



Universidad de guayaquil

Facultad de Ciencias Administrativas

Carrera Ingeniería Comercial

“Diseño de un Plan Estratégico para el periodo 2020 - 2024 de la Empresa PVS
Internacional S.A. Salumbers, ubicada en la ciudad de Guayaquil”

Autores:

Martha Isabel Cedeño Velázquez

Diego Alejandro Solórzano Macías

Tutor:

Ing. Virginia Zambrano Zambrano

Palabras Claves:

DISEÑO, PLAN, ESTRATÉGICO, HERRAMIENTA, COMPETITIVIDAD

GUAYAQUIL, SEPTIEMBRE, 2019



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL
UNIDAD DE TITULACIÓN

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIAS Y TECNOLOGÍA		
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN		
TÍTULO Y SUBTÍTULO: “Diseño de un plan estratégico para el periodo 2020 - 2024 de la empresa P V S INTERNACIONAL S.A. SALUMBERS, ubicada en la ciudad de Guayaquil”		
AUTOR/ES (apellidos/nombres):	Cedeño Velázquez Martha Isabel Solorzano Macías Diego Alejandro	
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Tutor: Ing. Virginia Zambrano Zambrano Revisor: Ing. Magdalena Valero	
INSTITUCIÓN:	Universidad de Guayaquil	
UNIDAD/FACULTAD:	Ciencias Administrativas	
MAESTRIA/ESPECIALIDAD:	Ingeniería Comercial DV	
GRADO OBTENIDO:	Ingeniería Comercial	
FECHA DE PUBLICACIÓN:	Agosto 2019	N° DE PÁGS.: 95
ÁREA TEMÁTICA:	Plan Estratégico	
PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:	Diseño, plan, estratégico, herramienta, competitividad.	
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras): El siguiente tema planteado contempla la creación del diseño de un plan estratégico para el periodo 2020-2024 de la empresa PVS Internacional S.A. Salumbers, con la finalidad de poder formular estrategias adecuadas acorde a los hallazgos encontrados, para ello se ha realizado un estudio minucioso de la situación actual tanto interna como externa, para de esta manera la empresa PVS Internacional S.A. Salumbers, pueda corregir sus errores y tenga un impulso para convertir sus recursos y procesos en fortalezas y no en descaecimientos. Este trabajo de investigación consta de cuatro capítulos, en donde se desarrollará en el capítulo uno, el planteamiento del problema, capítulo dos, marco teórico, en el capítulo tres, diseño metodológico de la investigación y en el capítulo cuatro, el desarrollo de la propuesta para la empresa objeto de estudio para los periodos 2020 - 2024.		
ADJUNTO PDF	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: 0982433461 0968602064	E-mail: marthillacedeno@hotmail.com dieguinchys@hotmail.com
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN	Nombre: Coordinación Modalidad Distancia	
	Teléfono: 042284505	
	E-mail: fca.dirvirtual@ug.edu.ec	



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL

UNIDAD DE TITULACIÓN

Guayaquil, 19 de agosto del 2019

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR REVISOR

Habiendo sido nombrado **ING. MAGDALENA VALERO CAMINO MAE TUTOR REVISOR**, tutor del trabajo de titulación "DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL PERIODO 2020 - 2024 DE LA EMPRESA P V S INTERNACIONAL S.A. SALUMBERS, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL", certifico que el presente trabajo de titulación, elaborado por **CEDEÑO VELAZQUEZ MARTHA ISABEL** con C.I.Nº 0911509081, y **MEDARDO JORGE SUAREZ ECHEVERRÍA**, con C.I.Nº 0940631054, en la Carrera Ingeniería Comercial de la Modalidad Educación a Distancia Virtual /Facultad de Ciencias Administrativa, ha sido **REVISADO Y APROBADO** en todas sus partes, encontrándose apto para su sustentación.

ING. MAGDALENA VALERO CAMINO MAE.
TUTOR REVISOR
C.I. Nº 0920948536





UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE
UNIDAD DE TITULACIÓN

**LICENCIATURA GRATUITA INTRANSFERIBLE Y NO EXCLUSIVA PARA EL USO
 NO COMERCIAL DE LA OBRA CON FINES NO ACADÉMICOS**

Yo, **Martha Cedeño Velásquez** con Ci. **0911509081** y **Diego Solorzano Macías** con Ci. **0940631054**, certifico que los contenidos desarrollados en este trabajo de titulación, cuyo título es "Diseño de un plan estratégico para el periodo 2020 - 2024 de la empresa P V S INTERNACIONAL S.A. SALUMBERS " son de mi absoluta propiedad y responsabilidad y SEGÚN El Art. 114 del CODIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN*, autorizo el uso de una licencia gratuita intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la presente obra con fines no académicos, en favor de la Universidad de Guayaquil, para que haga uso del mismo, como fuera pertinente.

Martha Cedeño Velásquez
 Ci: 0911509081

Diego Solorzano Macías
 Ci: 0940631054

*CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN (Registro Oficial n. 899 - Dic./2016) Artículo 114.- De los titulares de derechos de obras creadas en las instituciones de educación superior y centros educativos.- En el caso de las obras creadas en centros educativos, universidades, escuelas politécnicas, institutos superiores técnicos, tecnológicos, pedagógicos, de artes y los conservatorios superiores, e institutos públicos de investigación como resultado de su actividad académica o de investigación tales como trabajos de titulación, proyectos de investigación o innovación, artículos académicos, u otros análogos, sin perjuicio de que pueda existir relación de dependencia, la titularidad de los derechos patrimoniales corresponderá a los autores. Sin embargo, el establecimiento tendrá una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra con fines académicos.



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL MODALIDAD DISTANCIA
UNIDAD DE TITULACIÓN

CERTIFICADO DE PORCENTAJE DE SIMILITUD

Habiendo sido nombrada, Ing. Virginia Zambrano MBA., tutora del trabajo de titulación certifico que el presente trabajo de titulación ha sido elaborado por **Martha Cedeño Velásquez y Diego Solorzano Macías**, con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de **Ingeniería Comercial**.

Se informa que el trabajo de titulación: "Diseño de un plan estratégico para el periodo 2020 - 2024 de la empresa P V S INTERNACIONAL S.A. SALUMBERS", ha sido orientado durante todo el periodo de ejecución en el programa antiplagio URKUND quedando el 1% de coincidencia.



<https://secure.orkund.com/view/53212278-875967-480314#q1bKLVayjaj1VEqzkyPy0zLTE7MS05VsjLQMzAwNDA0szQyMjM2NTM1sTA3ggUA>


 Ing. Virginia Zambrano MBA.
 CI: 0915473243





UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL MODALIDAD DISTANCIA
UNIDAD DE TITULACIÓN

Guayaquil, 05 de Agosto del 2019

ING. PATRICIO AJILA RODAS, MAE
COORDINADOR DE CARRERA EDUCACIÓN DISTANCIA VIRTUAL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
Ciudad. -

De mis consideraciones:

Envío a Ud. el informe correspondiente a la tutoría realizada al Trabajo de Titulación "Diseño de un plan estratégico para el periodo 2020 - 2024 de la empresa P V S INTERNACIONAL S.A. SALUMBERS" de los estudiantes Martha Cedeño Velásquez y Diego Solorzano Macías indicando que ha cumplido con todos los parámetros establecidos en la normativa vigente:

- El trabajo es el resultado de una investigación.
- El estudiante demuestra conocimiento profesional integral.
- El trabajo presenta una propuesta en el área de conocimiento.
- El nivel de argumentación es coherente con el campo de conocimiento.

Adicionalmente, se adjunta el certificado de porcentaje de similitud y la valoración del trabajo de titulación con la respectiva calificación.

Dando por concluida esta tutoría de trabajo de titulación, CERTIFICO, para los fines pertinentes, que los estudiantes están aptos para continuar con el proceso de revisión final.

Atentamente,

Ing. Virginia Zambrano MBA.
CI: 0915473243



TABLA DE CONTENIDO

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN.....	I
CERTIFICADO APROBACIÓN DEL REVISOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	II
DECLARACIÓN DE AUDITORÍA Y AUTORIZACIÓN DE LICENCIA GRATUITA INTRANSFERIBLE.....	III
CERTIFICADO DE PORCENTAJE DE SIMILITUD	IV
CERTIFICADO DEL TUTOR	V
ÍNDICE DE TABLAS	X
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XII
ÍNDICE DE APÉNDICES.....	XV
RESUMEN.....	XVI
SUMMARY	XVIII
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1. Antecedentes del Problema	3
1.2. Planteamiento del Problema	3
1.3. Formulación y Sistematización del Problema	5
1.3.1. Formulación del problema.	5
1.3.2. Sistematización del problema.	5
1.4. Objetivos de la Investigación.....	5
1.4.1. Objetivo general.	5
1.4.2. Objetivos específicos.....	6
1.5. Justificación de la Investigación.....	6
1.5.1. Justificación teórica.....	6

1.5.2.	Justificación metodológica.....	6
1.5.3.	Justificación práctica.....	7
1.6.	Delimitación de la Investigación.....	7
1.7.	Hipótesis.....	8
1.8.	Variables.....	8
1.9.	Operacionalización de las Variables.....	9
CAPITULO II.....		10
MARCO REFERENCIAL.....		10
2.1.	Antecedentes Teóricos.....	10
2.2.	Marco Teórico.....	12
2.2.1.	Planificación.....	12
2.2.2.	Planificación estratégica.....	13
2.2.3.	Diagnóstico empresarial.....	15
2.2.4.	Análisis FODA.....	16
2.2.5.	Análisis PEST.....	17
2.2.6.	Factores del análisis PEST.....	17
2.2.7.	Cinco fuerzas de Porter.....	19
2.2.8.	Competitividad.....	20
2.2.9.	Administración.....	21
2.2.10.	Planificación.....	22
2.2.11.	Estrategia.....	22
2.2.12.	Proceso estratégico.....	22
2.2.13.	Direccionamiento estratégico.....	22
2.2.14.	Recursos.....	22

2.3.	Marco Contextual.....	23
2.3.1.	El sector.....	23
2.3.2.	La empresa.....	24
2.4.	Análisis Situacional de la Empresa.....	28
2.4.1.	Análisis PETS para PVS Internacional S.A. Salumbers.	28
2.4.2.	Análisis de las 5 Fuerzas de Porter aplicada a PVS Internacional S.A. Salumbers,	30
2.5.	Análisis FODA.	33
2.6.	Marco Legal	34
CAPÍTULO III		35
MARCO METODOLÓGICO		35
3.1.	Diseño de la Investigación	35
3.2.	Tipo de Investigación	35
3.3.	Población y Muestra	36
3.4.	Técnicas e Instrumentos de la investigación	37
3.4.1.	Técnicas.....	37
3.4.2.	Instrumentos.....	37
3.5.	Análisis de Resultados	38
3.5.1.	Análisis de la entrevista.	38
3.5.2.	Conclusión de la entrevista.	40
3.5.3.	Análisis de la encuestas a empleados.	40
CAPÍTULO IV		63
PROPUESTA		63
4.1.	Objetivos de la Propuesta.	63
4.1.1.	Objetivo general.	63

4.1.2. Objetivos específicos.....	63
4.2. Formulación Estratégica para PVS Internacional S.A Salumbers.....	64
4.4. Propuesta de un plan publicitario.....	72
4.5. Propuesta de plan de mejoramiento del Talento Humano.....	76
4.3. Análisis de los factores financieros proyectados para la empresa periodo 2020-2024	77
4.2.1. Estado de Resultados.....	78
4.2.2. Valoración de la propuesta.....	80
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	82
BIBLIOGRAFÍA.....	84
APÉNDICES.....	88

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	9
Tabla 2	25
Tabla 3	26
Tabla 4	27
Tabla 5	30
Tabla 6	31
Tabla 7	33
Tabla 9	41
Tabla 10	43
Tabla 11	44
Tabla 12	45
Tabla 13	46
Tabla 14	47
Tabla 15	48
Tabla 16	49
Tabla 17	50
Tabla 18	51
Tabla 19	52
Tabla 20	54
Tabla 21	55
Tabla 22	56

Tabla 23	57
Tabla 24	58
Tabla 25	59
Tabla 26	60
Tabla 27	61
Tabla 28	77
Tabla 29	77
Tabla 30	78
Tabla 31	79
Tabla 32	80

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Análisis PEST. Adaptado de “Análisis PESTEL, una herramienta de estrategia empresarial de estudio del entorno”, Fuente: (Parada, 2017). Elaborado por: Los autores.	18
Figura 2 Cinco Fuerzas de Porter. Adaptado de “Estrategia Competitiva”, Fuente: (Porter, 1997). Elaborado por: Los autores.	19
Figura 3 Composición del sector manufacturero. Adaptado de “Sector Agroforestal”, Fuente: (SECAP, 2018). Elaborado por: Los autores.	24
Figura 4 ¿Conoce usted la misión y visión de PVS Internacional S.A. Salumbers?	41
Figura 5 ¿Conoce usted los valores organizacionales de PVS Internacional S.A. Salumbers?, Fuente: Encuestas, Elaborado por: Los autores.	42
Figura 6 ¿Cree usted que la misión, visión y valores organizacionales de la empresa son totalmente coherentes y comprensibles?, Fuente: Encuestas, Elaborado por: Los autores.	43
Figura 7 ¿Cuándo ingresó a laborar en PVS Internacional S.A. Salumbers, usted recibió una inducción? empresa son totalmente coherentes y comprensibles?, Fuente: Encuestas, Elaborado por: Los autores.	44
Figura 8 ¿Usted tiene claras las funciones que debe realizar en su puesto de trabajo?, Fuente: Encuestas, Elaborado por: Los autores.	45
Figura 9 ¿Usted considera que la empresa ofrece un buen ambiente de trabajo?, Fuente: Encuestas, Elaborado por: Los autores.	46
Figura 10 ¿Piensa usted que cuenta con una participación activa en la empresa?, Fuente: Encuestas, Elaborado por: Los autores.	47
Figura 11 ¿Cuál cree usted que es la principal razón que los clientes eligen los productos de la empresa?, Fuente: Encuestas, Elaborado por: Los autores.	48

Figura 12 ¿Conoce usted la publicidad que implementa la empresa?, Fuente: Encuestas, Elaborado por: Los autores.	49
Figura 13 ¿Conoce usted la existencia de un plan estratégico en la empresa?, Fuente: Encuestas, Elaborado por: Los autores.	50
Figura 14 ¿Cuántos años lleva PVS Internacional S.A. Salumbers, siendo su cliente?, Fuente: Encuestas, Elaborado por: Los autores.	52
Figura 15 ¿Ustedes cumplen a tiempo con los pedidos que realiza la empresa PVS Internacional S.A. Salumbers?, Fuente: Encuestas, Elaborado por: Los autores.	53
Figura 16 ¿Con que frecuencia la empresa PVS Internacional S.A. Salumbers, se abastece de los productos que usted ofrece?, Fuente: Encuestas, Elaborado por: Los autores.	54
Figura 17 ¿Las compras que realiza la empresa PVS Internacional S.A. Salumbers, son representativas para sus ingresos?, Fuente: Encuestas, Elaborado por: Los autores.	55
Figura 18 ¿Usted le ofrece a la empresa PVS Internacional S.A. Salumbers crédito?, Fuente: Encuestas, Elaborado por: Los autores.	56
Figura 19 ¿La empresa PVS Internacional S.A. Salumbers es cumplida con los plazos de pago?, Fuente: Encuestas, Elaborado por: Los autores.	57
Figura 20 ¿Cuáles son las líneas de productos que más le provee a la empresa PVS Internacional S.A. Salumbers?, Fuente: Encuestas, Elaborado por: Los autores.	58
Figura 21 ¿Cree que la empresa PVS Internacional S.A. Salumbers, tiene algún grado de dificultad para abastecerse de sus productos?, Fuente: Encuestas, Elaborado por: Los autores. .	59
Figura 22 ¿La empresa PVS Internacional S.A. Salumbers ha requerido de asesoramiento por parte de ustedes? ¿De qué tipo?, Fuente: Encuestas, Elaborado por: Los autores.	61

Figura 23 ¿Le parece que PVS Internacional S.A. Salumbers, es una empresa innovadora?, Fuente: Encuestas, Elaborado por: Los autores.....	62
Figura 24 Organigrama propuesto para PVS Internacional S.A Salumbers, Fuente: PVS Internacional S.A Salumbers, Elaborado por: Los autores.	67

ÍNDICE DE APÉNDICES

<i>Apéndice A</i> Modelo de preguntas realizadas en la entrevista	88
<i>Apéndice B</i> Modelo de preguntas realizadas en la encuesta	89
<i>Apéndice C</i> Modelo de preguntas realizadas en la encuesta	91
<i>Apéndice D</i> Marco Legal	93
<i>Apéndice E</i> Certificado de autorización.....	95



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL
UNIDAD DE TITULACIÓN

“Diseño de un plan estratégico para el periodo 2020 - 2024 de la empresa PVS Internacional S.A. Salumbers, ubicada en la ciudad de Guayaquil.”

Autores: Cedeño Velásquez Martha Isabel
Solórzano Macías Diego Alejandro

Tutor: Ing. Virginia Zambrano Zambrano MBA.

RESUMEN

El siguiente tema contempla la creación del diseño de un plan estratégico para el periodo 2020-2024 de la empresa PVS Internacional S.A. Salumbers, con la finalidad de poder formular estrategias adecuadas acorde a los hallazgos encontrados, para ello se ha realizado un estudio minucioso de la situación actual tanto interna como externa, para de esta manera la empresa PVS Internacional S.A. Salumbers, pueda corregir sus errores y tenga un impulso para convertir sus recursos y procesos en fortalezas y no en descaecimientos.

Este trabajo de investigación consta de cuatro capítulos, en donde se desarrollará en el capítulo uno, el planteamiento del problema, capítulo dos, marco teórico, en el capítulo tres,

diseño metodológico de la investigación y en el capítulo cuatro, el desarrollo de la propuesta para la empresa objeto de estudio para los periodos 2020 - 2024.

Palabras clave: DISEÑO, PLAN, ESTRATÉGICO, HERRAMIENTA, COMPETITIVIDAD.



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL
UNIDAD DE TITULACIÓN

“Design of a strategic plan for the period 2020 - 2024 of the company PVS Internacional S.A. Salumbers, located in the city of Guayaquil.”

Authors: Cedeño Velázquez Martha Isabel
Solorzano Macías Diego Alejandro

Tutor: Ing. Virginia Zambrano Zambrano MBA.

SUMMARY

The next topic raised contemplates the creation of the design of a strategic plan for the period 2020-2024 of the company PVS Internacional S.A. Salumbers, with the purpose of being able to formulate appropriate strategies according to the findings found, for this purpose, a thorough study of the current situation, both internal and external, has been carried out, for this way the company PVS Internacional S.A. Salumbers, you can correct your mistakes and have an impulse to turn your resources and processes into strengths and not into mismatches.

This research work consists of four chapters, where the problem statement will be developed in chapter one, chapter two, theoretical framework, in chapter three, methodological design of

the research and in chapter four, the development of the proposal for the company under study for the periods 2020 - 2024.

Keywords: DESIGN, PLAN, STRATEGIC, TOOL, COMPETITIVENESS.

INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica es un instrumento muy importante utilizado por las organizaciones, los encargados de ejecutarlas son los administradores, quienes aprovechan las oportunidades que el mercado ofrece, dado que brinda un direccionamiento el cual conlleva a cumplir con los objetivos empresariales planteados.

Para las empresas a nivel global es necesario diseñar planes estratégicos que las ayuden a cumplir sus objetivos y metas, estos planes deben ser realizados a corto (1 año o menor), mediano (5 años) y largo plazo (más de 5 años), de acuerdo a la dimensión, tamaño de la empresa, conjunto de planes a establecer, entre otros factores. Dentro de una planificación empresarial deben existir objetivos posibles de alcanzar, solamente se debe escoger el camino adecuado, en donde se toma en consideración varios factores para lo cual se establecen las estrategias adecuadas, de acuerdo al presupuesto con el que se cuenta para llevar a cabo el proyecto.

Debido a la importancia de tener una planificación estratégica y a la realidad de la empresa PVS Internacional S.A. Salumbers, al no poseer los instrumentos adecuados, objetivos y metas establecidas existe la necesidad de elaborar un plan estratégico para el periodo comprendido entre 2020 - 2024 de la empresa PVS Internacional S.A. Salumbers, en donde se propone el rediseño de misión, visión y objetivos, creación de un organigrama, un plan de marketing y un plan de mejoramiento del talento humano de la empresa, la cual brinde el direccionamiento adecuado que permita mejorar la competitividad de la compañía.

El primer capítulo de esta tesis se expone la problemática de la investigación, sus objetivos y limitaciones. En el segundo capítulo, se detallan los criterios relacionados con la investigación, la cual sirvió como guía para el desarrollo del presente proyecto, sin dejar de lado las bases teóricas

utilizadas y aplicadas en la ejecución del propósito. En el tercer capítulo, se determinó la metodología de la investigación científica en donde se elaboraron y aplicaron la herramienta de las encuestas a los empleados de la empresa los cuales indicaron datos relevantes para el desarrollo de la presente tesis.

En el capítulo cuarto se analizó y propuso el diseño de un plan estratégico para el periodo 2020 - 2024 para la empresa objeto de estudio. Para culminar el proyecto se realizaron las respectivas conclusiones y recomendaciones del presente proyecto de investigación.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Antecedentes del Problema

Uno de los principales motores que impulsa el desarrollo socioeconómico de una nación en vías de desarrollo son las pequeñas y medianas empresas, y en la actualidad las Pymes de la industria maderera son un punto clave para atraer divisas a la economía y el sector maderero privado, dado que este sector está conquistando exitosamente el mercado extranjero.

Hoy en día las pequeñas y medianas empresas indistintamente del sector al que pertenezcan, si desean mejorar su competitividad empresarial deben vincularse a la planificación estratégica dado que es un instrumento de gestión que permite determinar las acciones a seguir, metodología a emplearse y el cual es tiempo para el cumplimiento de los objetivos que se pretenden alcanzar.

PVS Internacional S.A. Salumbers es una empresa nacional que desarrolla sus actividades en la provincia del Guayas, ciudad de Guayaquil en la Av. Francisco de Orellana. La constitución legal de esta compañía se la realizó en enero del año 2014, bajo el direccionamiento de su representante legal el Ing. Cano Espejo Joaquín Rodrigo.

Esta empresa empezó sus operaciones en unas oficinas en el centro de la ciudad, dos años después instaló su centro operacional en el edificio *World Trade Center*, dado que, con el tiempo se convirtió en una organización que iba solidificando y rentabilizando una buena participación del mercado.

1.2. Planteamiento del Problema

PVS Internacional S.A. Salumbers es una empresa que lleva en el mercado 5 años y está dedicada a la actividad económica de la compra y venta al por mayor y menor de madera,

además de la producción y comercialización de productos semielaborados a base de madera. La organización está fundamentada en valores que atienden las necesidades y requerimientos no solo de la empresa sino de sus colaboradores y clientes, pero mediante un recorrido por su centro de operaciones se observó que PVS Internacional S.A. Salumbers, no ha planteado ni alcanzado objetivos que le brinden un crecimiento y afincamiento en el mercado, dado que desconoce su desempeño frente a su competencia.

Así mismo entre las falencias administrativas encontradas se determinó que no tienen ningún tipo de plan documentado, lo cual indica que no están definidos, ni establecido los objetivos empresariales de una forma clara. De igual manera no existen estrategias establecidas que permitan un direccionamiento consecuente al crecimiento organizacional. En relación con lo anterior, se advierte que no existen estrategias integrales que permitan fidelizar al consumidor e incrementar las ventas.

Estos factores presentados en su entorno organizacional, se debe a la falta de una planeación estratégica definida, por lo cual mediante un diagnóstico de la situación actual de la empresa se podrán proyectar alternativas, estrategias o cursos de acciones que permitan que la empresa PVS Internacional S.A. Salumbers mejore su competitividad.

Teniendo en consideración que en la administración estratégica se formulan, implementan y evalúan las decisiones que permiten que las empresas alcanzar sus metas basadas en un análisis interno y externo de su entorno, surge la necesidad de realizar la propuesta que diseñará un plan estratégico para el periodo 2020 – 2024 para la empresa PVS Internacional S.A. Salumbers, en el cual se delinearán los pasos que se deberán seguir para mejorar su competitividad empresarial, dado que con cada día que pasa la organización afronta una competencia cada vez más agresiva, lo cual conlleva al uso de un instrumento de gestión que permita proyectarse al futuro,

direccionado sus acciones al cumplimiento de sus objetivos empresariales, con la posibilidad de ser una de las empresas más representativas de la industria.

1.3. Formulación y Sistematización del Problema

1.3.1. Formulación del problema.

¿En qué aportará el diseño de un plan estratégico para el periodo 2020 – 2024 al logro de los objetivos organizacionales y al desarrollo y crecimiento económico, social y laboral de la empresa PVS Internacional S.A. Salumbers?

1.3.2. Sistematización del problema.

Una vez establecida la formulación del problema, es necesario elaborar las interrogantes que establecerán de forma específica los subproblemas encontrados, logrando así determinar las respectivas soluciones.

- ¿Cuáles son los fundamentos teóricos y conceptuales relacionados con el diseño de un plan estratégico para una empresa?
- ¿Cuáles son las causas internas y externas que han generado incumplimientos de los objetivos organizacionales de la empresa PVS Internacional S.A. Salumbers?
- ¿Cuáles son las estrategias idóneas para mejorar la competitividad en la empresa PVS Internacional S.A. Salumbers?

1.4. Objetivos de la Investigación

1.4.1. Objetivo general.

Diseñar un plan estratégico para el periodo 2020 – 2024, para la mejoría de la competitividad de la empresa PVS Internacional S.A. Salumbers, ubicada en la ciudad de Guayaquil.

1.4.2. Objetivos específicos.

- Estructurar la fundamentación teórica y conceptual de la investigación mediante la recopilación de información de fuentes bibliográficas y documentales.
- Diagnosticar la situación actual de la paganización mediante el análisis de los aspectos internos y externos de la empresa PVS Internacional S.A. Salumbers.
- Definir los componentes de un plan estratégico para el periodo 2020 – 2024 de la empresa PVS Internacional S.A. Salumbers.

1.5. Justificación de la Investigación

Los aspectos que se plantean en la justificación de la investigación son:

1.5.1. Justificación teórica.

La evaluación o diagnóstico de casos empresariales, bien sea para un área o una empresa en todo su contexto, es la base para la planeación, por lo cual, con la aplicación de conceptos teóricos y conceptuales administrativos como la planeación estratégica se pretende buscar una mayor competitividad en el mercado.

En trabajo de tesis se pretende brindar a la empresa una herramienta novedosa que le permita el fortalecimiento y desarrollo de una ventaja competitiva sostenible, lo cual mediante su aplicación lleve tanto al crecimiento de la organización y alcance de sus objetivos.

1.5.2. Justificación metodológica.

En este proyecto es necesario emplear instrumentos investigativos tales como entrevistas a los administradores de la compañía, con el fin de determinar la percepción que tiene cada uno de ellos por PVS Internacional S.A. Salumbers, además se va aplicar encuestas a los empleados y proveedores, para conocer el punto de vista de estos acerca del manejo de la compañía y los

aciertos y desaciertos de la administración, dicho análisis será apoyado mediante una revisión documental así como de una compilación de datos.

1.5.3. Justificación práctica.

Como intereses para el trabajo a nivel práctico, el diagnóstico y la propuesta para la empresa, resultan interesantes para su implementación. El resultado tanto del diagnóstico, como la propuesta de un diseño de un plan estratégico han sido puestos a consideración por la administración de PVS Internacional S.A. Salumbers, dejando con esto un aporte profesional de gran relevancia para soportar la toma de decisiones y colaborar de alguna forma al crecimiento de la organización que podría ser implementado en empresas del mismo sector.

El resultado de esta tesis brindará una solución por medio de métodos administrativos a los problemas internos y externos que afectan el entorno empresarial de las Pymes, los cuales beneficien tanto a los socios, empleados, clientes y proveedores, logrando de esta manera posicionamiento, reconocimiento y la expansión de la compañía. También esta herramienta de aprendizaje se utilizará para el mejoramiento continuo proporcionando elementos que generen un incremento de los conocimientos adquiridos durante el desarrollo de la carrera y el perfeccionamiento de las habilidades y aptitudes del administrador en su quehacer diario.

1.6. Delimitación de la Investigación

El siguiente proyecto de investigación se desarrollará en PVS Internacional S.A. Salumbers, empresa ubicada en la provincia del Guayas, ciudad de Guayaquil Av. Francisco de Orellana, su actividad comercial es la compra y venta al por menor y mayor de madera no trabajada, también la semielaboración de productos y su comercialización nacional e internacional.

1.7. Hipótesis

Si se elabora un plan estratégico para el periodo 2020 - 2024 mejorará la competitividad empresarial de la empresa PVS Internacional S.A. Salumbers.

1.8. Variables

Variable independiente: Plan estratégico.

Variable dependiente: Competitividad.

1.9. Operacionalización de las Variables

Tabla 1

Operacionalización de las Variables

Variable	Descripción	Indicadores	Medición	Técnicas
Variable independiente: Plan estratégico	Proceso mediante el cual los colaboradores guías de una empresa prevén el futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones que se necesiten para lograr el éxito del mismo (Ackof, 2017).	Estrategias Misión, visión y valores Objetivos y estrategias empresariales	Nivel de posicionamiento Cumplimiento de los objetivos organizacionales	Encuestas Entrevistas Observación directa
Variable dependiente: Competitividad	Este concepto se deriva de la ventaja competitiva de una compañía mediante sus métodos operativos en relación con sus competidores específico (Cisneros & Demuner, 2017).	Costos Productividad Rentabilidad	Estados Financieros	Encuestas

Elaborado por: Los autores

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1. Antecedentes Teóricos

El diseño un plan estratégico para el periodo 2020 – 2024 se enfocó en el desarrollo de estrategias que permitan la mejoría de la competitividad de la empresa PVS Internacional S.A. Salumbers. Para llevar a cabo este apartado se tomaron como referencias investigaciones relacionados con el tema de estudio que brinden un aporte y sirvan con guía para el desarrollo del presente proyecto.

De acuerdo a Arias y Zuñiga (2015) en su proyecto de tesis titulado “Propuesta de un plan estratégico para el periodo 2015 – 2019 de la empresa Ricateak S.A. ubicada en Gualiel, vía a la Paz provincia de Azuay”, se planteó mediante un análisis interno y externo el objetivo de la elaboración un plan estratégico para la mejora del desempeño de la empresa objeto de estudio.

Los autores emplearon la herramienta del análisis PEST, el método de las Cinco Fuerzas de Porter, Matriz FODA y el instrumento de las encuestas. El análisis PEST les ayudo a componer los índices potenciales y direccionales de Ricateak S.A., esta herramienta les permitió establecer estrategias mediante la evaluación de los mercados en los que se está desarrollando.

Las Cinco Fuerzas de Porter permitiéndoles analizar el entorno competitivo y específico de la empresa objeto de estudio. La Matriz FODA lo emplearon con el objetivo de encontrar los factores estratégicos que puedan favorecer a la competitividad de Ricateak S.A., finalmente las encuesta dirigidas a los clientes potenciales de compañía fue desarrollada con el objetivo de saber cuáles eran los productos que la compañía podía ofrecer.

Estas herramientas fueron utilizadas con la finalidad de identificar los factores que comprenden el entorno de la compañía, con lo cual plantearon la propuesta idónea para mejorar

la salud financiera mediante una proyección financiera para analizar su viabilidad. Los autores concluyeron que mediante el planteamiento de la misión, visión, objetivos y organizacionales se podrán disminuir las debilidades encontradas y la empresa mejorará su rendimiento.

Según González (2014) en su proyecto de tesis titulado “Diseño de un plan estratégico para una empresa del sector de producción y comercialización de productos a base de madera, del cantón Rumiñahui provincia de Pichincha”, se planteó la mejora de las actividades y operaciones de la empresa objeto de estudio con la finalidad de competir y mantenerse en el mercado rentables.

Mediante el uso de la matriz FODA se pudieron establecer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización objeto de estudio con la finalidad de realizar un análisis mediante el cual se pueda diseñar las estrategias más adecuadas. Los autores concluyeron que las actividades en la empresa se estaban manejando de una forma desorganizada, dado que no tenían los empleados no tenían definido sus funciones de una forma clara por lo cual el diseño de la planificación estratégica aportó significativamente al desarrollo empresarial, por medio de la definición de la misión, visión, principios corporativos, políticas y objetivos organizacionales como una base para la creación de planes de acción.

Por otra parte, Gómez (2016) en su proyecto titulado “Plan estratégico para la empresa Inmacol Ltda. (Industrias de Madera Convers Lequeria), de Turbaco, Bolívar; para encontrar las estrategias que le permitan obtener una mayor competitividad en el mercado regional”, planteo el diseño de planes estratégicos para eliminar las falencias administrativas encontradas en el análisis. El autor determino que la empresa Inmacol Ltda. no cuenta con ningún tipo de plan documentado, lo cual también estableció que no cuentan con objetivos claros establecidos afectando al direccionamiento de la empresa.

Gómez concluyó que en la actualidad las empresas están obligadas a responder de una manera más eficaz y eficiente en sus procesos productivos y organizacionales con el fin de evitar sobrecostos, buscando siempre el mayor nivel de calidad posible en sus productos y servicios para satisfacer las necesidades de los clientes, por lo cual es necesario el diseño de planes estratégicos para la optimización de sus operaciones.

2.2. Marco Teórico

2.2.1. Planificación.

2.2.1.1. Teoría de la planificación.

Según lo que planteó Sánchez y Morales la planificación no es una disciplina científica, pero la producción teórica existente se relaciona con la búsqueda de los métodos y técnicas propias, por lo cual en un sentido laxo la planificación es: “previsión y sentido que, de no realizar una acción para controlar el futuro, éste nos tomará desprovistos. De manera cotidiana, percibimos la necesidad de la planeación de la vida cotidiana, trabajo y relaciones afectivas” (p. 19).

Para Padilla (2014) el planteamiento de una teoría de la planificación permite posibilitar la comprensión de ésta como un:

Fenómeno social e histórico, que tiene fundamentos políticos, epistemológicos e ideológicos.

Una teoría de la planificación debe permitir comprender a ésta como una forma de praxis social, en la cual la acción social o colectiva genera teoría y ésta, a la vez, es revertida sobre la misma acción que la generó; ya sea para darle mayor claridad, para reorientarla o para modificarla (p. 8).

Por otro lado, la idea de Olivera (2014) a la planificación se la entiende como “una previsión de las necesidades y racionalización del trabajo de los recursos materiales y humanos

disponibles, con la finalidad de alcanzar metas concretas, en un tiempo determinado y en fases definidas” (p. 3).

2.2.1.2. Concepto de planificación.

De acuerdo a lo planteado por Cairo (2014) en la planificación se “prevén y deciden las acciones que pueden llevar a la empresa desde el un punto de partida, es decir, el presente hasta un futuro que se desea alcanzar. La planificación no se trata de hacer predicciones de un posible futuro sino de tomar las mejores decisiones para lograr este futuro.”

Por otra parte, Formoso (2015) la planificación constituye un proceso comprendido entre el futuro y el presente, en donde se toman en consideración dos aspectos:

En su aspecto conceptual, que es aquel que constituye la asignación de los recursos escasos, para ser utilizados en múltiples objetivos de desarrollo para el beneficio de la empresa.

En su aspecto práctico, que es el proceso de identificar los problemas actuales existentes, realizar una visualización la situación que se desea tener, y formular los acciones que permitan lograr esta situación deseada (p. 11).

De acuerdo a estos conceptos, se concluye que la planificación es la hoja de ruta en donde se plasma el futuro en donde se quiere ubicar el negocio. De igual manera sucede en el ámbito de los proyectos, dado que, es la preparación a la ejecución de las acciones necesarias, análisis y estructuradas para el desarrollo de los objetivos para que una empresa apunte hacia el éxito organizacional.

2.2.2. Planificación estratégica.

2.2.2.1. Teoría de la planificación estratégica.

La misión de los directivos en una empresa, mediante el desarrollo de las actividades pertinentes por parte de sus integrantes se podrá garantizar el bienestar empresarial a mediano

plazo que comprende 5 años y largo plazo que comprende más de 5 años. Por lo cual, para Sánchez y Morales (2016) es necesario que los empresarios tengan conocimiento de los siguientes enfoques:

La teoría de la estrategia competitiva: Esta teoría supone un grado no de una competencia perfecta, sí no de la relativa competencia. Partiendo de conceptos económicos como la composición del sector, la curva de experiencia, el dinamismo de la industria y otros factores, los cuales permiten un análisis objetivo de la actual posición competitiva de las empresas relacionadas en un mercado determinado (p. 3).

La teoría de la decisión como un enfoque de las decisiones estratégicas: Se preocupa por una buena gestión del manejo de la información, con el fin de minimizar la incertidumbre de todas alternativas y consecuencias posibles de suceder. (p. 4).

La teoría de la organización y su enfoque del comportamiento estratégico: Promueve un marco analítico con la finalidad de describir y diagnosticar a las empresas, anulando y superando el enfoque tradicional de la administración suponiendo a la empresa como un ente dinámico (p. 4).

2.2.2.2. *Concepto de la planificación estratégica.*

De acuerdo con Pimentel (2015) definió que “el desarrollo de una planificación estratégica brinda beneficios que están relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficaz y eficiente, libereando recursos materiales, monetarios y humanos, lo que redundará en la eficacia y eficiencia productiva y en una mejor calidad de trabajo y de vida para cada uno de los colaboradores de la empresa” (p. 5).

Según Scott (2016) planteo que la planificación estratégica permite:

Definir cuáles son las orientaciones básicas de trabajo de las compañías participantes de la ejecución. El resultado de la aplicación de estas orientaciones produce principios, valores y procesos los cuales deben ser cumplidos por los participantes en un proyecto, con la finalidad de alcanzar las metas y resultados planeados. (p. 2).

Por otra parte, según Carroll (2016) la planificación estratégica es una:

Herramienta de gestión, la cual permite apoyar la toma de decisiones de las compañías en torno al que hacer en su presente y cual es el camino que deben recorrer en el futuro, con la finalidad de adecuarse a los posibles cambios y a las demandas que pueden imponer el macroentorno (p. 15).

De acuerdo a estos conceptos, se concluye que la planificación estratégica tiene que ser vista y entendida como un proceso que permita la participación de toda la organización, esto permitirá trazar una línea de metas que permitan realizar una gestión más eficaz y eficiente dentro de la compañía.

2.2.3. Diagnóstico empresarial.

2.2.3.1. *Concepto de diagnóstico empresarial.*

De acuerdo a lo planteado por Meza y Carballada (2016) se puede definir al diagnóstico empresarial “es un proceso analítico, el cual permite saber la situación real de una empresa en un momento dado, con la finalidad de descubrir los problemas para solucionarlos y las áreas de oportunidad que le puedan dar un beneficio a la empresa sabiéndolas aprovechar” (p. 22).

Según lo planteado por Domínguez y Mora (2014) el diagnóstico empresarial “es una herramienta de gestión organizacional que su importancia radica en identificar la situación actual (factores micro y macro) de la empresa en aspectos administrativos, operativos y financieros” (p. 5).

Davis (2014) planteó que el diagnóstico empresarial es el estudio necesario para:

Todas las empresas, las cuales por medio de estas herramientas se encargarán de evaluar su situación actual, los problemas y conflictos que presentan en su entorno, sus potencialidades y sus vías de desarrollo el cual es el camino que debe seguir para su desarrollo empresarial (p. 1).

En general, según estos conceptos se concluye que un diagnóstico organizacional busca generar eficacia y eficiencia en la empresa mediante de cambios. Las organizaciones actualmente con todas sus implicaciones son el resultado de la búsqueda de los administradores hacia la prosperidad empresarial.

2.2.4. Análisis FODA.

De acuerdo lo que planteo Peralta (2018) el análisis FODA “tiene como finalidad el identificar y analizar los factores internos y externos de una empresa, es decir, sus fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas” (p. 1).

Por otro lado, Ponce (2016) planteo que la herramienta FODA consiste en:

Realizar una evaluación de los factores macro y micro de una empresa, los cuales dará como resultado un conjunto de diagnósticos de la situación actual de la empresa frente a los factores internos y externos de una organización, es decir, se realizará un análisis de las oportunidades, amenazas, oportunidades y fortalezas. (p. 2).

El análisis FODA “es una herramienta de estudio que permite determinar la situación competitiva de una organización en su mercado, mediante el análisis de sus características externas e internas, a efectos de determinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas” (Mora, 2017, p. 7).

Según los conceptos planteado por estos autores, se concluye que el análisis FODA es una herramienta que comprende el análisis de los aspectos internos y externos de una organización. Dentro del contexto de esta matriz las oportunidades y amenazas son los factores externos y las fortalezas y debilidades son los factores internos.

2.2.5. Análisis PEST.

Según Parada (2017) la aplicación de este instrumento, al ser una técnica de análisis, “consiste en identificar de una manera sistemática, los diferentes factores de estudio con la finalidad de analizar el entorno en el que la empresa se moverá, y hacia donde” (p. 23).

De acuerdo con lo que planteo Benavides (2016) el análisis PEST es el “análisis de oportunidades y amenazas, el cual dará una expectativa del pronóstico económico, político, socio cultural y tecnológico de la empresa, los mismos que tienen una oportunidad de ocurrencia” (p. 12).

Se concluye que el análisis PEST, es una herramienta utilizada en la planificación estratégica permitiendo medir el impacto de los factores externos de una organización o empresa.

2.2.6. Factores del análisis PEST.

De acuerdo a lo planteado por Parada (2017) el análisis PEST está compuesto por los siguientes factores:

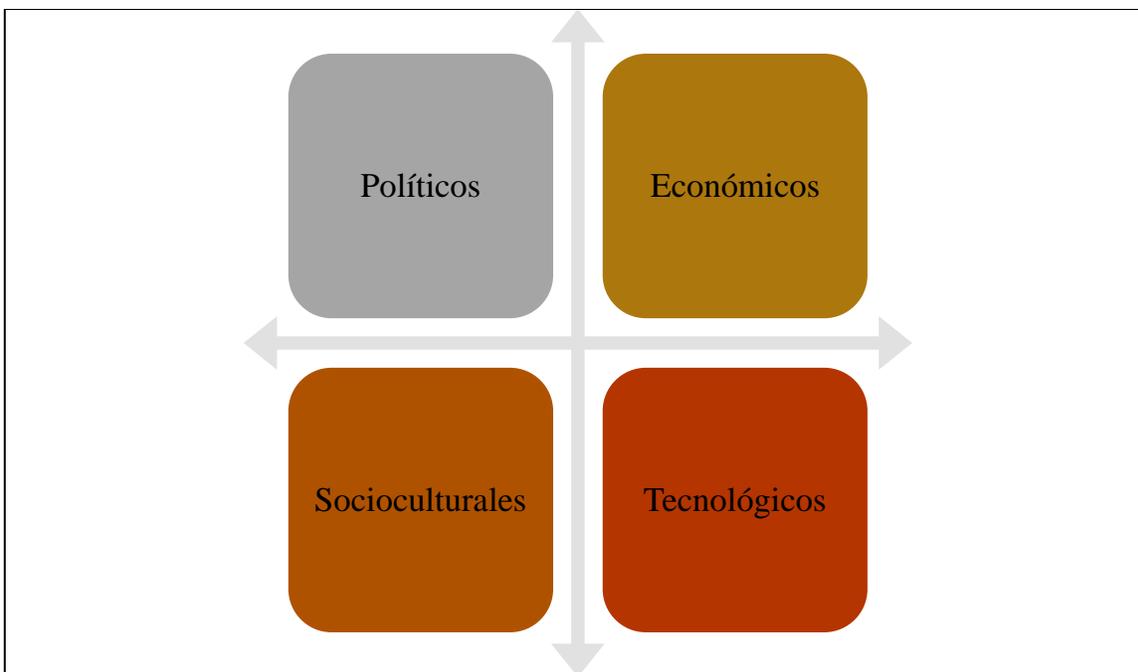


Figura 1 Análisis PEST. Adaptado de “Análisis PESTEL, una herramienta de estrategia empresarial de estudio del entorno”, Fuente: (Parada, 2017). Elaborado por: Los autores.

Políticos: Son factores asociados a la situación política las cuales puedan influir en el desarrollo de las actividades de la empresa en el futuro como por ejemplo las políticas de los gobiernos nacionales e internacional.

Económicos: Analiza las cuestiones económicas presentes y futuras, las cuales puedan afectar el desarrollo de las actividades de la empresa y de ejecución de sus estrategias, como por ejemplo las políticas económicas del gobierno.

Socioculturales: Analiza los elementos de la sociedad que de alguna manera pueden afectar en a la empresa, como por ejemplo los cambios en las modas o en los gustos.

Tecnológicos: Es un punto es complejo, dado que, los cambios tecnológicos siempre han existido y cada vez más avanzan a una velocidad realmente vertiginosa y se analizan cuestiones como la inversión en I + D de los países o continentes.

2.2.7. Cinco fuerzas de Porter.

Michael E. Porter (1997) plantea que “en el entorno de las empresas abarcan las fuerzas sociales y económicas y es importante conocer que el aspecto clave del entorno organizacional es analizar en entorno de la industria en la cual se compite.”

La competitividad de las empresas tiene sus inicios en su estructura económica fundamenta y se enfoca más allá del comportamiento de la competencia, por lo que la situación de las empresas que pertenecen a la competencia depende de cinco fuerzas básicas:



Figura 2 Cinco Fuerzas de Porter. Adaptado de “Estrategia Competitiva”, Fuente: (Porter, 1997). Elaborado por: Los autores.

1) Rivalidad entre competidores: Analiza la competencia directa con otras empresas del mismo sector que brindan al mercado el mismo producto. Esta rivalidad da como resultado:

- Existencia de una gran cantidad de competidores.

- Crecimiento lento de la industria.
 - Costos y almacenamiento elevados.
 - Barreras para que producto llegue a los clientes.
 - Desarrollo de nuevas estrategias con costos elevados.
 - Un mercado saturado.
 - Diversificación de los competidores.
- 2) **La amenaza de productos o servicios sustitutos:** Un producto sustituto es aquel que cumple la misma o similar función que un determinado producto.
- 3) **Amenaza de nuevos competidores:** Son nuevas empresas que introducen nuevas estrategias y capacidades en un sector determinado con el deseo de ganar participación dentro del mercado, lo cual puede repercutir en los precios y costos.
- 4) **Poder de negociación de los proveedores:** Los proveedores con mayor fuerza capturan la mayor parte de la participación en el mercado, lo que provoca precios elevados, restringiendo la calidad o los servicios.
- 5) **El poder de negociación de los clientes:** Este es el lado inverso de los proveedores con mayor fuerza, estos tienen la capacidad de capturar más valor obligando a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios lo que provoca que los costos se eleven.

2.2.8. Competitividad.

2.2.8.1. Teoría de la competitividad.

De acuerdo Meraz (2014) con los inicios de la teoría de la competitividad se originó desde los pensamientos de una amplia gama de pensadores como:

Adam Smith, quien estaba enfocado en ideas liberales y en la actividad económica de un país, reconoció que podría adquirir una ventaja por medio de la acumulación de destrezas

tecnológicas. Por otra parte, en 1817 David Ricardo con su teoría del comercio internacional, quien se enfoca en las ventajas comparativas recalcando lo importante de que un país cuente con mano de obra calificada, además planteo que los países obtienen una mayor ventaja mediante el uso intensivo de los recursos con los que cuenta en abundancia (pp. 6-13).

2.2.8.2. Concepto de competitividad.

De acuerdo con Rubio (2014) la competitividad en las empresas debe entenderse como “la ventaja competitiva que puede tener una empresa o fabricante sobre su competencia, o bien que se mantienen a la par con los que la empresa produce aprovechando todos sus recursos” (p. 5).

Según lo que planteo (2015) la competitividad es importante en las empresas porque:

Permite ver crecimiento de las empresas en el entorno económico y social, el compromiso que tienen con sus consumidores para proporcionar un mejor servicio o producto y mejorarlo continuamente. Para lo cual se necesita que la empresa tenga un departamento de recursos humanos, porque ello hace que la organización tenga una buena direccionamiento y control de cada situación interna o externa (p. 5).

Entonces, según estos conceptos se concluye que la competitividad de una empresa está determinada por diversos elementos, entre los que se citan: el proceso productivo, recursos excelentes, generación de valor añadido, calidad del producto y minimización del costo, todos ellos direccionados hacia la maximización del nivel de satisfacción del cliente. Marco Conceptual

2.2.9. Administración.

“La administración es el proceso administrativo que es aplicado para el acrecentamiento y conservación de los esfuerzos, conocimientos, las experiencias y habilidades, la salud y otros factores; del elemento humano para el bien de la organización” (Harold & Heinz, 2017, p. 47).

2.2.10. Planificación.

Según lo planteado por los autores Saavedra, Castro y Restrepo (2015) “la planificación es el proceso en el cual se preparan un conjunto de decisiones respecto de la actividad en el futuro, basándose en investigación, reflexión y pensamientos sistemáticos” (p. 32).

2.2.11. Estrategia.

De acuerdo Contreras (2014) la estrategia está relacionada con todas las actividades de una empresa “y es la que ayuda a determinar de las metas a mediano y largo plazo, las acciones que se deben ejecutar y la asignación de recursos necesarios para cumplir las metas establecidas” (p. 161).

2.2.12. Proceso estratégico.

De acuerdo a lo planteado por D’Alessio (2014) el proceso estratégico “es un conjunto y secuencia de acciones o actividades que desarrolla una empresa para lograr la visión establecida, ayudando a la organización a proyectarse a un futuro deseado” (p. 25).

2.2.13. Direccionamiento estratégico.

“Está compuesto por un patrón colectivo de decisiones que actúan mediante la formulación y despliegue de recursos de producción. En este sentido, establecen que las estrategias formales efectivas contienen tres elementos esenciales: las metas, políticas y las principales secuencias de acción” (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 2017, p. 53).

2.2.14. Recursos.

En el ámbito de la administración de empresas Luyo (2014) planteo que los recursos son “todos aquellos elementos que se requieren para que una empresa pueda lograr sus objetivos organizacionales, entre los cuales se detallan los recursos humanos, financieros, materiales y técnicos o tecnológicos” (p. 3).

2.3. Marco Contextual

2.3.1.El sector.

El sector forestal en el Ecuador se encuentra privilegiado debido a su ubicación y biodiversidad, siendo este sector prioritario para el cambio de matriz productiva que contribuirá al crecimiento y desarrollo económico del país. “El país cuenta con 9,7 millones de hectáreas de bosques, aproximadamente 3 millones de bosques nativos aptos para ser aprovechados, de los cuales se utilizan alrededor de 600 mil hectáreas” (SECAP, 2018).

En la actualidad, de acuerdo a la revista Ecuador Forestal (Pin , 2018) en el país el “sector forestal, madera y muebles genera alrededor de 235.000 puestos de trabajo directo y miles de puestos indirectos. Además, el aporte el aporte del bosque al PIB es aproximadamente el 7,93%” (p. 24).



Figura 3 Composición del sector manufacturero. Adaptado de “Sector Agroforestal”, Fuente: (SECAP, 2018).
Elaborado por: Los autores.

2.3.2. La empresa.

PVS Internacional S.A. Salumbers es una empresa que realiza comercio exterior con RUC # 0992844558001, su casa matriz está ubicada en la Av. Francisco de Orellana, Edif. *World Trade Center*, oficina-219, piso 219, Guayaquil; Guayas. Esta compañía está dedicada a la compra y venta al por mayor y menor de madera e inicio sus actividades en el año 2014.

En ese entonces, según Ministerio de Agricultura y Ganadería (2014) el sector forestal registraba un crecimiento importante en las exportaciones en un 18%, además de nuevas inversiones en la industrialización de la madera, lo que la convirtió en una industria con un alto potencial en el mercado. Para la fecha en que PVS Internacional S.A. Salumbers inicio sus

actividades en el mercado ya existían empresas establecidas y con un alto nivel de competitividad.

La compañía con la finalidad de afianzarse en el mercado desarrollo un sistema de asesoría, gestión y cuidado de la cadena de custodia, maximizando prioritariamente el control de la calidad y de las entregas a tiempo a sus clientes. PVS International S.A. Salumbers al inicio de sus actividades contaba con pocos de productos para ofrecer a sus clientes, pro en la actualidad provee una extensa gama de maderas suaves utilizadas en la construcción y la fabricación de pallets (tarimas) y mobiliario; y maderas duras especialmente provenientes de Malaysia, África y otros países de América, dado que en la actualidad los productos forestales tienen una alta demanda en el extranjero. A continuación, se detalla la línea de productos que la empresa ofrece a sus clientes:

Tabla 2

Producto - Madera aserrada PVS Internacional S.A. Salumbers

Producto	Tipo de producto	Detalle
Madera aserrada	Maderas suaves	Abeto
		Pino
		Spruce
	Maderas duras	Meranti
		Teca africana
		Okoume
		Teca brasileña

Fuente: PVS Internacional S.A. Salumbers

Elaborado por: Los autores.

PVS International S.A. Salumbers es proveedor exclusivo de madera contra chapada comercial y de triplay capa fenólica la cual se ha ganado un lugar en el mercado por su

consistencia y durabilidad, estos tipos de madera son fabricados en China y suministrados en diversos puertos del mundo.

Tabla 3

Producto - Tableros PVS Internacional S.A. Salumbers

Producto	Tipo de producto	Detalle
Tableros	Madera contrachapada comercial	Merandi Bintagnor Aucoumea Pino
	Triplay capa fenólica (Film Face)	Madera contrachapada marineplex con cinta/capa Paneles laminados Tableros de fibra de densidad media MDF Tablero de partículas/Aglomerados Madera prensada Yeso/Panel de cemento Juntas de chapa de madera Juntas de poliéster

Fuente: PVS Internacional S.A. Salumbers

Elaborado por: Los autores.

PVS International S.A. Salumbers desde hace dos años comenzó a ofrecer al mercado una nueva línea de trozas de madera que se utilizan principalmente en la industria fabricante de triplay, fabricación de muebles y productos terminados. Entre la línea de trozas que comercializa la empresa están los siguientes:

Tabla 4

Producto - Trozas y chapas PVS Internacional S.A. Salumbers

Producto	Tipo de producto	Detalle
Trozas y chapas		Meranti
		Keruing
		Kempass
		Balau
		Pino
		Teca
		Eucalipto

Fuente: PVS Internacional S.A. Salumbers
Elaborado por: Los autores.

A pesar, de los productos que ofrece al mercado en la actualidad la empresa no ha desarrollado ningún tipo de plan que le brinden un crecimiento y afianzamiento en un mercado tan competitivo como lo es el sector forestal. Además, la falta de estrategias no le ha permitido tener un direccionamiento organizacional adecuado, por lo cual es necesario el desarrollar un plan estratégico que le permitan a la empresa objeto de estudio mejorar su competitividad empresarial.

La elaboración de la propuesta se la realizara mediante un diagnóstico de la situación actual de la empresa y el uso de herramientas de gestión que permitan tener una visión o proyección de

lo que se quiere lograr, mediante estrategias que permitan establecer acciones para una mejora continua.

2.4. Análisis Situacional de la Empresa

2.4.1. Análisis PETS para PVS Internacional S.A. Salumbers.

PVS Internacional S.A. Salumbers, es una empresa orientada a los productos madereros, con el análisis PEST se determinará el estado (positivo o negativo) de la empresa objeto de estudio., visualizando los elementos potenciales de la organización; y se la valorará en el entorno del mercado junto a sus potenciales y falencias. Esta herramienta de estudio aplicada a la empresa PVS Internacional S.A. Salumbers, es de gran utilidad, porque ayuda a componer los índices potenciales y direccionales que la empresa necesita. En definitiva, este elemento es importante para la determinar estrategias para la compañía, ya que permite evaluar los mercados en los que está desarrollando sus actividades.

Análisis político.

En cuanto a la situación política de Ecuador, las leyes y normativas están siendo modificadas y analizadas por sector, las cuales están afectando a varias empresas y por lo consiguiente puede ser una amenaza. Los cambios de normativas que establece el Gobierno Ecuatoriano y la Asamblea Constituyente, dentro de los factores de riesgo que debemos tener en cuenta que son los cambios de leyes, altos impuestos, incrementos en de precios por parte de los proveedores, conflictos y tensiones con otros países, que desfavorecen al momento de hacer importaciones y exportaciones. La estabilidad social y económica está vinculada a la normalización política, lo cual afecta directamente a los negocios y a la marcha mercantil de las empresas, a sus relaciones con los proveedores y la de sus clientes.

En cambio, las políticas forestales van dirigidas, entre otras acciones, a proteger y potenciar las explotaciones privadas, porque generan puestos de trabajo y protegen el ecosistema al utilizar los recursos privados y abandonar las talas indiscriminadas. Podemos decir, por consiguiente, que las políticas establecidas en Ecuador, con respecto a las leyes forestales, favorecen un clima estable en el aspecto empresarial, ya que para PVS Internacional S.A. Salumbers, es vital, porque de ello se sustenta su economía.

Análisis económico.

Los factores económicos más importantes a nivel del Ecuador están en un período de crecimiento económico, esto se debe a varios factores: alza de los precios del petróleo; un incremento del PIB (Producto Interior Bruto); la dolarización de la moneda; inflación estable gracias a la moneda y a las políticas internas.

Las tasas de crecimiento del PIB actualmente en el Ecuador esta con un lento crecimiento, debido a la situación económica del país, lo que implica un lecto progreso en la economía ecuatoriana y generando un menor nivel de consumismo, menor empleo, lo cual es muy negativo para la industria maderera.

Análisis social.

Este análisis es un factor importante para la empresa PVS Internacional S.A. Salumbers, ya que está enfocada en la explotación maderera, la fabricación y venta de sus productos relacionados, satisfaciendo las expectativas consumidoras de los clientes, y cubriendo las expectativas del mercado en sus lógicas variaciones sobre el gusto, las influencias externas. z

Análisis tecnológico

El análisis tecnológico se refiere a uno de los elementos que tiene mayor influencia sobre la actividad empresarial. Por esa razón PVS Internacional S.A. Salumbers, sabe del valor de

adquirir maquinarias de mayor tecnología y los beneficios más destacados son: mayor productividad; ahorro de tiempo en producción; ahorro energético; variedad de productos, reducción de costos, disminución de desperdicios en la producción, y las ventajas que obtienen las empresas son la agilidad y la proximidad con el mercado. Es necesaria la inversión empresarial en tecnología, ya que, si vemos los avances económicos en los últimos tiempos, han sido gracias a los esfuerzos conjuntos de investigación financiada por los gobiernos y el esfuerzo inversor en tecnología por parte de las empresas.

2.4.2. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter aplicada a PVS Internacional S.A. Salumbers,

A continuación, se explican con más detalle el significado aplicado de estas fuerzas sobre la empresa PVS Internacional S.A. Salumbers, y sus elementos integradores.

Poder de negociación con los clientes.

De acuerdo a la investigación se determinó que PVS Internacional S.A. Salumbers, tiene algunos clientes que son compradores permanentes y compran con frecuencia varias veces a la semana, estos clientes son muy fieles a la empresa y son los siguientes:

Tabla 5

Cientes de PVS Internacional S.A. Salumbers

Cientes de PVS Internacional S.A. Salumbers	
1	Eusymar Inzternacional
2	SOLD Business Solutions
3	Smartech – Carbón Vegetal
4	Maderas Mega
5	Comercializadora Maderera Durango
6	Colorim

Fuente: PVS Internacional S.A. Salumbers

Elaborado por: Los autores.

Es importante tener establecido políticas internas dentro de la empresa en cuanto a la negociación entre el cliente y el vendedor de la empresa, la capacidad para imponer condiciones en variables fundamentales de la operación de la compraventa, con el precio de los productos, la calidad, los términos de la oferta y las formas de cierre y pago.

Poder de negociación con los proveedores.

PVS Internacional S.A. Salumbers, tiene una gran cantidad de consumo de materia prima en el proceso de elaboración de los productos y mantenimiento de la fábrica. Las empresas que suministran de materia prima son empresas muy reconocidas y con una larga experiencia en el mercado, los cuales ofrecen productos de muy buena calidad, lamentablemente con pocas empresas se tienen acuerdos comerciales y facilidades de pago de 15 a 30 días plazo, en la mayoría de proveedores se compra al contado. Los proveedores que suministran a la Empresa PVS Internacional S.A. Salumbers, son los siguientes:

Tabla 6

Proveedores de PVS Internacional S.A. Salumbers

Proveedores de PVS Internacional S.A. Salumbers			
1	Novapan	9	Juan el Juri
2	Provemadera	10	El Coral
3	Fordaq	11	Agro el Bosque
4	Dispano S.A.	12	Gasolinera Atimasa
5	Fedemaderas	13	Seconex
6	Comdecco	14	Comercial CHavez
7	Haro Maderas	15	Aficorte S.A.

Fuente: PVS Internacional S.A. Salumbers
Elaborado por: Los autores.

Estas son los proveedores de material y servicios, de los cuales tres de los proveedores fueron encuestados y se determinó que existe una buena relación con la empresa PVS Internacional S.A. Salumbers.

Amenaza de nuevos competidores.

La competencia que enfrenta a PVS Internacional S.A. Salumbers, mayormente son las empresas dedicadas a la actividad forestal a nivel nacional que desean exportar directamente sus productos, realizando el mismo proceso de comercialización para obtener un mayor beneficio económico.

Amenaza de productos sustitutos.

PVS Internacional S.A. Salumbers, se encuentra dentro de un mercado donde hay gran variedad de productos, es decir, se encuentra afectada por la existencia de productos sustitutos, como el hierro, acero que son utilizados no solo en las construcciones, sino que también en las decoraciones, sustituyendo a la madera, la amenaza del sustituto será más peligrosa cuando produce que el precio del productos descienda provocando que no solo se puedan mantener los precios sino que se verá obligado también a bajarlos y perder el posicionamiento del producto de madera en el mercado.

Una buena manera de reducir la amenaza de los productos sustitutos es aumentando la lealtad de los consumidores de madera. Otra forma será otorgando al producto un valor añadido. Por ejemplo, en el caso de la empresa PVS Internacional S.A. Salumbers, ofrece un monitorio de cada etapa individual de la cadena, desde que la madera sale de la fábrica, cuando es embarcada

y entregada a sus respectivos clientes, de tal manera que se asegura que el producto mantenga el 100% de la calidad.

Rivalidad entre competidores.

Los competidores del segmento de mercado se encuentran posicionados y esto representa una competencia de precios permanentes. Para PVS Internacional S.A. Salumbers, la existencia de un mercado con mucha competencia determina el éxito empresarial y cuales serían sus expectativas de futuro, ya que lo hacen menos atractivo.

2.5. Análisis FODA.

El objetivo de esta matriz es encontrar los factores estratégicos que favorezcan la competitividad de la empresa o también los factores perjudiciales y dificultan el crecimiento de PVS Internacional S.A Salumbers:

Tabla 7

FODA de PVS Internacional S.A Salumbers

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • La tecnología que posee la empresa ayuda a reducir costos. • Rapidez en la entrega de los pedidos. • Buena relación con los colaboradores, clientes y proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de exportación a países con grandes demandas. • Expansión de la cartera de productos y clientes. • Liderazgo de la empresa. • Aumentar las ventas de la empresa.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • No tiene organigrama 	<ul style="list-style-type: none"> • Productos sustitutos a la madera.

-
- Inestabilidad por falta de personal operativo.
 - Falta de marketing publicitario.
 - Falta de un plan estratégico.
 - Lentitud en el manejo de recursos humanos.
 - Cambio en las leyes forestales nacionales e internacionales.
 - Pérdida de ventas por productos sustitutos.
 - Impuestos.
-

Fuente: PVS Internacional S.A. Salumbers
Elaborado por: Los autores.

Para PVS Internacional S.A Salumbers, la identificación de los FODA es esencial para el proceso de determinación de estrategias con la finalidad aprovechar las fortalezas y oportunidades que tiene la empresa y contrarrestar las debilidades y amenazas que pueden aparecer en futuro, y así mejorar la situación de la empresa.

2.6. Marco Legal

Las leyes institucionales que regulan en la empresa PVS Internacional S.A. Salumbers son las siguientes:

- Constitución de la República del Ecuador.
- Ley Forestal y de Conservación de Áreas Naturales y Vida Silvestre
- Ley Orgánica de Defensa del Artesano.
- Ley Orgánica de Defensa del Consumidor.
- Texto Unificado de Legislación Ambiental Secundarios.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Diseño de la Investigación

La presente investigación de tesis está basada en la observación directa de la empresa PVS Internacional S.A. Salumbers. Debido a la participación efectiva por parte de los investigadores, esta investigación será campo. Esta investigación ofrece información más exacta con grado alto de confiabilidad y un bajo margen de error.

3.2. Tipo de Investigación

El tipo de investigación que se aplicará es de categoría descriptiva, según lo que planteó Montiel (2016) “es el tipo de investigación concluyente que tiene como objetivo principal de descripción de algo, generalmente las características o funciones del problema en cuestión” (p, 4).

Por lo cual, se acudirá a técnicas que permiten la recolección de información, las cuales son; la observación, las entrevistas y los cuestionarios, es necesario resaltar que la información recolectada se someterá a un proceso de tabulación y análisis estadístico, el cual permitirá llevar a cabo los objetivos planteados en la presente investigación, teniendo en cuenta el estudio descriptivo y las conclusiones logradas.

La investigación de campo permitió conocer el lugar de los hechos donde se ocasiona el problema que se ha planteado, obteniendo la recopilación de la información relacionada a la planificación estratégica mediante observación directa y las encuestas empleadas a los colaboradores de PVS Internacional S.A. Salumbers.

3.3. Población y Muestra

“Población es el conjunto total de individuos que cumplen ciertas características y de quienes desea estudiar ciertos datos” (Sábado, 2014).

Entonces, se entiende por población al conjunto de componentes de los cuales se puede obtener información relevante para el desarrollo del presente proyecto.

Por otra parte, la muestra es “una muestra es el subconjunto de la población total en donde se desea observar y estudiar un fenómeno en particular con la finalidad de obtener conclusiones generalizables a toda la población” (Gómez, 2016).

Ya definidos estos conceptos la población seleccionada para recopilación de información serán el administrador, los trabajadores y clientes de la empresa PVS Internacional S.A. Salumbers quienes aportarán con información de relevancia para el desarrollo del presente proyecto investigativo.

Para el análisis e interpretación de la información fue necesario tomar en consideración el número de total de colaboradores que integran la empresa objeto de estudio (10), que está dividido por el personal administrativo (5) y el personal operativo (5). El total de colaboradores se considera un número manejable por lo cual la aplicación para las encuestas será al 100% de la población. Por otro lado, para las encuestas a los proveedores se consideraron a 3 de ellos, los cuales brindaron predisposición para el aporte de información mediante llamada telefónica, dado que, por predisposición de tiempo y ubicación de sus oficinas no se las pudo realizar personalmente.

3.4. Técnicas e Instrumentos de la investigación

3.4.1. Técnicas.

Las técnicas de investigación a emplear para la recolección de información serán básicamente aquellas que nos permitan identificar, analizar el proceso investigativo, por lo que se utilizara las siguientes:

- **Observación:** Se realizará observación directa al funcionamiento de la empresa PVS Internacional S.A. Salumbers, con la finalidad de conocer como desarrolla en sus actividades diarias y al cumplimiento de las directrices de la institución.
- **Entrevista:** Se realizará entrevistas al Gerente General de la empresa PVS Internacional S.A. Salumbers, para conocer su perspectiva y funciones dentro de la compañía.
- **Encuestas:** Se realizará encuestas a los colaboradores y proveedores de PVS Internacional S.A. Salumbers, con el objetivo de recopilar información sobre el direccionamiento estratégico y competitividad de la empresa y de la perspectiva de sus proveedores.

3.4.2. Instrumentos.

Entre los instrumentos a utilizar para la investigación tenemos los siguientes:

- Cuestionarios.
- Entrevistas.
- Encuestas.
- Documentos electrónicos, entre otros.

3.5. Análisis de Resultados

3.5.1. Análisis de la entrevista.

La entrevista fue realizada al Ing. Cano Espejo Joaquín Rodrigo gerente de P V S INTERNACIONAL S.A. SALUMBERS

1. ¿La empresa cuenta misión, visión y valores organizacionales formulados y divulgados? Menciónelas

Si, nuestra empresa cuenta con misión, visión y valores organizacionales, las cuales son:

Misión: Crear lazos con nuestros clientes, socios comerciales y proveedores. Ofrecer productos y tecnología innovadora y la experiencia para mejorar la rentabilidad.

Visión: Ser la empresa más valorada, proveedora de equipo y productos con tecnología a la cadena de consumo de nuestros socios en la industria que damos servicios.

Valores: La integridad, trabajo en equipo, innovación, responsabilidad.

2. ¿Está seguro de que los empleados conocen con claridad sus funciones y responsabilidades? ¿Cómo lo sabe?

Es importante que nuestros colaboradores conozcan las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo, por lo cual para cada puesto se elaboró un manual de funciones, se realizó la respectiva inducción del mismo para todo el personal y se realizó la respectiva evaluación, pero los resultados no fueron tan positivos.

3. ¿Qué tanto conoce a sus clientes y al mercado al que se dirigen en general?

Conocer a nuestros clientes y el mercado en el que estamos operando es muy necesario, por lo cual tratamos de mantener una estrecha relación con nuestros clientes y también con nuestros proveedores cumpliendo con sus necesidades, exigencias, obligaciones, dado que, esta es una de

las claves para lograr los objetivos organizacionales. Respondiendo a su pregunta, para nosotros conocer a nuestros clientes como al mercado al que nos dirigimos es un eje esencial, pero en muchas ocasiones se nos dificulta y esto no impide conocer y evaluar las características del mercado y de nuestros clientes, no permitiéndonos conseguir por ejemplo la predicción de una futura compra o venta, entre muchos otros factores.

4. ¿Cuál considera usted que es la principal ventaja competitiva o valor agregado de la empresa?

La calidad de los productos que comercializamos, esta es la piedra angular de nuestra organización, nosotros contamos con una persona encargada que monitorear cada etapa individual de la cadena, desde que sale de la fábrica, cuando es embarcada y entregada a nuestros clientes. De esta manera aseguramos que se mantenga el 100% de la calidad de nuestros productos.

5. ¿Considera usted que existe la probabilidad de que nuevos competidores aparezcan en el mercado?

Las posibilidades existen no solo en este sino en cualquier sector, nosotros como empresa estamos enfocados en cumplir con las necesidades de nuestros clientes y mantener una relación estratégica con nuestros proveedores siempre encaminada a nuestra filosofía empresarial.

6. ¿Cuáles son las principales dificultades internas y externas de la empresa?

Externamente la situación económica actual del país, creo que es un factor que no se puede predecir e internamente nos estamos desatendiendo de crear y actualizar nuestras estrategias empresariales.

7. ¿La empresa cuenta con un plan estratégico?

No, por el momento no contamos con un plan estratégico diseñado.

8. ¿Estaría dispuesto de implementar un plan estratégico para que la empresa P V S Internacional S.A. Salumbers mejore su posicionamiento en el mercado?

Claro, si eso nos permite mejorar nuestro posicionamiento en el mercado, puesto que, ese es uno de nuestros objetivos como empresa.

3.5.2. Conclusión de la entrevista.

La entrevista realizada al Ing. Cano Espejo Joaquín Rodrigo gerente de PVS Internacional S.A. Salumbers permitió determinar que el talento humano de la empresa es evaluado lo cual indica que como organización poseen un componente fundamental que permite afinar la eficiencia de cada puesto de trabajo.

También se determinó que la empresa cuenta con un control en su cadena de valor, permitiendo una relación estrecha entre sus proveedores y clientes, dado que, gestiona el proceso de compra y venta de los productos que comercializa para asegurar el 100% de su calidad. Como punto final, no cuentan con un pan estratégico diseñado y tienen la predisposición de implementar uno que les permita mejorar su posicionamiento de mercado, por lo cual el desarrollo del presente proyecto es factible.

3.5.3. Análisis de la encuestas a empleados.

1. ¿Conoce usted la misión, visión y valores organizacionales de PVS Internacional S.A. Salumbers?

Tabla 8

¿Conoce usted la misión, visión y valores organizacionales de PVS Internacional S.A. Salumbers?

ALTERNATIVA	Misión	%	Visión	%	Valores	%
Si	4	40%	4	40%	5	50%
No	6	60%	0	60%	5	50%
TOTAL	10	100%	10	100%	10	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Los autores.

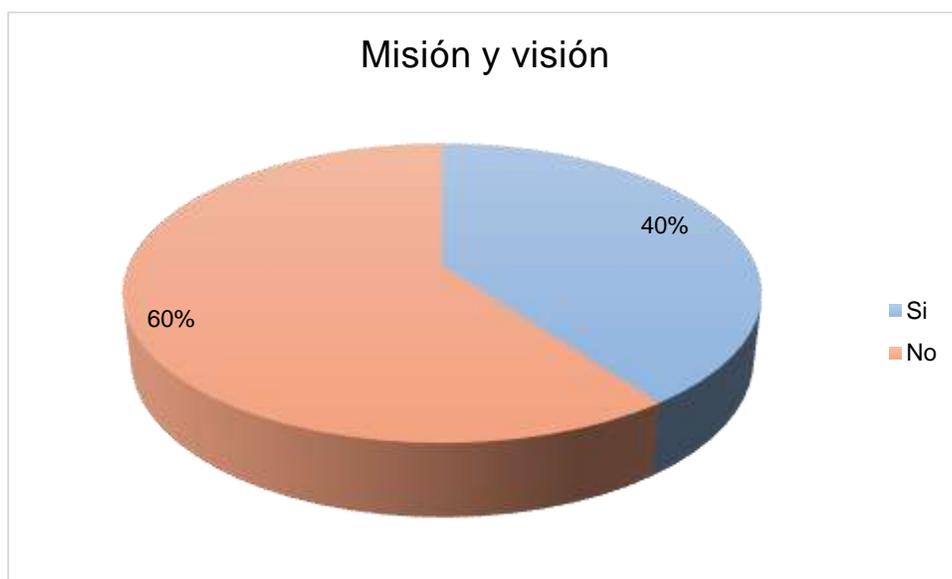


Figura 4 ¿Conoce usted la misión y visión de PVS Internacional S.A. Salumbers?
Fuente: Encuestas, Elaborado por: Los autores.

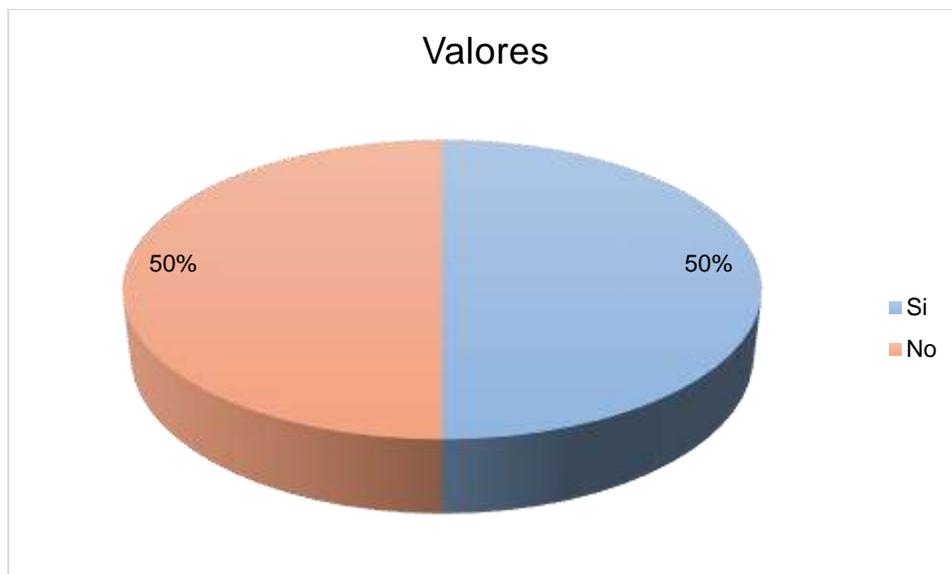


Figura 5 ¿Conoce usted los valores organizacionales de PVS Internacional S.A. Salumbers?, Fuente: Encuestas, Elaborado por: Los autores.

Análisis:

De acuerdo a los resultados obtenidos del 100% de los colaboradores encuestados el 40% conocen la misión y visión y el 60% restante no la conocen. Lo que indica la inexistencia de una buena comunicación organizacional en la empresa objeto de estudio y que solo el 40% de los colaboradores saben la razón de ser y hacia dónde quiere llegar la empresa PVS Internacional S.A. Salumbers.

Por otra parte, el solo el 50% de los colaboradores conocen los valores organizacionales y el 50% restante los desconocen, lo que indica que dentro de la organización los colaboradores no tienen los valores compartidos y no tienen el conocimiento de que son una base estable sobre la cual se toman decisiones y se ejecutan acciones dentro de una empresa.

2. ¿Cree usted que la misión, visión y valores organizacionales de la empresa son totalmente coherentes y comprensibles?

Tabla 9

¿Cree usted que la misión, visión y valores organizacionales de la empresa son totalmente coherentes y comprensibles?

ALTERNATIVA	Misión	%	Visión	%	Valores	%
Si	3	30%	3	30%	3	30%
No	7	70%	7	70%	7	70%
TOTAL	10	100%	10	100%	10	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Los autores.



Figura 6 ¿Cree usted que la misión, visión y valores organizacionales de la empresa son totalmente coherentes y comprensibles?, Fuente: Encuestas, Elaborado por: Los autores.

Análisis:

De acuerdo a los resultados obtenidos del 100% de los colaboradores encuestados el 70% creen que la misión, visión y valores organizacionales de la empresa no son totalmente coherentes y comprensibles, lo que incide en que los colaboradores tengan baja eficiencia el

desarrollo de sus actividades, dado que una misión, visión y valores organizacionales poco claros pueden ocasionar confusiones en todos los niveles organizacionales.

3. ¿Cuándo ingresó a laborar en PVS Internacional S.A. Salumbers, usted recibió una inducción?

Tabla 10

¿Cuándo ingresó a laborar en PVS Internacional S.A. Salumbers, usted recibió una inducción?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	4	40%
No	6	60%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Los autores.

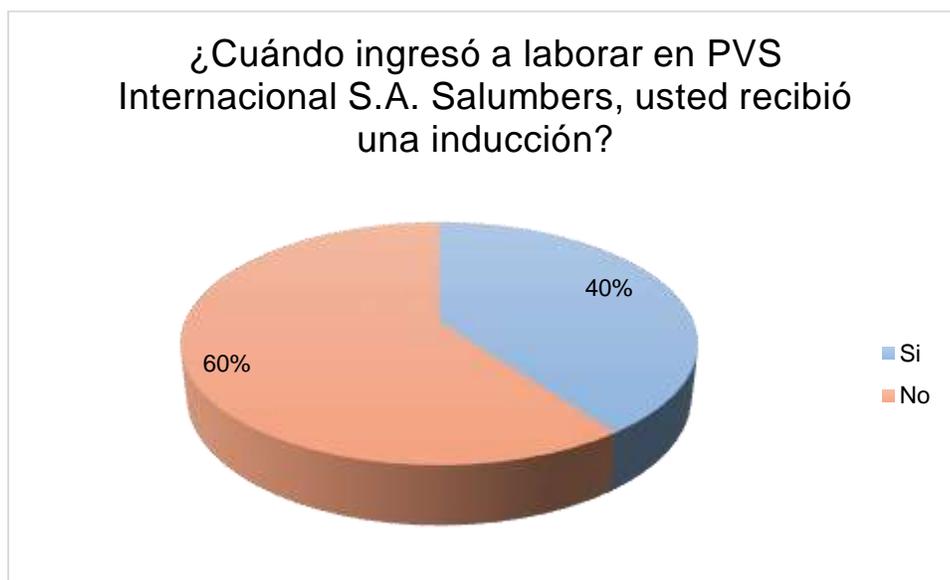


Figura 7 ¿Cuándo ingresó a laborar en PVS Internacional S.A. Salumbers, usted recibió una inducción? empresa son totalmente coherentes y comprensibles?, Fuente: Encuestas, Elaborado por: Los autores.

Análisis:

Según los resultados recolectados el 60% de los colaboradores encuestados no recibieron una inducción al ingresar a laborar a PVS Internacional S.A. Salumbers, mientras que el 40%

restante si recibió una inducción. Lo que indica que el 60% de los colaboradores no tuvieron una orientación y una integración en la empresa.

4. ¿Usted tiene claras las funciones que debe realizar en su puesto de trabajo?

Tabla 11

¿Usted tiene claras las funciones que debe realizar en su puesto de trabajo?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	6	60%
No	4	40%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Los autores.



Figura 8 ¿Usted tiene claras las funciones que debe realizar en su puesto de trabajo?, Fuente: Encuestas, Elaborado por: Los autores.

Análisis:

De acuerdo a los resultados recolectados el 100% de los colaboradores encuestados, solo el 60% tienen claras las funciones que debe realizar en su puesto de trabajo en PVS Internacional

S.A. Salumbers lo cual se debe a que llevan tiempo que llevan en la empresa, mientras que el 40% restante no las tienen claras lo que incide en la falta de eficiencia de sus labores diarias.

5. ¿Usted considera que la empresa ofrece un buen ambiente de trabajo?

Tabla 12

¿Usted considera que la empresa ofrece un buen ambiente de trabajo?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	6	80%
No	4	20%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Los autores.



Figura 9 ¿Usted considera que la empresa ofrece un buen ambiente de trabajo?, Fuente: Encuestas, Elaborado por: Los autores.

Análisis:

De los resultados recolectados un 60% de los colaboradores encuestados de PVS Internacional S.A. Salumbers indicaron que la empresa ofrece un buen ambiente de trabajo, mientras que el 40% restante indicó que no. De la totalidad de empleados solo 4 manifestaron

una negativa en esta interrogante, lo que puede incidir en que haya un grupo de trabajo con menos productividad.

6. ¿Piensa usted que cuenta con una participación activa en la empresa? (Sus ideas u opiniones son tomadas en cuenta)

Tabla 13

¿Piensa usted que cuenta con una participación activa en la empresa?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	4	40%
No	6	60%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Los autores.



Figura 10 ¿Piensa usted que cuenta con una participación activa en la empresa?, Fuente: Encuestas, Elaborado por: Los autores.

Análisis:

De los resultados recolectados un 60% de los colaboradores encuestados de PVS Internacional S.A. Salumbers indicaron que no cuentan con una participación activa en la

empresa, mientras que el 40% restante indico que sí, lo que indica un que no existe una administración participativa.

7. ¿Cuál cree usted que es la principal razón que los clientes eligen los productos de la empresa?

Tabla 14

¿Cuál cree usted que es la principal razón que los clientes eligen los productos de la empresa?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Calidad	7	70%
Atención al cliente	3	30%
Precio	0	0%
Facilidad de pago	0	0%
Otros	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Los autores.

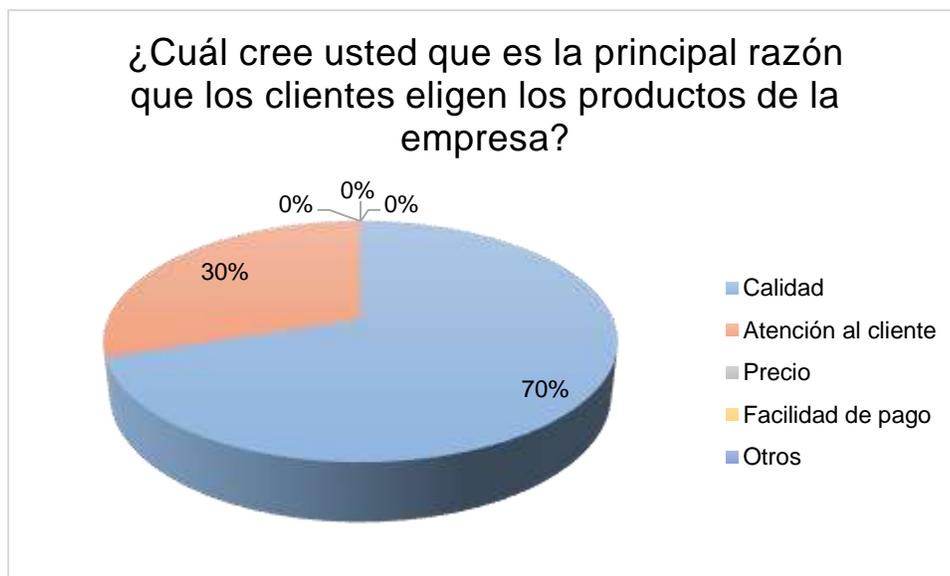


Figura 11 ¿Cuál cree usted que es la principal razón que los clientes eligen los productos de la empresa?, Fuente: Encuestas, Elaborado por: Los autores.

Análisis:

Según los resultados obtenidos un 70% de los colaboradores encuestados de PVS Internacional S.A. Salumbers creen que es la principal razón que los clientes eligen los productos de la empresa son la calidad de sus productos, mientras que el 30% restante cree que es por su atención al cliente.

8. ¿Conoce usted la publicidad que implementa la empresa?

Tabla 15

¿Conoce usted la publicidad que implementa la empresa?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	4	40%
No	6	60%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Los autores.

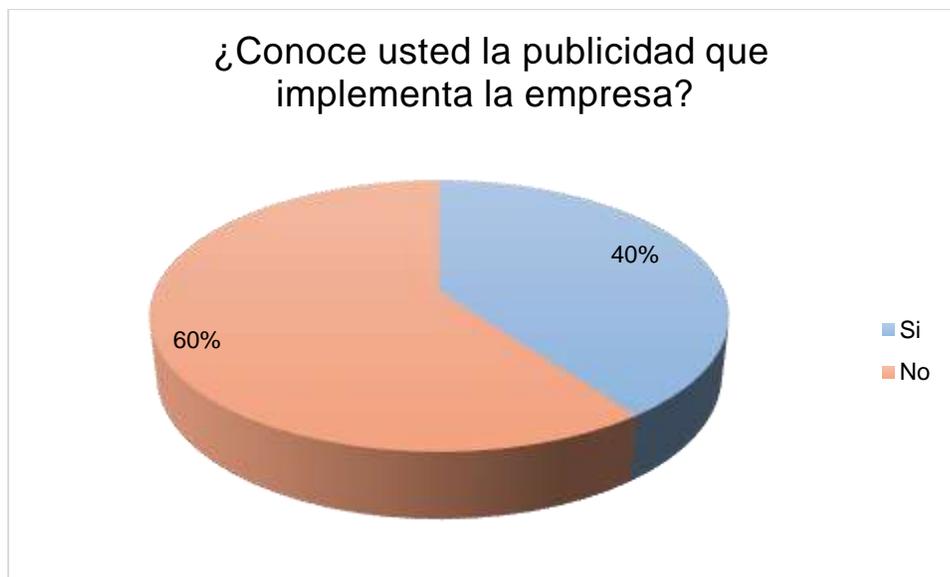


Figura 12 ¿Conoce usted la publicidad que implementa la empresa?, Fuente: Encuestas, Elaborado por: Los autores.

Análisis:

Según los resultados obtenidos un 60% de los colaboradores encuestados de PVS Internacional S.A. Salumbers no conocen el tipo de publicidad implementa la empresa, mientras que el 40% restante indicó que sí. La mayor población que indicó que no conoce la publicidad que implementa la empresa fue del área operativa.

9. ¿Conoce usted la existencia de un plan estratégico en la empresa?

Tabla 16

¿Conoce usted la existencia de un plan estratégico en la empresa?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	0	0%
No	10	100%
TOTAL	10	100%

Elaborado por: Los autores.



Figura 13 ¿Conoce usted la existencia de un plan estratégico en la empresa?, Fuente: Encuestas, Elaborado por: Los autores.

Análisis:

Según los resultados obtenidos el 100% de los colaboradores encuestados de PVS Internacional S.A. Salumbers indicaron que no conocen la existencia de un plan estratégico en la empresa, por lo cual el desarrollo del presente proyecto de tesis es factible.

Encuesta a proveedores de la empresa.

Nombres de las empresas: Novapan, Provemadera, Fordaq.

1. ¿Cuántos años lleva PVS Internacional S.A. Salumbers, siendo su cliente?

Tabla 17

¿Cuántos años lleva PVS Internacional S.A. Salumbers, siendo su cliente?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Menos de 1 año	0	0%
De 2 a 5 años	1	33%
Más de 5 años	2	67%
TOTAL	3	100%

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Los autores.

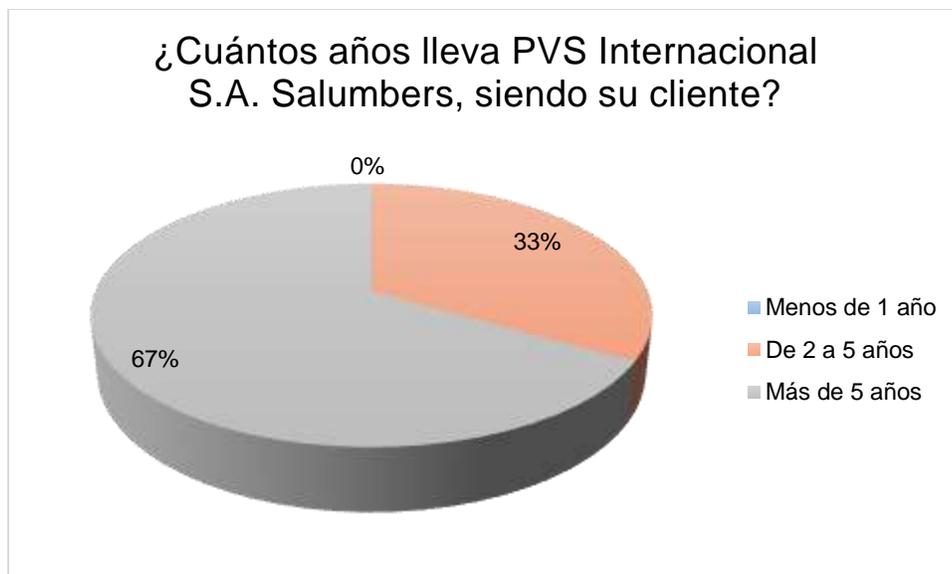


Figura 14 ¿Cuántos años lleva PVS Internacional S.A. Salumbers, siendo su cliente?,
Fuente: Encuestas, Elaborado por: Los autores.

Análisis:

Según los resultados obtenidos el 67% de los proveedores de PVS Internacional S.A. Salumbers encuestados indicaron que llevan siendo más de 5 años proveedores de la empresa, mientras que el 33% manifestó que lleva entre 2 a 5 años siendo su proveedor. Mediante esta interrogante se puede concluir que la empresa objeto de estudio tiene una relación duradera con sus proveedores.

2. ¿Ustedes cumplen a tiempo con los pedidos que realiza la empresa PVS Internacional S.A. Salumbers?

Tabla 18

¿Ustedes cumplen a tiempo con los pedidos que realiza la empresa PVS Internacional S.A. Salumbers?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	3	0%
No	0	100%
TOTAL	3	100%

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Los autores.

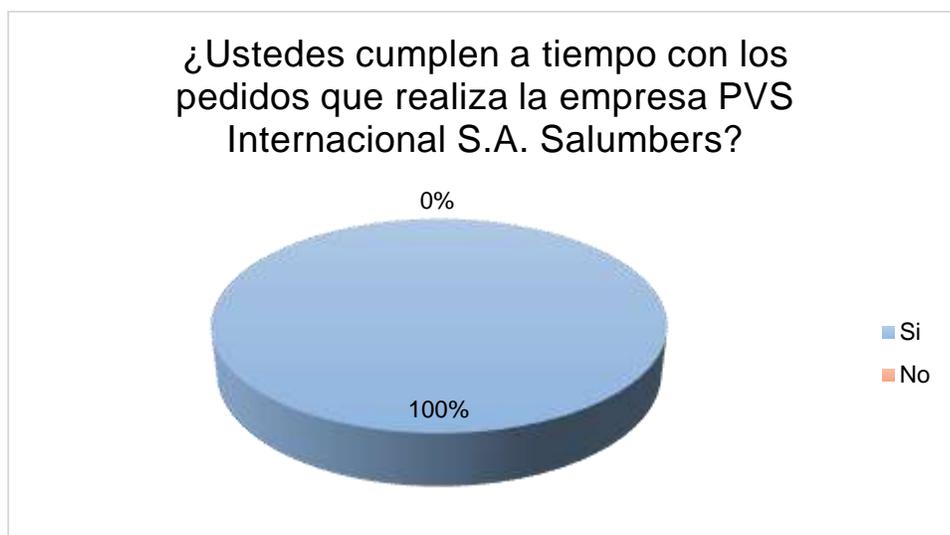


Figura 15 ¿Ustedes cumplen a tiempo con los pedidos que realiza la empresa PVS Internacional S.A. Salumbers?, Fuente: Encuestas, Elaborado por: Los autores.

Análisis:

De acuerdo a los resultados obtenidos el 100% de los proveedores de PVS Internacional S.A. Salumbers encuestados indicaron que son proveedores que cumplen a tiempo los pedidos que realiza la empresa objeto de estudio. Mediante esta interrogante se concluye que los proveedores tienen un buen tiempo de reacción frente a los pedidos que realiza PVS Internacional S.A. Salumbers.

- 3. ¿Con que frecuencia la empresa PVS Internacional S.A. Salumbers, se abastece de los productos que usted ofrece?**

Tabla 19

¿Con que frecuencia la empresa PVS Internacional S.A. Salumbers, se abastece de los productos que usted ofrece?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Semanal	0	0%
Quincenal	2	67%
Mensual	1	33%
Otros	0	0%
TOTAL	3	100%

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Los autores.



Figura 16 ¿Con que frecuencia la empresa PVS Internacional S.A. Salumbers, se abastece de los productos que usted ofrece?, Fuente: Encuestas, Elaborado por: Los autores.

Análisis:

De acuerdo a los resultados obtenidos el 100% de los proveedores de PVS Internacional S.A. Salumbers encuestados el 67% indicaron que la frecuencia con la que la empresa objeto de estudio realiza sus pedidos es quincenal y el 33% restante indicó que es mensual. Mediante la interrogante anterior y esta se concluye que tanto los proveedores como PVS Internacional S.A. Salumbers mantienen una buena relación operativa y comercial.

4. ¿Las compras que realiza la empresa PVS Internacional S.A. Salumbers, son representativas para sus ingresos?

Tabla 20

¿Las compras que realiza la empresa PVS Internacional S.A. Salumbers, son representativas para sus ingresos?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	2	0%
No	1	100%
TOTAL	3	100%

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Los autores.



Figura 17 ¿Las compras que realiza la empresa PVS Internacional S.A. Salumbers, son representativas para sus ingresos?, Fuente: Encuestas, Elaborado por: Los autores.

Análisis:

De acuerdo a los resultados obtenidos el 100% de los proveedores de PVS Internacional S.A. Salumbers encuestados el 67% indicaron que las compras de la empresa objeto de estudio si son representativas para sus ingresos, mientras que el 33% restante indico que no. Mediante esta

interrogante se concluye que PVS Internacional S.A. Salumbers es una empresa representativa en la cartera de la mayoría de sus proveedores.

5. ¿Usted le ofrece a la empresa PVS Internacional S.A. Salumbers crédito?

Tabla 21

¿Usted le ofrece a la empresa PVS Internacional S.A. Salumbers crédito?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	2	0%
No	1	100%
TOTAL	3	100%

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Los autores.

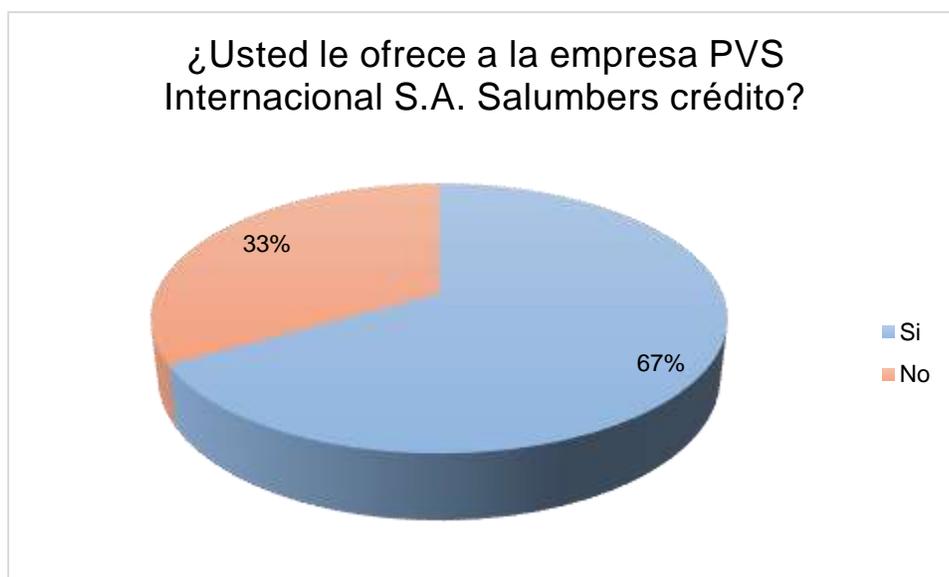


Figura 18 ¿Usted le ofrece a la empresa PVS Internacional S.A. Salumbers crédito?, Fuente: Encuestas, Elaborado por: Los autores.

Análisis:

De acuerdo a los resultados obtenidos del 100% de los proveedores de PVS Internacional S.A. Salumbers encuestados el 67% indicaron que si le ofrecen crédito a la empresa objeto de estudio

mientras que el 33% restante indico que no. Mediante esta interrogante se concluye que PVS Internacional S.A. Salumbers mantiene crédito con la mayor parte de sus proveedores.

6. ¿La empresa PVS Internacional S.A. Salumbers es cumplida con los plazos de pago?

Tabla 22

¿La empresa PVS Internacional S.A. Salumbers es cumplida con los plazos de pago?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	1	33%
No	2	67%
TOTAL	3	100%

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Los autores.



Figura 19 ¿La empresa PVS Internacional S.A. Salumbers es cumplida con los plazos de pago?, Fuente: Encuestas, Elaborado por: Los autores.

Análisis:

Según los resultados obtenidos el 100% de los proveedores de PVS Internacional S.A. Salumbers encuestados el 67% indicaron que la empresa objeto de estudio es no es cumplida con

sus plazos de pago y el 33% restante que si son cumplidos. Mediante esta interrogante se concluye que los proveedores tienen una mala percepción en cuanto al cumplimiento de pago de PVS Internacional S.A. Salumbers.

7. ¿Cuáles son las líneas de productos que más le provee a la empresa PVS Internacional S.A. Salumbers?

Tabla 23

¿Cuáles son las líneas de productos que más le provee a la empresa PVS Internacional S.A. Salumbers?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Maderas no trabajadas	2	67%
Maderas trabajadas	1	33%
TOTAL	3	100%

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Los autores.



Figura 20 ¿Cuáles son las líneas de productos que más le provee a la empresa PVS Internacional S.A. Salumbers?, Fuente: Encuestas, Elaborado por: Los autores.

Análisis:

De acuerdo a los resultados obtenidos el 67% de los proveedores de PVS Internacional S.A. Salumbers encuestados indicaron que la empresa objeto de estudio adquiere más de su cartera de productos las maderas no trabajadas y el 33% restante las maderas trabajadas.

8. ¿Cree que la empresa PVS Internacional S.A. Salumbers, tiene algún grado de dificultad para abastecerse de sus productos?

Tabla 24

¿Cree que la empresa PVS Internacional S.A. Salumbers, tiene algún grado de dificultad para abastecerse de sus productos?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Logística	1	34%
Espacio insuficiente de almacenamiento	1	33%
Capital	1	33%
Otros	0	0%
TOTAL	3	30%

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Los autores.

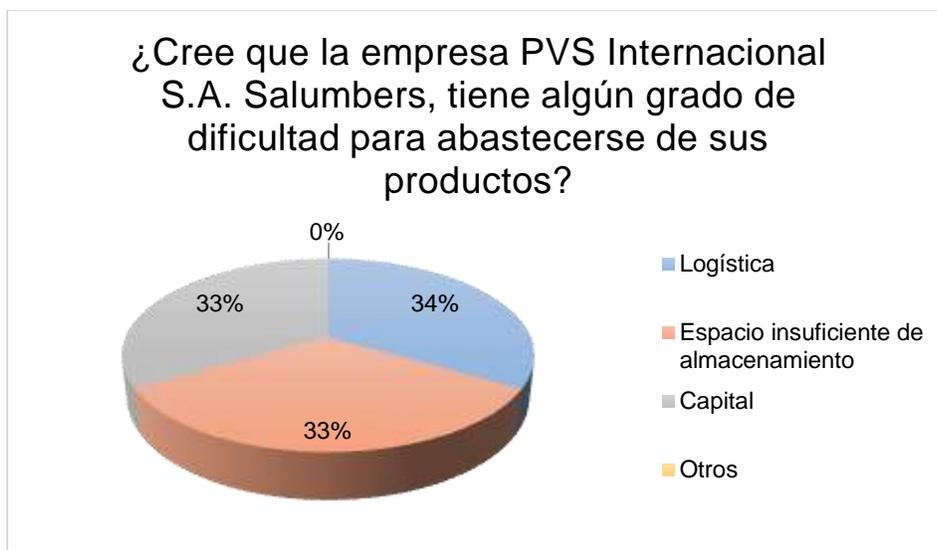


Figura 21 ¿Cree que la empresa PVS Internacional S.A. Salumbers, tiene algún grado de dificultad para abastecerse de sus productos?, Fuente: Encuestas, Elaborado por: Los autores.

Análisis:

De acuerdo a los resultados obtenidos el 34% de los proveedores de PVS Internacional S.A. Salumbers encuestados indicaron que creen la empresa objeto de estudio presentan dificultad en cuanto a su logística para abastecerse, el 33% cree que presenta problemas en el espacio de almacenamiento que posee y el 33% restante cree que tiene problemas de capital. Es importante tomar en consideración la perspectiva de los proveedores en cuanto al tipo de dificultad para una mejora continua.

9. ¿La empresa PVS Internacional S.A. Salumbers ha requerido de asesoramiento por parte de ustedes? ¿De qué tipo?

Tabla 25

¿La empresa PVS Internacional S.A. Salumbers ha requerido de asesoramiento por parte de ustedes? ¿De qué tipo?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	2	67%
No	1	33%
TOTAL	3	100%

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Los autores.



Figura 22 ¿La empresa PVS Internacional S.A. Salumbers ha requerido de asesoramiento por parte de ustedes? ¿De qué tipo?, Fuente: Encuestas, Elaborado por: Los autores.

Análisis:

De acuerdo a los resultados obtenidos el 67% de los proveedores de PVS Internacional S.A. Salumbers encuestados indicaron que la empresa objeto de estudio requirió asesoramiento por parte de ellos, mientras que el 33% restante indicó que no. Entre el tipo de asesoramiento que PVS Internacional S.A. Salumbers requirió está el proceso de producción de producto del proveedor, especificaciones técnicas de los productos, forma de almacenamiento y transporte.

10. ¿Le parece que PVS Internacional S.A. Salumbers, es una empresa innovadora?

Tabla 26

¿Le parece que PVS Internacional S.A. Salumbers, es una empresa innovadora?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	1	1%
No	2	67%
TOTAL	3	100%

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Los autores.



Figura 23 ¿Le parece que PVS Internacional S.A. Salumbers, es una empresa innovadora?, Fuente: Encuestas, Elaborado por: Los autores.

Análisis:

De acuerdo a los resultados obtenidos el 67% de los proveedores de PVS Internacional S.A. Salumbers encuestados indicaron que la empresa objeto de estudio no les parece una empresa innovadora, mientras que el 33% restante indicó que sí. Mediante esta interrogante se concluye que la mayoría de los proveedores no tienen una excelente perspectiva de PVS Internacional S.A. Salumbers en cuanto a su innovación.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

Tema: “Diseño de un plan estratégico para el periodo 2020 - 2024 de la empresa PVS Internacional S.A. Salumbers, ubicada en la ciudad de Guayaquil.”

De acuerdo al análisis de los capítulos anteriores se ha identificado que PVS Internacional S.A Salumbers, tiene varias falencias de factores que son de vital importancia para el proceso global de la empresa, por lo que se llega a la conclusión de la imperante necesidad de un plan estratégico, que permitirá a la empresa objeto de estudio el fortalecimiento de la empresa a largo plazo, que constituye la parte fundamental del presente estudio.

4.1. Objetivos de la Propuesta.

4.1.1. Objetivo general.

Elaborar un plan estratégico para el periodo 2020 – 2024, para la mejoría de la competitividad de la empresa PVS Internacional S.A. Salumbers, ubicada en la ciudad de Guayaquil.

4.1.2. Objetivos específicos.

- Diseñar de la cadena de valor, mediante un organigrama organizacional para PVS Internacional S.A Salumbers.
- Rediseñar la misión, visión y valores organizacionales de PVS Internacional S.A Salumbers.
- Crear un plan de marketing para PVS Internacional S.A Salumbers.
- Desarrollar un plan de mejoramiento para el talento humano de PVS Internacional S.A Salumbers

A continuación, formulará una propuesta para PVS Internacional S.A Salumbers para el período 2020-2024:

4.2. Formulación Estratégica para PVS Internacional S.A Salumbers.

Cada uno de los elementos que conforman una planificación estratégica, es de suma importancia, dado que, mediante estos se establecen los parámetros de medición que permitirán verificar los resultados de la evolución. A continuación, se formulará una propuesta para PVS Internacional S.A Salumbers, en donde se planteará lo siguiente:

- Diseño de la cadena de valor: Se elaborará un organigrama para PVS Internacional S.A Salumbers, lo cual permitirá implantar una cadena de valor para la industrialización y negociación de los productos elaborados por la empresa, en la cual permitirá que las actividades internas como externas sean desarrolladas e implementadas con la finalidad de ejecutar la misión y visión rediseñadas.
- Rediseño de la misión, visión y valores: Mediante la investigación realizada se determinó que la misión, visión y valores de PVS Internacional S.A Salumbers no son totalmente coherentes y comprensibles para la mayor parte de los colaboradores. El rediseño de la identidad corporativa permitirá que los colaboradores sean eficientes el desarrollo de sus actividades, dado que una misión, visión y valores serán claros, lo que les permitirá tener claras las metas y objetivos que constituyen la razón de ser de la empresa.
- Elaboración de un plan de publicitario de marketing, que será de gran utilidad ya que se conseguirá acaparar más mercado para los próximos 5 años.
- Plan de mejoramiento del talento humano.



**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA PVS
INTERNACIONAL S.A SALUMBERS**

Elaborado por: Cedeño Velázquez - Solorzano Macias

Aprobado por: Gerente de PVS Internacional S.A Salumbers

Contenido

1. Introducción.
2. Objetivo.
3. Alcance.
4. Generalidades.



**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA PVS
INTERNACIONAL S.A SALUMBERS**

Elaborado por: Cedeño Velázquez - Solorzano Macias

Aprobado por: Gerente de PVS Internacional S.A Salumbers

1. Introducción.

El presente documento contiene un plan estratégico para la empresa PVS Internacional S.A Salumbers, el cual es una herramienta que permitirá que la empresa garantice la organización y mejora de su competitividad en el mercado nacional e internacional. La estructura de este plan estratégico relaciona actividades identificadas en la empresa, los cuales están conformados por estrategias estructuradas que permitirán cumplir los objetivos de la compañía.

2. Objetivo.

Mejorar la competitividad de la empresa PVS Internacional S.A Salumbers, ubicada en la ciudad de Guayaquil, mediante las estrategias adecuadas durante los periodos 2020-2024.

3. Alcance.

Este plan estratégico va dirigido al área ejecutiva de la empresa PVS Internacional S.A Salumbers. Así mismo se busca que exista un documento completo y actualizado, que identifique las herramientas y formas de realizar estrategias de posicionamiento, que permita mejorar la competitividad de la mediante una serie de actividades controladas y de calidad.



**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA PVS
INTERNACIONAL S.A SALUMBERS**

Elaborado por: Cedeño Velázquez - Solorzano Macias

Aprobado por: Gerente de PVS Internacional S.A Salumbers

4. Generalidades.

4.1. Estructura interna.

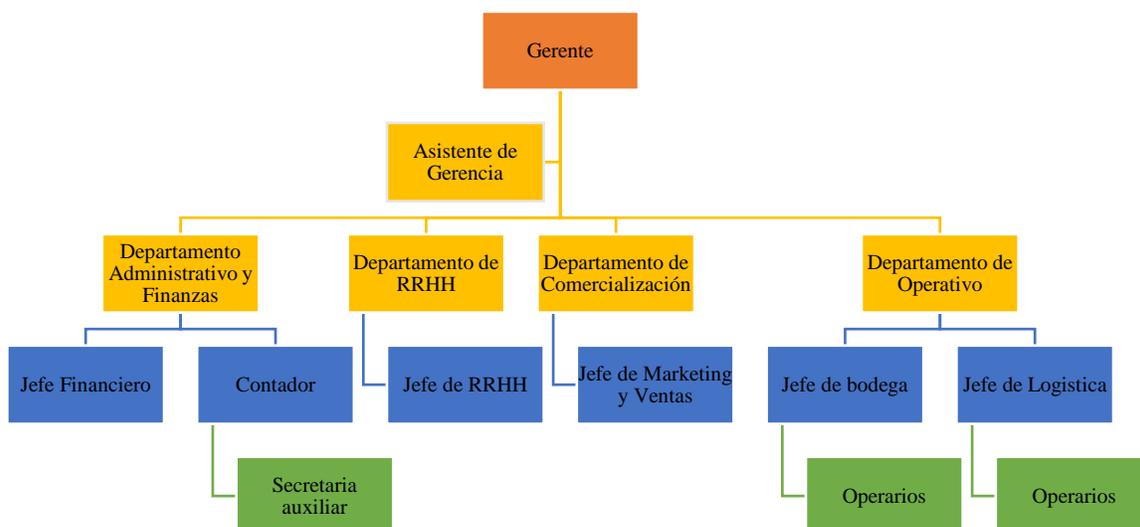


Figura 24 Organigrama propuesto para PVS Internacional S.A Salumbers, Fuente: PVS Internacional S.A Salumbers, Elaborado por: Los autores.

La Estructura orgánica de PVS Internacional S.A Salumbers fue concebida con base en procedimientos generales de trabajo soportados en un sistema Integral de Gestión, la cual garantiza el desarrollo de sus actividades diaria contando con todos sus recursos. A continuación, describiremos de manera breve los roles que deberán cumplir cada uno de los departamentos de PVS Internacional S.A Salumbers.



**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA PVS
INTERNACIONAL S.A SALUMBERS**

Elaborado por: Cedeño Velázquez - Solorzano Macias

Aprobado por: Gerente de PVS Internacional S.A Salumbers

- **Gerente General.** – Será un ejecutivo que estará al frente de la empresa, con independencia de otras personas que le proporcionen ayuda en sus actividades diarias.
- **Departamento de Administrativo y de Finanzas.** – El encargado de este departamento será el Jefe de Finanzas, quien debe tener un estricto control de las actividades financieras y contables realizadas por la empresa.
- **Departamento de Comercialización.** - Este departamento debe estar en la capacidad de planear las actividades a desarrollarse en este campo desde el pronosticar las ventas hasta el desarrollo de publicidad.
- **Departamento de Recursos Humanos.** – El encargado de este departamento es el Jefe de Talento humano quien debe conocer las políticas y normativas para efectuar el respectivo reclutamiento del personal requerido por la empresa.
- **Departamento de Operativo.** - Cumplir con todas las órdenes dadas por sus superiores, velar por la integridad de la empresa trabajar en equipo y fomentar el compañerismo para de esta manera crear un lugar con un buen clima laboral.



**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA PVS
INTERNACIONAL S.A SALUMBERS**

Elaborado por: Cedeño Velázquez - Solorzano Macias

Aprobado por: Gerente de PVS Internacional S.A Salumbers

4.2. Presentación de la empresa.

PVS Internacional S.A. Salumbers es una empresa nacional ubicada en la provincia del Guayas, ciudad de Guayaquil en la Av. Francisco de Orellana. La constitución legal de esta compañía se la realizó en enero del año 2014, bajo el direccionamiento de su representante legal el Ing. Cano Espejo Joaquín Rodrigo.

Esta empresa empezó a desarrollar sus operaciones en oficinas en el centro de la ciudad, dos años después instaló su centro operacional en el edificio *World Trade Center* dado que se convirtió en una empresa sólida y rentable con una buena participación del mercado.

PVS Internacional S.A. Salumbers, está dedicada a la actividad económica de la compra y venta al por mayor y menor de madera.



**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA PVS
INTERNACIONAL S.A SALUMBERS**

Elaborado por: Cedeño Velázquez - Solorzano Macias

Aprobado por: Gerente de PVS Internacional S.A Salumbers

4.3. Misión, visión y valores organizacionales.

La misión, visión y valores organizacionales serán rediseñados con la finalidad de que sean claramente comprensibles, dado que, es en torno a estos que se deben planificar las actividades y acciones a seguir:

Misión.

Fabricar y comercializar productos de madera y sus derivados para embalajes dirigidos al uso del mercado manufacturero, industrial y de la construcción a nivel nacional e internacional, proyectándose como una empresa capaz de satisfacer al ramo en plenitud.

Visión.

Trabajar para abarcar el mercado nacional e internacional, fundamentado en nuestros valores, como lo son: responsabilidad, honestidad, y calidad. Proyectándonos a 5 años como una empresa líder y pionera en el ramo maderero, comercializadora de producto de alta calidad para las necesidades de todos los clientes reales y potenciales.



**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA PVS
INTERNACIONAL S.A SALUMBERS**

Elaborado por: Cedeño Velázquez - Solorzano Macias

Aprobado por: Gerente de PVS Internacional S.A Salumbers

Valores organizacionales.

Los valores y principios organizacionales de la empresa PVS Internacional S.A Salumbers, son un apoyo fundamental, permite un adecuado funcionamiento de sus labores ofreciendo un ambiente amigable y seguro. Los valores y principios que se sugieren implantarse dentro de PVS Internacional S.A Salumbers, son los siguientes:

Responsabilidad: Todo el personal tanto administrativo como operativo, deberá cumplir con sus labores de forma oportuna y responsable.

Honestidad: La Honestidad no es simplemente orientada a la mejor política, sino orientada a la manera de construir una organización exitosa incrementando la confianza ante los colaboradores, clientes y proveedores.

Calidad: Este valor está orientado a la calidad de los productos y servicios que se ofrecen, lo que permite la satisfacción de las expectativas de los clientes en el meado.



**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA PVS
INTERNACIONAL S.A SALUMBERS**

Elaborado por: Cedeño Velázquez - Solorzano Macias

Aprobado por: Gerente de PVS Internacional S.A Salumbers

4.4. Propuesta de un plan publicitario.

Dentro de la propuesta de plan publicitario de marketing, procederemos a diseñar e innovar Isotipo, tarjetas de presentación y también se considera que debe ser creado e implantado un Slogan que ayuden a dar de una mejor manera la publicidad hacia los clientes actuales y potenciales de la empresa PVS Internacional S.A Salumbers, que será de gran utilidad ya que se conseguirá acaparar más mercado para los próximos 5 años.

Innovación de Isotipo.

Se considera dar una innovación al logo de PVS Internacional S.A Salumbers, ya que, el logo actual es de color azul en la cual se puede presenciar que no da a identificar a la empresa ni a los productos se están ofertando, es por ello que sea realizado una innovación al mismo, dado que, este debe a simple vista debe dar conocer que la empresa es oferta productos nacional e internacionalmente. Es por el ello que el logo propuesto es de tipo lettermark porque está compuesta por letras sueltas que combinadas gráficamente forman un símbolo.

	PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA PVS INTERNACIONAL S.A SALUMBERS
	Elaborado por: Cedeño Velázquez - Solorzano Macias
	Aprobado por: Gerente de PVS Internacional S.A Salumbers
Isotipo actual	Isotipo propuesto
	
<p>Elaborado por: Los autores.</p> <p><i>Creación de un Slogan.</i></p> <p>Al ver que no posee un slogan conocido como la frase pegajosa consideramos que debe ser creada e implantada para la empresa PVS Internacional S.A Salumbers, con la finalidad de llegar a generar un deseo o necesidad en el consumidor ya que con la misma se obtendrá difundir un mensaje directo de lo que la empresa está ofreciendo de forma que cuando el consumidor necesite adquirir productos de madera, lo primero que necesitamos es de que se surja en su mente el slogan de PVS Internacional S.A Salumbers.</p>	



**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA PVS
INTERNACIONAL S.A SALUMBERS**

Elaborado por: Cedeño Velázquez - Solorzano Macias

Aprobado por: Gerente de PVS Internacional S.A Salumbers

Innovación de las Tarjetas de Presentación.

Actualmente PVS Internacional S.A Salumbers, cuenta con su tarjeta de presentación, pero en vista de que se ha innovado el Isotipo y se ha creado un slogan, se ha considerado darle cambio extremo a la misma con el objetivo de darle un toque más llamativo y más acorde al producto que la compañía ofrece. También se ha considerado que la tarjeta con la que actualmente cuenta la empresa no da a identificar de qué producto se está ofertando. La tarjeta de presentación que se sugiere será de impresa en los dos lados en donde en lado constará con la marca compuesto por el Isotipo y acompañado del slogan, en el otro lado irán las direcciones, números de teléfonos y los productos que la empresa ofrece.

Creación de Redes Sociales.

Con la creación de redes sociales se podrá compartir videos de cómo se da la industrialización de la materia prima, para ser elaborado al producto final, por este medio también los clientes podrán conocer la historia su misión, visión, y valores, productos a elaborar, precios, medidas, entre otros.



PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA PVS INTERNACIONAL S.A SALUMBERS

Elaborado por: Cedeño Velázquez - Solorzano Macias

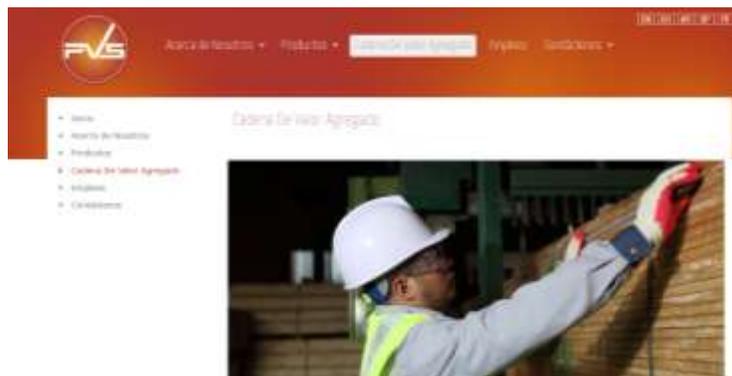
Aprobado por: Gerente de PVS Internacional S.A Salumbers

Facebook e Instagram

Se ha considerado un factor muy importante que es la tecnología, hoy en día todos los individuos cuentan con acceso a las redes sociales, es por ello que, en estas cuentas de Facebook e Instagram, se va dar la oportunidad a las personas interesadas en el producto ofrecido por PVS Internacional S.A Salumbers, que cuenten con una oportunidad de dar a conocer sus inquietudes o consultas acerca del producto.

Página web.

La página web de PVS Internacional S.A Salumbers, será actualizada el eslogan y el Isotipo propuesto, además se agregará información más detallada de los productos que se ofrece al mercado.





**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA PVS
INTERNACIONAL S.A SALUMBERS**

Elaborado por: Cedeño Velázquez - Solorzano Macias

Aprobado por: Gerente de PVS Internacional S.A Salumbers

4.5. Propuesta de plan de mejoramiento del Talento Humano.

Al determinar una propuesta para RR.HH., es con la finalidad de tener un personal apto a desempeñar en las diferentes áreas de la empresa. En base al hallazgo encontrado y al no poseer con un departamento de recursos humanos se ha sugerido que debe ser implantado de la siguiente manera.

Para esta propuesta, se un capacitador que será la persona quién se hará cargo de brindar las capacitaciones de forma continua y profesional a los empleados de PVS Internacional S.A Salumbers, esta persona estará en la obligación de buscar conocimientos y habilidades para estar al día con los cambios repentinos que sucedan en el mundo, de trabajar conjuntamente con los miembros del departamento humano remitiendo los resultados de cada capacitación así como también dar a conocer con días de anticipación los requerimientos y actividades a realizarse en la misma.

4.3. Análisis de los factores financieros proyectados para la empresa periodo 2020-2024

Los gastos para el desarrollo del plan publicitario y el plan para el mejoramiento del talento humano se detallan a continuación:

Tabla 27

Gastos del plan publicitario

Publicidad	Costo	2020
Isotipo Innovado	\$50,00	\$50,00
Formulario IEPI para búsqueda Fonética de Slogan	\$16,00	\$16,00
Registro del Slogan en el IEPI	\$208,00	\$208,00
Innovación de tarjeta de presentación	\$20,00	\$20,00
Elaboración de 500 tarjetas de presentación	\$38,00	\$152,00
Actualización de página web	\$80,00	\$80,00
Total	\$412,00	\$526,00

Elaborado por: Los autores.

Tabla 28

Total gastos de capacitación

Factor	Costo
Capacitación	\$4.000,00
Total	\$4.000,00

Elaborado por: Los autores.

El costo de capacitación para el talento humano de PVS Internacional S.A Salumbers es de \$4.000,00, mediante la capacitación se busca mejorar conocimientos, habilidades, actitudes y conductas de las personas en sus puestos de trabajo.

A continuación, se realizará el análisis con la respectiva comparación para conocer la factibilidad de la implementación de un plan estratégico en la empresa. Para lo cual, se utilizarían los datos actuales que ha proporcionado la empresa PVS Internacional S.A Salumbers.

4.2.1. Estado de Resultados.

Tabla 29

Estado de Resultados proyectado por la empresa

PVS Internacional S.A Salumbers						
ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO POR LA EMPRESA						
PERIODO	jun-19	2020 p	2021 p	2022 p	2023 p	2024 p
INGRESOS						
VENTAS	\$178.592,21	\$714.368,86	\$723.869,97	\$733.497,44	\$743.252,95	\$753.138,22
COSTOS Y GASTOS						
COSTOS DE VENTAS	\$137.378,63	\$588.914,50	\$596.747,06	\$604.683,80	\$612.726,09	\$620.875,35
UTILIDAD BRUTA	\$41.213,58	\$125.454,36	\$127.122,90	\$128.813,64	\$130.526,86	\$132.262,87
GASTOS DE VENTA SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS	\$7.200,00	\$21.600,00	\$21.887,28	\$22.178,38	\$22.473,35	\$22.772,25
REMUNERACIONES HONORARIOS,	\$13.989,98	\$41.969,94	\$42.528,14	\$43.093,77	\$43.666,91	\$44.247,68
COMISIONES Y OTROS	\$2.370,00	\$7.110,00	\$7.204,56	\$7.300,38	\$7.397,48	\$7.495,87
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	\$14.298,58	\$42.895,74	\$43.466,25	\$44.044,36	\$44.630,15	\$45.223,73
COMBUSTIBLE	\$438,00	\$1.314,00	\$1.331,48	\$1.349,18	\$1.367,13	\$1.385,31
ARRENDAMIENTO OPERATIVO	\$399,00	\$1.197,00	\$1.212,92	\$1.229,05	\$1.245,40	\$1.261,96
GASTOS SERV. BASICOS	\$210,87	\$632,61	\$641,02	\$649,55	\$658,19	\$666,94
OTROS GASTOS	\$412,80	\$1.238,40	\$1.254,87	\$1.271,56	\$1.288,47	\$1.305,61
UTILIDAD ANTES IMP. 15% PART.	\$1.894,35	\$7.496,67	\$7.596,37	\$7.697,40	\$7.799,78	\$7.903,52
TRABAJADORES	\$284,15	\$1.124,50	\$1.139,46	\$1.154,61	\$1.169,97	\$1.185,53
25% IMP. RENTA	\$402,55	\$1.593,04	\$1.614,23	\$1.635,70	\$1.657,45	\$1.679,50
UTILIDAD NETA	\$1.207,65	\$4.779,12	\$4.842,69	\$4.907,09	\$4.972,36	\$5.038,49

Fuente: PVS Internacional S.A Salumbers

Elaborado por: Los autores.

El presente Estado de Resultados proyectado, es el realizado por la empresa PVS Internacional S.A Salumbers, en donde consideraron los ingresos y los egresos de la empresa. En este estado financiero la empresa ha proyectado un crecimiento moderado anual de utilidad.

Tabla 30

Estado de Resultados proyectado con plan estratégico

PVS Internacional S.A Salumbers						
ESTADO DE RESULTADO CON PLAN ESTRATEGICO						
PERIODO	jun-19	2020	2021	2022	2023	2024
INGRESOS						
VENTAS	\$178.592,21	\$714.368,86	\$733.497,44	\$743.252,95	\$753.138,22	\$763.154,95
COSTOS Y GASTOS						
COSTOS DE VENTAS	\$137.378,63	\$588.914,50	\$596.747,06	\$604.683,80	\$612.726,09	\$620.875,35
UTILIDAD BRUTA	\$41.213,58	\$125.454,36	\$136.750,37	\$138.569,15	\$140.412,12	\$142.279,60
GASTOS DE VENTA	\$7.200,00	\$21.600,00	\$21.887,28	\$22.178,38	\$22.473,35	\$22.772,25
MARKETING						
PUBLICITARIO	\$0,00	\$526,00	\$245,18	\$179,50	\$180,74	\$195,17
SUELDOS, SALARIOS Y						
DEMAS						
REMUNERACIONES	\$13.989,98	\$41.969,94	\$42.528,14	\$43.093,77	\$43.666,91	\$44.247,68
HONORARIOS,						
COMISIONES Y OTROS	\$2.370,00	\$7.110,00	\$7.204,56	\$7.300,38	\$7.397,48	\$7.495,87
GASTOS DE						
CAPACITACION	\$0,00	\$4.000,00	\$4.053,20	\$4.107,11	\$4.161,73	\$4.217,08
MANTENIMIENTO Y						
REPARACIONES	\$14.298,58	\$42.895,74	\$43.466,25	\$44.044,36	\$44.630,15	\$45.223,73
COMBUSTIBLE	\$438,00	\$1.314,00	\$1.331,48	\$1.349,18	\$1.367,13	\$1.385,31
ARRENDAMIENTO						
OPERATIVO	\$399,00	\$1.197,00	\$1.212,92	\$1.229,05	\$1.245,40	\$1.261,96
GASTOS SERV. BASICOS	\$210,87	\$632,61	\$641,02	\$649,55	\$658,19	\$666,94
OTROS GASTOS	\$412,80	\$1.238,40	\$1.254,87	\$1.271,56	\$1.288,47	\$1.305,61
UTILIDAD ANTES IMP.	\$1.894,35	\$2.970,67	\$12.925,46	\$13.166,31	\$13.342,57	\$13.508,00
15% PART.						
TRABAJADORES	\$284,15	\$445,60	\$1.938,82	\$1.974,95	\$2.001,39	\$2.026,20
25% IMP. RENTA	\$402,55	\$631,27	\$2.746,66	\$2.797,84	\$2.835,30	\$2.870,45
UTILIDAD NETA	\$1.207,65	\$1.893,80	\$8.239,98	\$8.393,52	\$8.505,89	\$8.611,35

Elaborado por: Los autores.

En el Estado de Resultados proyectado con la implementación de la propuesta, se consideraron los ingresos y los egresos de la empresa, con un crecimiento en el periodo comprendido del 2020 al 2024 de 7%, debido a que, con la implementación del plan estratégico, se ejecutará lo siguiente:

- Atracción de nuevos clientes.
- Atención personalizada al cliente.

- Implementación de publicidad.
- Inflación - subida de precios referente a competidores.
- Oportunidad en el mercado por lo que es una empresa en vías de crecimiento.
- Calidad.

4.2.2. Valoración de la propuesta.

Tabla 31

Valoración de la propuesta

MATRIZ PARA CALCULAR EL TIR Y EL VAN 5 AÑOS						
Periodos	Validación					
	0	1	2	3	4	5
Ventas		\$714.368,86	\$733.497,44	\$743.252,95	\$753.138,22	\$763.154,95
Costo de ventas		\$588.914,50	\$596.747,06	\$604.683,80	\$612.726,09	\$620.875,35
Ventas Brutas		\$125.454,36	\$136.750,37	\$138.569,15	\$140.412,12	\$142.279,60
Costos y gastos		\$122.483,69	\$123.824,91	\$125.402,84	\$127.069,55	\$128.771,60
Flujo de Explotación		\$2.970,67	\$12.925,46	\$13.166,31	\$13.342,57	\$13.508,00
Repart. Util		\$445,60	\$1.938,82	\$1.974,95	\$2.001,39	\$2.026,20
Flujo antes de Imp Rta		\$2.525,07	\$10.986,64	\$11.191,37	\$11.341,18	\$11.481,80
Impto Rta		\$631,27	\$2.746,66	\$2.797,84	\$2.835,30	\$2.870,45
Flujo después de Impuestos		\$1.893,80	\$8.239,98	\$8.393,52	\$8.505,89	\$8.611,35
Inversiones	-\$21.865,71					
Flujo del Proyecto Puro	-\$21.865,71	\$1.893,80	\$8.239,98	\$8.393,52	\$8.505,89	\$8.611,35
TMAR	13,67%					
Valor Actual	-\$21.865,71	\$1.893,80	\$8.239,98	\$8.393,52	\$8.505,89	\$8.611,35
		\$1.893,80	\$10.133,78	\$18.527,31	\$27.033,19	\$35.644,54
VAN	\$13.778,83					
TIR	16,11%					

Elaborado por: Los autores.

La valoración del negocio se la realiza a través del TIR (Tasa interna de retorno), que indicará el porcentaje de beneficio que tendrá la inversión realizada en el proyecto y el VAN (Valor Actual Neto) que determinará la viabilidad del negocio, midiendo si es que mediante los futuros ingresos y egresos y el descuento de la inversión inicial queda alguna ganancia.

La Tasa Interna de Retorno para este proyecto es del 16,11% sobre la inversión, lo que significa el proyecto generara una tasa mayor a la mínima aceptable de rendimiento requerida que es del 13,67%, por lo que se demuestra que invertir en el proyecto es rentable. Por otra parte, el valor de VAN obtenido para este proyecto es de \$ 13.778,83, debido a que este valor es mayor a cero, resulta muy conveniente la realización del proyecto.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- La empresa PVS Internacional S.A Salumbers en la actualidad no tiene establecido un plan estratégico, es por esta razón que se ha procedido con el desarrollo de una propuesta en donde se plantea el rediseño de la misión, visión, valores organizacionales y la creación de un organigrama, para una mejor organización y desarrollo de la empresa.
- Con el análisis FODA, se ha podido crear y realizar el análisis respectivo de la situación actual de la empresa, y permitieron analizar los factores positivos y negativos presentados en PVS Internacional S.A Salumbers con los cuales diseñaran estrategias aprovechando las fortalezas para disminuir las debilidades.
- Se ha realizado las encuestas a los proveedores actuales de la empresa y se ha comprobado su perspectiva en cuanto a PVS Internacional S.A Salumbers. De la misma manera, se ha procedido a realizar encuestas a los empleados de la empresa y se ha comprobado la satisfacción e insatisfacción que tiene hacia la misma.
- Para finalizar, se ha procedido con el análisis de la situación actual de la empresa y las proyecciones, incluyendo la inversión con el plan de marketing publicitario, para el mejoramiento y rendimiento de la empresa en los próximos cinco años determinando su viabilidad, dado que, se obtuvo una Tasa Interna de Retorno de un 16,11% y un VAN de \$ 13.778,83.

Recomendaciones

- PVS Internacional S.A Salumbers, debería implementar la propuesta del plan estratégico establecido y propuesto para el mejoramiento óptimo de la empresa.
- Se ha desarrollado una estrategia de marketing publicitario lo cual se debería aprovechar a lo máximo, para atraer a los clientes potenciales, lo cual permita elevar más la rentabilidad de la empresa.
- Se recomienda a la empresa PVS Internacional S.A Salumbers, que capacite, motive e incentive, a los empleados para un mejor rendimiento, trabajo en equipo y adecuado manejo de las maquinarias y herramientas de trabajo.
- A más de ello se recomienda que colectivice la misión, visión, objetivos, valores organizacionales rediseñados y el nuevo organigrama, a todos los empleados para un mejor rendimiento y desempeño de la empresa.
- Toda empresa necesita tener una planificación estratégica, ya que ayuda a direccionar a la empresa de una manera adecuada, por lo que se recomienda que hagan uso de esta importante herramienta.

BIBLIOGRAFÍA

- Ackof, R. (2017). Fundamentos, preparación y diseño de un plan estratégico. En J. P. Portocarrero, *Gestión del Cambio Organizacional*. Lima: Interamericana Editorial.
- Anzil, F. (2018). Obtenido de <https://www.zonaeconomica.com/control>
- Arias, M., & Zuñiga, A. (2015). Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7832/1/UPS-CT004680.pdf>
- Benavides, C. (2016). *Diseño de un plan estrategico*. Guayaquil.
- Bernal, M. (2015). *La Planificación: Conceptos Básicos, Principios, Componentes, Características y Desarrollo del Proceso*. Guayaquil: Universidad Santa Maria.
- Cairo, J. (2014). *Teoría de la planificación estratégica*. México: UDM Editorial.
- Carroll, L. (2016). *Conceptos de Planificación Estratégica*. Lima: Editorial Nacional.
- Chernóbil, T. (2016). *Gestión empresarial*. Lima.
- Cisneros, A., & Demuner, M. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas. *Estudios Fronterizos y medianas empresas manufactureras de Baja California*, 35.
- Contreras, E. (2014). *Pensamiento & Gestión*. Barranquilla: Universidad del Norte.
- D'Alessio, F. (2014). *EL procesos estratégico: Un enfoque gerencial*. México: Pearson.
- Davis, K. (2014). *Comportamiento humano en las empresas*. Ciudad de México: Graw-Hill.
- Dominguez, D., & Mora, C. (2014). La alternativa del diagnóstico empresarial para la gestión directiva en las pequeñas empresas comerciales en Sinaloa. *Telos*.
- Formoso, M. (2015). *Planificación*. Ciudad de México: UNSTA.
- Garcia, G. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Espacios*.

García, M. (2015). *COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL: LABOR DE RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES*. Nuevo Laredo .

Gómez, M. (2016). Obtenido de

<http://repositorio.unicartagena.edu.co:8080/jspui/bitstream/11227/5546/1/PLAN%20ESTRATEGICO%20PARA%20LA%20EMPRESA%20INMACOL%20LTDA.pdf>

González, P. (2014). Obtenido de

<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/11732/TEISIS%20PAOLA%20GONZALEZZ.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Harold, H., & Heinz, F. (2017). *ORIGEN Y DESARROLLO DE LA ADMINISTRACIÓN*.

Cochabamba: Universidad Católica Boliviana San Pablo.

Luyo, J. (2014). *Recursos de la empresa*. Lima.

Meraz, L. (2014). *Estrategias De Competitividad De Las Micro, Pequeñas Y Medianas*

Empresas Vinícolas De La Ruta Del Vino Del Valle De Guadalupe, En Baja California, México. Ciudad de México: Eumed.

Meza, A., & Carballeda, P. (2015). *El diagnóstico organizacional; elementos, métodos y técnicas*. Ciudad de México: MDP Editorial.

Meza, A., & Carballeda, P. (2016). *EL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL; ELEMENTOS,*

MÉTODOS Y TÉCNICAS. Obtenido de

https://eva.udelar.edu.uy/pluginfile.php/453210/mod_folder/content/0/20.pdf?forcedownload=1

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2014). Obtenido de

<https://www.agricultura.gob.ec/ecuador-tiene-potencial-forestal/>

- Mintzberg, F., Quinn, C., & Voyer, H. (2017). *Direccionamiento estratégico y aprendizaje*. Cúcuta.
- Montiel, D. (2016). *Metodología de la investigación*. Bogotá: UDL Editorial.
- Morales, H. (2016). *Metodología de la Investigación*. Lima.
- Olvera, C. (2014). *La planificación: Teoría y desarrollo histórico*. Lima.
- Padilla, C. (2014). *La planificación: Conceptualización, teoría y desarrollo histórico*. México.
- Parada, P. (2017). *Análisis PESTEL, una herramienta de estrategia empresarial de estudio del entorno*. Lima.
- Pech, L. (2014). *La competitividad: Teoría y conceptos básicos*. Lima: Inca Editorial.
- Peralta, F. (2018). Obtenido de <http://www.cca.org.mx/funcionarios/cursos/ap089/apoyos/m3/analisis.pdf>
- Pimentel, L. (2015). *Planificación Estratégica*. Bogotá.
- Pin, A. (2018). Sector Forestal. *Ecuador Forestal*.
- Ponce, H. (2016). *La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales*. ISSN. Obtenido de La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y
- Porter, M. (1997). *Estrategia Competitiva*. México: Editoria Continental.
- Rojas, J. (2015). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. *UV Revista*, 8.
- Rojas, P., & Sepúlveda, S. (2016). ¿QUE ES LA COMPETITIVIDAD? *IICA*, 26.
- Romagnoli, S. (2019). Herramientas de Gestión: Diagnóstico Empresarial. *Columna económica*.
- Roncancio, G. (2018). ¿Cuáles son las etapas del proceso de Planeación Estratégica? *Pensemos*.
- Rubio, J. (2014). *Business Competitiveness Causes and Solutions*. Honolulu.

- Saavedra, R., Castro, L., & Restrepo O. (2015). *Planificación del Desarrollo*. Bogotá: FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ JORGE TADEO LOZANO.
- Sábado, J. T. (2009). *Fundamentos de bioestadística y análisis de datos para enfermería*. Barcelona: Servei de Publicacions.
- Sábado, J. T. (2014). *Fundamentos de bioestadística y análisis de datos para enfermería*. Barcelona: Servei de Publicacions.
- Sánchez, J., & Morales, M. (2016). Planeación Estratégica: Breve revisión teórica. *Planeación y Evaluación Educativa*.
- Scott , A. (2016). *Planificación Estratégica*. Edinburgh Business School.
- SECAP. (2018). *Sector Agroforestal*. Quito: Ministerio de relaciones laborales. Obtenido de <https://www.secap.gob.ec/wp-content/plugins/download-monitor/download.php?id=71&force=0>
- Trenza , A. (2016). *Plan estratégico para una empresa*. Obtenido de <https://anatrenza.com/plan-estrategico-empresa-como-hacer/#1-objetivo-de-un-plan-estrategico>
- Trujillo, F. (2016). *DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO CMAPS* . San José.

APÉNDICES

Apéndice A Modelo de preguntas realizadas en la entrevista



Universidad de Guayaquil
Facultad de Ciencias Administrativas
Escuela de Ingeniería Comercial DV



**“Diseño de un plan estratégico para el periodo 2020 - 2024 de la empresa P V S
 INTERNACIONAL S.A. SALUMBERS, ubicada en la ciudad de Guayaquil ”**

El motivo de la entrevista es recoger información sobre el direccionamiento estratégico y competitividad de la empresa PVS Internacional S.A. Salumbers.

Nombre del funcionario:

9. ¿La empresa cuenta misión, visión, valores y políticas organizacionales formulada y divulgada? Menciónelas
10. ¿Está seguro de que los empleados conocen con claridad sus funciones y responsabilidades? ¿Cómo lo sabe?
11. ¿Qué tanto conoce a sus clientes y al mercado al que se dirigen en general?
12. ¿Cuál considera usted que es la principal ventaja competitiva o valor agregado de la empresa?
13. ¿Considera usted que existe la probabilidad de que nuevos competidores aparezcan en el mercado?
14. ¿Cuáles son las principales dificultades internas y externas de la empresa?
15. ¿La empresa cuenta con un plan estratégico?
16. ¿Estaría dispuesto de implementar un plan estratégico para que la empresa PVS Internacional S.A. Salumbers mejore su posicionamiento en el mercado?

Apéndice B Modelo de preguntas realizadas en la encuesta



Universidad de Guayaquil
Facultad de Ciencias Administrativas
Escuela de Ingeniería Comercial DV



**“Diseño de un plan estratégico para el periodo 2020 - 2024 de la empresa P V S
INTERNACIONAL S.A. SALUMBERS, ubicada en la ciudad de Guayaquil ”**

Encuesta a empleados

El motivo de la encuesta es recoger información sobre el direccionamiento estratégico y competitividad de la empresa PVS Internacional S.A. Salumbers.

10. ¿Conoce usted la, visión, valores y políticas de la empresa?

	Misión	Visión	Valores	Políticas
Si				
No				

11. ¿Cree usted que la misión, visión, valores y políticas de la empresa son totalmente coherentes y comprensibles?

	Misión	Visión	Valores	Políticas
Si				
No				

12. ¿Cuándo ingresó a laborar en PVS Internacional S.A. Salumbers, usted recibió una inducción?

Si__

No__

13. ¿Usted tiene claras las funciones que debe realizar en su puesto de trabajo?

Si__

No__

14. ¿Usted considera que la empresa ofrece un buen ambiente de trabajo?

Si__

No__

15. ¿Piensa usted que cuenta con una participación activa en la empresa? (Sus ideas u opiniones son tomadas en cuenta)

Si__

No__

16. ¿Cuál cree usted que es la principal razón que los clientes eligen los productos de la empresa?

Calidad__

Atención y cumplimiento__

Precio__

Facilidad de pago__

No__

17. ¿Conoce usted la publicidad que implementa la empresa?

Si__

No__

18. ¿Conoce usted la existencia de un plan estratégico en la empresa?

Si__

No__

Apéndice C Modelo de preguntas realizadas en la encuesta



Universidad de Guayaquil
Facultad de Ciencias Administrativas
Escuela de Ingeniería Comercial DV



**“Diseño de un plan estratégico para el periodo 2020 - 2024 de la empresa P V S
INTERNACIONAL S.A. SALUMBERS, ubicada en la ciudad de Guayaquil ”**

Encuesta a proveedores

El motivo de la encuesta es recoger información suficiente que ayude a formular un plan estratégico para la empresa PVS Internacional S.A. Salumbers.

Nombre de la empresa:

11. ¿Cuántos años lleva PVS Internacional S.A. Salumbers, siendo su cliente?

Menos de un año___

De 2 a 5 años___

Más de 5 años___

12. ¿Ustedes cumplen a tiempo con los pedidos que realiza la empresa PVS Internacional S.A. Salumbers?

Si___

No___

13. ¿Con que frecuencia la empresa PVS Internacional S.A. Salumbers, se abastece de los productos que usted ofrece?

Semanal___

Quincenal___

Mensual___

Otros___

14. ¿Las compras que realiza la empresa PVS Internacional S.A. Salumbers, son representativas para sus ingresos?

Si___

No___

15. ¿Usted le ofrece a la empresa PVS Internacional S.A. Salumbers crédito?

Si___

No___

16. ¿La empresa PVS Internacional S.A. Salumbers es cumplida con los plazos de pago?

Si___

No___

17. ¿Cuáles son las líneas de productos que más le provee a la empresa P V S INTERNACIONAL S.A. SALUMBERS?

Maderas no trabajadas___

Maderas trabajadas___

18. ¿Cree que la empresa PVS Internacional S.A. Salumbers, tiene algún grado de dificultad para abastecerse de sus productos?

Logística___

Espacio insuficiente de almacenamiento___

Capital___

Otros___ Especifique

19. ¿La empresa PVS Internacional S.A. Salumbers ha requerido de asesoramiento por parte de ustedes? ¿De qué tipo?

Si___

No___

20. ¿Le parece que PVS Internacional S.A. Salumbers, es una empresa innovadora?

Si___

No ___

Apéndice D Marco Legal

Leyes – INDUSTRIALIZACIÓN

Ley de Fomento Industrial. - A esta Ley deben acogerse todas las empresas industriales existentes y las nuevas que se establezcan en el territorio ecuatoriano dedicadas a actividades industriales de transformación y cuyos fines convengan al desarrollo nacional. Las disposiciones de esta Ley no se hacen extensivas a otras actividades complementarias como las de obtención de materias primas agropecuarias o minerales y las de comercialización. Quedan también excluidas las empresas dedicadas a actividades pesqueras en su fase de captura y mineras en su fase de extracción, las empresas de construcción, las hoteleras y las de transporte.

La codificación de esta Ley contiene cinco capítulos y 50 artículos. Fue mediante Decreto Supremo N° 1414, publicada en el Registro Oficial N° 319 del 28 de septiembre de 1971. Sus disposiciones se actualizan y se sistematizan con la Constitución Política de la República.

Leyes PYMES

Ley de Fomento de la Pequeña Industria. - La Ley de Fomento de la Pequeña Industria define qué es una pequeña industria, su clasificación y beneficios. Contiene los requisitos que debe cumplir, enumera los posibles trámites en este campo y define la concesión de los cupos CKD. La Ley contiene 50 artículos, fue emitida en agosto de 1973 y su reglamento corresponde a octubre de 1986. De esta ley se desprenden los formularios de Calificación de la Pequeña Industria y de Recalificación de la Pequeña Industria.

Leyes Microempresas/Artesanías

Ley de Fomento Artesanal. - Fue expedida en mayo de 1986. La Ley de Fomento Artesanal ampara a los artesanos que trabajan en forma individual o asociada. Establece los parámetros

para gozar de los beneficios de la ley y las categorías para los artesanos y sus organizaciones. En esta ley se establece también el Seguro Social del artesano. Contiene 33 artículos.

Leyes de COMERCIO EXTERIOR

Ley de Comercio Exterior e Inversión LEXI.- La ley, fundamental para el sector de Comercio exterior, fue expedida en 1997. Contiene 31 artículos y una disposición transitoria. Norma y promueve desde el Estado el comercio exterior y la inversión directa, incrementa la competitividad de la economía nacional y propicia el uso eficiente de los recursos productivos de Ecuador y su desarrollo sostenible. La Ley establece como su instancia de coordinación al Consejo de Comercio Exterior e Inversiones (COMEXI) y establece sus responsabilidades, constitución y áreas de acción.

Ley de Promoción y Garantía de Inversiones. - La ley fue emitida en 1997. Su objetivo es fomentar y promover la inversión nacional y extranjera, y regular las obligaciones y derechos de los inversionistas para que contribuyan al desarrollo económico y social de Ecuador. La ley declara a la inversión en sectores productivos y de servicios como prioridad nacional y establece los organismos reguladores de la actividad, las garantías para la inversión y consideraciones sobre la inversión nacional. Contiene 37 artículos, dos disposiciones transitorias y un artículo final. Esta ley cuenta con un Reglamento de Inversiones reformado expedido por decreto ejecutivo en 2003.

Ley de Facilitación de las Exportaciones y del Transporte Acuático. - Esta ley fue expedida en 1992 y se aplica a la exportación de todo tipo de productos, bienes y servicios, a la vez que elimina las patentes de exportación y los impuestos referentes, con salvedad de los hidrocarburos, que tiene una legislación especial independiente y disposiciones en esta ley. Elimina todo requisito especial para exportar por lo que los únicos requisitos y trámites que se

observarán en esa área se determinan en este cuerpo legal. Contiene 27 artículos y una disposición transitoria.

Apéndice E Certificado de autorización

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS

Guayaquil 17 de abril del 2019

Señores

**Departamento de titulación
Facultad de Ciencias Administrativa
Universidad de Guayaquil**

Por el presente certificamos que la Sra. **Cedeño Velásquez Martha Isabel** con C.I. **0911509081** y el Sr. **Solórzano Macías Diego Alejandro** con C.I. **0940631054**, egresados de la carrera Ingeniería Comercia DV de la Universidad de Guayaquil, están realizando en nuestra empresa **PVS INTERNACIONAL S.A. SALUMBERS** con RUC 0992844558001, en el tema de tesis **"Diseño de un plan estratégico para el periodo 2020 - 2025 de la empresa P V S INTERNACIONAL S.A. SALUMBERS, ubicada en la ciudad de Guayaquil"** como requisito previo para la obtención del título de tercer nivel de Educación Superior.

Atentamente,

INTERNACIONAL



Luis Cáceres Herrera
Administrador
PVS Internacional S.A. SALUMBERS -
Ecuador

Cedeño Velásquez Martha

Solórzano Macías Diego