



UTMACH

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DISEÑO DE MAPA ESTRATÉGICO DE EMPRESA CODELMA PARA EL
MEJORAMIENTO DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS EN
LA PROVINCIA EL ORO

PONTON MATAMOROS XIOMAR JULISIE
INGENIERA COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MACHALA
2018



UTMACH

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DISEÑO DE MAPA ESTRATÉGICO DE EMPRESA CODELMA
PARA EL MEJORAMIENTO DE LA COMERCIALIZACIÓN DE
PRODUCTOS EN LA PROVINCIA EL ORO

PONTON MATAMOROS XIOMAR JULISIE
INGENIERA COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS

MACHALA
2018



UTMACH

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

EXAMEN COMPLEXIVO

DISEÑO DE MAPA ESTRATÉGICO DE EMPRESA CODELMA PARA EL
MEJORAMIENTO DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS EN LA
PROVINCIA EL ORO

PONTON MATAMOROS XIOMAR JULISIE
INGENIERA COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

LANDIN ALVAREZ SILVIA SUSANA

MACHALA, 18 DE JULIO DE 2018

MACHALA
18 de julio de 2018

Nota de aceptación:

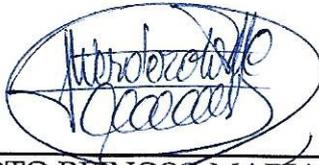
Quienes suscriben, en nuestra condición de evaluadores del trabajo de titulación denominado DISEÑO DE MAPA ESTRATÉGICO DE EMPRESA CODELMA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS EN LA PROVINCIA EL ORO, hacemos constar que luego de haber revisado el manuscrito del precitado trabajo, consideramos que reúne las condiciones académicas para continuar con la fase de evaluación correspondiente.



LANDIN ALVAREZ SILVIA SUSANA

0703240549

TUTOR - ESPECIALISTA 1



VERDEZOTO REINOSO MARIANA DEL ROCÍO

0703553362

ESPECIALISTA 2



OLLAGUE VALAREZO JOSE KENNEDY

0701735284

ESPECIALISTA 3

Fecha de impresión: miércoles 18 de julio de 2018 - 13:54

Urkund Analysis Result

Analysed Document: PONTON MATAMOROS XIOMAR JULISIE_PT-010518.pdf
(D40208217)
Submitted: 6/15/2018 9:14:00 PM
Submitted By: titulacion_sv1@utmachala.edu.ec
Significance: 2 %

Sources included in the report:

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81650062004>
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357951171003>
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219030140002>
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425541210007>

Instances where selected sources appear:

4

CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL

La que suscribe, PONTON MATAMOROS XIOMAR JULISIE, en calidad de autora del siguiente trabajo escrito titulado DISEÑO DE MAPA ESTRATÉGICO DE EMPRESA CODELMA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS EN LA PROVINCIA EL ORO, otorga a la Universidad Técnica de Machala, de forma gratuita y no exclusiva, los derechos de reproducción, distribución y comunicación pública de la obra, que constituye un trabajo de autoría propia, sobre la cual tiene potestad para otorgar los derechos contenidos en esta licencia.

La autora declara que el contenido que se publicará es de carácter académico y se enmarca en las disposiciones definidas por la Universidad Técnica de Machala.

Se autoriza a transformar la obra, únicamente cuando sea necesario, y a realizar las adaptaciones pertinentes para permitir su preservación, distribución y publicación en el Repositorio Digital Institucional de la Universidad Técnica de Machala.

La autora como garante de la autoría de la obra y en relación a la misma, declara que la universidad se encuentra libre de todo tipo de responsabilidad sobre el contenido de la obra y que asume la responsabilidad frente a cualquier reclamo o demanda por parte de terceros de manera exclusiva.

Aceptando esta licencia, se cede a la Universidad Técnica de Machala el derecho exclusivo de archivar, reproducir, convertir, comunicar y/o distribuir la obra mundialmente en formato electrónico y digital a través de su Repositorio Digital Institucional, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico.

Machala, 18 de julio de 2018



PONTON MATAMOROS XIOMAR JULISIE
0703079251

AGRADECIMIENTO

Le agradezco primamente a Dios por darme la vida y la dicha, por ser guía espiritual y motivacional de mis días cotidianos, a mi madre a mi hijo, a mi hermano por brindarme su apoyo darme su cariño y ser fuentes pilares para cumplir mis metas y objetivos profesiones, ellos son la razón de ser de mi vida, y mi prioridad de lucha día a día.

Le estoy altamente agradecida a mi tutora la Ing. Silvia Landin Álvarez, por ofrecerme su conocimiento, tiempo, la experiencia, las guías y pautas para poder concluir mi trabajo final complejo, así como a mis dos especialistas la Ing. Mariana Verdezoto y el Ing. José Ollague, y a todos aquellos maestros de la Universidad Técnica de Machala, que me han otorgado parte de su conocimiento para convertirme en una gran profesional de bien y éxito.

DEDICATORIA

Le dedico este trabajo final a mi madre y mi hijo que se han convertido la luz de que yo quiera progresar y ser alguien en la vida por darme ese apoyo incondicional y aliento para la lucha en todas las batallas de la vida, a darme valores éticos y morales dentro de mi vida cual se convierte en batalla dones de superación donde se gana y se pierde, cual ellos estarán hay pendiente en ofrecerme mil y una vez ese amor incondicional para poder llegar a nuestras metas ya que todo éxito mío es también suyos.

RESUMEN

El siguiente trabajo investigativo trata de generar un plan estratégico a la empresa CODELMA, que vende y comercializa materiales para el tapizado de muebles cuyo objetivo es identificar las estrategias en los procesos de la empresa Codelma para lograr mejorar los procesos y gestionar un manejo administrativo correcto de sus actividades y control de las mismas.

El mapa estratégico es una herramienta esencial porque ayuda a establecer, controlar los procesos de una empresa la cual permite llegar a cumplir las metas propuestas de la empresa CODELMA, cuya metodología utilizada en el proyecto es la transversal y descriptiva adaptada con las técnicas de entrevista y observación para desarrollar las matrices claves de los procesos de la planificación estratégica que son fundamentales.

Cuyo resultado es buscar que la empresa mejore en sus procesos y verifique a tener un control en la comercialización de sus productos, aspectos necesarios para alcanzar el correcto funcionamiento de la empresa mediante el estudio foda; y mapa estratégico así como también de objetivos empresariales, para alcanzar la calidad operacional, que le servirán como guías para la inserción en los mercados de la Provincia de El Oro.

PALABRAS CLAVES: mapa estratégico, foda, objetivos, planificación, estrategias.

ABSTRACT

The following investigative work tries to generate a strategic plan for the company CODELMA, which sells and commercializes materials for furniture upholstery whose objective is to identify the strategies in the processes of the company Codelma in order to improve processes and manage a correct administrative management of their activities and control of them.

The strategic map is an essential tool because it helps to establish, control the processes of a company which allows to reach the proposed goals of the company CODELMA, whose methodology used in the project is the transversal and descriptive adapted with interview techniques and observation to develop the key matrices of the strategic planning processes that are fundamental.

Whose result is to look for that the company improves in its processes and verifies to have a control in the commercialization of its products, necessary aspects to reach the correct operation of the company by means of the study foda; and strategic map as well as business objectives, to achieve the operational quality, which will generate him as guides for the insertion in the markets of the Province of El Oro.

KEYWORDS: strategic map, foda, objectives, planning, strategies.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTO	1
DEDICATORIA	2
RESUMEN	3
ABSTRACT	4
1. INTRODUCCIÓN	6
2. DESARROLLO	7
2.1.1 MISIÓN	9
2.1.2 VISIÓN	9
2.1.3 VALORES	9
2.2 ENTREVISTA	9
2.3 PLANIFICACION	10
2.4 FODA	¡Error! Marcador no definido.
2.4.1 Matriz Efi	11
2.4.2 Matriz Efe	11
2.4.3 Matriz DE evaluación IE	12
2.4.4 Matriz Peyea	13
2.4.5 Matriz De Evaluación IE	12
2.5 OBJETIVOS EMPRESARIALES	13
2.6 ESTRATEGIAS	13
2.7 MODELO BALANCED SCORE CARD (BSC)	15
2.8 MAPA ESTRATEGICO	17
3 RESULTADOS	18
4. CONCLUSIÓN	18
BIBLIOGRAFÍA	19
ANEXOS	20

INDICE DE TABLA

Tabla 1 Foda de la empresa Codelma	12
Tabla 2 Evaluación interna y externa (IE) de la empresa Codelma ...	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 3 Balanced Scorecard.....	16

INDICE DE FIGURA

Figura 1 Factores de FODA	11
Figura 2 Mapa Estratégico De La Empresa Codelma	17

1. INTRODUCCIÓN

Alrededor del mundo las empresas cumplen con varios procesos y subprocesos, partiendo por adoptar una estructura rígida tipo militar basada en el mando y control, hacia una tendencia completamente nueva, transformándose en empresas con sistemas muy complejos, el control y manejo de tales procesos se convierten en puntos esenciales para su desarrollo y alcance del éxito en las actividades del sector industrial en las que se hallan inmersas. Sus objetivos principales se basan en el desarrollo sostenible y en la toma de decisiones correctas mediante una buena planificación en el control de estos procesos.

Para Lago (2013), establece que la planificación estratégica dentro de una empresa se convierte en el pilar fundamental para la toma de decisiones y el generador del camino para llegar a cumplir los objetivos. Consecuentemente Andia (2016), indica que la planificación estratégica conlleva el generar planes de desarrollo por medio de interrogantes de la situación de cómo están las empresas para llegar a las metas establecidas.

La planificación estratégica dentro de las organizaciones a nivel mundial se connota que son esenciales para el correcto funcionamiento de las mismas, alcanzando el éxito total. Las empresas en el Ecuador están posicionadas en los mercados pero con poca aplicación estratégica. Según lo indica la Organización Mundial de Comercio (2016), las microempresas se han convertido en una fuerza mayor dentro del sector empresarial, representando un 83% a nivel global.

Dentro del Ecuador las organizaciones han surgido de manera desordenada, sin programas de planificación y control de procesos; su principal característica es vender, sin contar con un mapa estratégico que le permita cumplir los objetivos propuestos para mejorar cada día. La Organización Mundial de Comercio (2016), establece que en los países hay un porcentaje entre el 80 y el 95% de microempresas no estructuradas; el INEC (2016), expone que la mayor parte de registros en las bases de datos, corresponden a microempresas en cuotas de alrededor de un 91%.

En los últimos años, el porcentaje de los ingresos a los sectores empresariales por parte de las pymes ha aumentado; adoptando éstas un perfil emprendedor y de generación de empleo; llegando a ser eficientes en el mercado ecuatoriano. Estas microempresas, a medida que van creciendo, enfrentan problemas administrativos, por no contar con una planificación estratégica que permita mejorar la comercialización de sus productos, para obtener un

resultado acertado y eficaz. En la provincia de El Oro existe un gran volumen de crecimiento de pymes, porque son empresas que están innovando, mejorando sus productos tanto en calidad, en precios, convirtiéndose en empresas más competitivas en el mercado comercial, alcanzando un alto porcentaje de ventas y atención al cliente.

La *problemática* de la empresa CODELMA, no obstante de no disponer de una planificación estratégica establecida sino más bien guiada por el día a día y la experiencia en la gestión de las operaciones para controlar sus procesos, esta empresa no cuenta con un mapa estratégico que le permita mejorar la comercialización de sus productos, y por ende generar mayores ingresos y buenos resultados. Para definir los aspectos más representativos relacionados con la gestión de Codelma, se recurrirá a la aplicación de una *metodología* transversal y descriptiva, por medio de las técnicas de entrevista y observación

El *objetivo general* diseñar un mapa estratégico de la Empresa Codelma mediante la utilización del Balanced Score Card (BSC) para el mejoramiento de la comercialización de sus productos.

Los objetivos específicos.

Analizar los aspectos internos y externos (FODA) de la empresa Codelma.

Desarrollar el modelo Balanced ScoreCard para la identificación de los objetivos estratégicos con sus indicadores y metas establecidas en el mapa estratégico.

. La *ventaja competitiva* que le genera a la empresa se relaciona con la mejora en sus procesos, verificar el buen control en la comercialización de sus productos, aspectos necesarios para alcanzar el correcto funcionamiento de la empresa.

2. DESARROLLO

Codelma es una mediana empresa ubicada en Machala en las calles Fúlton Franco N° 405 y Dalila Echeverría, en la Provincia de El Oro. En un principio los propietarios administraban un pequeño taller de muebles para, posteriormente, ante la alta demanda de telas que se utilizan para el tapizado de muebles, incursionar en el comercio de la línea textil de damascos, sector en el cual empezaron a laborar empíricamente desde el año 2010 y luego, en el año 2013, formalizarse como empresa, tomando el nombre de CODELMA; Comercial Delgado Matamoros, con su gerente propietaria la Lcda. Diana Magdalena Loayza.

Esta microempresa se dedica a la comercialización de materiales para el tapizado de muebles en general, ofreciendo telas de tapiz con diseños acordes a la tendencia actual y brindando, según lo indica su gerente, elegancia y comodidad. En cuanto a partners clave, esta empresa cuenta con proveedores como Grupo Ortiz, Pro Corporation, etc., los mismos que le han permitido crecer en la comercialización de sus productos. No obstante de lo expuesto, la tendencia actual de este sector comercial donde se desempeñan pequeñas y medianas empresas tiende a ser muy competitivo, lo cual hace evidente la necesidad de formalizar una serie de procesos al interior de CODELMA, que permitan afianzar su posición en el mercado y ganar ventaja frente a la competencia.

A fin de delinear la estrategia capaz de ser aplicable de modo viable por parte de CODELMA, el presente desarrollo expone un plan destinado a establecer, en base al estudio del entorno externo e interno de este emprendimiento, aquellas ventajas competitivas capaces de situarla en una posición firme dentro de un entorno cambiante, elaborando un mapa estratégico, un foda y objetivos para mejorar el control de la comercialización de sus productos.

2.1.1 MISIÓN

Somos una empresa comercial, orientada a ofrecer los mejores materiales para el tapizado de muebles en general, brindando elegancia y comodidad, a precios que permitan el desarrollo de la actividad artesanal, contando con un personal capacitado, para satisfacer los estándares de calidad de nuestros clientes.

2.1.2 VISIÓN

Ser una empresa que dentro de 3 años lidere el mercado, en la comercialización de nuevos materiales para el tapizado de muebles, con precios competitivos y trato cordial a sus clientes.

2.1.3 VALORES

Respeto

Honestidad

Puntualidad

Trabajo en equipo

2.1.4 POLITICAS

Brindar el mejor de los tratos a todos nuestros clientes, estar siempre dispuestos a atender con cortesía y amabilidad, cumpliendo sus necesidades y expectativas, ofreciendo los productos para el tapizado de muebles de calidad.

2.2 ENTREVISTA

El proceso de planteamiento de un estudio de estrategia no podría partir sin la revisión de información provista por la empresa, y para este caso en particular, se ha realizado una entrevista a la directiva de la empresa CODELMA, la cual se han recabado datos de especial interés para el presente estudio.

- Con la entrevista, realizada a la Lcda. Diana Loayza gerente propietaria de la empresa Codelma, a sus empleados y realizando una inspección visual de infraestructura, ubicación y producto, se pudo constatar que esta microempresa, cuenta con espacios grandes para el almacenaje de mercadería, a pesar de no estar localizada en un lugar comercial de alto impacto se pudo observar que a su alrededor existen varios talleres que fabrican muebles lo que ha favorecido a la empresa, no cuenta con publicidad, pero tiene acceso a un portafolio de clientes fijos, quienes adquieren los productos que comercializa la empresa atraídos en gran medida por calidad, precios, y por la atención recibida por parte del personal que ahí labora, hechos con los cuales han permitido tener una cifra de negocios interesante con el pasar de los ciclos contables. Esta microempresa tiene la visión de incursionar en el pedido de nuevos materiales para el tapizado de muebles y mantener un perfil de expansión en el sector de la Provincia de El Oro.

2.3 PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

La planificación estratégica es vista como uno de los elementos fundamentales de ordenamiento que permiten dirigir y gestionar los procesos de la empresa, para poder llegar a los objetivos establecidos. Para Pozo, Martins & Rodríguez (2014), establece que la planificación estratégica es un plan direccional de las actividades que realiza la empresa para poder cumplir las metas en determinado tiempo.

Pasando al entorno puntual de nuestro caso de análisis la planificación dentro de la empresa Codelma habrá de constituir una parte muy importante de cara al futuro inmediato y sobre todo de largo plazo, analiza y permite proponer los pasos que se deben realizar para el mejoramiento de la comercialización de sus productos.

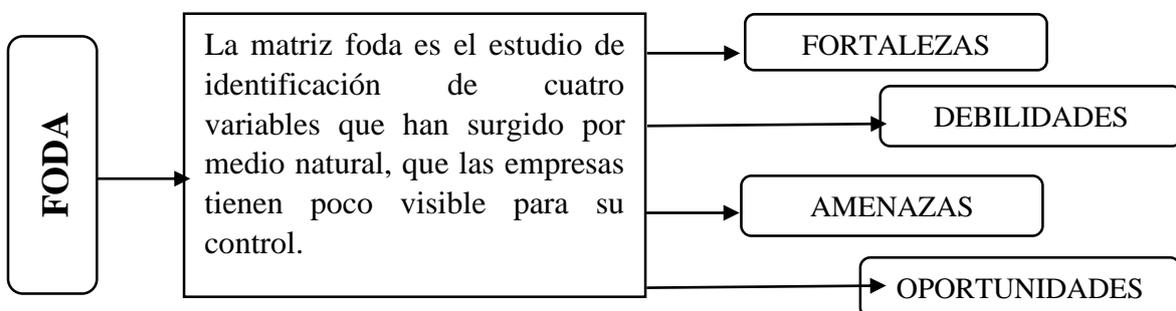
2.4 FODA

Una de las herramientas que desarrolladas nos permitirá conocer aspectos de gran relevancia de cara al plan estratégico de Codelma, es la matriz de FODA, misma que permite establecer en base a las características del entorno en que se encuentra inmersa la empresa, así también de su propia estructura interna, las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades con las que cuenta Cantos, Martins & Soarez (2014).

Con este desarrollo FODA o DAFO buscamos sustentar un plan estratégico como se mencionó anteriormente que permita a CODELMA instaurar ventajas competitivas en base a las competencias distintivas de los procesos y subprocesos de su cadena de valor, afianzando las buenas prácticas que al momento se han venido ejecutando. Para Gonzales, Alonso, Aleixandre & Málaga (2013) sugieren caracterizar al FODA como una herramienta que permite analizar los aspectos internos fortalezas y debilidades y los aspectos externos oportunidades y amenazas dentro de una organización.

La importancia de realizar este estudio da lugar a una matriz que será factible analizar todas las variables que son de inferencia en la empresa, reflejando los aspectos para llegar a un desarrollo viable de procesos, de igual modo descubrir cuáles son los puntos frágiles que se necesita trabajar para sustentar una operativa estratégica, esto no es solo tácticas de corto plazo sino estrategias a largo alcance Labra, Rivera & Reyes (2017). En la siguiente figura se establecen los factores para elaborar el foda.

Figura N.1 factores de FODA



Elaborado: por el autor

Fuente: (Labra Salgado, Rivera, & Reyes García, 2017)

Mediante la observación y la entrevista a la gerente propietaria de la empresa CODELMA y trabajadores se pudo obtener información para el desarrollo del estudio FODA, en la cual mediante el análisis de la matriz de vulnerabilidad y aprovechabilidad, se establece las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para la elaboración de la matriz FODA o DAFO de la empresa Codelma (ver anexo 3 y 4), como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla N°1 Foda de la empresa Codelma

<u>Fortalezas</u>	<u>Debilidades</u>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ infraestructura adecuada para almacenamiento de productos y movilización de clientes dentro de la empresa. ➤ Precios accesibles con descuento en los productos. ➤ Variedad y calidad en telas de tapiz 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sin operación en otros sectores de la Provincia ➤ Poco personal para atender la alta demanda de ventas. ➤ No cuenta con una publicidad para ofrecer sus productos.
<u>Oportunidades</u>	<u>Amenazas</u>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Demanda creciente en varias localidades de la Provincia. ➤ Ingreso al sector de nuevos proveedores con productos de calidad y cantidad 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Competencia consolidada en el mercado ➤ Escasez de materia prima de reciente lanzamiento retrasa las ventas

Elaborado: por el autor

Fuente: por el autor

2.4.1 Matriz Efi

Es la encarga de hacer la evaluación interna de la empresa Codelma, se toma como referencia las fortalezas y debilidades que cuenta la empresa para su evaluación y ponderación para llegar a un resultado que permita ver las variables más representativas. **Observación:** mediante el estudio de la matriz EFI a la empresa Codelma dio como resultado que está organizada y en óptimo nivel, cuenta con un rango mayor de la media de 2.90, cual indica que la empresa se encuentra internamente muy bien, (ver anexo 5).

2.4.2 Matriz Efe

Es la encargada de realizar el estudio externo de la empresa, para analizar las oportunidades que le benefician, generando un desarrollo sostenible a la empresa, verificar las amenazas que de forma directa pueden interferir en la empresa ocasionado ciertos inconvenientes en sus desarrollos comerciales. **Observación:** mediante el cuadro de evaluación de factores

externos EFE realizado a la empresa CODELMA manifiesta que las oportunidades tienen un rango mayor con respecto a las amenazas, el total que pondera es 3.10 esta es atractiva y favorable para la empresa, (ver anexo 6).

2.4.3 Matriz De Evaluación IE

La matriz de evaluación interna y externa, nos permite evaluar a la empresa tanto interna y externamente, sirve para generar una toma de decisiones para el direccionamiento y funcionamiento dentro de la organización esto se establece mediante la evaluación de la matriz EFI Y EFE. Si el punto intermedio en la matriz IE se encuentra en los cuadrantes I, II y IV quiere decir las estrategias a desarrollar deben ser intensivas y de crecimiento, si se encuentran en el cuadrante III, V Y VII las estrategias deben ser de mantener y proteger, y si están en los cuadrantes VI, VIII Y IX las estrategias son de reducción y de cosecha miento. En la siguiente tabla nos indica que la empresa Codelma se encuentra en los cuadrantes I, II, IV con el eje X 2.90 efi y en el eje Y 3.10 efe por lo tanto es una empresa en crecimiento.

Tabla N° 2 Evaluación interna y externa (IE) de la empresa Codelma

		4 - 3	3 - 2	2 - 1
3-4	I	II	III	
2-3	IV	V	VI	
1-2	VII	VIII	IX	

Elaborado: por el autor

Fuente: por autor

2.4.4 Matriz Peyea

La matriz peyea en la planificación estratégica es un punto importante para desarrollar o empatar la guía de elaboración de estrategias que ayuden a cumplir con las metas, la matriz peyea se encarga de indicar donde se encuentra ubicada la empresa para poder desarrollar estrategias que le ayuden a mejorar.

Observación: Codelma se encuentra en un cuadrante agresivo, es una empresa financieramente fuerte, competitiva, estable y creciente, con estrategias de penetración de mercado y crecimiento, permitiendo llevar el control de los procesos que realiza. (anexo 7)

2.4.5 Matriz Mpc

La matriz perfil competitivo MPC es la encargada de evaluar y comparar los factores claves para una empresa dentro de los foros comerciales. La MPC es generada por variables importantes que influyen dentro de las empresas, compara y diagnostica como se encuentra la empresa con respecto a las demás.

Observación: Según la matriz MPC establece que la empresa EL Tapiz tiene factores importantes de éxito, con un rango mayor a la media de 3.75, Codelma cuenta con un

promedio de 2.95, a pesar de llevar poco tiempo en el mercado de materiales para el tapizado de muebles, cuenta con factores claves y es competitiva llegando a un rango de igualdad con Decortextiles. (Ver anexo 8)

2.5 OBJETIVOS EMPRESARIALES

Los objetivos empresariales permiten a las empresas saber hacia dónde quieren ir, cumplir las metas establecidas, las cuales se convierte en el eje principal para desarrollar las estrategias y acciones a seguir en un periodo determinado de tiempo. Según León (2013), indica que los objetivos empresariales son los resultados que las organizaciones desean alcanzar, a través del tiempo, son la guía para que estas entidades puedan tener éxito.

- Realizar publicidad y promociones de la empresa Codelma, para alcanzar un mayor reconocimiento y por ende abarcar una mayor cuota de participación en el mercado, que garantice el aumento de la cifra del negocio.
- Expandir las operaciones comerciales de la empresa Codelma en la Provincia, ofreciendo productos con diseños nuevos y de calidad.
- Incrementar y capacitar al personal contratado, con la finalidad de mantener el estándar de calidad en la atención personalizada a los clientes.

2.6 ESTRATEGIAS

De acuerdo a los resultados obtenidos de la matriz peyea las estrategias a utilizar son una penetración de mercado, permitiendo el crecimiento y supervivencia de la organización, para lograr cumplir los objetivos establecidos, mediante la matriz DOFA se pudieron identificar las principales estrategias que la empresa debería perseguir para sobreponerse a sus propias debilidades y amenazas que ofrece el entorno y al mismo tiempo poder aprovechar las oportunidades con el uso de sus fortalezas (ver anexo 9). Según Correa, Sugahara &

Rodríguez (2015), establece que las estrategias son los medios de ordenamiento que conlleva a generar el cumplimiento de metas establecidas.

2.7 BALANCED SCORE CARD (BSC)

El BSC está siendo utilizado en las empresas más innovadoras como un sistema de gestión estratégica a largo plazo, El BSC debe basarse en una serie de relaciones de causa y efecto, derivadas de la estrategia, establecer objetivos, indicadores y metas focalizados desde 4 perspectivas para evaluar el desempeño de la empresa: perspectiva financiera, perspectiva de clientes, procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento. En la siguiente tabla se estable las perspectivas de la Empresa Codelma con sus correspondientes objetivos e indicadores.

1. Perspectiva financiera

Corresponde a los indicadores, que históricamente han sido los más utilizados, para medir el desempeño de una empresa puesto que reflejan la situación puntual de las inversiones y resultados económicos del negocio.

2. Perspectiva del cliente

Permite la identificación del mercado y del cliente hacia el cual van dirigidos los productos o servicios que ofrece la compañía.

3. Perspectiva de procesos internos

El desempeño en los procesos internos de una organización es el que va a permitir que los objetivos financieros y de clientes sean alcanzados.

4. Perspectiva de innovación y crecimiento

Es la perspectiva más importante en cuanto a resultados a largo plazo se refiere, permite identificar la infraestructura que se necesita para crear y mantener valor en el negocio en el largo plazo. Esta categoría incluye la formación y crecimiento de 3 áreas en la empresa: sistemas, personas y clima organizacional.

2.8 MAPA ESTRATEGICO

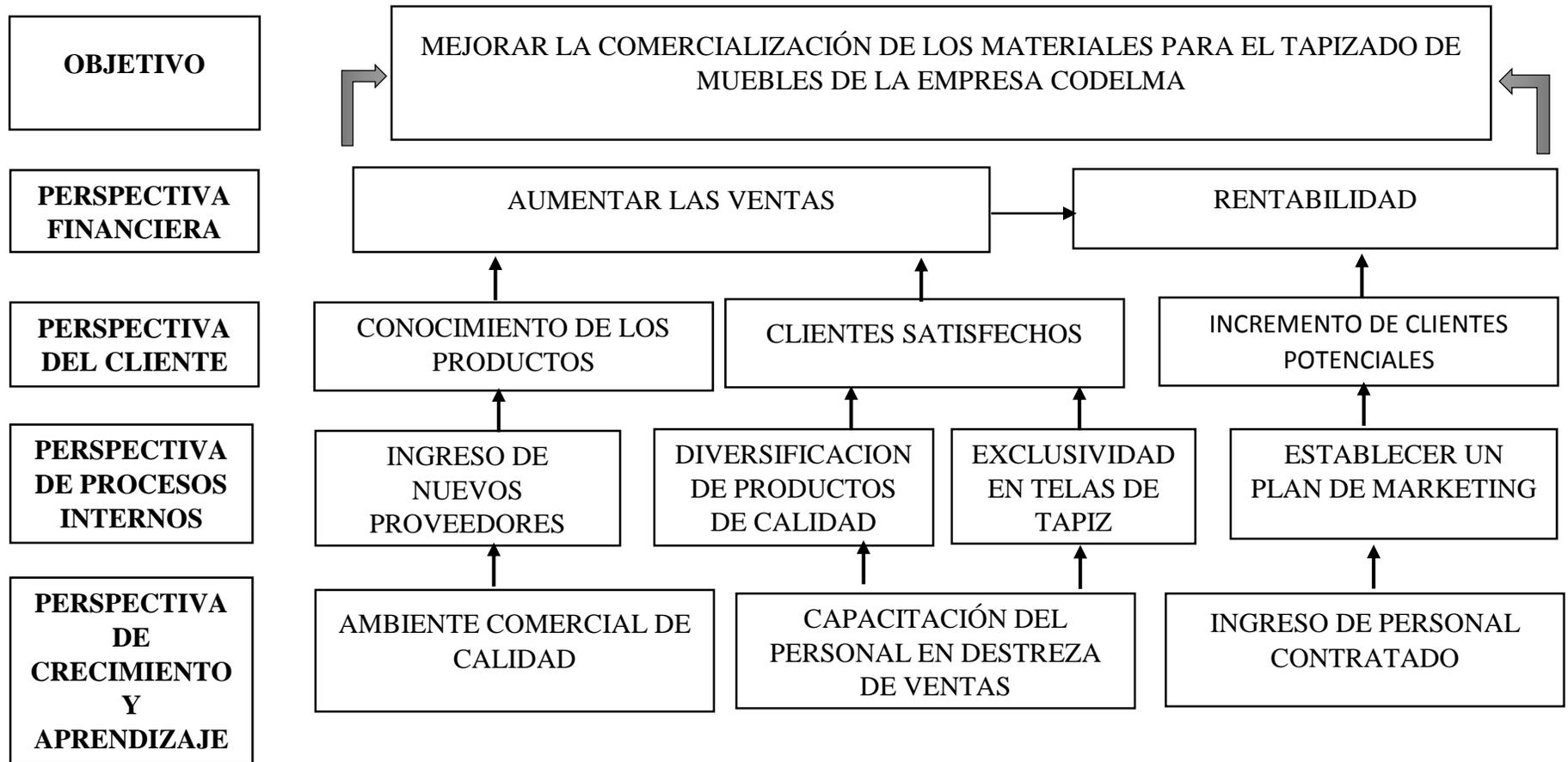
El mapa estratégico es una herramienta que direcciona a cumplir las metas y objetivos establecidos por la empresa sea a corto o largo plazo. Según Fernández (2014), establece que el mapa estratégico es una herramienta que ayuda alcanzar la misión y visión de la empresa a través de objetivos. Para Tur & Monserrat (2014), indica que la estrategia es la secuencia de llegar a cumplir los objetivos, para tomar las decisiones en rumbo de sus actividades. Las estrategias permiten tomar las medidas correctas para que las empresas cumplan las metas propuestas direccionadas a un corto o largo plazo, pero por lo regular el plan estratégico es de largo plazo, a continuación se muestra los resultados obtenidos mediante la elaboración del mapa estratégico.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	FRECUENCIA MEDICIÓN	META	INICIATIVA	MEDIR RESULTADOS
PERSPECTIVA FINANCIERA	Aumentar las ventas	Crecimiento en ventas.	Anual	Aumentar un 50% de las ventas netas	Captar nuevos clientes, con un plan de marketing	% incremento de la cantidad de dinero que genera la empresa
PERSPECTIVA DE CLIENTES	Incrementar clientes potenciales	Clientes potenciales	Mensual	Aumento de cartera de clientes en un 30%	Entregar volantes, , promociones, ofertas especiales, realizar ferias	% incremento de productos vendidos, número de productos vendidos con oferta
	Aumentar la Satisfacción de los clientes	% de Clientes satisfechos	semestral	95% de clientes satisfechos.	Encuestas satisfacción de los clientes periódicas	% grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos
PERSPECTIVAS DE PROCESOS INTERNOS	Diversificar productos con diseños actuales	Productos innovadores	Trimestral	Incremento de telas de tapiz de calidad actuales 50%	Conseguir nuevos proveedores con productos innovadores y de calidad	% en gestión de los distribuidores de productos nuevos
	Establecer alianzas estratégicas con nuevos proveedores	nuevos proveedores	anual	Aumento de productos con un 50%	Seleccionar proveedores nuevos y llevar a cabo reuniones conjuntas	% de satisfacción con relación a los nuevos pedidos
	Realizar un plan de marketing	Plan de marketing	Anual	15% de publicidad	Localizar empresas publicitarias para dar a conocer los productos	% Porcentaje de clientes originados desde la realización del Marketing
PERSPECTIVAS DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Capacitar al personal con destrezas en ventas	% de empleados capacitados	Semestral	20% en personal capacitado	Desarrollo de un programa de capacitaciones	% de clientes atendidos por empleados
	Contratar personal con conocimientos en ventas	% de empleados contratados	Anual	10% de contrato de personal	Publicaciones en anuncios periódico internet	% productividad y calidad del trabajo

Elaborado: por el autor

Fuente: por el autor

Figura N° 2 MAPA ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA CODELMA



Elaborado: por el autor

Fuente: por el autor

3 RESULTADOS

El resultado de la investigación fue analizar el foda donde se determinó que la empresa Codelma cuenta con factores importantes como es la calidad y precios de sus productos, la adecuada infraestructura, y la oportunidad de expandirse en el mercado de la Provincia de el Oro, con debilidades como es la publicidad, poco personal y entre sus amenazas esta la competencia; esto se dio mediante la elaboración de las matrices de vulnerabilidad, aprovechabilidad, la matriz efi y efe se pudo evaluar los factores internos y externos, para llegar a la matriz IE donde Codelma, I, II, IV esta en crecimiento, con la matriz peyea se verifico que la empresa está en un cuadrante agresivo esto es que es un empresa financieramente fuerte, competitiva y creciente, con la matriz de perfil competitivo MPC se establece que cuenta con un promedio de 2.95 ósea que es competitiva, se estableció tres objetivos empresariales como es realizar publicidad, expandir las operaciones comerciales e incrementar el personal contratado, mediante la elaboración de la matriz Dofa se analizó las estrategias que por medio del modelo Balanced Scorecard se estableció los objetivos con sus indicadores para llegar a la elaboración de un mapa estratégico que le permita a Codelma cumplir las metas establecidas en el mejoramiento de sus procesos para la comercialización de sus productos.

4. CONCLUSIONES

- Mediante el desarrollo del Balanced Scorecard se diseñó el mapa estratégico que permite realizar varios procesos al interior de Codelma como es la capacitación contratación del personal, los productos nuevos, exclusivos y de calidad, esto ocasiona el incremento y la satisfacción de los clientes para llegar al aumento de las ventas y cumplir nuestro objetivo que es el mejoramiento de la comercialización de los materiales para el tapizado de muebles de la empresa.
- Con el estudio FODA se analizaron los aspectos internos y externos, identificando las oportunidades que tiene la empresa que aprovechar en conjunto con sus fortalezas, y las debilidades que tiene que mejorar con sus amenazas.
- La matriz DOFA permitió establecer las estrategias para desarrollar el modelo BALANCED SCORECARD (BSC) identificando los objetivos, indicadores, metas a cumplir e iniciativas que la empresa CODELMA necesita para implementarlas en el mapa estratégico

BIBLIOGRAFÍA

- Andía Valencia, W. (2016). Enfoque metodológico para los objetivos estratégicos en la planificación del sector público. *Industrial Data*, 19(1), 28-32. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81650062004>
- Canto, E., Martins, V. F., & Soares, A. B. (2014). ANÁLISIS DOFA EN EL ÁREA DE VALIDACIÓN DE UNA EMPRESA FARMACÉUTICA VENEZOLANA. *Revista de Administração de Roraima*, 4(1), 134-151. Obtenido de <https://revista.ufr.br/adminrr/article/view/1948/1360>
- Corrêa, Sugahara, & Rodrigues. (2015). ESTRATEGIA EMPRESARIAL E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA DE LAS INDUSTRIAS BRASILEÑAS. *Invenio*, 18(35), 65-84. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87742317005>
- Fernández. (2014). Control estratégico de gestión en unidades de información. *Revista e-Ciencias de la Información*, 4(1), 1-16. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=476847245005>
- González de Dios, J., Alonso Arroyo, A., Aleixandre, R., & Málaga, S. (2013). Análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO) de la publicación pediátrica española a partir de un estudio cuantitativo. *dialnet Elsevier*, 78(6), 351-354. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.1016/j.anpedi.2013.01.001>
- INEC. (31 de octubre de 2016). *Inec*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-registro-843-745-empresas-en-2016/>
- Labra Salgado, O. S., Rivera, G., & Reyes García, J. I. (2017). ANÁLISIS FODA SOBRE EL USO DE LA INTELIGENCIA COMPETITIVA EN PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA DEL VESTIDO. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 21(1), 78-99. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357951171003>
- Lago, A. B. (2013). Capacitación en Planificación Estratégica. Impulso del Desarrollo Local con Microempresas. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 6(11), 97-109. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219030140002>
- León. (2013). Fuerza de ventas determinante de la competitividad empresarial. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XIX(2), 379-389. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28026992014>
- OMC. (2016). *Igualdad de condiciones para el comercio de las pymes*. Ginebra: OMC. Obtenido de https://l.facebook.com/l.php?u=https%3A%2F%2Fwww.wto.org%2Fspanish%2Fres_s%2Fbooks_p_s%2Fworld_trade_report16_s.pdf&h=ATMx8quL8qq5mldpyVjUAK9xRdFVD9PQHBSWiRaCPC1XZHZBm5lyfq6O0IMpwiCgpmcwV2NCHw972aoWQRGym4MX9Ti2EMA3U4KQ62a3wFSVP_NCftB
- Pozo Rodríguez, J. M., Martins Kidito Xavierda Gama, M., & Rodríguez Cotilla, Z. (2014). La lógica de la planificación empresarial y de la productividad del trabajo. *Economía y Desarrollo*, 152(2), 122-137. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425541210007>
- Tur, V., & Monserrat, J. (2014). EL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN. ESTRUCTURA Y FUNCIONES. *Razón y Palabra*, 18(88), 1-12. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199532731046>

ANEXOS

ANEXO 1

MATRIZ DE IMPACTO INTERNO (MPCI)

CAPACIDADES	GRADO FORTALEZAS			GRADO DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
DIRECTIVA									
Planificación estratégica actualizada				X			D5		
Cumplimiento de metas		X						F3	
Orden en los productos de comunicación					X			D3	
	X						F5		
COMPETITIVA									
Variedad y precio de productos	X						F5		
publicidad				X			D5		
productos de calidad	X						F5		
FINANCIERA									
Disponibilidad de capital	X						F5		
Rentabilidad de inversión		X						F3	
TECNOLOGICA									
Aplicaciones tecnológicas					X			D3	
RECURSOS HUMANOS									
Personal capacitado		X						F3	
Presentación del personal				X			D5		
Falta de personal					X			D3	
Personal comprometido con la empresa	X						F5		
ORGANIZACIONAL									
buen ambiente laboral		X						F3	
Espacios grandes para stock de mercadería	X						F5		
FACTOR INCIDENCIA	FORTALEZAS			DEBILIDADES					
ALTO	30			15					
MEDIO	12			9					
BAJO	0			0					

ANEXO 2

MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO (POAM)

CAPACIDADES	GRADO OPORTUNIDADES			GRADO AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
ECONOMICO									
Elevado pago de impuestos				X			A5		
Restricciones para importar productos				x			A5		
Crecimiento del mercado		X						O3	
POLITICO									
Participación del gobierno					x			A3	
SOCIAL									
Nivel de empleo		x						O3	
Seguridad Social					x			A3	
Aceptación de la empresa por pobladores del sector	x						O5		
Índice de pobreza						x			A1
Emprendimiento	x						O5		
TECNOLOGICO									
Oportunidad de modernización tecnológica	x						O5		
Acelerado desarrollo tecnológico					x			A3	
COMPETITIVO									
Acceso a nuevos mercados	x						O5		
Entrada de nuevos competidores				x			A5		
Precios bajos de la competencia					x			A3	
GEOGRAFICOS									
Ubicación del negocio		x						O3	
Calidad de las vías de acceso	x						O5		
FACTOR									
INCIDENCIA	OPORTUNIDADES			AMENAZAS					
ALTO	25			15					
MEDIO	9			12					
BAJO	0			1					

ANEXO 3

MATRIZ DE APROVECHABILIDAD DE LA EMPRESA CODELMA

N°	OPORTUNIDAD FORTALEZAS	O1	O2	O3	O4	Total	Prioridad
		Demanda creciente en varias localidades de la provincia.	Continuos avances tecnológicos	Gran aceptación de los productos	Ingreso al sector de nuevos proveedores con productos de calidad y cantidad		
F1	Infraestructura adecuada en almacenamiento de productos y movilización de clientes dentro de la empresa.	5	3	3	5	16	3
F2	El local es propio por lo que no tiene que pagar arriendo.	5	3	1	3	12	4
F3	Cuenta con una atención personalizada para los clientes.	3	1	1	3	8	6
F4	Variedad y calidad en telas de tapiz	3	5	5	5	18	1
F5	Cuenta con vehículo propio para la entrega de sus pedidos	1	3	3	3	10	5
F6	precios Accesibles con descuentos	5	3	5	3	16	2
TOTAL		22	18	18	22	80	
PRIORIDAD		1	3	4	2		

TOTAL	FORTALEZA	OPORTUNIDADES
	$80/6= 13.33$	$80/4=20.00$
64	Las fortalezas tomadas son las que pesan la medio de 13.33 para el foda.	Las oportunidades tomadas son las que pasen la media de 20.00 para el foda

INCIDENCIA	PONDERACIÓN	ESCALA
ALTA	5	70% - 100%
MEDIA	3	31% - 69%
BAJA	1	0% - 30%

ANEXO 4

MATRIZ DE VULNERABILIDAD DE LA EMPRESA CODELMA

N°	AMENAZAS DEBILIDADES	A1	A2	A3	A4	A5	Total	Prioridad
		Restricciones en la importación de productos.	Competencia consolidada en el mercado	Escases de materia prima	Elevado pago de impuestos	Inseguridad social.		
D1	Sin operación en otros sectores de la Provincia	5	5	5	3	1	19	1
D2	La empresa tiene poco tiempo laborando en el mercado	3	5	3	1	1	13	2
D3	No posee un orden adecuado para exhibir sus productos.	1	3	3	3	3	13	3
D4	Poco personal para atender la alta demanda de ventas.	3	5	3	5	3	19	4
D5	Falta de publicidad para promocionar sus productos.	3	5	5	1	3	17	5
D6	Inadecuada presentación del personal dentro de la empresa	1	3	3	3	3	13	6
TOTAL		16	26	22	16	14	94	
PRIORIDAD		3	1	2	4	5		

TOTAL	AMENAZAS	DEBILIDADES
	$94/5 = 18.8$	$94/6 = 15.66$
64	Las amenazas tomadas son las que pesan la medio de 18.8 para el foda.	Las debilidades tomadas son las que pesan la media de 15.66 para el foda.

INCIDENCIA	PONDERACIÓN	ESCALA
ALTA	5	70% - 100%
MEDIA	3	31% - 69%
BAJA	1	0% - 30%

ANEXO 5

MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI) CODELMA

N°	MATRIZ EFI CODELMA	IMPACTO	DEB MAYOR 1	FOR MAYOR 3
			DEB MENOR 2	FOR MENOR 4
FACTORES		PESO	CALIFICACION	TOTAL POND.
	FORTALEZAS			
1	Infraestructura adecuada en almacenamiento de los productos y movilización de clientes dentro de la empresa.	0.30	4	1.20
2	Precios accesibles con descuentos	0.20	4	0.80
3	Variedad y calidad en telas de tapiz	0.15	3	0.45
	DEBILIDADES			
1	Sin operación en otros sectores de la Provincia	0.15	1	0.15
2	Poco personal para atender los clientes.	0.10	1	0.10
3	Falta de publicidad para ofrecer sus productos.	0.10	2	0.20
	TOTAL	1.00		2.90

ANEXO 6

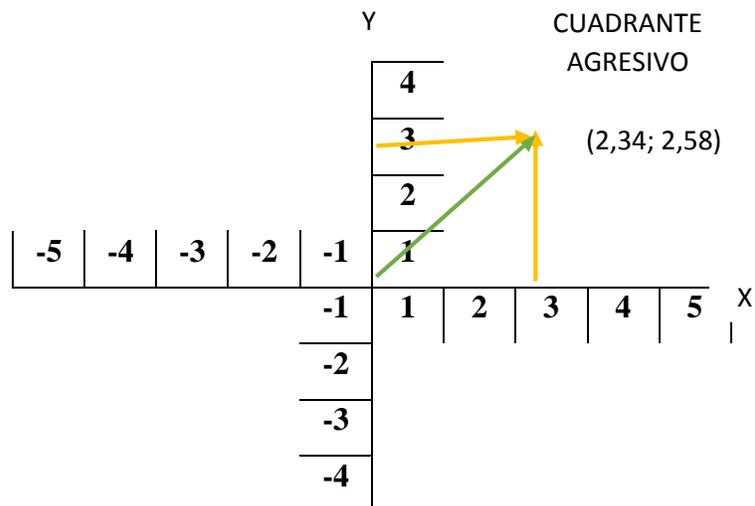
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE) CODELMA

N°	MATRIZ EFE CODELMA	IMPACTO	AMN MAYOR 1	OPO MAYOR 3
			AMN MENOR 2	OPO MENOR 4
FACTORES		PESO	CALIFICACION	TOTAL POND.
	OPORTUNIDADES			
1	Demanda creciente en varias localidades de la Provincia	0.40	4	1.60
2	Ingreso al sector de nuevos proveedores con productos de calidad y cantidad	0.30	4	1.20
	AMENAZAS			
1	Competencia consolidada en el mercado.	0.15	1	0.15
2	Escasez de materia prima de reciente lanzamiento retrasa el auge de ventas	0.15	1	0.15
	TOTAL	1.00		3.10

ANEXO N° 7
MATRIZ PEYEA EMPRESA CODELMA

Estudios internos		Estudios externos	
Fuerzas Financieras		Estabilidad del entorno	
Factores	Total	Factores	Total
✓ Apalancamiento	5	✓ La competencia	-3
✓ Flujo de efectivos	6	✓ Restricción en la importación de sus productos.	
✓ Capital de trabajo	5	✓ Escases de materia prima	-5
			-3
suma	16	suma	-11
FF	5.33	EE	-2.75
Ventajas Competitivas		Fuerzas industrial	
✓ Participación en los mercados de la Provincial.	-4	✓ Infraestructura adecuada en almacenamiento de material.	6
✓ Variedad y calidad en telas de tapiz	-1	✓ Estabilidad Financiera	5
✓ Lealtad de los clientes	-3	✓ Aprovechamiento de telas	4
	-8		15
VC	-2.66	FI	5.00
X= FI +VC= 5.00 - 2.66= 2.34		Y=FF+EE=5.33-2.75=2.58	

Elaborado: por autora



ANEXO N° 8

MATRIZ PERFIL COMPETITIVO (MPC) EMPRESA CODELMA

		CODELMA		EL TAPIZ		DECORTEXTILES	
FACTORES DE EXITO	PESO	Calificación	Total ponderado	Calificación	Total ponderado	Calificación	Total ponderado
Partición dentro del mercado	0.30	3	0.90	4	1.20	4	1.20
Precios competitivos	0.20	3	0.60	4	0.80	3	0.60
Calidad del producto	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45
Lealtad clientes	0.20	2	0.40	3	0.60	3	0.60
Posición financiera	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30
publicidad	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.10
TOTAL	1.00		2.95		3.75		3.25
1 Debilidad Importante 2 Debilidad Menor 3 Fortaleza Mayor 4 Fortaleza Importante							

ANEXO N°9

MATRIZ DOFA DE LA EMPRESA CODELMA

CODELMA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<p>1. Demanda creciente en varias localidades de la provincia.</p> <p>2. Ingreso al sector de nuevos proveedores con productos de calidad y cantidad</p>	<p>1. Competencia consolidada en el mercado</p> <p>2. Escases de materia prima de reciente lanzamiento retrasa el auge de ventas</p>
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<p>1. Infraestructura adecuada en almacenamiento de productos y en movilización de clientes dentro de la empresa.</p> <p>2. Precios accesibles con descuento en los productos.</p> <p>3. Variedad y calidad en telas de tapiz</p>	<p>1. (F1-O1) instaurar operaciones de mercadeo en otras localidades amparadas en capacidad logística.</p> <p>2. (F1-O2) Abarcar mayor surtido de mercadería en base a nuevas tendencias.</p> <p>2. (F3-O2) Establecer relaciones comerciales con otros proveedores en búsqueda de mejores precios.</p>	<p>1.(F3-A1)lograr la exclusividad en determinado segmento de líneas de productos para brindar las cifras de negocios más representativas</p> <p>2 (F2-A1) Fortalecer los vínculos comerciales con los clientes actuales</p>
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<p>1. Sin operación en otros sectores de la provincia</p> <p>2. Poco personal para atender la alta demanda de ventas.</p> <p>3. Falta de publicidad para ofrecer sus productos.</p>	<p>1. (D2-O1) Contratar personal y enseñarle las destrezas necesarias para el despliegue de operaciones.</p> <p>2. (D3-O1) Implementar convenios de cooperación con empresas competentes del sector de marketing y publicidad</p>	<p>1.(D1-A1) Implementar un plan de acción de mejoramiento de ventas, en la aplicación de garantías a los productos por defectos de fabricación del material textil que normalmente no lo da la competencia.</p> <p>2. (D2-A1) Capacitar al personal en buenas prácticas de gestión y de servicio al cliente.</p>

FOTOS

