida, que a su vez corresponde al logro de un determinado objetivo (que por lógica razón, termina siendo un *objetivo estratégico*, ligado a la misión y visión de la organización).

En el caso de CUADREXPORT S.A., se ha establecido una iniciativa por cada estrategia, que tal como se mencionó en el resumen de la presente tesis, éstas están determinadas como *planes operativos* e implementaciones de aquello conllevará mejoramiento substancial de la empresa, tanto en cuanto deriva de un proceso de planificación estratégica, que ha tenido como fases claves, la identificación y ponderación de factores situacionales, la definición de directrices y la determinación de medidas y metas concordantes con los intereses y aspiraciones de la organización.

Los medios planteados de acuerdo al efecto y propósito señalados, se consignan en el siguiente cuadro del BSC de primer nivel.

Cuadro No. 26 Balance Score Card Primer Nivel – Medios

BALANCE SCORE CARD - CUADREXPORT S.A

BSC PRIMER NIVEL

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	MEDIOS			
			INICIATIVA ESTRATEGICA/ PROYECTOS	LIDER IMPLEMENTACIÓN	FECHA INICIO	FECHA FINAL
FINANCIERA	1.- Lograr que la empresa se involucre directamente con las entidades del sector público encargadas de promover e invertir en las exportaciones nacionales	Plan de involucramiento directo con entidades del sector público encargadas de la promoción e inversión para el desarrollo de las exportaciones nacionales	Plan de atención personalizada a proveedores	Responsable Gerencia Comercial	ene-14	dic-18
	2.- Implementar un sistema de gestión financiera que coadyuve al incremento de la liquidez de la compañía.	Sistema de gestión financiera para el incremento de la liquidez de la compañía.	Proyecto de mejoramiento de participación de mercado con la cartera actual	Responsable Financiero	ene-14	dic-18
	3.- Negociar eficazmente con los proveedores ecuatorianos en materia prima e insumos que permitan manejar un mejor costo beneficio	Plan de negociación con proveedores ecuatorianos en materia prima e insumos que permitan manejar un mejor costo beneficio	Proyecto sobre el uso de nuevas técnicas , diseños y confección	Responsable Gerencia General	ene-14	dic-18
CLIENTE	4.- Desarrollar nuevas y diversas líneas de productos y servicios	Plan de diversificación y desarrollo de nuevos productos y servicios.	Desarrollo de nuevos productos adaptados a los requerimientos del cliente	Responsable Gerencia Comercial	ene-14	dic-18
	5.- Implementar un plan de mercadeo para el crecimiento en el mercado nacional, enfocado a la satisfacción de clientes	Plan de mercadeo para el crecimiento en el mercado nacional, basado en las necesidades de los clientes	Desarrollo de un plan de marketing para Cuadrexport S.A	Responsable Gerencia de ventas	ene-14	dic-18
	6.- Alcanzar empoderamiento en el mercado internacional, mejorando los precios en base a la oportunidad y el volumen	Plan de empoderamiento en el mercado internacional bajo la impronta de mejores precios por oportunidad y volumen	Plan de mejoramiento de procesos centrales	Responsable Gerencia Ventas	ene-14	dic-18
PROCESOS	7.- Incorporar un sistema operativo de acopio de productos y manejo de exportaciones	Sistema operativo de acopio de productos y manejo de exportaciones	Implementación tecnológica y evaluación periódica de resultados.	Responsable Sistemas	ene-14	dic-18
	8.- Optimizar los procesos operativos de la empresa.	Sistema de administración para el fortalecimiento y estandarización de los procesos operativos de la empresa.	Adaptar a la empresa a un sistema de calidad. (six sigma)	Responsable Gerencia Comercial	ene-14	dic-18
	9.- Implementar la planificación estratégica y el modelo BSC para competir en los mercados internacionales con mayor agresividad	Plan Estratégico y modelo BSC para competir en los mercados internacionales con mayor agresividad	Implementación del sistema de seguimiento y monitoreo	Responsable Gerencia General	ene-14	dic-18
CAPITAL INTANGIBLE	10.- Desarrollar un proceso de capacitación para el personal en las áreas de comercio exterior y negocios internacionales	Programa de capacitaciones para el personal en las áreas de comercio exterior y negocios internacionales	Capacitación y certificación de competencias claves	Responsable Talento Humano	ene-14	dic-18
	11.- Posicionar la Marca País y del Sombrero de Paja Toquilla a Nivel Internacional	Plan de posicionamiento de la Marca País y del Sombrero de Paja Toquilla a Nivel Internacional trabajando en conjunto con el MINTUR y Proecuador	Programa de estandarización de especificaciones técnicas de productos ofertados	Responsable Gerencia Comercial	ene-14	dic-18

Fuente: Marjorie Reyes P.

Cuadro No. 27 Balance Score Card de Primer Nivel – Consolidado

BALANCE SCORE CARD - CUADREXPORT S.A

BSC PRIMER NIVEL

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	MEDIDAS				METAS				MEDIOS				
			INDICADOR	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	FUENTE DE DATOS	NIVEL ACTUAL	META INICIAL (2014)	META FINAL (2018)	VARIACIÓN		RESPONSABLE META	INICIATIVA ESTRATEGICA/ PROYECTOS	LIDER IMPLEMENTACIÓN	FECHA INICIO	FECHA FINAL
FINANCIERA	1.- Lograr que la empresa se involucre directamente con las entidades del sector público encargadas de promover e invertir en las exportaciones nacionales	Plan de involucramiento directo con entidades del sector público encargadas de la promoción e inversión para el desarrollo de las exportaciones nacionales	% de exportaciones realizadas por sectores	Trimestral	Boletines para exportadores Proecuador	1	3 anual	10 anual	<3	>11	Responsable Gerencia Comercial	Plan de atención personalizada a proveedores	Responsable Gerencia Comercial	ene-14	dic-18
	2.- Implementar un sistema de gestión financiera que coadyuve al incremento de la liquidez de la compañía	Sistema de gestión financiera para el incremento de la liquidez de la compañía	% de incremento de liquidez	Trimestral	Informe de ingresos económicos	0	30%	50%	<25	>55	Responsable Financiero	Proyecto de mejoramiento de participación de mercado con la cartera actual	Responsable Financiero	ene-14	dic-18
	3.- Negociar eficazmente con los proveedores ecuatorianos en materia prima e insumos que permitan manejar un mejor costo beneficio	Plan de negociación con proveedores ecuatorianos en materia prima e insumos que permitan manejar un mejor costo beneficio	No.de proveedores eficientes	Mensual	Informes Dep. Financiero	2	4 proveedores anuales	8 proveedores anuales	<3	>9	Responsable Gerencia General	Proyecto sobre el uso de nuevas técnicas , diseños y confección	Responsable Gerencia General	ene-14	dic-18
CLIENTE	4.- Desarrollar nuevas y diversas líneas de productos y servicios	Plan de diversificación y desarrolle nuevos productos y servicios.	No.de nuevos productos desarrollados	Mensual	Informes administrativos	0	12%	30%	<11	>35	Responsable Gerencia Comercial	Desarrollo de nuevos productos adaptados a los requerimientos del cliente	Responsable Gerencia Comercial	ene-14	dic-18
	5.- Implementar un plan de mercadeo para el crecimiento en el mercado nacional, enfocado a la satisfacción de clientes	Plan de mercadeo para el crecimiento en el mercado nacional basado en las necesidades de los clientes	% de satisfacción de usuarios	Semestral	Encuesta de Satisfacción	20%	70%	90%	<60	>95	Responsable de Servicio a Usuarios	Desarrollo de un plan de marketing para Cuadrexport S.A	Responsable Gerencia de ventas	ene-14	dic-18
	6.- Alcanzar empoderamiento en el mercado internacional, mejorando los precios en base a la oportunidad y el volumen	Plan de empoderamiento en el mercado internacional bajo la impronta de mejores precios por oportunidad y volumen	% de clientes satisfechos y referidos	Mensual	Informes mensuales del departamento financiero	5	15%	50%	<10	>60	Responsable Gerencia Ventas	Plan de mejoramiento de procesos centrales	Responsable Gerencia Ventas	ene-14	dic-18
PROCESOS	7.- Incorporar un sistema operativo de acopio de productos y manejo de exportaciones	Sistema operativo de acopio de productos y manejo de exportaciones	% de incremento en exportaciones	Trimestral	Informe de exportaciones realizadas	20%	40%	70%	<30	>80	Responsable Sistemas	Implementación tecnológica y evaluación periódica de resultados.	Responsable Sistemas	ene-14	dic-18
	8.- Optimizar los procesos operativos de la empresa.	Sistema de administración para el fortalecimiento y estandarización de los procesos operativos de la empresa.	No.de procesos implementados	Trimestral	Reportes generados por sistema	0	20%	60%	<15	>65	Responsable Gerencia Comercial	Adaptar a la empresa a un sistema de calidad. (six sigma)	Responsable Gerencia Comercial	ene-14	dic-18
	9.- Implementar la planificación estratégica y el modelo BSC para competir en los mercados internacionales con mayor agresividad	Plan Estratégico y modelo BSC para competir en los mercados internacionales con mayor agresividad	% de indicadores cumplidos	Semestral	Informes de avances de la compañía	0	4 objetivos anuales	8 objetivos anuales	<3	>9	Responsable Gerencia General	Implementación del sistema de seguimiento y monitoreo	Responsable Gerencia General	ene-14	dic-18
CAPITAL INTANGIBLE	10.- Desarrollar un proceso de capacitación para el personal en las áreas de comercio exterior y negocios internacionales	Programa de capacitaciones para el personal en las áreas de comercio exterior y negocios internacionales	% de cumplimiento de objetivos y metas	Semestral	Informes de capacitación y evaluación de desempeño	1	2 anual	8 anual	<2	>9	Responsable Talento Humano	Capacitación y certificación de competencias claves	Responsable Talento Humano	ene-14	dic-18
	11.- Posicionar la Marca Pais y del Sombrero de Paja Toquilla a Nivel Internacional	Plan de posicionamiento de la Marca Pais y del Sombrero de Paja Toquilla a Nivel Internacional trabajando en conjunto con el MINTUR y Proecuador	No.de clientes locales atendidos	Bimensual	Informe de ventas nacionales	30%	40%	80%	<30	>85	Responsable Gerencia Comercial	Programa de estandarización de especificaciones técnicas de productos ofertados	Responsable Gerencia Comercial	ene-14	dic-18

Fuente: Marjorie Reyes P.

4.2.4 Matriz de contribución crítica

El uso de la matriz de contribución crítica en esta parte del presente trabajo, se desarrolló con la finalidad de establecer la estrategia y meta a la cual se quiere llegar desde cada una de las áreas, inmersas en los objetivos estratégicos (procesos claves y de apoyo). En virtud de esta consideración se facilita el BSC de segundo nivel.

Cuadro No. 28 Balance Score Card de Primer Nivel – Consolidado

BALANCE SCORE CARD - CUADREXPORT S.A

MATRIZ DE CONTRIBUCIÓN CRÍTICA									
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	MEDIDAS	METAS	PROCESOS CLAVES			PROCESOS DE APOYO		
		INDICADOR	META FINAL (2018)	PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN	SERVICIO AL USUARIO	DIFUSIÓN	GESTIÓN ECONOMICA	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	GESTIÓN DE TICs
FINANCIERA	1.- Lograr que la empresa se involucre directamente con las entidades del sector público encargadas de promover e invertir en las exportaciones nacionales	% de exportaciones realizadas por sectores	10 anual	X					
	2.- Implementar un sistema de gestión financiera que coadyuve al incremento de la liquidez de la compañía.	% de incremento de liquidez	50%	X					
	3.- Negociar eficazmente con los proveedores ecuatorianos en materia prima e insumos que permitan manejar un mejor costo beneficio	No.de proveedores eficientes	8 proveedores anuales	X					
CLIENTE	4.- Desarrollar nuevas y diversas líneas de productos y servicios	No.de nuevos productos desarrollados	30%				X		
	5.- Implementar un plan de mercadeo para el crecimiento en el mercado nacional, enfocado a la satisfacción de clientes	% de satisfacción de usuarios	90%				X		
	6.- Alcanzar empoderamiento en el mercado internacional, mejorando los precios en base a la oportunidad y el volumen	% de clientes satisfechos y referidos	50%		X				
PROCESOS	7.- Incorporar un sistema operativo de acopio de productos y manejo de exportaciones	% de incremento en exportaciones	70%						X
	8.- Optimizar los procesos operativos de la empresa.	No.de procesos implementados	60%	X					
	9.- Implementar la planificación estratégica y el modelo BSC para competir en los mercados internacionales con mayor agresividad	% de indicadores cumplidos	8 objetivos anuales	X					
CAPITAL INTANGIBLE	10.- Desarrollar un proceso de capacitación para el personal en las áreas de comercio exterior y negocios internacionales	% de cumplimiento de objetivos y metas	8 anual					X	
	11.- Posicionar la Marca Pais y del Sombrero de Paja Toquilla a Nivel Internacional	No.de clientes locales atendidos	80%			X			

Fuente: Marjorie Reyes P.

4.3 BSC de segundo nivel

A partir de la elaboración de la *matriz de contribución crítica*, se ha observado la factibilidad de desprender un Balance Scorecard de segundo nivel, el cual es planteado en virtud de las áreas de gestión o procesos operativos, tanto los que son *claves* como aquellos que son de *apoyo*.

Cuadro No. 29 BSC de Segundo Nivel – Procesos Claves

BALANCE SCORE CARD - CUADREXPORT S.A

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN						
		OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	INDICADOR	NIVEL ACTUAL	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	META 2014	VARIACIÓN 	MEDIOS
FINANCIERA	1.- Lograr que la empresa se involucre directamente con las entidades del sector público encargadas de promover e invertir en las exportaciones nacionales	Desarrollar el Plan de atención personalizada a los clientes de entidades públicas	No. de clientes atendidos	3	Mensual	5 anual	< 4 / > 6	Plan de atención personalizada a clientes
	2.- Implementar un sistema de gestión financiera que coadyuve al incremento de la liquidez de la compañía.	Proyecto de mejoramiento de participación de mercado con la cartera actual	% de facturación	5%	Mensual	30 % de cobertura a clientes	< 5% / > 40%	Plan de ejecución financiera
	3.- Negociar eficazmente con los proveedores ecuatorianos en materia prima e insumos que permitan manejar un mejor costo beneficio	Proyecto sobre el uso de nuevas técnicas, diseños y confección	% de nuevas técnicas de manufactura	1%	Trimestral	2 técnicas anuales	< 1 / > 3	Plan para promover el uso de nuevas técnicas de manufactura
PROCESOS	8.- Optimizar los procesos operativos de la empresa.	Adaptar a la empresa a un sistema de calidad Six Sigma	No. de procesos de mejora del producto	0	Mensual	5 anual	< 4 / > 6	Implementación de proyecto de mejora de procesos
	9.- Implementar la planificación estratégica y el modelo BSC para competir en los mercados internacionales con mayor agresividad	Ejecución del proyecto de sistema de seguimiento y monitoreo	No. de metas cumplidas	0	Mensual	4 estrategias anuales	< 4 / > 5	Ejecución de proyectos de seguimiento y monitoreo
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	SERVICIO AL USUARIO						
		OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	INDICADOR	NIVEL ACTUAL	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	META 2014	VARIACIÓN 	MEDIOS
CLIENTES	6.- Alcanzar empoderamiento en el mercado internacional, mejorando los precios en base a la oportunidad y el volumen	Desarrollo de un plan de mejoramiento de procesos centrales	% de clientes atendidos	40%	Trimestral	50% cobertura de clientes	< 35% / 40	Plan de mejoramiento de atención al cliente
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	DIFUSION						
		OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	INDICADOR	NIVEL ACTUAL	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	META 2014	VARIACIÓN 	MEDIOS
CAPITAL INTANGIBLE	11.- Posicionar la Marca País y del Sombrero de Paja Toquilla a Nivel Internacional	Promover el cumplimiento de especificaciones técnicas de lo ofertado	% de sombreros que cumplen especificaciones técnicas	40%	Trimestral	50 % de cumplimiento	< 40 % / 50	Plan de estandarización para el mercado local

Fuente: Marjorie Reyes P.

Cuadro No. 30 BSC de Segundo Nivel – Procesos de Apoyo

BALANCE SCORE CARD - CUADREXPORT S.A

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	GESTIÓN ECONÓMICA						
		OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	INDICADOR	NIVEL ACTUAL	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	META 2014	VARIACIÓN	MEDIOS
FINANCIERA	4.- Desarrollar nuevas y diversas líneas de productos y servicios	Fijar un porcentaje mensual en cada factura para generar una reserva financiera	% de facturación mensual	5%	Mensual	12%	<4% / >15%	Plan de análisis de costos
PROCESOS	5.- Implementar un plan de mercadeo para el crecimiento en el mercado nacional, enfocado a la satisfacción de clientes	Desarrollar un plan enfocado al desarrollo de nuevos productos y servicios al mercado adaptados a los requerimientos del cliente	No. productos adheridos al catálogo actual	5	Semestral	3 nuevos productos	<4 / >4	Promover un proyecto de sociabilización con artesanos con el fin de generar productos innovadores
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	GESTIÓN TALENTO HUMANO						
		OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	INDICADOR	NIVEL ACTUAL	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	META 2014	VARIACIÓN	MEDIOS
CAPITAL INTANGIBLE	10.- Desarrollar un proceso de capacitación para el personal en las áreas de comercio exterior y negocios internacionales	Ejecutar el plan de capacitación y evaluación del personal	No. de capacitaciones y evaluaciones	3	Semestral	2 capacitaciones/ 2 evaluaciones	<1 / >3	Plan anual de capacitación y evaluación
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	GESTIÓN TIC's						
		OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	INDICADOR	NIVEL ACTUAL	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	META 2014	VARIACIÓN	MEDIOS
PROCESOS	7.- Incorporar un sistema operativo de acopio de productos y manejo de exportaciones	Implementar en el área de sistemas capacitación para el buen uso de la herramienta de manejo de exportaciones	% de exportaciones con tiempos efectivos	0	Mensual	60% de exportaciones con tiempos efectivos	<50% / 60%	Plan trimestral de capacitación al personal

Fuente: Marjorie Reyes P.

4.4 Proyección de inversión Plurianual 2014 – 2018

Para la ejecución del Plan Estratégico de CUADREXPORT S.A., se plantea una proyección de inversión plurianual para el período 2014- 2018. Cabe mencionar, que la ejecución de este plan para el año 2014, se lo hará priorizando actividades de acuerdo a su viabilidad y urgencia, de acuerdo a lo analizado en tal sentido por el Gerente General de la empresa, teniéndose en cuenta que CUADREXPORT S.A. es una PYMES con un presupuesto limitado. (Los ítems priorizados para su ejecución a partir del 2014, constan con color rojo en el cuadro respectivo).

De igual forma, es oportuno acotar que la matriz que se expone a continuación, representa un cuadro de proyecciones de montos de inversión para la ejecución del plan estratégico de CUADREXPORT S.A., cuyo financiamiento estará a cargo de la empresa, con la salvedad de que el monto de los proyectos ligados a los objetivos 10 y 11, serán financiados aproximadamente en un 50 % por parte de Proecuador, lo cual es consecuente con las estrategias trazadas en ambos casos.

Cuadro No. 31 Proyección de Inversión Plurianual 2014 – 2018

Proyección de Inversión Plurianual 2014 – 2018

Objetivos específicos	Proyecto de Contribución	2014	2015	2016	2017	2018	TOTAL
1.- Lograr que la empresa se involucre directamente con las entidades del sector público encargadas de promover e invertir en las exportaciones nacionales	Plan de atención personalizada a proveedores	2,000.00	0.00	1,000.00	0.00	1,000.00	4,000.00
2.- Implementar un sistema de gestión financiera que coadyuve al incremento de la liquidez de la compañía.	Proyecto de mejoramiento de participación de mercado con la cartera actual	2,000.00	1,000.00	0.00	500.00	0.00	3,500.00
3.- Negociar eficazmente con los proveedores ecuatorianos en materia prima e insumos que permitan manejar un mejor costo beneficio	Proyecto sobre el uso de nuevas técnicas , diseños y confección	0.00	0.00	500.00	500.00	0.00	1,000.00
4.- Desarrollar nuevas y diversas líneas de productos y servicios	Mejoramiento del tiempo de recuperación de cartera	0.00	0.00	500.00	500.00	400.00	1,400.00
5.- Implementar un plan de mercadeo para el crecimiento en el mercado nacional, enfocado a la satisfacción de clientes	Ingresar nuevos productos y servicio al mercado adaptados a los requerimientos del cliente	3,000.00	800.00	800.00	800.00	800.00	6,200.00
6.- Alcanzar empoderamiento en el mercado internacional, mejorando los precios en base a la oportunidad y el volumen	Plan de mejoramiento de procesos centrales	0.00	0.00	400.00	0.00	400.00	800.00
7.- Incorporar un sistema operativo de acopio de productos y manejo de exportaciones	Implementación tecnológica y evaluación periódica de resultados.	1,500.00	400.00	300.00	200.00	200.00	2,600.00
8.- Optimizar los procesos operativos de la empresa.	Adaptar a la empresa a un sistema de calidad. (six sigma)	4,000.00	500.00	500.00	500.00	500.00	6,000.00
9.- Implementar la planificación estratégica y el modelo BSC para competir en los mercados internacionales con mayor agresividad	Implementación del sistema de seguimiento y monitoreo	0.00	400.00	0.00	0.00	400.00	800.00
10.- Desarrollar un proceso de capacitación para el personal en las áreas de comercio exterior y negocios internacionales	Capacitación y certificación de competencias claves	0.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	6,000.00
11.- Posicionar la Marca País y del Sombrero de Paja Toquilla a Nivel Internacional	Programa de estandarización de especificaciones técnicas de productos ofertados	700.00	700.00	500.00	500.00	0.00	2,400.00
TOTAL		13,200.00	5,300.00	6,000.00	5,000.00	5,200.00	34,700.00

Fuente: Marjorie Reyes P.

4.5 Plan Operativo Anual (POA – 2014)

El desarrollo de la matriz del plan operativo anual en el presente proyecto ha sido elaborada en base al análisis de las estrategias que tendrán mayor impacto dentro de Cuadrexport S.A., en el año 2014, por lo que se sugiere se ejecuten seis objetivos estratégicos de los once planteados para la planificación estratégica.

1.- Lograr que la empresa se involucre directamente con las entidades del sector público encargadas de promover e invertir en las exportaciones nacionales: Se tomó en cuenta dicha estrategia ya que es importante el mantener una estrecha relación con las entidades públicas, ya que las mismas se encuentran invirtiendo en capacitación, promoción y difusión a los exportadores pequeños como es el caso de Cuadrexport S.A.

2.- Implementar un sistema de gestión financiera que coadyuve al incremento de la liquidez de la compañía: Dicho objetivo es considerado como el más importante pues permitirá mantener un flujo estable y liquidez a la compañía, evitando la posible pérdida de negocios a futuro.

5.- Implementar un plan de mercadeo para el crecimiento en el mercado nacional, enfocado a la satisfacción de clientes: Dicho objetivo es necesario para el desarrollo de productos enfocados en el mercado local.

7.- Incorporar un sistema operativo de acopio de productos y manejo de exportaciones: El desarrollo de esta estrategia permitirá evidenciar los productos con mayor demanda.

8.- Optimizar los procesos operativos de la empresa: Objetivo fundamental para la implementación de tecnología y evaluación periódica.

11.- Posicionar la Marca País y del Sombrero de Paja Toquilla a Nivel Internacional: Actualmente el sombrero de paja toquilla es considerado como

un agregado a la vestimenta de las personas, pues además de ser apetecido por los extranjeros su elegancia permite el uso en todos los estratos.

Cuadro No. 32 Matriz del Plan Operativo Anual 2014

CUADREXPORT S.A																			
PLAN OPERATIVO ANUAL - PERIODO 2014																			
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	PROYECTO CONTRIBUCION	LIDER DE IMPLEMENTACIÓN	ACTIVIDADES	COSTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL		
1.- Lograr que la empresa se involucre directamente con las entidades del sector publico encargadas de promover e invertir en las exportaciones nacionales	Plan de atención personalizada a proveedores	Responsable Gerencia General	Elaboración del plan de atención para implementación a proveedores	\$ 500.00	250	250											\$ 500.00		
			Reuniones con clientes del sector para conocer las necesidades	\$ 500.00		50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50			\$ 500.00
			Implementación de plan piloto para atención al cliente	\$ 1,000.00			300			300				400					\$ 1,000.00
2.- Implementar un sistema de gestión financiera que coadyuve al incremento de la liquidez de la compañía.	Proyecto de mejoramiento de participación de mercado con la cartera actual	Responsable Financiero	Contratación de Auditor Externo para asesoría	\$ 1,000.00		500			500								\$ 1,000.00		
			Implementación del sistema	\$ 800.00						400						400		\$ 800.00	
			Informe final de resultados	\$ 200.00													200	\$ 200.00	
5.- Implementar un plan de mercadeo para el crecimiento en el mercado nacional, enfocado a la satisfacción de clientes	Ingresar nuevos productos y servicio al mercado adaptados a los requerimientos del cliente	Responsable de Servicio a Usuarios	Realizar una investigación de mercado	\$ 2,000.00			650	650	700								\$ 2,000.00		
			Evidenciar posibles nichos de mercado	\$ 500.00			150	150	200									\$ 500.00	
			Realizar un análisis de precios de productos	\$ 500.00			200	200	100									\$ 500.00	
7.- Incorporar un sistema operativo de acopio de productos y manejo de exportaciones	Implementación tecnológica y evaluación periódica de resultados.	Responsable Sistemas	Adquisición de sistema de seguimiento	\$ 800.00	800												\$ 800.00		
			Capacitación al personal encargado	\$ 250.00	90	90	70											\$ 250.00	
			Implementación del sistema de seguimiento y monitoreo	\$ 300.00				300										\$ 300.00	
			Elaboración de informe final de resultados anual	\$ 150.00													150	\$ 150.00	
8.- Optimizar los procesos operativos de la empresa.	Adaptar a la empresa a un sistema de calidad. (six sigma)	Responsable Gerencia Comercial	Contratar un consultor experto	\$ 2,000.00		1000									1000		\$ 2,000.00		
			Diseñar el plan para posicionamiento en la empresa	\$ 1,000.00			1000											\$ 1,000.00	
			Difusión a coecedoras y proveedores	\$ 1,000.00				100	100	100	100	100	100	100	100	100	200	\$ 1,000.00	
11.- Posicionar la Marca País y del Sombrero de Paja Toquilla a Nivel Internacional	Programa de estandarización de especificaciones técnicas de productos ofertados	Responsable Gerencia Comercial	Estandarización del proceso por parte de un experto	\$ 500.00	100			100			100			100		100	\$ 500.00		
			Reuniones con Ministerio de Patrimonio para mayor información y conocimiento del tema	\$ -	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	\$ -	
			Elaboración de un folleto informativo para ser entregado en ferias y demás lugares.	\$ 200.00			100							100					\$ 200.00
TOTAL				\$ 13,200.00	1240	1890	2520	1550	1650	850	250	250	250	550	250	1550	650	\$ 13,200.00	

Fuente: Marjorie Reyes P.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- ✓ La falta de una planificación estratégica no le ha permitido a CUADREXPORT S.A., alcanzar una mejor rentabilidad, debido a la toma de decisiones demasiado intuitiva.
- ✓ El análisis situacional macro respecto de CUADREXPORT S.A., refleja que la crisis del mercado internacional es el principal factor de incidencia adversa para la comercialización de los productos de la empresa.
- ✓ Actualmente las empresas PYMES cuentan con el respaldo del Estado, lo cual ayuda a la gestión de Cuadrexport S.A., ya que el Gobierno se encuentra desarrollando varios proyectos para sostener a las mismas en el mercado Nacional e Internacional, lo que se combina con la política de apoyo a las exportaciones.
- ✓ Las coyunturas políticas en el país afectan las relaciones con los mercados internacionales, como es el caso de Estados Unidos de Norteamérica, ya que no se ha firmado el TLC y más bien se están perdiendo preferencias arancelarias, ocasionando que los productos sean menos competitivos en precio y acceso, especialmente en comparación con productos colombianos y peruanos.
- ✓ Existe un gran riesgo latente en relación al Sombreros de Paja Toquilla, debido a que los tejedores de generaciones comprendidas entre 22 a 33 años ha migrado en busca de nuevas alternativas, ocasionando que los sombreros finos sean respaldados solo por 4 artesanos mayores a 65 años que se encuentran enfermos y se corre el riesgo de perder la tradición.

- ✓ Del análisis interno, se observa que la falta de un sistema efectivo de comunicación con proveedores limita el acopio de los insumos y dificulta la obtención de materia prima a un mejor costo y volumen.
- ✓ La falta de una planificación estratégica no le ha permitido a CUADREXPORT S.A., alcanzar una mejor rentabilidad, debido a la toma de decisiones demasiado intuitiva.
- ✓ El replanteamiento de la *Visión y Misión* de CUADREXPORT S.A., determinan su nueva orientación y direccionamiento estratégico hacia una competitividad más agresiva y concentrada en sus potencialidades.
- ✓ Es necesario implementar una planificación estratégica enfocada al ingreso agresivo a los Mercados Internacionales, en donde se encuentran oficinas de PRO ECUADOR, las mismas que tienen servicios de búsqueda de posibles clientes interesados en nuestros productos.
- ✓ Las características del BSC se adecúan a la necesidad de un modelo de control requerido por CUADREXPORT S.A., toda vez que se trata de una herramienta fundamental para medir el desarrollo operativo y por ende la productividad.

5.2. Recomendaciones

- ✓ Cuadrexport S.A., al ser una empresa creada como emprendimiento familiar, debe implementar una Planificación Estratégica orientada a generar rentabilidad sostenida en el tiempo, dejando de lado la toma de decisiones instintivas y/o domésticas.
- ✓ La planificación estratégica desarrollada en el presente proyecto requiere de actualizaciones periódicas de información, por lo que es indispensable realizar una revisión periódica de los aspectos considerados en el análisis macroeconómico e interno del presente trabajo.

- ✓ La implementación de las estrategias y los planes de capacitación deben ceñirse a la nueva *Visión* y *Misión* de la empresa, y en consecuencia, tienen que estar orientados a empoderar a los funcionarios de CUADREXPORT S.A., para lograr así una sinergia de crecimiento integral y cohesión organizacional.
- ✓ Con el desarrollo de las estrategias se deberá evidenciar la implementación de mejoras en la gestión general de la empresa ya que actualmente la empresa se encuentra desarrollando lazos de negocios a nivel internacional.
- ✓ Se deberá realizar una inducción del proyecto elaborado para conocimiento y difusión del personal de la empresa con el fin de lograr comprometer los recursos requeridos.
- ✓ CUADREXPORT S.A., deberá institucionalizar la aplicación de las herramientas de seguimiento y control de los estrategias e iniciativas a ejecutar, bajo la lógica de gestión por resultados, a fin de hacer de ello, un referente de calidad organizacional.

TERMINOLOGÍA ESPECIALIZADA

Análisis Situacional: Corresponde al análisis del ámbito competitivo y entorno para determinar la situación actual de la empresa, su posicionamiento en relación al entorno y la competencia considerando diferentes aspectos y temáticas.

Análisis del Entorno (externo): Analiza los factores político, económico, social, normativo, ambiente y tecnológico.

Balance Score-Card (BSC): Una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores

Entorno: Conjunto de condiciones sociales y culturales, como costumbres, leyes, lenguaje, religión, organización política y económica que influyen en las operaciones de una organización.

FODA: Matriz de identificación y análisis de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Indicador: Es la representación cuantitativa que sirve para medir el cambio de una variable con respecto a otra.

Macro Ambiente: Término administrativo para identificar factores ambientales externos a la empresa que afectan indirectamente al desempeño de la misma.

Matriz: Exposición gráfica de una situación posición o realidad a través de un cuadro de doble entrada en el que cada uno de los ejes responde a un parámetro o variable determinada.

Micro Ambiente: Término administrativo para identificar factores ambientales externos a la empresa que afectan directamente a la misma.

Metas: Son actividades que obedecen a objetivos pequeños que deben lograrse en períodos cortos y que permiten lograr objetivos más grandes (anuales por ejemplo).

Objetivo: Finalidad a donde se orienta las actividades o acciones de un plan, programa o proyecto.

PYME: La sigla PyME (también se puede encontrar como PYME) es la que se utiliza para hacer referencia a las pequeñas y medianas empresas que existen en el mercado de un país.

Recursos: Un recurso es una fuente o suministro del cual se produce un beneficio.

Valores: Plantea las creencias de la empresa y su personal, marcando un entorno ético-social.

(Fuente: Varios. Ref.- Bibliografía citada).

BIBLIOGRAFÍA

Banco Central del Ecuador . (2000).

<http://definicion.de/logistica/#ixzz2XNZaDo3t>. (s.f.). Obtenido de <http://definicion.de/logistica/#ixzz2XNZaDo3t>.

“LAS CINCO FUERZAS DE PORTER: RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES ESTABLECIDOS”. (s.f.).

Egas, p. (2009). Apuntes del Módulo de Gobierno Corporativo. ESPE- MPDE.

En este caso las matrices IPE, I. I. (s.f.).

Era Digital . (2010). Entrevista al Dr. Rodrigo Borja Cevallos.

<http://definicion.de/marketing/>. (s.f.). <http://definicion.de/marketing/>.

http://economy.blogs.ie.edu/archives/2007/02/que_es_la_dolar.php. (s.f.).
http://economy.blogs.ie.edu/archives/2007/02/que_es_la_dolar.php.

<http://educaciontecnologicaparabasica.blogspot.com/2007/12/concepto-de-internet.html>. (s.f.).
<http://educaciontecnologicaparabasica.blogspot.com/2007/12/concepto-de-internet.html>.

http://fabetsia.dmpa.upm.es/solo_alumnos/sp2/Tablon_sp2/TransparenciasCALIDAD06.pdf f. (s.f.). Obtenido de http://fabetsia.dmpa.upm.es/solo_alumnos/sp2/Tablon_sp2/TransparenciasCALIDAD06.pdf f.

<http://portal.redecuatoriana.com/foros/ecuador-pais-exportador>. (s.f.).

<http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/883/1/Tesis%20Final-%20Lenin%20Mendoza.pdf>. (s.f.).

<http://strategycorner.blogspot.com/2010/08/poder-de-negociacion-de-los-proveedores.html>. (s.f.).

<http://strategycorner.blogspot.com/2010/08/poder-de-negociacion-de-los-proveedores.html>. (s.f.).

<http://tvecu.com/artesantias-de-ecuador>. (s.f.).

<http://www.definicionabc.com/general/flujograma.php#ixzz2XNUYHso4>. (s.f.). Obtenido de <http://www.definicionabc.com/general/flujograma.php#ixzz2XNUYHso4>.

http://www.degerencia.com/tema/estrategia_empresa. (s.f.).

<http://www.direccionamiento-estrategico.com>. (s.f.).

http://www.economia.com.mx/producto_interno_bruto.htm. (s.f.).

http://www.elciudadano.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=20793:ecuador-tiene-143-millones-de-habitantes-&catid=1:archivo. (s.f.).

http://www.gerenciaynegocios.com/teorias/balanced_scorecard/02%20-%20concepto%20balanced%20score%20card.htm. (s.f.).

<http://www.gerencie.com/costos-abc.html>. (s.f.). Obtenido de <http://www.gerencie.com/costos-abc.html>.

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa.htm>. (s.f.).

<http://www.human.es/es/consultoria/organizacion-y-sistemas-gestion/organizacion-por-procesos>. (s.f.).

http://www.inec.gob.ec/publicaciones_libros/documentofinal1.pdf. (s.f.).

<http://www.monografias.com/trabajos15/objetivos-organizacionales/objetivos-organizacionales.shtml>. (s.f.).

<http://www.oocities.org/espanol/audiconsystem/estados.htm>. (s.f.). Obtenido de <http://www.oocities.org/espanol/audiconsystem/estados.htm>.

<http://www.promonegocios.net/distribucion/definicion-distribucion.html>. (s.f.). Obtenido de <http://www.promonegocios.net/distribucion/definicion-distribucion.html>.

<http://www.slideshare.net/ismaeldarlagabriel/comercio-electrnico-5447635>. (s.f.).

<http://www.slideshare.net/pacostraffon/administracin-estratgica-la-ventaja-competitiva>. (s.f.). Obtenido de <http://www.slideshare.net/pacostraffon/administracin-estratgica-la-ventaja-competitiva>.

<http://www.taringa.net/posts/imagenes/13833375/Recordando-la-vieja-internet-y-la-Pc-resumen.html>. (s.f.).

<http://www.telegrafo.com.ec/noticias/tecnologia/item/dos-tercios-del-mundo-siguen-sin-poder-usar-internet-como-servicio.html>. (s.f.).

http://www.trabajo.com.mx/mision_de_una_empresa.htm. (s.f.). Obtenido de http://www.trabajo.com.mx/mision_de_una_empresa.htm.

<http://www.utm.edu.ec/seguimosavanzando/wp-content/uploads/carrusel/manuales/fcae/uso.int.her.tec.pdf>. (s.f.).

Nutrele. (s.f.). <http://www.slideshare.net/Nutrele/proyecto-nutrele>. Obtenido de <http://www.slideshare.net/Nutrele/proyecto-nutrele>.

Oroz, R. (1989). *Diccionario de Lengua Castellana* .

Porter, M. (2006). *Estrategia y ventajas competitivas*. España: Deusto.

- Refere. (s.f.). *Referencia* . Obtenido de www.ugr.es/~eues/webcomite/Objetivos.
- Revista Gestión. (2010). *Revista Gestión . Revista Gestión , 18*.
- S.A, C. (2002). *Cultural S.A*. España: España 2002.
- Santiago, G. B. (2006). *Santiago* . España: McGraw Hill .
- Sanz, J. (2001). *Manual para el análisis empírico*(Cap. 'Cómo medir las incidencias'). Cali - Colombia: CONATEC.
- Senplades. ((2009-2013)). *Plan Nacional del Buen Vivir* .
- Senplades. (2012). *Transformación de la Matriz Productiva. Revolución productiva a través del conocimiento y el talento humano*.
- Simon, A. (2013). *Diccionario de Economía*.
- Suárez, D. (2011). Ecuador : ESPE.
- Varela, R. (2008). *Varela Rodrigo*. Colombia: Pearson.
- www.ugr.es/~eues/webcomite/Objetivos. (s.f.). www.ugr.es/~eues/webcomite/Objetivos.