



**UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DE CUENCA**  
COMUNIDAD EDUCATIVA AL SERVICIO DEL PUEBLO

**EXTENSIÓN SAN PABLO DE LA TRONCAL  
UNIDAD ACADÉMICA DE ADMINISTRACIÓN**

**CARRERA DE INGENIERÍA EMPRESARIAL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN  
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERO EMPRESARIAL**

**TEMA:**

**DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ENVASADORA ZEUS**

**NOMBRE DEL ESTUDIANTE:**

**JUAN JOSE ARAGUNDI MONCADA**

**DIRECTOR:**

**ECO. JOFFRE CAMPOVERDE**

**LA TRONCAL, 2018**

## **DECLARACIÓN**

Yo, Juan Jose Aragundi Moncada declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y que eh consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

---

**JUAN JOSE ARAGUNDI MONCADA**

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Juan Jose Aragundi Moncada, bajo mi supervisión.

---

**ECO. JOFFRE CAMPOVERDE, MSc.  
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN  
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA**

## **DEDICATORIA**

Con mucho amor y alegría dedico este trabajo a mis padres quienes han estado motivándome constante mente para poder cumplir este logro tan importante en mi vida; quien con su esfuerzo y apoyo incondicional en todo momento lograron que me convierta en un profesional.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a cada una de las personas que colaboraron en el desarrollo de este trabajo tanto en sus ideas como en su apoyo incondicional: A mi familia que fue un aporte esencial para la culminación de este proyecto, sobre todo a mi papá José Manuel Aragundi Quezada y a mi mamá Gisela Clemencia Moncada Castro.

A cada uno los profesores que tuvieron el tiempo y la entrega de compartirme sus conocimientos profesionales e ideas, con la única finalidad de formarme profesionalmente.

Especialmente a los profesores Carlos Orellana, Geovanny Pesantez, Raúl Ortiz, Guillermo Rodríguez y Joffre Campoverde; guiándome para el desarrollo del presente proyecto titulación.

## INDICE DE CONTENIDO

DECLARACIÓN.....	i
CERTIFICACIÓN.....	ii
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTOS.....	iv
RESUMEN.....	x
ABSTRACT .....	xi
CAPÍTULO I .....	1
1.1    PLANTAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
1.1.1.    Estudio Previo .....	1
1.1.2.    Problemática.....	2
1.2    PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.2.1    Pregunta General.....	3
1.2.2    Preguntas Específicas.....	3
1.3    OBJETIVOS .....	4
1.3.1    General.....	4
1.3.2    Específicos.....	4
1.4    JUSTIFICACIÓN.....	4
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO .....	5
2.1    ENFOQUE ESTRATÉGICO.....	5
2.1.1    Estrategia.....	5
2.1.2    Procesos de planeación estratégica .....	5
2.1.3    Planeación .....	6
2.1.4    Importancia.....	6
2.2    EL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....	6
2.2.1    Fuerzas Externas.....	7
2.2.1.1    Fuentes de información externa .....	7
2.2.2    Proceso para ejecutar una auditoria externa .....	7
2.2.3    Fuerzas económicas .....	8
2.2.3.1    Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales .....	8
2.2.3.2    Fuerzas políticas, gubernamentales y legales .....	9

2.2.3.3	Fuerzas tecnológicas.....	9
2.2.3.4	Fuerzas competitivas.....	10
2.2.4	Modelo de las cinco fuerzas.....	10
2.3	ANÁLISIS FODA.....	11
2.3.1.	Stakeholders.....	11
2.3.2	Propuesta de valor.....	11
2.3.3	Evaluación interna.....	12
2.3.3.1	Matriz del BSC.....	12
2.3.4	Mapa estratégico.....	12
2.3.5	Perspectiva financiera.....	12
2.3.5.1	Perspectiva del cliente.....	13
2.3.5.2	Perspectiva de los productos internos.....	13
2.3.5.3	Perspectiva de innovación y aprendizaje.....	13
CAPÍTULO III	.....	14
3.1	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	14
3.2	ANTECEDENTES.....	14
3.3	INFORMACIÓN GENERAL.....	15
3.3.1	Propiedad y ejecución.....	15
3.3.1.1	Proceso y productos.....	15
3.3.1.1.1	Procesos de la empresa.....	15
3.4	ESTRUCTURA DEL ORDINOGRAMA DE PROCESOS DEL AGUA PURIFICADA FIESTA.....	17
3.5	ESTRUCTURA DEL ORDINOGRAMA DE PROCESOS DEL AGUA PURIFICADA FIESTA.....	18
3.6	ESTRUCTURA DEL ORDINOGRAMA DE PROCESOS DEL AGUA PURIFICADA YAKU 20.....	
3.7	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	22
3.7.1	Área Administrativa.....	24
3.7.2	Área De Producción.....	24
3.7.3	Departamento De Ventas.....	25
3.8	INFORMACION EXTERNA.....	25
3.8.1	Ubicación geográfica.....	25
3.9	ESTRATEGIA ACTUAL.....	26
3.9.1	Análisis externo.....	26

3.9.1.1	Fuerza económica .....	26
3.9.1.2	Inflación .....	27
3.9.1.3	El Producto Interno Bruto (PIB).....	28
3.9.1.4	Desempleo en Ecuador cerró 2017 en 4,6%, según INEC .....	29
3.9.1.5	Riesgo país .....	30
3.10	FUERZAS SOCIALES, CULTURALES, DEMOGRÁFICOS Y AMBIENTALES .....	31
	.....	31
3.10.1	Actitudes del gobierno.....	32
3.10.2	Actitudes de consumo .....	32
3.10.3	Actitudes hacia el servicio .....	32
3.10.4	Cambios de las patentes .....	33
3.10.5	Contaminación del agua .....	33
3.10.6	Responsabilidad Social.....	33
3.10.7	Fuerza tecnológica .....	34
3.10.8	Fuerza competitiva .....	34
3.10.8.1	Rivalidad entre la Industria de agua embotellada es alta.....	35
3.10.8.2	La amenaza de productos o servicios sustitutos .....	35
3.10.8.3	La Amenaza de nuevos competidores.....	35
3.10.8.4	Poder de negociación de los clientes.....	36
3.10.8.5	Poder de negociación de los proveedores .....	36
3.11	ESTRUCTURA INTERNA .....	36
3.11.1	Actividades primarias .....	37
3.11.2	Actividades de soporte.....	39
3.11.3	Infraestructura de la empresa .....	39
3.11.4	Recursos humanos.....	40
3.11.5	Desarrollo de tecnología .....	40
3.11.6	Compras.....	40
3.11.7	Propuesta de Valor .....	40
3.12	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	41
3.12.1	Diagnóstico estratégico.....	41
3.12.1.1	Matriz estratégica para la gerencia de proyectos e ingeniería. ....	41
3.12.1.2	Análisis FODA de Envasadora Zeus.....	41
3.12.2	Matriz FODA.....	43

3.13	MISIÓN .....	44
3.14	VISIÓN .....	45
3.15	POLÍTICAS .....	45
3.16	VALORES .....	45
3.17	OBJETIVOS DEL PLAN OPERATIVO Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL O CMI ....	46
3.17.1	Análisis de perspectiva del cuadro de mando integral .....	46
3.17.2	Perspectiva financiera .....	46
3.17.3	Perspectiva de clientes .....	48
3.17.4	Perspectiva de procesos.....	49
3.17.5	Procesos organizacionales autocrática: .....	50
3.17.6	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento .....	51
3.17.7	Estrategia Expresada .....	51
3.17.8	Formulación estratégica.....	52
3.17.9	Mapa Estratégico .....	52
3.18	DESARROLLO DEL PLAN DE ACCIÓN.....	56
CAPITULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		58
CONCLUSIONES.....		58
RECOMENDACIONES.....		59
BIBLIOGRAFÍA.....		60
ANEXOS.....		61

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo general de administración estratégica: cinco etapas .....	2
Figura 2: Estructura del ordinograma de procesos del agua purificada Fiesta.....	17
Figura 3: Estructura del ordinograma de procesos del agua purificada Yaku .....	20
Figura 4: Estructura organizacional .....	23
Figura 5: Mapa geográfico de El Triunfo .....	25
Figura 6: Variación del PIB .....	27
Figura 7: Producto Interno Bruto .....	28
Figura 8: Tasa de interés.....	30
Figura 9: Riesgo País .....	31
Figura 10: Producto Interno Bruto .....	32

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de evaluación amenazas .....	42
Tabla 2 Matriz de evaluación oportunidades .....	42
Tabla 3 Matriz de evaluación Debilidades .....	43
Tabla 4 Matriz de evaluación Fortalezas .....	43
Tabla 5 Matriz FODA .....	44
Tabla 6 Objetivos Estratégicos.....	52
Tabla 7 Objetivos Estratégicos.....	54
Tabla 8 Indicadores.....	55

## **RESUMEN**

Este trabajo de investigación busca evaluar la situación económica actual de la envasadora Zeus, implementando una auditoria interna que ayude analizar las deficiencias; para luego establecer un estudio minucioso de todos los procesos que mantiene, desarrollando una planificación estratégica acorde a las necesidades de la institución, alineada a los métodos internos y externos que se mantienen dentro de la misma con el cual se examinando su estructura organizacional.

Estos procedimientos permitirán conocer su desarrollo funcional, su parte operativa y el direccionamiento que tienen los colaboradores dentro y fuera de la empresa logrando conocer cómo se ha estado trabajando.

Para lo cual se harán entrevistas dentro de la envasadora, evaluando el compromiso que tiene, y los objetivos y metas claras que tiene la institución.

Con esta implementación estratégica lo que se tratara es de ayudar en el crecimiento de la empresa desarrollando un nuevo enfoque que permitan tener una misión y visión más clara.

Palabras clave: Desarrollo funcional, Planificación, Procesos.

## **ABSTRACT**

This research work seeks to evaluate the current economic situation of Zeus packaging, implementing an internal audit to help analyze the deficiencies; to then establish a thorough study of all the processes that it maintains, developing a strategic planning according to the needs of the institution, aligned to the internal and external methods that are maintained within it with which its organizational structure is examined.

These procedures will allow knowing their functional development, their operative part and the address that the collaborators have inside and outside the company, getting to know how they have been working.

For which interviews will be done within the packaging, evaluating the commitment that has, and the objectives and clear goals that the institution has.

With this strategic implementation what is involved is to help in the growth of the company by developing a new approach that allows to have a clearer mission and vision.

Keywords: Functional development, Planning, Processes

# **CAPÍTULO I**

## **1.1 PLANTAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1.1. Estudio Previo**

Cabe mencionar que los modelos de planificación estratégica son herramientas que contribuyen a las empresas a direccionarse de una mejor forma, logrando así tener objetivos más claros que ayuden a proporcionar un enfoque real de su situación, logrando tener un punto de referencia de las metas que quieren alcanzar a corto, mediano y largo plazo.

A continuación, se hablará de varios estudios de planificación estratégica.

En el primer estudio se da a conocer el diagnóstico situacional de la Fabrica EMG hierro forjado dedicado a la elaboración de artículos decorativos para el hogar como: candelabros, porta espejos, consolas, pedestales, puertas en hierro forjado y cerrajería en general, en donde se analizó que tenía problemas al no contar con un direccionamiento estratégico en los procesos, sin poder satisfacer las necesidades y demandas que los clientes tienen careciendo de políticas y de precios adecuados que fije valores justos tanto para la empresa como para el cliente llegando a tener una adecuada contabilidad que determine ingresos y gastos, esta falta de una planificación estratégica afecta directamente a la institución, que no se ha enfocado a sus objetivos y metas disminuyendo su rentabilidad.

Por lo consiguiente la compañía propuso un diseño de plan estratégico con el objetivo de tener mayores beneficios económicos y mejor control de los procesos.

Reestructurando las metas y objetivos que mantenían, basándose en técnicas administrativas altamente atractivas y rentables; en estudio se prevé un mejor direccionamiento administrativo logrando tener una estructura eficiente y competitiva lo cual resulta importante para determinar las oportunidades y fortalezas que tiene la empresa logrando mejores expectativas a futuro con mejores ideas y mejores ventajas.

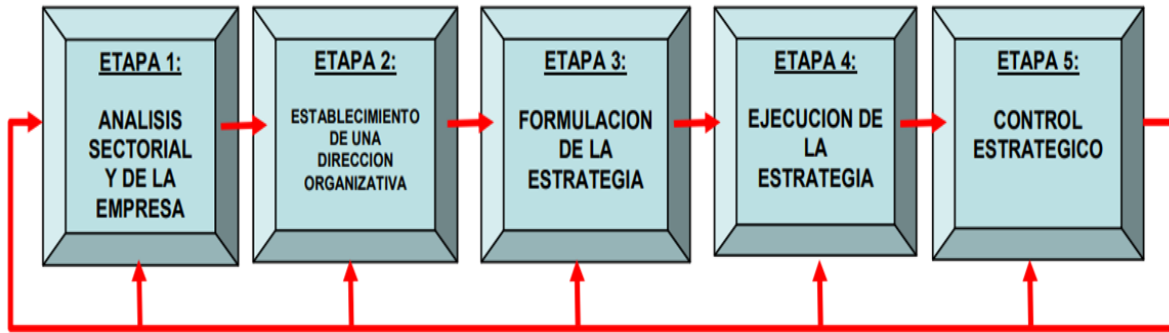


Figura 1: Modelo general de administración estratégica: cinco etapas  
Fuente: Certo, Peter y Ottensmeyer (1997).

En un segundo estudio se da a conocer el diagnóstico situacional de **Reprodata Cía.** Empresa dedicada al mantenimiento y reparación de equipos de impresión donde se analizó que carecía de un direccionamiento estratégico en el cual la compañía realizó la proposición del diseño de una planificación estratégica con énfasis en la mejora de los procesos. Reestructurando las metas y objetivos que mantenían, basándose en técnicas administrativas.

La implementación propuesta por la empresa tiene como fin dar un direccionamiento estratégico que ayude automatizar los procesos de la organización, mediante estrategias que se enfoquen a cubrir las necesidades del cliente, cubriendo la demanda insatisfecha para así expandir nuevos mercados, mejorando los resultados con un mayor desarrollo.

### 1.1.2. Problemática

En la actualidad nuestro mundo se ha visto inmerso en un desarrollo acelerado evidente que ha destruido y contaminado recursos naturales como el agua, siendo cada vez más difícil de adquirirla en un estado apto para el consumo humano esto ha impulsado un progresivo crecimiento de empresas dedicadas a la purificación y comercialización de este líquido vital.

Al mismo tiempo, también se han creado empresas fantasmas que llenan agua y comercializan este producto sin los permisos, normas y estándares de autorización

necesarios que distribuyen el producto a precios más económicos perjudicando la imagen de empresas legalizadas que se encuentran en el mercado. Instaurado una desconfianza en los clientes al momento de adquirir este producto en los mostradores de los establecimientos comerciales, esto hace que la ciudadanía solo adquiera productos que sean siempre marcas reconocidas.

Para la empresa Envasadora Zeus es un gran reto poder mantener un crecimiento estable ya que no cuentan con un direccionamiento estratégico que ayude afrontar las amenazas existentes en el mercado, eh inconvenientes que no le permite crecer de la forma esperada.

La empresa envasadora Zeus no cuenta con objetivos ni metas claras, esto hace que el departamento administrativo de contabilidad y finanzas no trabaje coordinadamente generando cruces de información perdiendo eficiencia en el desarrollo de las actividades, para esto se ha planteado crear un plan estratégico donde tenga un mejor direccionamiento mejorando a largo plazo el crecimiento de la empresa, fortaleciendo las oportunidades comerciales de manera que direccionen los objetivos propuestos para así poderlos alcanzar.

## **1.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

### **1.2.1 Pregunta General**

¿Cómo se obtiene una mejor competitividad de la Envasadora Zeus en el mercado?

### **1.2.2 Preguntas Específicas**

¿Cómo influye la situación interna y externa en la organización?

¿Qué factores se deben considerar para el Direccionamiento Estratégico de la Organización?

¿Qué metodologías se deben desarrollar para la elaboración del plan operativo?

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 General**

Mejorar la competitividad de la Empresa Envasadora Zeus

### **1.3.2 Específicos**

- Realizar un estudio interno y externo de la situación actual de la envasadora, en base al FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)
- Formular la Misión, Visión y Objetivos estratégicos de Empresa Envasadora Zeus. En base a los resultados obtenidos en el Análisis Situacional de la Empresa
- Definir las acciones estratégicas necesarias para el logro de los objetivos estratégicos planteados.

## **1.4 JUSTIFICACIÓN**

Esta investigación se realiza para dar a conocer la importancia que tiene una planificación estratégica dentro de la empresa, con el propósito de aportar conocimiento y pautas a seguir para el desarrollo y direccionamiento de la Envasadora Zeus; logrando así que esta investigación aporte estudios al desarrollo de la misma. Necesario para posesionar las marcas agua fiesta y agua Yaku dentro del mercado local alineados a las metas propuestas convirtiéndose en una herramienta clave y estratégica para un crecimiento a futuro.

Con un modelo estratégico garantizará que la organización tenga una estructura enfocada a sus objetivos con un ambiente de trabajo armonioso donde los colaboradores desempeñaran labores cotidianas dándole a la empresa una visión más clara enfocada al crecimiento, esto ayudara a dar un valor agregado al servicio que se ofrece, permitiendo el crecimiento deseado logrando tener mayores ingresos.

## **CAPITULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ENFOQUE ESTRATÉGICO**

#### **2.1.1 Estrategia**

Según Munch (2013) la estrategia proviene del griego “*estrategas*” que significa uso y asignación de recursos a través de las tácticas, planteando como lograr específicamente los objetivos a su vez; Russell Ackoff citado en Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998), manifiesta que las estrategias son utilizadas como medios para alcanzar objetivos en un determinado tiempo; tratando de alcanzar una meta en particular, estas estrategias las utilizan las grandes corporaciones para poder tener un crecimiento continuo y penetrar nuevos mercados.

Entendiendo esto las estrategias son cursos de acción que requieren del compromiso de los colaboradores y de grandes cantidades de recursos por parte de la empresa, además las estrategias pueden direccionarse a largo plazo orientado al mejoramiento continuo, para así poder avanzar hacia un mejor futuro, considerando los factores externos e internos que afronta la empresa, teniendo en cuenta que las estrategias no son más que ideas que tratan de mejora el desempeño e intentando dinamizar los recursos que tiene la empresa (David, 2013).

#### **2.1.2 Procesos de planeación estratégica**

La planeación estratégica tiene procesos que ayuda a la organización a tener una visión más clara sobre cómo quieren trabajar con la finalidad de alcanzar dichos objetivos, estos procesos tienen que ser organizados cubriendo todas las acciones operativas que tenga la institución para poder formular en detalle todos los planes operativos que quieren cubrir para lograr esto tienen que ser efectivas las acciones que quieran alcanzar (Chiavenato, 2015).

### **2.1.3 Planeación**

Es el análisis que una institución plantea mediante el cual se van a presentar todos los futuros escenarios con la finalidad de poder maximizar las oportunidades que tenga la institución y así poder minimizar el riesgo logrando una mayor probabilidad de éxito.

Con ello se pretende que la institución tenga una mejor dirección, mejorando los resultados que se quieren establecer en un periodo en cuanto a las condiciones reales que tienen, notando que tendrá que tener un margen de tiempo establecido, que puede ser a corto plazo que es menor a un año y a largo plazo que abarca un periodo de tres años.

### **2.1.4 Importancia**

Manteniendo una planeación adecuada la institución puede prever posibles amenazas, logrando tener un plan de contingencia que ayude establecer medidas necesarias para el buen funcionamiento de la institución de allí la importancia de mantener una planeación apropiada para las actividades diarias, estableciendo mecanismos estratégicos para alcanzar las metas propuestas.

## **2.2 EL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

El proceso de planeación estratégica es el escenario donde la directiva y los colaboradores definen cada una de las etapas que van a desarrollar en un orden apropiado para la institución, enfocado en la misión y visión que tiene la empresa, logrando crear un entorno oportuno donde se buscara captar toda la información necesaria con el fin de establecer las fortalezas y oportunidades, que logren obtener objetivos claros y políticas estratégicas que ayuden afrontar las amenazas con un conocimiento en todos los ámbitos para las situaciones futuras.

## **2.2.1 Fuerzas Externas**

### **2.2.1.1 Fuentes de información externa**

Las organizaciones buscan la mayor cantidad de información para así tener una idea general de cómo se encuentran las actividades comerciales de dichos productos, esto lo hacen con el propósito de tener información general del mercado, logrando extraer esta información a través de encuestas a los clientes, estudio de fuentes públicas, periódicos e internet, con el estudio de esta información podemos clasificar que existe cinco fuerzas externas las cuales son:

- Fuerzas económicas
- Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales
- Fuerzas políticas, gubernamentales y legales
- Fuerzas tecnológicas
- Fuerzas competitivas

Las empresas analizan estas fuerzas externas ya que afectan directamente a las instituciones cuando hay cambios y pueden incurrir en el posicionamiento de un producto, notando la importancia y el impacto que puede ocasionar en las instituciones, buscando identificar a cada una de las amenazas potenciales para así contrarrestar su desarrollo, investigando cuáles son sus principales competencias, el tipo de servicio que ofrecen, sus distribuidores y proveedores esto ayudará a tener una idea general en cuanto al funcionamiento externo del mercado.

## **2.2.2 Proceso para ejecutar una auditoría externa**

Para ejecutar una auditoría externa es necesario recopilar la mayor cantidad de información acerca de la competencia, el ambiente donde laboran, cultura donde se desarrollan y las normas que las regulan, identificando todo esto la institución podrá hacer una pre evaluación reuniendo a la directiva y colaboradores de la institución para luego

examinar la información recabada llevando a cabo el reconocimiento de cuáles son los competidores más relevantes, sus posibles estrategias y donde la empresa puede sacar ventaja esto se lo hace con el propósito de comparar las fuerzas competitivas de la empresa auditada con las empresas del entorno emitiendo ideas a los directivos de cómo contrarrestar cada una de la fortalezas de las empresas examinadas, generando un flujo continuo de información oportuna que ayuda a la toma de decisiones.

Todo esto se lo realiza en mesas redondas donde las ideas de todos valen con el propósito de dar la mayor fuerza de ideas a la directiva identificando todos los factores claves para alcanzar los objetivos planteados.

### **2.2.3 Fuerzas económicas**

Los factores económicos juegan un papel importante en las estrategias que las empresas toman ya que dependen directamente de los cambios económicos para la toma de decisiones, por lo cual es necesario tener medidas que contrarresten las fluctuaciones negativas y medidas que magnifiquen las fluctuaciones positivas; expandiendo el crecimiento oportuno de la empresa y direccionándose a las necesidades del consumidor. Por lo tanto, generan un impacto directo en la oferta y demanda involucrando todos los factores económicos como tasa de interés e ingresos y a su vez hace que las empresas también examinen las demás fuerzas como:

#### **2.2.3.1 Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales**

Tienen un impacto en la mayoría de los servicios y productos ya que estos cambios generan nuevos favoritismos a la población y sacudidas a la industrias, que no están dispuestas a adaptarse a las preferencias, estos sucesos forman variables en la demanda actual que se genera por el mismo crecimiento poblacional, transformando formas de consumir y de vivir, lo que a su vez forja cambios radicales a la manera de vernos, modificando la condición de comportarnos y de vestirnos lo que hace que el mundo actual

evolucione en segundos transformando las más diversas formas de consumir y el futuro promete cambios aún mayores.

Esto hace que la institución mantenga una constante retroalimentación de los cambios que suceden para así poder tener oportunidad sobre sus competidores a la hora de ofrecer productos.

### **2.2.3.2 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales**

Los gobiernos estatales y los locales son agentes reguladores de las organizaciones que pueden representar oportunidades y a su vez amenazas para la industria, por esto que es importante que en gran medida las empresas busquen formar alianzas gubernamentales como contratos o subvenciones ayudando mucho al crecimiento de la industria y generando ciertos beneficios en las leyes, patentes y tasas de impuestos factores que represente un mayor creciendo económico; por lo que muchas industrias buscan el proteccionismo como las salvaguardias y mecanismos de defensas para empresas propias y extrañas.

### **2.2.3.3 Fuerzas tecnológicas**

Viendo desde el punto de vista tecnológico el desarrollo industrial va encaminado a este factor que es importante en la automatización de recursos y reducción de los costos, en la mayoría de industrias por no decir en todas el desarrollo tecnológico hace que las empresas obtengan una ventaja sobre los competidores menos desarrollados, esto genera oportunidades para las empresas desarrolladas, creando un mercado accesible con mayor rapidez de atención y distribución, flexibilizando a la cadena distribución de compra y venta.

#### **2.2.3.4 Fuerzas competitivas**

Uno de los análisis que hacen las empresas en la auditoría externa es la identificación de los competidores más relevantes, esto lo hacen para identificar cuáles son sus fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, recopilando la mayor información de cada uno de estos competidores, evaluando sus objetivos y metas para que la institución pueda diferenciarse de la competencia.

#### **2.2.4 Modelo de las cinco fuerzas**

El modelo de las cinco fuerzas de Porter (2008) es un modelo utilizado para desarrollar estrategias que ayuden a las empresas a conocer cuáles son sus oportunidades y debilidades estando divididas en las siguientes:

- a.- Rivalidad entre empresas competidoras.
- b.- Entrada potencial de nuevos competidores.
- c.- Desarrollo potencial de productos sustitutos.
- d.- Poder de negociación de los proveedores y
- e.- Poder de negociación de los consumidores.

Esto se hace con la finalidad de tener una ventaja competitiva sobre las demás compañías teniendo éxito frente a sus rivales, modelo determina la capacidad que tiene la institución dentro de un sector específico para poder evaluar su competencia, por lo tanto el modelo propuesto por Porter amplía la visión del negocio dando un escenario amplio con mayor exactitud desarrollando las políticas que se adapten a los requerimientos que necesita la institución, para Porter existen tres estrategias genéricas para hacer una empresa más competitiva: la diferenciación, el liderazgo en costo y la focalización (Chiavenato, 2015).

## **2.3 ANÁLISIS FODA**

La matriz FODA es una herramienta adecuada que ayuda a los directivos a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias FO (fortalezas, oportunidades); estrategias DO (debilidades-oportunidades), estrategia FA (fortalezas-amenazas) y estrategias DA (debilidades-amenazas) adecuando los factores internos y externos que son la parte más difícil en el desarrollo de la matriz FODA.

La matriz FODA aprovecha todas las oportunidades externas que le ayude a la organización posesionarse en el mercado a través de sus fortalezas internas y tomar ventaja (Thompson, Arthur, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2015).

### **2.3.1. Stakeholders**

Se trata a todos los involucrados que se encuentra en una organización, estos grupos de interés pueden ser accionistas, vendedores, proveedores, colaboradores, y cada persona que este directa o indirectamente en el proceso que mantenga la empresa, inmersos para el desarrollo de la institución que establecen relaciones con la empresa (Chiavenato, 2015).

### **2.3.2 Propuesta de valor**

El autor Chiavenato describe que satisfacer las necesidades de los clientes es la principal fuente valor que toda institución busca, enfocada en dar lo mejor, las empresas buscan mejorar continuamente los procesos gestionando las operaciones desde la producción hasta la entrega del bien o servicio para así mantener fidelidad de los clientes, cada entidad se auto gestiona para brindar productos más accesibles con mejor calidad y entrega oportuna mitigando gastos innecesarios que hacen que pierdan valor agregado, para esto se debe tomar en cuenta los procesos de gestión de operaciones (Chiavenato, 2015).

- Las relaciones con los proveedores.
- La producción de bienes y servicios.
- Distribución y entrega.

### **2.3.3 Evaluación interna**

#### **2.3.3.1 Matriz del BSC**

El CMI (Cuadro de mando integral) es una herramienta que ayuda a los directivos y dueños de las empresas a dar una visión amplia de todos los procesos, identificando cada uno de las perspectivas tales como: financieras, de clientes, internos, aprendizaje y crecimiento, reuniendo respuestas a varios indicadores de manera adecuada con el objetivo de promover de manera más eficiente el crecimiento interno de la empresa equilibrando cada uno de los procesos financieros y no financieros (David, 2013) (Chiavenato, 2015).

#### **2.3.4 Mapa estratégico**

Identifica de una forma simple las estrategias que deben estar estructurada con los objetivos ayudando a la directiva a tener una visión amplia de cómo tiene que organizar los procesos para así lograr la ejecución del plan estratégico, ilustrando a cada uno de los colaboradores (Kaplan & Norton).

#### **2.3.5 Perspectiva financiera**

Esta perspectiva tiene como objetivo indicar resultados financieros que tiene la empresa en un tiempo determinado, para luego analizar la situación económica actual ayudando a dar una visión general de su financiamiento, dando indicadores que ayuden a dar nuevos enfoques estratégicos mejorando los resultados que mantienen, respondiendo a las expectativas del directorio esta perspectiva siempre va a estar

enfocada a la rentabilidad que tiene la empresa para así gestionar el mejor direccionamiento de crecimiento.

#### **2.3.5.1 Perspectiva del cliente**

En la perspectiva del cliente lo que trata la empresa es identificar las necesidades de los consumidores y nuevos nichos de mercados en los que se utilizaran estrategias de enganche, para mantener la confianza de los compradores a su vez implementando indicadores que ayuden a monitorear la satisfacción y necesidades reales para así lograr una mejor participación en el mercado.

#### **2.3.5.2 Perspectiva de los productos internos**

En la perspectiva del proceso interno, la gerencia y directivos analizan todos los procesos internos que tienen y establecen cuales son los métodos que deben mejorar para que la organización debe estar en óptimas condiciones, estas medidas de procesos internos se centran en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

#### **2.3.5.3 Perspectiva de innovación y aprendizaje**

Esta perspectiva indica a la directiva los procesos internos e identifica los factores críticos que tiene la institución buscando las mejoras que necesita, en el cual se trata de innovar constantemente sus metas logrando así mejorar continuamente, sus procesos para darle lo clientes un mejor servicio (Chiavenato, 2015).

## **CAPÍTULO III**

### **3.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

En el capítulo siguiente se estudiará de forma detallada el esquema que tiene la empresa en cuestión hasta su actualidad, donde está ubicada cuáles son sus instalaciones, sus procesos, productos y los servicios que da a la ciudadanía del cantón el triunfo y sus alrededores.

De igual manera se dará una breve reseña de cómo está laborando, cuales son la estrategia que están implementando en la actualidad y cual son sus metas y objetivos que desea alcanzar, referente a su planificación estratégica.

Comenzando por dar a conocer que la Envasadora Zeus mantiene objetivos pocos claros de carácter rutinario; esto hace que la empresa practique las mismas estrategias dando un mal enfoque estratégico; siendo esto un problema referente para la envasadora se propone un estudio análisis referente a cada uno de las áreas para luego realizar una mejor propuesta direccionando el negocio, presentando soluciones y recomendaciones idóneas para un mejor crecimiento, a su vez optimizara los recursos de la organización, alineándose a las condiciones y necesidades que tienen la empresa.

### **3.2 ANTECEDENTES**

La empresa de agua “Envasadora Zeus” dedica a la purificación, producción, y comercialización de agua envasada, para el consumo humano, cuenta con estrictos procesos de desinfección y sistemas digitales para un mejor control desde la captación hasta el envasado, garantizando la pureza del producto, dando un servicio de óptimas condiciones.

Esta empresa surge en el año 2001 con un anterior dueño el señor Carlos Rodríguez, quien fue el fundador de esta empresa, su empuje y motivación fue darle a la ciudadanía del cantón El Triunfo, un producto de calidad que esté al alcance de todos.

Ya que en ese tiempo el cantón no contaba con agua 100% purificada, que garantice su consumo, el señor Carlos Rodríguez observa una necesidad no satisfecha lo que lo motiva a dar un primer paso y crear la primera empresa purificadora y envasadora de agua potable para el consumo humano del Cantón El Triunfo , brindándole a los ciudadanía un primer producto llamado en ese entonces agua fiesta con el paso del tiempo y crecimiento, la empresa se traslada a un nuevo sitio, a la ciudadela Aníbal Zea 2 en las afueras de la ciudad.

Con un nuevo dueño el señor Fray Cristóbal Moncada Castro, sigue ese enfoque de optimismo, crecimiento y servicio al pueblo esto hace que siga garantizando la pureza y calidad del producto, mantenido los controles técnicos de purificación y envasado en dos presentaciones llamadas Agua Purificada Fiesta y Agua Yaku distribuyéndola en el sector del triunfo y sus alrededores.

### **3.3 INFORMACIÓN GENERAL**

#### **3.3.1 Propiedad y ejecución**

La empresa Envasadora Zeus cuenta con un capital 100% privado.

##### **3.3.1.1 Proceso y productos**

###### **3.3.1.1.1 Procesos de la empresa**

###### **Mantenimiento de la empresa**

La empresa comienza sus operaciones desde las 7:00 am de la mañana hasta las 5:00 pm de la tarde, de lunes a sábado, donde el personal al momento de llegar lo primero

que realiza es equiparse con los implementos que necesita para posteriormente comenzar las labores diarias; comenzando con la captación del agua en los tanques de reservorio que luego pasará por un proceso de decantación: con procesos de filtración que van ayudar a quitar partículas extrañas al agua; para posteriormente pasar por membranas de ozono y rayos ultra violeta llegando a dar un producto seguro y apto para el consumo humano esencial e importante para la vida.

### **Atención al cliente**

La atención al cliente es mixta pues se ofrece dos servicios: uno personalizado que se vende de puerta a puerta, donde los carros entregan el producto hasta el consumidor final y el otro, por intermediarios donde se deja a las tiendas que se encargarán de vender los productos al consumidor final; todo esto se hace con una flota de vehículos y un personal altamente capacitado para mantener una ruta en concreto cubriendo así una zona amplia del sector del El Triunfo y alrededores.

### **¿Qué valor se entrega al cliente?**

La envasadora Zeus ofrece a sus clientes un producto de excelente calidad, cumpliendo con todos los parámetros reglamentarios que exigen las diferentes instituciones públicas, para así darle a la gente un producto seguro que ayude a chicos y grandes a la hidratación diaria que el cuerpo necesita cuidando la salud.

### **¿Qué problema se está ayudando a resolver?**

Que las personas puedan encontrar un producto de óptimas condiciones apto para el consumo humano, dando seguridad e impulsando a cuidar los recursos naturales que son una fuente indispensable de la vida, generando conciencia, a la población y tratando de minimizar su contaminación.

### 3.4 ESTRUCTURA DEL ORDINOGRAMA DE PROCESOS DEL AGUA PURIFICADA FIESTA

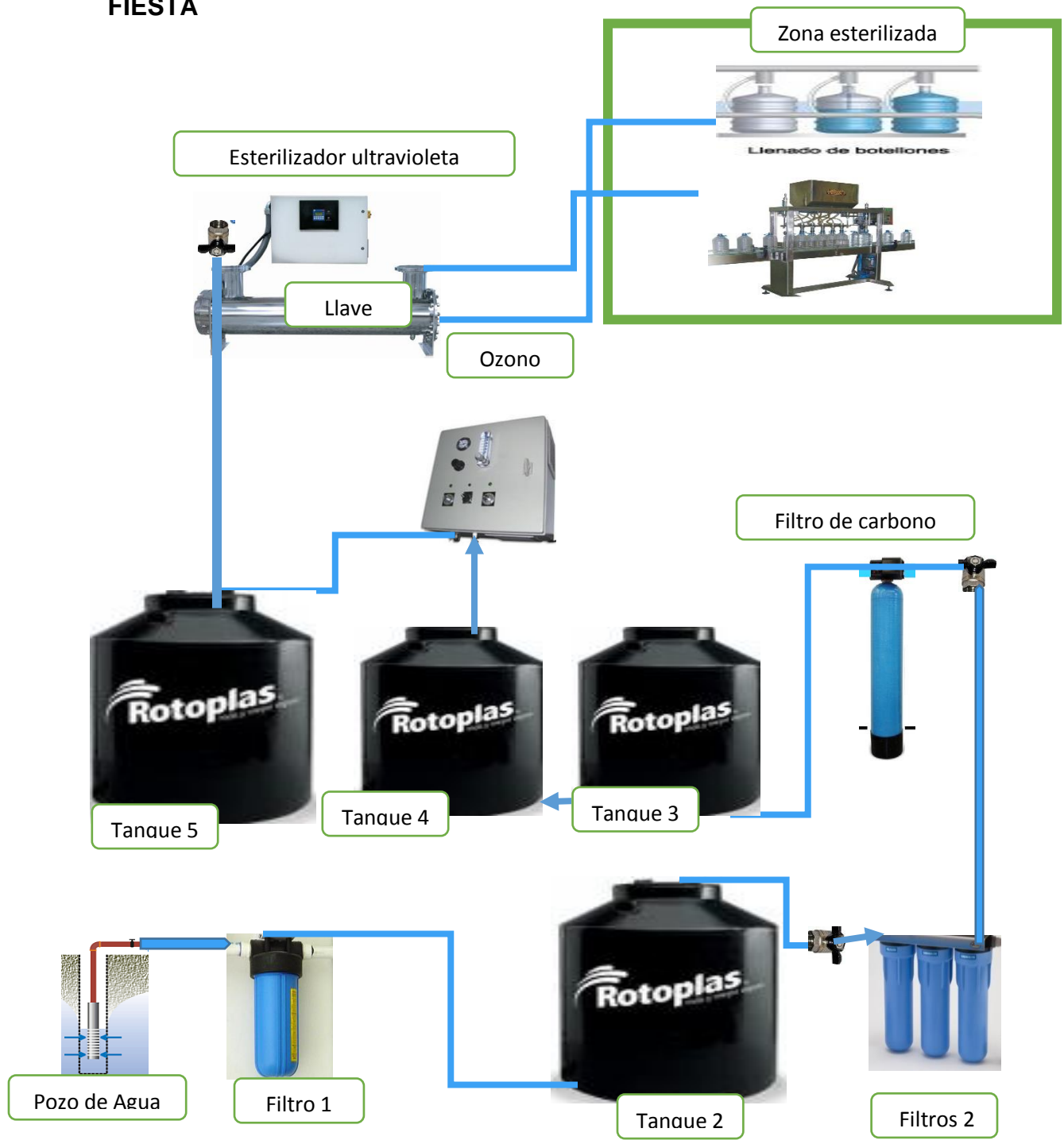
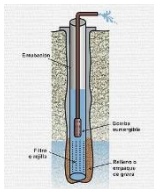


Figura 2: Estructura del ordinograma de procesos del agua purificada Fiesta

### 3.5 ESTRUCTURA DEL ORDINOGRAMA DE PROCESOS DEL AGUA PURIFICADA FIESTA

El primer proceso que tiene la envasadora Zeus es la captación de agua líquida en estado natural, absorbida en una vertiente perteneciente a la empresa para posteriormente seguir con las siguientes etapas:



Pre tratamiento: pasa por primeros filtros para eliminar sólidos y arena.



Coagulación – Floculación: captan partículas microscópicas.



Decantación: sementadas en tanques de forma circular obteniéndose por agua clarificada.



Filtración: consiste en pasar el agua por carbón activo y una membrana filtrante eliminando cualquier sustancia orgánica, sabores y olores.



Desinfección: aplicación de ozono.



Desnaturalización: bajo bomba pasa por una lámpara de rayos ultravioleta desnaturalizaran patógenos.



Una vez terminado el proceso ingresa la fase de almacenamiento para que después se utilice en el embotellado utilizando en una línea de llenado automático que garantice la esterilidad y calidad de agua; para luego salir el producto como agua purificada fiesta en diferentes envases tales:

Botella de Cuatro galones.

Botella de Galón.

Botella de 500 cm

### 3.6 ESTRUCTURA DEL ORDINOGRAMA DE PROCESOS DEL AGUA PURIFICADA YAKU

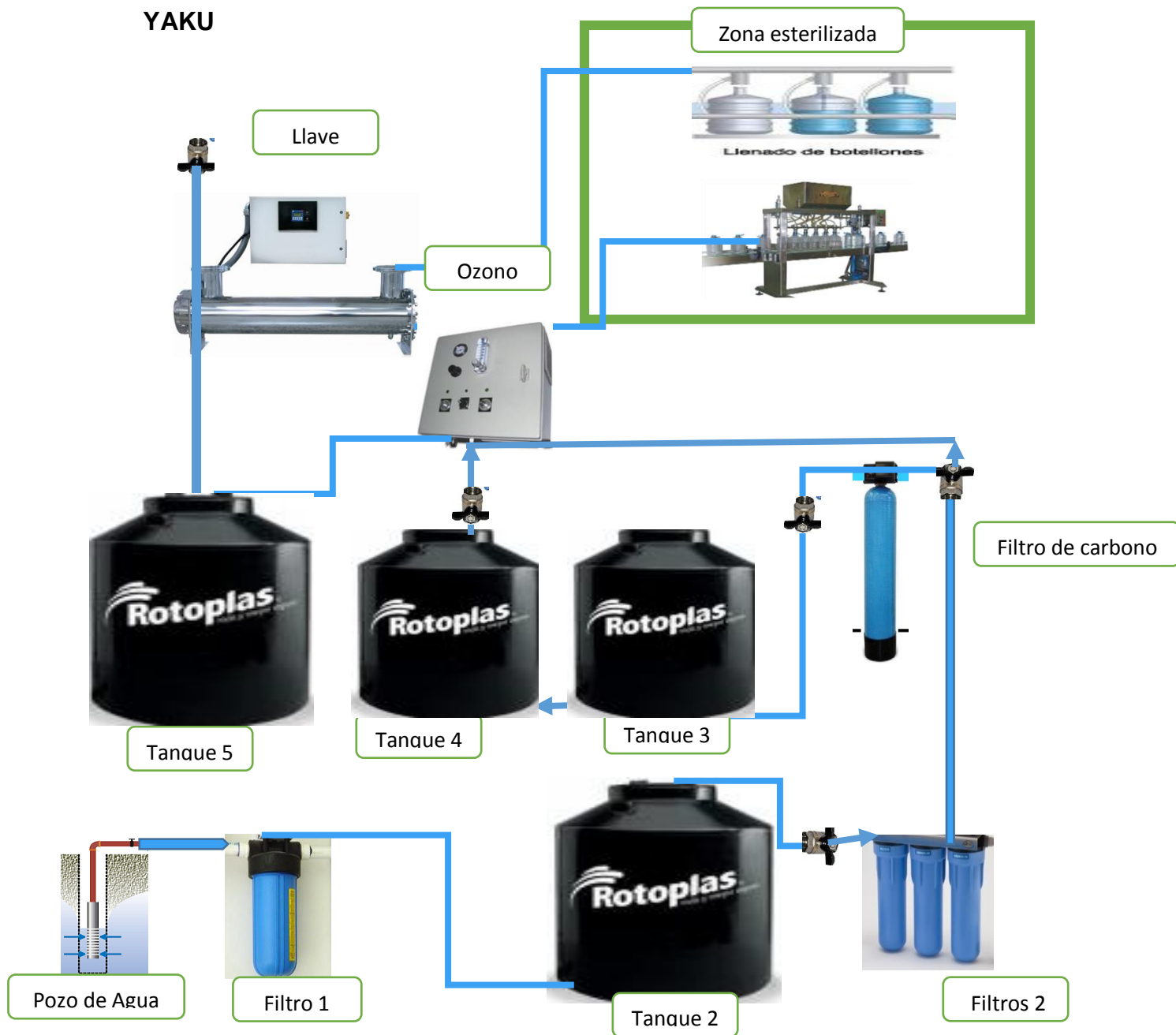
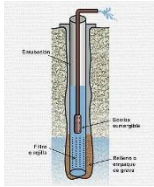


Figura 3: Estructura del ordinograma de procesos del agua purificada Yaku

El primer proceso que tiene la envasadora Zeus para el proceso de agua YAKU es la captación de agua líquida en estado natural, absorbida en una vertiente perteneciente a la empresa para posteriormente seguir con las siguientes etapas:



Pre tratamiento: pasa por primeros filtros para eliminar sólidos y arena.



Coagulación – Floculación: captan partículas microscópicas.



Decantación: sementadas en tanques de forma circular obteniéndose por agua clarificada.



Filtración: consiste en pasar el agua por carbón activo y una membrana filtrante eliminando cualquier sustancia orgánica, sabores y olores.



Desinfección: aplicación de ozono.



iónico ablandador elimina los iones de dureza como calcio y magnesio reduciendo la dureza mediante sustitución de iones de potasio logrando que el agua se mantenga más tiempo sin que comienza a ver partículas de algas y micro organismos.



Desnaturalización: bajo bomba pasa por una lámpara de rayos ultravioleta desnaturalizaran patógenos.



Una vez terminado el proceso ingresa la fase de almacenamiento para que después ser en embotellado; utilizando una línea de llenado automático que garantice la esterilidad y calidad de agua, para luego salir el producto como agua Yaku en diferentes envases tales:

Botella de Cuatro galones.

Botella de Galón

Botella de 500 cm.



### 3.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional que presenta la empresa Envasadora Zeus; está representada en la actualidad por un jefe de planta encargado del manejo y control de los procesos que tiene la empresa, también cuenta con un técnico químico que monitorea la calidad y un administrador que controla las entradas, las salidas de suministros, ingresos, gastos y las responsabilidades que la empresa tenga que cumplir.

También cuenta con 5 trabajadores en planta encargados de realizar las labores diarias quienes se encargan en mantener la producción en todos los procesos antes mencionados como mantenimiento, limpieza, esterilización, envasado; este proceso demora entre 5 a 6 horas diarias; contando con 8 persona en planta, asimismo cuenta con 7 personas que se encargan en la distribución del producto a las diferentes partes del cantón y sus alrededores.

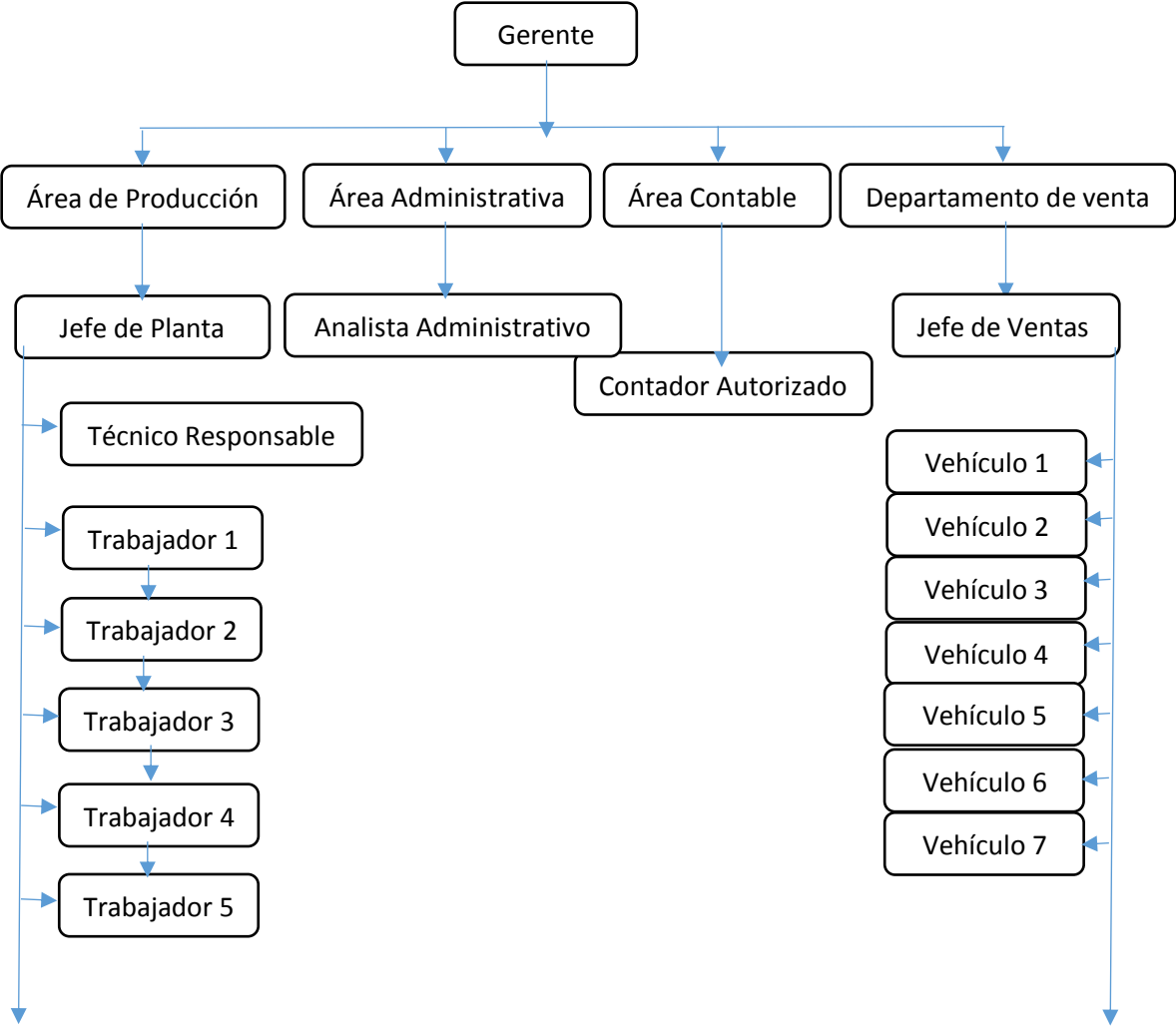


Figura 4: Estructura organizacional

En la siguiente estructura organizacional se mostrará cada una de las funciones que tiene cada uno de los colaboradores que tiene la empresa Envasadora Zeus.

### 3.7.1 Área Administrativa

**Gerente general:** está representada por el dueño; el Señor Fray Moncada que es el encargado de la logística externa que tiene la empresa, como gestionar la mercadería y todos los productos que se requieran en planta y hacer planes de marketing.

**Analista Administrativo:** Esta Encargado del monitoreo y manejo de estrategias que ayude a la empresa a crecer llevando control de las obligaciones financieras tales como pagos, y cuentas por pagar, revisa documentación y asesora.

### 3.7.2 Área De Producción

**Jefe de Planta:** representado por el señor Luis Felipe Moncada que es el encargado del monitoreo de toda la mercadería y productos que se necesita para las operaciones, así mismo de todos los procesos que suceden dentro de las instalaciones hasta la salida del producto.

**Técnico Responsable:** representado por Luis Farfán encargado de monitoreo del producto, manteniendo la pureza y la calidad.

**Trabajador 1:** encargado de receptar las pomos vacías y mercadería que se requiere para el proceso.

**Trabajador 2:** encargado del mantenimiento de las pomos y limpieza.

**Trabajador 3:** encargado de la ejecución del sistema operativo de máquinas y procesos químicos que lleva el agua tratada.

**Trabajador 4:** encargado del llenado del líquido en los diferentes envases por lo cual debe de estar esterilizado ante de poder realizar dicho proceso.

**Trabajador 5:** encargado de despacho a los carros y de contabilizar la salida de productos.

### 3.7.3 Departamento De Ventas

**Jefe de ventas:** Encargado de adquisición de producción total diaria y de entregar a los carros que tiene la empresa.

Todo este proceso que realizan los trabajadores de planta lo hacen para los dos productos que tiene la empresa Envasadora Zeus, agua purificada fiesta y agua Yaku con sus respectivos utensilios como: mascarillas guantes, gorro, batas, y botas blancas todos estos utensilios deben de estar esterilizados antes de ingresar a planta y ciertos utensilios como gorros, mascarillas y guantes serán solo de un solo uso y después deberán ser desechados.

## 3.8 INFORMACION EXTERNA

### 3.8.1 Ubicación geográfica

La empresa Envasadora Zeus posee un diámetro de 200 metros cuadrados y está situada en el cantón El Triunfo provincia del Guayas, en el kilómetro 54 vía Durán-Tambo.

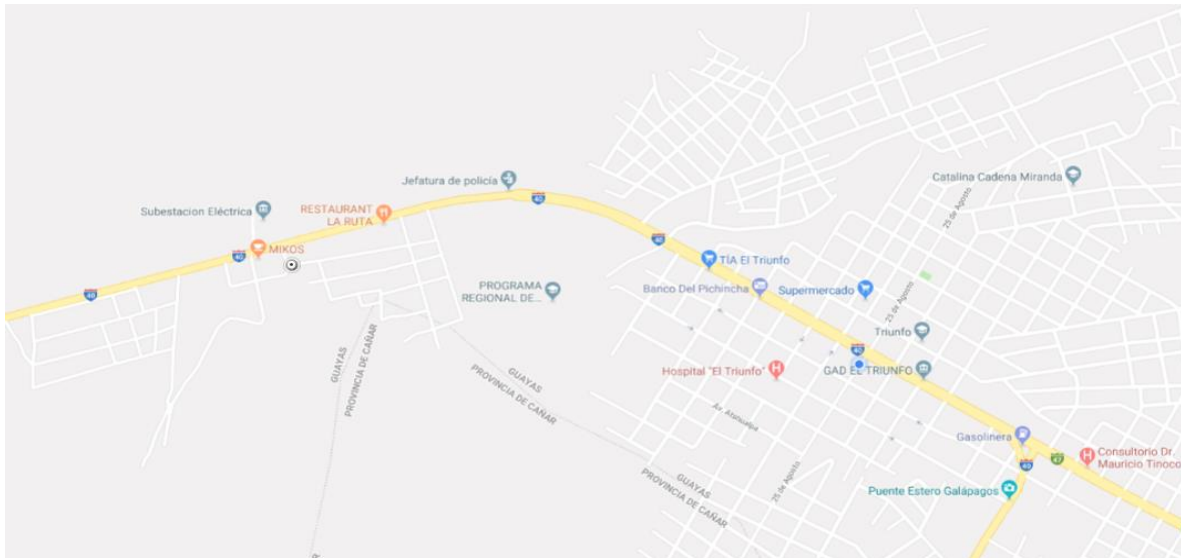


Figura 5: Mapa geográfico de El Triunfo  
Fuente: Google Maps, 2018.

### **3.9 ESTRATEGIA ACTUAL**

Las estrategias que sigue la empresa Envasadora Zeus no han estado estructuradas de acuerdo a las metas propuestas, demostrando un mal control administrativo, en la organización, ni indicadores que colabore con las metas alcanzadas; esto da a notar que no tienen objetivos específicos alineados a las estrategias de su misión y visión; por eso es necesario la implementación de un modelo de alineamiento que congregue a toda la empresa en un solo parámetro para alcanzar sus objetivos, implementando un Balanced Scorecard.

Ayudado a la integración y la interrelación de todos lo que conforma la empresa, manteniendo una misma perspectiva que ayude a trabajar en el mismo lenguaje buscando un fin específico siendo beneficioso para la empresa Envasadora Zeus.

#### **3.9.1 Análisis externo**

##### **3.9.1.1 Fuerza económica**

La creciente crisis económica que el país va a afrontando a consecuencia de las malas políticas financieras del anterior régimen ha hecho que el Ecuador tenga un crecimiento muy lento previendo que para este 2018 la económica crecerá en 1.3% estimado por la CEPAL; esto evidencia un crecimiento no sostenible para las empresas que se proyectan a corto, mediano y largo plazo, generando incertidumbre entre las mismas, ocasionando un gran golpe a la economía del país y afectando directamente a la clase media, baja que a su vez crea un riesgo mayor para todas las compañías y empresas envía de desarrollo con un evolución lenta.

El endeudamiento estatal supera los límites permisivos que puede tener el país lo cual va generando un déficit gubernamental, afectado directamente los mercados internos y al crecimiento que tienen, para ello la empresa envasadora Zeus pretende

crear un marco de planificación estrategia que ayude a no verse a afectado o dinamizar estos indicadores.

### 3.9.1.2 Inflación

La tasa de inflación está definida como la tasa de crecimiento persistente a nivel general, sobre índice de los precios al consumidor a través del tiempo en el mercado de bienes transables y no transables; esta tasa de inflación es calculada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). Calculado por las cinco canastas de bienes utilizados en: Agricultura Inflacionaria, Agricultura no Inflacionaria, Agroindustria, Industria y Servicios, siendo esta la tasa de inflación para febrero del 2018 en Ecuador de un 0,15% de acuerdo con el INEC.

## El crecimiento de América Latina

Variación del PIB

Países seleccionados, en %

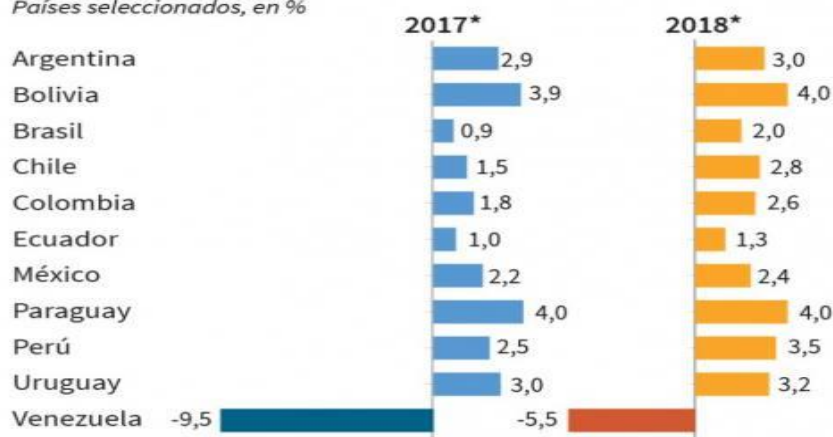


Figura 6: Variación del PIB

Fuente: CEPAL (2017)

La inflación anual (febrero de 2017 a febrero 2018) estuvo en el -0,14%, que representó los indicadores más bajos desde finales el año 2008, sabiendo que este estudio se realizó en las ciudades más importantes como: Guayaquil, Ambato, Quito, Cuenca y Loja registrando índices que dan conocer que este estudio se hizo sobre los alimentos y servicios que más se consume, viendo un claro decrecimiento de la economía

y por lo consiguiente es importante buscar factores que ayude a la empresa envasadora mantener un crecimiento prudencial.<sup>1</sup>

### 3.9.1.3 El Producto Interno Bruto (PIB)

Valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período. Se prevé optimismo por parte del sector privado ya que se estima que el crecimiento que tendrá Ecuador será mejor de lo que se estimaba lo cual determina que para el fin de año llegaría a 2.2% es decir 0.9% más que lo estimado inicialmente dando una recuperación mucho más satisfactoria para la economía interna reactivando al sector productivo dinamizando y fortaleciendo las exportaciones de bienes primarios como los industrializados haciendo que el sector productivo se reactive permitiendo la generación de empleo creando un mayor consumo por parte de la población<sup>2</sup>

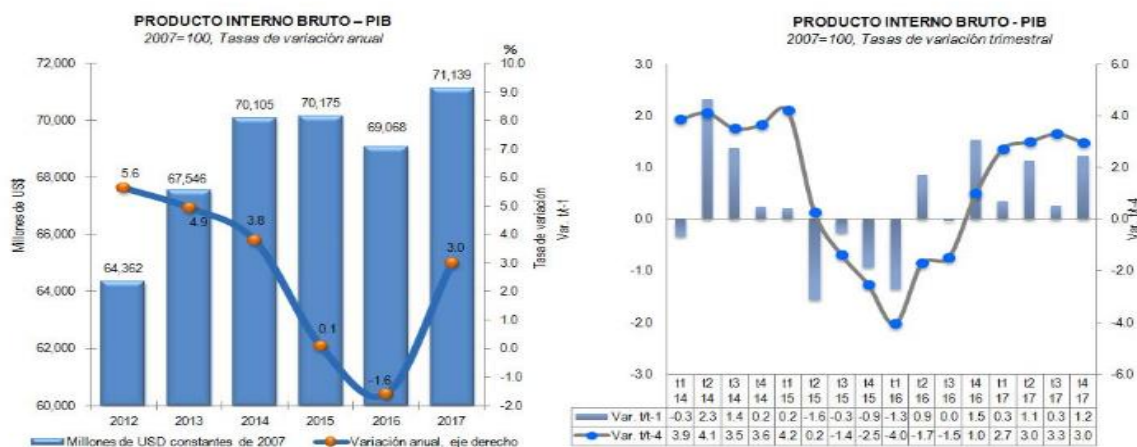


Figura 7: Producto Interno Bruto  
Fuente: BCE (2018)

<sup>1</sup>Banco Central Del Ecuador, 2018, Recuperado de: [https://www.bce.fin.ec/cuestiones\\_economicas/images/PDFS/2008/No1/Vol24-1-2008IvanGachetDiegoMaldonadoyWilsonPerez.DeterminantesdeInflacion.pdf](https://www.bce.fin.ec/cuestiones_economicas/images/PDFS/2008/No1/Vol24-1-2008IvanGachetDiegoMaldonadoyWilsonPerez.DeterminantesdeInflacion.pdf)

<sup>2</sup> Banco Central Del Ecuador, 2018, Recuperado de: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1080-ecuador-crecio-30-en-2017-y-confirma-el-dinamismo-de-su-economia>

### **3.9.1.4 Desempleo en Ecuador cerró 2017 en 4,6%, según INEC**

El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2011) indica que el desempleo que se ha registrado en el país en los últimos meses es considerable ya que se sigue manteniendo en una cifra muy alta, aunque con la expectativa de la reactivación económica crea un ambiente seguro entre las empresas, generando una reacción positiva en la producción, estimando que regularmente estas cifras con el paso de los meses bajen y generen mayor plazas de trabajo y crecimiento sostenible entre todos.

#### **Tasa de interés**

La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero, al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube; en el Ecuador se ha mantenido una tasa de interés mucho más alta que sus vecinos Colombia y Perú; esto ha hecho que muchas empresas migren a países vecinos tendiendo una salida de capital y de productividad; evidenciando que la tasa de interés que maneja un país determina directamente en el desarrollo y crecimiento del mismo; lo que da a entender que la política monetaria afecta directamente al sector privado, con respecto a en ello el estado tiene que analizar y reestructurar la política financiera para hacer más atractiva la inversión, lo que ayudaría al sector en general.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Banco Central Del Ecuador, 2018, Recuperado de: <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/156-preguntas-frecuentes-banco-central-del-ecuador>

<b>Tasas de Interés</b>			
<b>abril - 2018</b>			
<b>1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES PARA EL SECTOR FINANCIERO PRIVADO, PÚBLICO Y, POPULAR Y SOLIDARIO</b>			
<b>Tasas Referenciales</b>		<b>Tasas Máximas</b>	
<b>Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:</b>	<b>% anual</b>	<b>Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:</b>	<b>% anual</b>
Productivo Corporativo	7.67	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	8.78	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	10.85	Productivo PYMES	11.83
Comercial Ordinario	8.11	Comercial Ordinario	11.83
Comercial Prioritario Corporativo	7.63	Comercial Prioritario Corporativo	9.33
Comercial Prioritario Empresarial	9.56	Comercial Prioritario Empresarial	10.21
Comercial Prioritario PYMES	10.63	Comercial Prioritario PYMES	11.83
Consumo Ordinario	16.73	Consumo Ordinario	17.30
Consumo Prioritario	16.49	Consumo Prioritario	17.30
Educativo	9.47	Educativo	9.50
Inmobiliario	10.45	Inmobiliario	11.33
Vivienda de Interés Público	4.98	Vivienda de Interés Público	4.99
Microcrédito Minorista <sup>1</sup>	26.68	Microcrédito Minorista*	28.50
Microcrédito de Acumulación Simple <sup>1</sup>	23.82	Microcrédito de Acumulación Simple*	25.50
Microcrédito de Acumulación Ampliada <sup>1</sup>	20.21	Microcrédito de Acumulación Ampliada*	23.50
Inversión Pública	8.98	Inversión Pública	9.33

Figura 8: Tasa de interés  
Fuente: Las tasas se actualizan cada mes (BCE , 2018)

### 3.9.1.5 Riesgo país

De acuerdo con Standard & Poor's Ratings Services (2003 ) el país pasa de calificación B+ a situarse en B, una recalificación que se argumenta por factores confluyentes tales como es la caída de los precios internacionales del petróleo por más de un año, ingreso de mayor peso que tiene el Ecuador; otro factor es la tensión que hay entre el estado y la sociedad, evidenciándose el descontento del pueblo y el declive de 4,7 % en los bonos emitidos por parte del estado, aumentando el endeudamiento del país; atribuyéndolo al movimiento de venta anticipada de 116 millones de barriles de petróleo a Tailandia., haciendo que todo esto genere una reducción del Presupuesto estatal; generando incertidumbre para todo el sector productivo.

Teniendo en cuenta que el riesgo país es un indicador que ayuda a medir las posibilidades que tiene una nación de que cumpla o no con el pago de sus obligaciones

haciendo atractivo o no para los inversionistas ya que esto determina mucho en la estabilidad económica que tiene el país y por ende el crecimiento de las industrias<sup>4</sup>

### 3.10 FUERZAS SOCIALES, CULTURALES, DEMOGRÁFICOS Y AMBIENTALES



Figura 9: Riesgo País  
Fuente: BCE (2018)

Las fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales que existen en el país son un factor clave en el crecimiento de una empresa ya que afecta directamente a casi todos los productos o servicio que existen en el mercado; teniendo en cuenta los cambios cíclicos que existe por parte de la gente al momento de consumir: las industrias se ven obligadas a estar en constante cambio de innovación aprovechando las oportunidades y dinamizando las amenazas. Para ello la empresa envasadora Zeus hace un estudio de consumo a nivel sectorial analizando actitudes hacia el cliente.

- Actitudes del gobierno.
- Actitudes de consumo.
- Actitudes hacia el servicio.
- Cambios de las patentes.

<sup>4</sup> El Comercio, 2018, Recuperado de: <https://www.elcomercio.com/opinion/editorial/riesgo-pais-standardpoors-calificacion-ecuador.html>

- Contaminación del agua.
- La respetabilidad social.

### 3.10.1 Actitudes del gobierno

A través de las últimas políticas económicas que el gobierno ha implementado hacia el sector empresarial como subsidios, exoneración de impuesto a la renta y re inversiones dan un respiro a la economía interna del país reactivando la industria, esto da una oportunidad al crecimiento sostenible que ven con buenos ojos estas actitudes.

### 3.10.2 Actitudes de consumo

En el mercado ecuatoriano el consumo de agua embotellada crece a pasos agigantados y esto se debe a las dos principales causas que son: El deterioro de la calidad de este líquido vital a consecuencia de la contaminación de sus afluentes tales como riveras, ríos y lagos y la pésima calidad de agua que distribuye los GAD en el Ecuador; creando una desconfianza por parte de la ciudadanía al momento de consumir este líquido siendo remplazada por agua embotellada.

### 3.10.3 Actitudes hacia el servicio



Figura 10: Producto Interno Bruto  
Fuente: BCE (2018)

Las empresas utilizan todos los métodos para que el cliente se sienta a gusto esto hace que sea una prioridad por parte de los clientes al momento de consumir un producto de cierta marca y así a su vez hace que las empresas cada vez sean más atentas al brindar el servicio intentando mantener la fidelización del cliente; para la directiva siempre ha sido una prioridad el servicio lo cual representa una oportunidad para ellos ya que su personal continuamente recibe charlas de atención al cliente, de relaciones laborales y de buen servicio, manteniendo la fidelidad de nuestros clientes.

#### **3.10.4 Cambios de las patentes**

Para las medianas empresas que se encuentran legalmente constituidas en pequeños cantones es un problema fuerte, ya que las políticas internas de los GAD municipales son burocráticas, haciendo que las empresas tengan gastos innecesarios en los trámites de regulación; impidiendo el crecimiento acelerado de la compañía; dando a notar que las instituciones públicas son una traba al desarrollo.

#### **3.10.5 Contaminación del agua**

A nivel de país la ciudadanía en general no tiene un cuidado por las fuentes de agua natural, lo que hace que se vea afectado este líquido, generando un problema grande a la misma población; siendo cada vez menos accesible y por ende difícil de poderlo procesar y comercializar, generando un problema social que afecta a las compañías que se dedican a la comercialización de este producto, pues se necesitan mayores inversiones para poder entregar un producto apto para el consumo humano.

#### **3.10.6 Responsabilidad Social**

La población del Ecuador casi en su totalidad no tiene respeto a la naturaleza, ni tampoco tienen conciencia sobre los efectos que causa el acelerado consumo de productos y desechos que se generan al momento de utilizarlos causando un problema social en todos los aspectos como la contaminando al planeta, y directamente a la misma

población esto crea a su vez problemas a la empresa ya que afectan a las riveras y vertiente de agua pura.

### **3.10.7 Fuerza tecnológica**

La invención tecnológica que el mundo tiene hace que los países modifiquen constantemente sus técnicas con la importancia de buscar nuevos métodos de sistematización; y para Ecuador no es la excepción ya que las empresas existentes en el país buscan nuevas formas de estar a la vanguardia tecnológica haciendo que sus líneas de procesos sean más veloces optimizando recursos y capital, siendo un factor importante para el crecimiento de una empresa; a su vez invierten más en tecnología esto hace que utilice nuevos métodos estratégicos, aprovechando las oportunidades que tienen las redes tecnológicas, creando una forma más analítica en hacer negocios llevando a cabo una ventaja competitiva y sostenible en el mercado siendo más mecanizado en control y operación logrando una forma óptima de producción; haciendo que las industrias se vuelvan más agresivas entre si generando un mercado mucho más competitivo con la única intención de mantenerse en el mercado en una constante innovación.

### **3.10.8 Fuerza competitiva**

El ambiente donde las empresas interactúan diariamente, existe un entorno competitivo en el cual las industrias buscan las mejores estrategias para tener un posicionamiento en el mercado creando fuerzas relativas entre sí y ejecutan acciones que le ayuden a mantener un mejor rendimiento analizando a otras empresas buscando ventajas competitivas esto hace que busquen técnicas que ayuden analizar el entorno detectando oportunidades y amenazas utilizando un modelo competitivo basado en las cinco fuerzas de Porter (2008) otorgando herramientas necesarias para entender el comportamiento de envasadora:

- La rivalidad entre empresas competidoras.
- La amenaza de productos o servicios sustitutos.
- La amenaza de nuevos ingresos en el sector.
- El Poder negociador de los clientes.
- El Poder negociador de los proveedores.

#### **3.10.8.1 Rivalidad entre la Industria de agua embotellada es alta.**

La rivalidad entre los competidores existentes en el sector industrial es alta operando importantes competidores como Celestial, Las Rocas All Natural, Cielo, Vivan, Dasani, Pure Water y un sin número de empresas dedicadas a la comercialización de agua embotellada; esto denota que no sólo se tiene que tener en cuenta la competencia que existe en los precios, sino que también se debe considerar el servicio que se ofrece a los clientes volviéndose agresiva en estos dos aspectos viéndose obligados a ofrecer la mejor calidad, sumamente diferenciado y con un costo óptimo.

#### **3.10.8.2 La amenaza de productos o servicios sustitutos**

Existen productos sustitutos como las aguas saboreadas, Guitig, gaseosas y un sin número de productos refrescantes que comienzan a ofrecerse en el mercado con características similares haciendo que el mercado se vuelva más exigente; creando una notable amenaza, lo cual la envasadora tiene que tomar estrategias para que productos seas más atractivos para el consumidor.

#### **3.10.8.3 La Amenaza de nuevos competidores**

Para la envasadora Zeus continuamente tiene que hacer promociones y ofertas en el mercado ya que los competidores siempre busca la forma de ingresar en el mercado y esto hace que impulse a la envasadora buscar una mayor estrategia para seguir manteniendo el mercado interno haciendo que sus canales de distribución sean más intensos logrando así cubrir todo el mercado existente y no darle oportunidades a otras

marcas que desean apoderarse del mismo, pues entran con ofertas que hacen que los clientes se sientan atraído siendo una amenaza constante para la envasadora.

#### **3.10.8.4 Poder de negociación de los clientes**

El poder de negociación que poseen los compradores sobre la envasadora Zeus es fuerte pues no hay ninguna diferencia para los consumidores al momento de comprar ya que todos los competidores ofrecen los mismos beneficios notando gran poder para decir los clientes sobre a quien compra.

#### **3.10.8.5 Poder de negociación de los proveedores**

Para la envasadora Zeus el poder de negociación que tienen los proveedores no genera ninguna influencia considerable ya que su materia prima es el agua y la empresa cuenta con su propio ducto el cual hace que no necesiten de proveedores y como segunda sub materia prima cuenta con una amplia cartera de abastecedores factores que hacen que los proveedores no tengan ningún dominio para la empresa.

### **3.11 ESTRUCTURA INTERNA**

La empresa envasadora Zeus se enfocará en analizar el crecimiento que ha tenido en los dos últimos años el cual se hará un estudio minucioso evaluando adecuadamente el sistema interno que tiene, utilizando técnicas necesarias que ayuden dentro de la organización a ser más operativos y así poder establecer y medir la situación actual.

Para luego poder especificar los procesos estratégicos y lograr así ser competitivos obteniendo un plan de trabajo que optimice las operaciones siendo eficientes desde la entrada y salida de mercadería; comenzando de las actividades primarias como:

- ✓ Logística interna
- ✓ Operaciones

- ✓ Logística externa
- ✓ Ventas
- ✓ Servicios post ventas

Para luego pasar por las actividades de soporte tales:

- ✓ Infraestructura de la empresa,
- ✓ Recursos humanos
- ✓ Desarrollo de tecnología y
- ✓ Compras

### **3.11.1 Actividades primarias**

En las actividades primarias se examinará con los colaboradores los procesos que tiene la envasadora Zeus desde la compra de insumos, producción y posterior venta, analizando a cada paso y determinando con los colaboradores las mejores decisiones a tomar; detallado de la siguiente forma:

#### **Logística interna:**

El inventario de mercadería que cuenta la envasadora Zeus no está acorde de las necesidades lo que hace que los empleados tengan que esperar los recipientes haciendo horas extras para llenar los botellones generando malestar para los empleados y costos innecesarios para la empresa; llegando a encontrar dos inconvenientes por parte de la gerencia.

Primero no cuentan con los botellones necesarios.

Segundo los carros se llevan botellones sin haberlos pagados.

Generando malestares, para ello la gerencia tiene que gestionar y solucionar este inconveniente para tener los insumos necesarios en el momento adecuado del llenado y no paralizar la producción determinada que tienen que:

Tener más botellones vacíos en recepción para el llenado pertinente.  
Mejor control de inventario.

### **Operaciones:**

Las operaciones que maneja la empresa están acorde a las necesidades a futuro, aunque no tienen un proceso 100% sistematizado la envasadora mantiene un seguimiento activo apegado a las normas de calidad mejorando continuamente cada proceso para lograr a futuro poder ser más técnicos y tecnológicos llegando ser más eficientes.

La envasadora Zeus esta siempre atento a cada trámite legal como son las patentes y permisos municipales contando con todos los reglamentos que el estado exige para el correcto funcionamiento, haciendo que los procesos que tiene la envasadora Zeus sean aptos para el consumo humano.

### **Logística externa:**

La empresa cuenta con instalaciones adecuadas para el almacenamiento del producto esto hace que los carros tengan un espacio apropiado para el despacho y entrega de la mercadería haciendo no tenga por qué demorar en el despacho y salida del vehículo.

### **Ventas:**

Está encargado por un grupo de colaboradores comprometidos con la envasadora atentos a las necesidades del cliente para así tener fidelidad de la misma, contando con una ruta bien definida para así cubrir todo el mercado y no darle oportunidad a los competidores que cada vez utilizan todos los recursos para ganar el mercado.

Aunque la cartera en ventas de los dos últimos años que ha mantenido la envasadora Zeus ha sido mínima manteniendo un crecimiento poco variable de 20000 bidones anuales 32000 galones y 1000 pacas de 500 cm notando claramente que crecimiento es lento para ello se hará un seguimiento minucioso en las ventas implementando nuevas estrategias de penetración de mercado buscando mejores resultados.

### **Servicio:**

Que cuenta la envasadora Zeus es personalizado contando con más de 7 vendedores que son capacitados continuamente para que la atención sea amena al cliente mejorando la atención, generando fidelidad a las personas que mira la atención como uno de los principales factores para comprar.

### **3.11.2 Actividades de soporte**

En las actividades de soporte se inspeccionará con la gerencia la parte estructural y humana, tecnológica, y de mercadería que cuenta la envasadora Zeus para luego tomar medidas, cambios y decisiones que ayuden a tener un buen funcionamiento operativo de bienes tangibles e intangibles generando los resultados deseados de manera eficiente, responsable y ágil.

### **3.11.3 Infraestructura de la empresa**

La infraestructura que la envasadora cuenta es ideal para las diligencias diarias contando con un amplio espacio para el desarrollo del producto; adecuadas instalaciones para que el personal se sienta a gusto, desempeñando todas las labores que existen en la empresa con entusiasmo, también la envasadora cuenta con señalizaciones y equipos de seguridad en caso de que exista una emergencia haciendo que la empresa se encuentre en óptimas condiciones para laborar y para cubrir la demanda existente con una proyección de crecimiento de un 100%.

#### **3.11.4 Recursos humanos**

El personal que trabaja en la envasadora Zeus está clasificado no solo por su experiencia sino por el entusiasmo, empeño y ganas de crecer junto a la institución, el cual la empresa siempre recluta a personas que quiera ser proactivos para la envasadora; dándole una constante motivación de aprendizaje y conocimientos, retroalimentando a la empresa y a sus colaboradores.

#### **3.11.5 Desarrollo de tecnología**

La empresa cuenta con tecnología, pero no la suficiente para tener un procedimiento 100% sistematizado generando desventaja competitiva con nuestros competidores que tienen una infra estructuras más tecnificadas hecho que la gerencia empieza analizar cómo generar mayores ingresos que permita obtener una mejor tecnología.

#### **3.11.6 Compras**

Los sub productos que necesita la envasadora Zeus para el llenado no genera necesidades que pongan a la empresa en dificultades de abastecimiento ya que cuentan con una lista grande de proveedores que ofrecen los mismos productos haciendo que no tenga inconvenientes a la hora de comprar, permitiendo tener el poder de negociación con los proveedores y eligiendo el mejor producto.

#### **3.11.7 Propuesta de Valor**

La propuesta de valor para los clientes será ofrecer más liquido por un mismo valor con tiques de canje por la fidelización que mantendrán a la empresa dando camisetas gratis botellones gratis y un sin número de regalos incentivando a seguir, dando a las personas no solo regalos sino un producto de calidad que cuide la salud de cada una de los que compran el producto.

## **Tranquilidad**

Debido a que el producto maneja un estricto control en la calidad, los clientes estarán tranquilos de lo que toman.

## **Precios Accesibles**

Los productos aparte de ser beneficios ya que conserva la característica propia del agua, son 100% libres de bacterias el precio que se seguía y se seguirá ofreciendo serán un 5% más económico que las demás marcas; una oportunidad para el crecimiento de la envasadora Zeus ya que con ello podrían reinvertir.

### **3.12 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

#### **3.12.1 Diagnóstico estratégico**

##### **3.12.1.1 Matriz estratégica para la gerencia de proyectos e ingeniería.**

Esta matriz se realizará mediante el análisis interno y externo que permitirá la formulación de las estrategias y los objetivos específicos para la gestión de los proyectos fundamentados en las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas antes mencionadas para aumentar su eficiencia y beneficio.

##### **3.12.1.2 Análisis FODA de Envasadora Zeus**

El análisis FODA le permitirá a la institución determinar cuáles son los principales factores externos (Amenazas y Oportunidades) e internos (Debilidades y Fortalezas) para así poder tomar medidas estratégicas que ayuden a mantenerse en el mercado.

## Amenazas

Tabla 1 Matriz de evaluación amenazas

Matriz de evaluación de factores			
Evaluación de factores externos	Peso	Calificación	Total Ponderado
<b>Amenazas</b>			
Competidores existentes	0.08	2	0.16
Entrada de nuevos competidores	0.04	2	0.08
Potenciales niveles de contaminación en vertientes	0.11	1	0.11
Procesos de costos de purificación a futuro más elevados	0.08	2	0.16
Requisitos reglamentarios costosos por parte del GAD	0.1	1	0.1
Creciente poder de negociación de los clientes	0.1	1	0.1

## Oportunidades

Tabla 2 Matriz de evaluación oportunidades

Oportunidades			
Incentivos fiscales	0.1	4	0.4
Amplio mercado de consume	0.08	3	0.24
Nueva tecnología de purificación	0.06	4	0.24
Mayor conciencia en la salud para elegir productos	0.09	3	0.27
Integración horizontal	0.06	3	0.18
Oportunidad de importar materiales a menor precio	0.1	4	0.4
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.44</b>

## Debilidades

Tabla 3 Matriz de evaluación Debilidades

Matriz de evaluación de factores			
Evaluación de factores internos	Peso	Calificación	Total ponderado
<b>Debilidades</b>			
Falta de procesos automatizados			0.12 1 0.12
Escaso posicionamiento de las dos marcas			0.1 2 0.2
Deficiente estrategia de marketing			0.08 1 0.08
Dirección estratégica poco definida			0.09 1 0.09
Falta de capacidad de inversión			0.1 1 0.1
Falta de control en el área de despacho			0.05 2 0.1
Área de administración no definida			0.08 2 0.16

## Fortalezas

Tabla 4 Matriz de evaluación Fortalezas

<b>Fortalezas</b>			
Cultura de trabajo en equipo			0.07 3 0.21
Trabajadores identificados con la empresa			0.05 3 0.15
Contar con certificación del arca			0.11 4 0.44
Servicios personalizados a rutas de difícil acceso			0.07 4 0.28
Contar con flota de 4 vehículos propios			0.08 3 0.24
Total			1 2.17

### 3.12.2 Matriz FODA

Para la elaboración de la matriz FODA la gerencia hizo un análisis de todos sus procesos expresados para así dar alternativas que permitan aprovechar nuevas oportunidades neutralizando las debilidades y dinamizar las amenazas.

Dando al desarrollo de la matriz FODA la misma que saldrán los planes de acción para tomar estrategias que lleven a mostrar mejor rendimiento financiero.

Tabla 5 Matriz FODA

(f5, O1) Expandir el producto nuevos sectores	(O3, O6, D1) Adquirir equipos que produzcan a gran escala automatizando los procesos
(f1, O2) Crear grupos de trabajos que ayuden a la elaboración de nuevas ideas	(O3, D5) Gestionar alianzas de inversión mostrando la rentabilidad que tiene la envasadora.
(f2, f3, O2, O3, O4) Gestionar alianzas inversión mostrando la rentabilidad que tiene la envasadora	(O2, D2) Captar nuevos clientes potencializando las marcas
(f4, f5, f6, O5) financiar nuevos carros	(O5, D7) Capacita citar a la gerencia en las nuevas tecnologías de purificación
Minimizar	
(F1, F4,A1) Analizar el mercado donde los competidores no llegan	(D2, A1, A2, A4) Fortalecer la imagen de nuestros productos al mercado existente
(F3, A3, A4) Dar a conocer la calidad del producto al mercado Existente	D1, A3) Adquirir equipos que produzcan a gran escala automatizando los procesos

**Establecimiento o afirmación de la misión, la visión, políticas y los valores.**

**Razón de ser:** envasar y comercializar agua purificada.

**Productos y servicios:** brindad agua purificada

**Usuarios o clientes:** dirigidos a la población en general del canto el Triunfo y sus alrededores.

**Ventaja competitiva:** la calidad de los productos y su compromiso con el medio ambiente.

**3.13 MISIÓN**

Somos una empresa que envasa y distribuye en el cantón El Triunfo agua purificada de alta calidad, comprometidos con el medio ambiente.

**Que queremos ser:** ser una empresa reconocida Horizonte de tiempo: en los 5 años

Ámbito de acción en el Cantón El Triunfo y sus alrededores.

### **3.14 VISIÓN**

Para el 2023 Ser una empresa reconocida en el cantón El Triunfo por su calidad, generando confianza y satisfaciendo las más altas exigencias del mercado.

### **3.15 POLÍTICAS**

#### **Política de gestión integrada**

Envasadora Zeus empresa dedicada a la purificación y comercialización de agua embotellada de alta calidad asume los siguientes compromisos.

Cumplir con todos los requisitos legales que demanda la ley y los agentes reguladores, así como fomentar la calidad y preservación del medio ambiente.

Implementar mecanismos que ayuden a cumplir los objetivos y metas trazados.

Promover la participación de cada uno de los colaboradores para llegar al mejor desempeño deseado con actitud de crecimiento.

Contribuyendo con el desarrollo del cantón y de sus familias.

### **3.16 VALORES**

**Servicio:** cubrir las necesidades de nuestros clientes brindando atención de manera oportuna.

**Calidad:** vigilar y mejorar los procesos de nuestros recursos garantizando confianza a nuestros clientes.

**Transparencia:** mantener la ética en todos los procesos.

**Protección del medio ambiente:** contribuir en el cuidado y preservación de los recursos.

### **3.17 OBJETIVOS DEL PLAN OPERATIVO Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL O CMI**

Los objetivos del plan operativo serian determinar cuáles son las estrategias y objetivos e indicadores en cada una de las dimensiones tales como:

#### **3.17.1 Análisis de perspectiva del cuadro de mando integral**

En la aplicación del CMI la organización describe las cuatro perspectivas que son financiera, clientes, procesos internos y formación y crecimiento en el cual se trabajaran de forma detallada aplicado a la envasadora Zeus evaluando los procesos con un enfoque estratégico para así ser aplicado en la envasadora ya que no han tenido.

#### **3.17.2 Perspectiva financiera**

Los controles financieros que mantiene la envasadora Zeus están conformados por un registro de ingresos y egresos manejado por un inventario básico.

El manejo de las finanzas se efectúa directamente por el gerente general mientras que la contabilidad se efectúa por un contador externo encargado de mantener el registro de estas operaciones con el gerente dado que el conocimiento de finanzas es limitado se

puede evidenciar que es una gran debilidad para la envasadora; buscando tener un mejor control de los costos y ganancias se establece este análisis en cuanto al:

- Rendimiento sobre el capital.
- Reducción de costos
- Mejora de la productividad
- Crecimiento y diversificación de ingresos
- Rendimiento sobre la inversión
- Estrategia de inversión

Éstas perspectivas se enfocarán al análisis de las estrategias a tomar:

**Planeación estratégica inadecuada:** la envasadora necesita tener un mejor control en el manejo del ingreso y salida del dinero organizando detalladamente cada uno de los gastos que tiene, para así prevenir gastos imprevistos como la falta de botellones a consecuencia de robos; aplicando una mejor planificación estratégica se desea establecer registro de ingresos y egresos.

Para ello la directiva de la envasadora Zeus dispone hacer reuniones mensuales verificando los resultados obtenidos en todo el ciclo.

**Inversión importante en inventarios:** la falta de dinero y control de las utilidades impide que la envasadora Zeus pueda efectuar mayores reestructuraciones para así ser más tecnificados innovando mucho más rápido en la empresa, esto no solo ha hecho que sus costos se eleven, sino que también tenga problemas en la compra de materiales tales como los botellones que cada vez se necesitan más.

**Apalancamiento financiero:** la envasadora no mantiene apalancamiento financiero con ninguna institución ya que el capital que la empresa mantiene es propio, sin embargo, se está analizando la probabilidad de hacer una reinversión queriendo lograr una mayor capacidad mejorando y remodelando la estructura y la tecnología que

tiene la institución; requiriendo también un stock de materiales que se necesitan para cubrir la demanda existe de botellones que la envasadora cada vez lo ve necesario necesarios.

Por lo tanto, examinar el área financiera de la envasadora Zeus es el principal estudio ya que si la institución no tiene un control definido de sus costos e ingresos no podría saber si la empresa está siendo rentable a las exigencias que se requieren.

Determinando objetivos que vayan encaminados a las necesidades que tiene son una de las principales metas a seguir ya que las estrategias tomadas anteriormente no han sido bien definidas ni claras impidiendo lograr metas propuestas en consecuencia no teniendo un control real en el área financiera.

### **3.17.3 Perspectiva de clientes**

La envasadora mantiene un gran número de clientes identificados el mercado a pesar de que tiene ventas considerables la envasadora no ha tenido un crecimiento considerable como se esperaba lo cual busca estrategias nuevas que ayude al crecimiento de la empresa.

**Categorización por ingresos:** la envasadora no categoriza a sus clientes ya que la empresa piensa que todos tienen la misma igualdad y que deben tener la misma atención sea una poma o 1000 pacas que compren; sin embargo, la empresa recompensa el esfuerzo que hacen clientes a la hora de vender más incentivándolos con promociones y recompensas por el esfuerzo y fidelidad que mantiene hacia la envasadora sin menos preciar a ninguno ya que consideran un factor importante en el crecimiento de la empresa.

**Diferenciación por servicio:** la envasadora Zeus no mantiene un servicio diferenciado al cliente ya que creen que personas tienen que tener el mismo trato fortaleciendo el trato entre propios y extraños que otras empresas no ven.

**Transferencias de beneficios:** la envasadora mantiene una buena relación con cada uno de sus clientes dándole constantemente beneficios dando un valor agregado al producto.

**Recuperación de clientes perdidos:** la envasadora está en un constante innovación para mantener la fidelización del cliente, pero no asido suficiente por ello la directiva está tomando nuevas estrategias que incentive al cliente a regresar a trabajar con la envasadora.

**Medición de satisfacción:** para evaluar la satisfacción del cliente se debe medir el agrado que tienen los clientes sobre el servicio, por ende, la directiva plantea hacer una evaluación semestral basado en encuestas permitiendo ver si los clientes se sienten a gusto con el servicio que se brinda y así poder renovar los servicios y ajustarlos a las necesidades que los clientes inestables requieren.

En la perspectiva de clientes que tiene que tener la empresa, debe de ser muy metódico con un control exhaustivo en todas las necesidades que puedan encontrar hacia el cliente y no están siendo cubiertas ya que la envasadora Zeus depende directamente de ellos para su crecimiento sin olvidar las otras perspectivas que son de igual importancia.

Lo cual se buscará a través de la directiva establecer estrategias que ayuden a tener una diferenciación del servicio buscando que los clientes lo consideren de mejor calidad.

#### **3.17.4 Perspectiva de procesos**

Previamente se hizo un estudio de las perspectivas anteriores tales como el control financiero y las perspectivas al cliente, para así poder dar un valor agregado a las propuestas y poder desarrollar objetivos estratégicos que ayuden al crecimiento de la envasadora.

Con esta pregunta los directivos consideran cuales la mejor forma de promover mejores productos con una menor duración para así obtener mejores resultados en los procesos internos que tiene la envasadora.

### **3.17.5 Procesos organizacionales autocrática:**

El proceso interno que se maneja dentro de la envasadora Zeus se establece de forma autocrática notando una gran deficiencia para la envasadora pues no les permiten a los otros directivos tomar decisiones a los diferentes problemas que enfrenta la institución diariamente notando una gran deficiencia por parte del gerente.

**Aceptación de sugerencias:** la gerencia tiene que considerar las sugerencias e ideas de los colaboradores para así poder tomar las mejor las decisiones en los diferentes inconvenientes que se tiene dentro de los procesos operativos teniendo ideas que ayuden a solucionar los problemas y alcanzar mejores resultados para la institución.

**Innovación de productos:** la gerencia tiene que darle pasos a las opiniones y sugerencias que los colaboradores tienen en mente dándole paso a nuevas ideas fresca a la empresa así innovando por el cual se está tomando en cuenta las propuestas alcanzando mejores resultados.

**Control financiero:** tiene que ser más estricto teniendo un control de todos los costos que generan cada una de las operaciones, lo cual se sabrá donde hay mayor gasto y así poder tomar estrategias que ayuden a dinamizar estos egresos.

**Cumplimiento de solicitudes:** manteniendo una planificación sistemática y regulando las necesidades antes mencionadas la envasadora Zeus mantendrá un stock de mercadería permitiendo reducir costos y tiempo de demora.

**Capacitación a las exigencias del mercado:** la envasadora constantemente está capacitando el personal lo cual cubre las necesidades y exigencias que tiene la institución con el constante cambio social, político, y cultural que tiene el triunfo.

**Compensaciones:** la envasadora mantiene benéficos para todos sus colaboradores que demuestren dedicación y esfuerzo hacia la envasadora permitiendo lograr un compromiso de parte del personal.

En el análisis que determino la envasadora en procesos es que los miembros del equipo de trabajo es el recurso más importante razón por la cual el ambiente tiene que estar apropiado para el personal lo cual se va a tomar en cuenta las sugerencias que el personal tiene en mente.

### **3.17.6 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

La envasadora no cuenta con sistema de reto alimentación optimo, aunque sus colaboradores se preparan constantemente no se ha visto el crecimiento lo que determinó que los objetivos planteados no eran alcanzados para ello se aplicaran indicadores monitoreando periódicamente para así ver resultados deseados.

Dentro de este presente estudio realizado se busca determinar los factores expuesto donde cada uno de los colaboradores aporte información valiosa para el crecimiento de las misma viendo sus inquietudes y poder lograr un mejor análisis interno externo y tener un mejor aprendizaje que ayude a ser más eficientes y rentables.

### **3.17.7 Estrategia Expresada**

Se desea tener mayores ventas en el mercado mejorando los procesos de comercialización y producción, manteniendo una relación directa con los clientes, para así lograr ser un atractivo económico para nuevos inversionistas que vean una oportunidad de crecimiento queriendo ser parte de la envasadora Zeus.

### 3.17.8 Formulación estratégica

Después de una reunión coordinada con los colaboradores de la envasadora Zeus se formuló los objetivos estratégicos que ayudaran al desarrollo de la empresa de manera más eficaz.

### 3.17.9 Mapa Estratégico

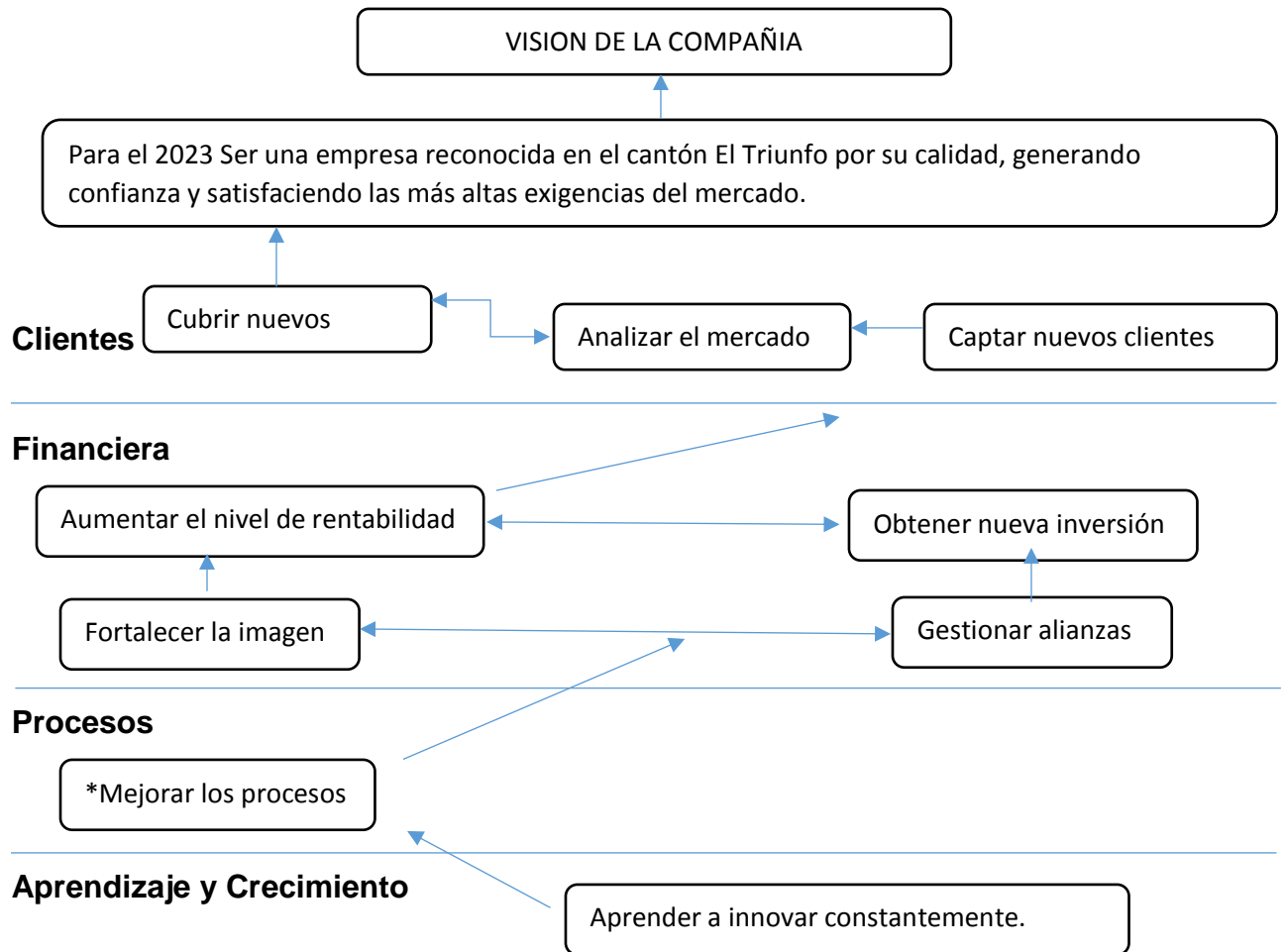
Con el análisis realizado y las estrategias que se implementaran se desea conseguir mejores resultados en los siguientes años en los cuales se definen en las siguientes:

- Aumentar ingresos.
- Mejorar la eficiencia operacional.
- Obtener mayor inversión.
- Mapa estratégico de envasadoras Zeus

En la construcción del mapa estratégico para la envasadora Zeus, se basará en el libro de Norton y Kaplan, como utilizar el cuadro de mando integral.

*Tabla 6 Objetivos Estratégicos*

Perspectivas	Objetivos Estratégicos
clientes	*Cubrir nuevos mercados.
Financiera	*Aumentar el nivel de rentabilidad. *Obtener nueva inversión
Procesos	*Mejorar los procesos
Aprendizaje Y Crecimiento	*Aprender a innovar constantemente.



Objetivos Estratégicos	Estrategias
1 Cubrir nuevos mercados	*Analizar el mercado donde los competidores no llegan- *Financiar nuevos vehículos  *Captar nuevos clientes potencializando las marcas.
2 Aumentar el nivel de rentabilidad.	Fortalecer la imagen de nuestros productos al mercado existente.
4 Obtener nueva inversión	*Gestionar alianzas con potenciales inversionistas mostrando la rentabilidad que tiene la envasadora.
5 Mejorar procesos	*Adquirir equipos que produzcan a gran escala automatizando los procesos
6 Aprender a innovar constantemente.	*Crear grupos de trabajos que ayuden a la elaboración de nuevas ideas

*Tabla 7 Objetivos Estratégicos*

Los objetivos estratégicos formulados por la empresa envasadora Zeus esta alineados al siguiente plan de desarrollo y de la empresa.

Tabla de indicadores y metas para medir objetivos de contribución de alto nivel.

<b>Objetivos</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>
Cubrir nuevos mercados	*Analizar el mercado donde los competidores no llegan- *Financiar nuevos vehículos *Captar nuevos clientes potencializando las marcas.	(Total ventas del mes 2 – Total ventas mes 1 /ventas mes 1) *100	Crecer un 10% con respecto al año anterior.
Aumentar el nivel de rentabilidad.	Fortalecer la imagen de nuestros productos al mercado existente.	(benéficos netos / benéficos propios) *100	Obtener un rendimiento de 5% con respecto a la inversión realizada del año 2017
Obtener nueva inversión	*Gestionar alianzas con potenciales inversionistas mostrando la rentabilidad que tiene la envasadora.	(Total posibles inversionista / inversión propio) *100	Obtener un 5% capital fresco durante el 2018
Mejorar procesos	*Adquirir equipos que produzcan a gran escala automatizando los procesos	capacidad actual/ Capacidad futura	Automatizar sus procesos un 10 % más con respecto al año anterior
Aprender a innovar constantemente.	*Crear grupos de trabajos que ayuden a la elaboración de nuevas ideas.	Numero de ideas	Tener 3 ideas que impacten directamente en el desarrollo económico de la empresa.

Tabla 8 Indicadores

### 3.18 DESARROLLO DEL PLAN DE ACCIÓN

Para cumplir con las estrategias, se tomará en cuenta un plan de acción que permitan seguir con los objetivos establecidos ligada a la misión y visión de la envasadora presentando la siguiente tabla del plan de acción a seguir:

Objetivos estratégicos	Medios
	Plan de acción
1 *Analizar el mercado donde los competidores no llegan-	Ejecutar un plan de investigación para saber que mercados no están siendo atendidos, con el estudio de mercado se realizaran todas las encuestas necesarias para llegar a tener un estudio real de las necesidades.
2 *Financiar nuevos vehículos	Realizar un plan presupuestario de la rentabilidad de la envasadora a las diferentes entidades financieras y casas comerciales que puedan financiar los vehículos demostrando la viabilidad que tiene la envasadora implementando nuevos carros.
3 *Captar nuevos clientes potencializando las marcas.	Implementar un plan de marketing que ayude captar nuevos clientes. Esto se hará con un plan de actividades detallado y analizado por la directiva, ejecutando cada uno de las actividades diarias a realizar para promover las marcas.
4 Fortalecer la imagen de nuestros productos al mercado existente.	Ejecutar un plan de marketing Esto se harán con stand en los diferentes centros populares donde se conglomeran la ciudadanía.

5	*Adquirir equipos que produzcan a gran escala automatizando los procesos	Gestionar con las diferentes entidades financieras
6	*Crear grupos de trabajos que ayuden a la elaboración de nuevas ideas	Ejecutar reuniones el primer día de cada mes Realizar planes de trabajos y análisis del crecimiento y estrategias.

<b>Plan de acción</b>	<b>Responsable</b>
Ejecutar un plan de investigación para saber que mercados no están siendo atendidos, con el estudio de mercado se realizaran todas las encuestas necesarias para llegar a tener un estudio real de las necesidades.	El gerente general con el jefe de planta
Realizar un plan presupuestario de la rentabilidad de la envasadora a las diferentes entidades financieras y casas comerciales que puedan financiar los vehículos demostrando la viabilidad que tiene la envasadora	Gerente general, jefe de fábrica y jefe de ventas
Implementar un plan de marketing que ayude captar nuevos clientes. Esto se hará con un plan de actividades detallado y analizado por la directiva, ejecutando cada uno de las actividades diarias a realizar para promover las marcas.	Jefe de ventas. Gerente general
Ejecutar un plan de marketing Esto se harán con stand en los diferentes centros populares donde se congrega la ciudadanía.	Gerente general y de ventas
Gestionar con las diferentes entidades financieras	Gerente general
Ejecutar reuniones el primer día de cada mes Realizar planes de trabajos y análisis del crecimiento y estrategias.	secretaria

## **CAPITULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES**

Luego del análisis expuesto y discutido por cada uno de la gerencia, se dan como resultado los acuerdos que se mencionan como conclusiones.

La organización para mantener la permanencia en el mercado tendrá que enfocarse en los cambios que hay constantemente en el exterior, asegurándose de adecuarse a las necesidades que demanda la ciudadanía ajustando los planes estratégicos que ayuden a crecer constantemente.

1) Se pudo evidenciar que la envasadora no cuenta con una planificación estratégica que ayude a la empresa alcanzar los objetivos que mencionan.

2) La envasadora tampoco cuenta con una misión y visión clara por que les resulta establecer a donde quieren llegar.

Esto llevo a que se realice un plan estratégico para que la envasadora Zeus pueda direccionarse y poder desempeñar de mejor forma los objetivos.

3) La envasadora desea ser líder en el cantón del Triunfo de tal modo, el modelo de gestión CMI permitirá adaptarse a las necesidades que mantiene la envasadora dándole una visión diferente de como tienen que trabajar.

4) Las estrategias establecidas por la organización lograran maximizar sus fortalezas aprovechando sus oportunidades neutralizando sus debilidades y amenazas.

## RECOMENDACIONES

Para que la envasadora tenga un crecimiento esperado se recomienda que todo lo analizado y expuesto se ejecute siguiendo los siguientes parámetros:

Que la institución continuamente utiliza las herramientas expuestas.

Que sigan analizando constantemente la matriz FODA que a través del cual les ayudara a mantener un enfoque real de cómo se encuentra la institución sobre las ventajas y desventajas

Que planificación sea siempre difundida en todos los colaboradores con el fin de que todos tengan una visión clara a donde quieren ir.

Que todos participen abriendo nuevos canales de ideas ayudando al pro desarrollo de la institución.

Todo tendrá que estructurarse con un comité organizado por la gerencia general expuesto para todos, con el compromiso de cada uno de los que laboran en la institución.

## BIBLIOGRAFÍA

- BCE. (29 de marzo de 2018). Banco Central del Ecuador. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1080-ecuador-crecio-30-en-2017-y-confirma-el-dinamismo-de-su-economia>
- Certo, S., Peter, J., & Ottensmeyer, E. (1997). Dirección estratégica. Madrid: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2015). Planeacion estrategica fundamentos y aplicaciones. The McGraw-Hill companies.
- David, F. R. (2013). Conceptos de Administracion estrategica. Pearson Decomocuarta Edicion pag. 5-6.
- Goodstein, L., Nolan, T., & Pfeiffer, W. (1998). planificacion estrategica aplicada. Lily Solano Arevalo.
- INEC. (15 de Septiembre de 2011). <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/base-censo-2010/>. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/base-censo-2010/>
- Kaplan, R., & Norton, D. (s.f.). Mapas Estratégicos .
- Munch, L. (2013). Planeación estratégica rumbo hacia el éxito. Obtenido de Trillas-27,2013. Paperback.
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review, 86(1), 58-77.
- Standard & Poor's Ratings Services. (2003 ). Standard & Poor's Corporate Ratings Criteria. Standard & Poor's.
- Thompson, J., Arthur, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, A. (2015). Administración Estratégica. Mc Graw Hill Education.

## ANEXOS

### ANEXO 1: Registro bibliográfico

#### Foto # 1



Foto # 2



Foto # 3



Foto # 4



Foto # 5



Foto # 6



Foto # 7



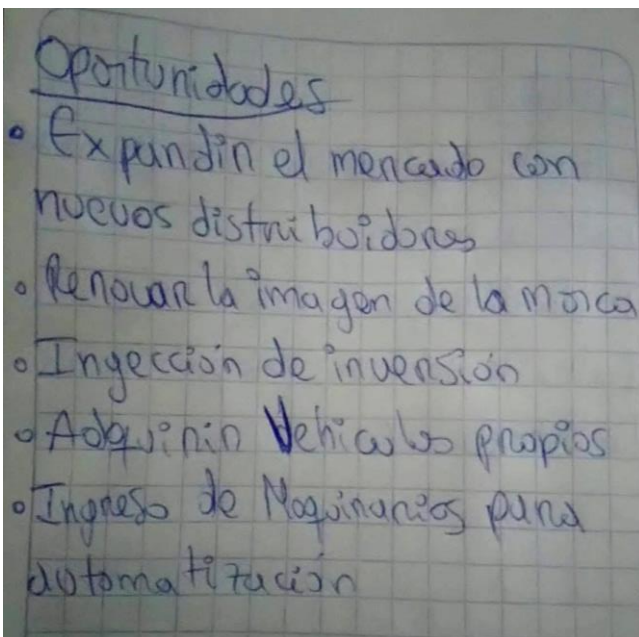
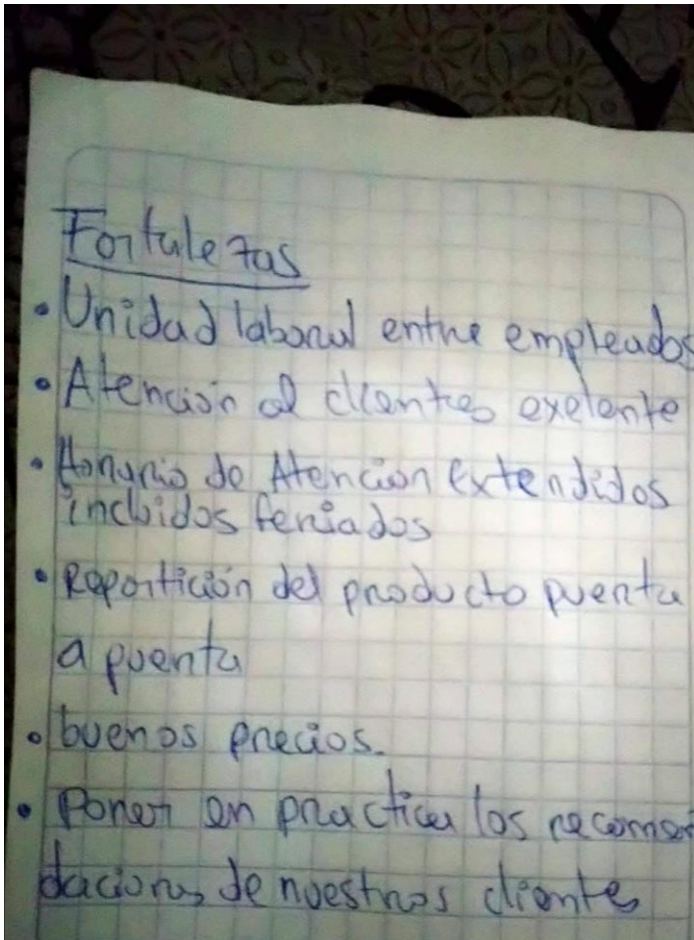
Foto # 8



Foto # 9



Foto # 10



Borradores del FODA

## Debilidad

- Falta de Automatización en Maquinaria
- Falta de Capital
- Falta de reglas y políticas
- Falta de vehículos propios para la distribución

## Amenazas

- Nuevas marcas en el mercado
- Precios muy bajas
- Marcas Clandestinas
- Alta de impuestos
- depender de distribuidores

Borradores del FODA

## Anexo 2: SOLICITUD PARA APROBACIÓN DE ESQUEMAS DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN



### SOLICITUD PARA:

Beca o ayuda económica, Justificación de faltas, Justificación de pruebas, Justificación de trabajos, Justificación de lecciones, Justificación de prácticas, Licencia eventual, Examen postergado, Examen supletorio, Segunda matrícula, Tercera matrícula, Matrícula especial, Matrícula extraordinaria, Record académico, Hojas certificadas, Examen suficiencia, Tutorías, Rectificación de nombres, Malla curricular, Reposición de título, Otros

Fecha: 12-October-2017  
Dirigido a: Ing. Diego Caceres  
Decano de la Unidad Académica de Administración  
Solicitante: Juan José Anselmo Manceda  
Carrera: Ingeniería Empresarial  
Año/Ciclo: Sexto ciclo Paralelo: "A"  
Asunto: Solicito a Usted la Aprobación de un tema de trabajo de investigación, para la obtención de mi título de Ingeniería Empresarial

  
Solicitante

Constancia de Presentación.- Fecha: 12-Oct-2017  
Hora: 19:00  
Resolución:


Valor \$ 5,00  
N° 0134712



Cuenca: Av. de las Américas y Tarqui. Telf.: 2830751, 2824365, 2826563. Azogues: Campus Universitario "Luis Cordero El Grande", (Frente al Terminal Terrestre). Telf.: 593 (0) 2241-613, 2243-444, 2245-205, 2241-587. Cañar: Calle Antonio Avila Clavijo. Telf.: 072235268 / 072235870. San Pablo de la Troncal: Cda. Universitaria km. 72 Quinceava Este y Primera Sur Telf.: 2424110. Macas: Av. Cap. José Villanueva s/n Telf.: 2700393, 2700392  
www.ucacue.edu.ec

## Anexo 3: OFICIO DE APROBACIÓN DE ESQUEMAS DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN



UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DE CUENCA  
COMUNIDAD EDUCATIVA AL SERVICIO DEL PUEBLO

### UNIDAD ACADÉMICA DE ADMINISTRACION

Oficio Nro. UCACUE- UAAD-2017-0007-OF  
Cuenca, 17 de enero de 2018

**ASUNTO:** Presentación y aprobación diseños de trabajo de titulación

Señores

Ing. Fernando Orellana Orellana

SUB DIRECTOR DE LA CARRERA DE EMPRESARIAE.

Ing. Maira Ramón N, Mgs.

SUBDIRECTORA DE LA CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

UNIVERSIDAD CATOLICA DE CUENCA- EXTENSIÓN SAN PÁBLO DE LA TRONCAL.

Su Despacho:

Con un atento y cordial saludo, me permito ponerle en su conocimiento que en resolución del H- Consejo Directivo de la Unidad Académica de Administración, con fecha 16 de octubre de 2017, se puso en conocimiento los Diseños de Trabajo de Investigación de las diferentes carreras de la Unidad Académica de Administración, tanto la matriz como de las sedes, los mismo que fueron APROBADOS, y se pone en consideración de ustedes para los fines pertinentes.

Agradezco de antemano por su oportuna atención a este pedido

Atentamente,

DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO

Ab. Miguel Bermeo Pesántez  
SECRETARIO DE LA UNIDAD ACADÉMICA DE  
ADMINISTRACION



## Anexo 4: CERTIFICADO DE CENTRO DE IDIOMAS



### CENTRO DE IDIOMAS

#### ABSTRACT

This research work seeks to evaluate the current economic situation of Zeus packaging, implementing an internal audit to help analyze the deficiencies; to then establish a thorough study of all the processes that it maintains, developing a strategic planning according to the needs of the institution, aligned to the internal and external methods that are maintained within it with which its organizational structure is examined.

These procedures will allow knowing their functional development, their operative part and the address that the collaborators have inside and outside the company, getting to know how they have been working.

For which interviews will be done within the packaging, evaluating the commitment that has, and the objectives and clear goals that the institution has.

With this strategic implementation what is involved is to help in the growth of the company by developing a new approach that allows to have a clearer mission and vision.

Keywords: Functional development Planning Processes

La Troncal, 18 de septiembre de 2018

EL CENTRO DE IDIOMAS DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA, CERTIFICA QUE EL DOCUMENTO QUE ANTECEDE FUE TRADUCIDO POR PERSONAL DEL CENTRO PARA LO CUAL DOY FE Y SUSCRIBO,

LCDA. DOLORES VELEZ S.  
DIRECTORA



## **Anexo 5: CERTIFICADO DE ÍNDICE DE SIMILITUD**

## Anexo 6: INFORME DE ORIGINALIDAD - TURNITIN

### Tesis

---

#### ORIGINALITY REPORT

---

**2%**

SIMILARITY INDEX

**2%**

INTERNET SOURCES

**0%**

PUBLICATIONS

**%**

STUDENT PAPERS

---

#### MATCH ALL SOURCES (ONLY SELECTED SOURCE PRINTED)

---

2%

★ docplayer.es

Internet Source

---

Exclude quotes On

Exclude matches < 15 words

Exclude bibliography On