



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**PLAN DE CONTINGENCIA COMERCIAL DE
RECUPERACIÓN DE CLIENTES, FACTURACIÓN Y VENTAS
POR CRISIS GENERADA DEL COVID-19 APLICADO A LA
EMPRESA PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A. DE LA CUIDAD
DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA.**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar el grado académico de:

INGENIERA DE EMPRESAS

AUTORA: RAQUEL ESTEFANÍA ECHEVERRÍA NARANJO

DIRECTOR: Ing. OSCAR IVÁN GRANIZO PAREDES MDE.

Riobamba - Ecuador

2021

©2021, Raquel Estefanía Echeverría Naranjo

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Raquel Estefanía Echeverría Naranjo, declaro que el presente trabajo de integración curricular es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autora asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de integración curricular; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 22 de junio del 2021

A handwritten signature in black ink, enclosed in a hand-drawn oval. The signature reads "Raquel Estefanía Echeverría Naranjo".

Raquel Estefanía Echeverría Naranjo

C.I: 180439337-7

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación: Tipo Proyecto de Investigación, **PLAN DE CONTINGENCIA COMERCIAL DE RECUPERACIÓN DE CLIENTES, FACTURACIÓN Y VENTAS POR CRISIS GENERADA DEL COVID-19 APLICADO A LA EMPRESA PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A. DE LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA.**, realizado por la señorita: **RAQUEL ESTEFANÍA ECHEVERRÍA NARANJO**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación. El mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Carlos Patricio Arguello Mendoza, MDE. PRESIDENTE DEL TRIBUNAL	_____	2021/06/22
Ing. Oscar Iván Granizo Paredes, MDE. DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACION	_____	2021/06/22
Ing. Bladimir Enrique Urgilés Rodríguez, Ms.C. MIEMBRO DEL TRIBUNAL	_____	2021/06/22

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de titulación a aquellas personas que hicieron parte de mi vida y me llenaron de felicidad y al mismo tiempo me dejaron grandes enseñanzas. “Baruch de Spinoza creía que Dios es el conjunto de todo lo existente, que se expresa tanto en la extensión como en el pensamiento, y concuerdo ya que creo que Dios es nuestra propia realidad la cual se expresa por medio de la naturaleza”. A ti madre te dedico, cada caída y cada triunfo que he tenido a lo largo de mi vida de estudiante, por darme el privilegio de vivir y alcanzar mis objetivos. Gracias por mostrarme el camino de la ciencia y el conocimiento por estar en cada paso, por darme la libertad de vivir cada experiencia y comprender, así como se rige el mundo. A ti padre te agradezco por permitirme terminar una carrera universitaria y esforzarte tanto, aunque no haya sido tu deber hacerlo; por las horas extras y las noches de desvelo para poder apoyarme con mis estudios, quiero que sepas que te admiro mucho y valoro todo lo que has hecho por mí y por tus consejos. A ti hermano te agradezco por su apoyo contante, por cada regaño para que siga adelante y no me deje vencer por absolutamente nada y por darme las pautas para continuar con mi tesis, y estoy orgullosa de su excelente desempeño académico y la entrega que le pone a todo lo que realiza. A ti abuelita por tu apoyo incondicional, por llevarme de la mano en cada paso, por esas noches de desvelo cuidándome, por estar siempre en mis días alegres o tristes, por ser mi alegría y hacer de mí constantemente una mejor persona.

Raquel

AGRADECIMIENTO

A mis padres por comprenderme y permitirme culminar mis estudios, y darme la fuerza para seguir adelante, por su apoyo constante. A mi hermano por tenerme paciencia, por aconsejarme y regalarme su tiempo cada vez que ha sido necesario, por ayudarme siempre. A mis abuelitos por su apoyo constante por sus cuidados; por estar presentes en cada paso de mi vida. A mis tíos por sus consejos, por sus cuidados, por enseñarme que la vida te tiene preparado grandes cosas solo está en ti aferrarte a ella. A mis Docentes por enriquecerme de conocimientos, y generar en mí el deseo de seguir estudiando de dedicarme día a día y esforzarme por mis sueños y anhelos.

Raquel

TABLA DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS	xiv
RESUMEN	xv
ABSTRACT.....	xvi
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

1.	MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	2
1.1.	Antecedentes investigativos	2
1.2.	Fundamentación teórica	3
1.2.1.	<i>Pandemia</i>	<i>3</i>
1.2.2.	<i>Covid-19.....</i>	<i>4</i>
1.2.2.1.	<i>La crisis golpea una estructura productiva y empresarial</i>	<i>4</i>
1.2.2.2.	<i>Más de un tercio del empleo formal y un cuarto del PIB golpean sectores</i>	<i>6</i>
1.2.2.3.	<i>El impacto en la industria conduciría a un cambio estructural regresivo.....</i>	<i>7</i>
1.2.2.4.	<i>Cerrarían 2,7 millones de empresas.....</i>	<i>8</i>
1.2.2.5.	<i>Las medidas adoptadas: importantes pero insuficientes</i>	<i>8</i>
1.2.3.	<i>Estado de excepción</i>	<i>8</i>
1.2.4.	<i>Distanciamiento social</i>	<i>9</i>
1.2.5.	<i>Estado de emergencia.....</i>	<i>9</i>
1.2.6.	<i>Confinamiento.....</i>	<i>9</i>
1.2.7.	<i>Aislamiento.....</i>	<i>10</i>
1.2.8.	<i>Riesgos.....</i>	<i>10</i>
1.2.9.	<i>Cese de operaciones.....</i>	<i>11</i>
1.2.10.	<i>Declive de bienes o servicios.....</i>	<i>11</i>
1.2.11.	<i>Caída en ventas.....</i>	<i>11</i>
1.2.12.	<i>Pérdida de clientes.....</i>	<i>12</i>
1.2.13.	<i>Endeudamiento.....</i>	<i>12</i>
1.2.14.	<i>Desempleo.....</i>	<i>13</i>
1.2.15.	<i>Operaciones</i>	<i>13</i>
1.2.16.	<i>Diagramas de Flujo.....</i>	<i>13</i>
1.2.17.	<i>Plan de contingencia</i>	<i>14</i>

1.2.18.	<i>Plan comercial</i>	15
1.2.19.	<i>ISO 45001 Sistemas de Gestión de la seguridad y salud en el trabajo</i>	15
1.2.20.	<i>ISO 22301 – Sistemas de Gestión de la Continuidad del Negocio</i>	15
1.2.20.1.	<i>Beneficios de la continuidad del negocio</i>	16
1.2.20.2.	<i>La continuidad del negocio en la gestión general</i>	16
1.2.20.3.	<i>Términos básicos utilizados en la norma</i>	16
1.2.21.	<i>Poder de negociación</i>	17
1.2.21.1.	<i>Poder de Negociación de los clientes</i>	17
1.2.21.2.	<i>Poder del cliente-Factores determinantes</i>	18
1.2.21.3.	<i>Análisis</i>	18
1.2.21.4.	<i>Interpretación del poder de negociación del cliente</i>	18
1.2.22.	<i>Estrategia de ventas</i>	19
1.2.23.	<i>Competencia</i>	19
1.2.23.1.	<i>Competencia imperfecta</i>	20
1.2.23.2.	<i>Los gobiernos y la competencia</i>	20
1.2.23.3.	<i>Intensidad de los competidores</i>	20
1.2.24.	<i>Teletrabajo</i>	21
1.2.25.	<i>Recuperación</i>	22

CAPÍTULO II

2.	MARCO METODOLÓGICO	23
2.1.	Modalidad de la investigación	23
2.2.	Tipos de investigación	23
2.2.1.	<i>Investigación Bibliográfica</i>	23
2.2.2.	<i>Investigación de Campo</i>	23
2.3.	Población y muestra	23
2.3.1.	<i>Población</i>	23
2.3.2.	<i>Muestra</i>	25
2.4.	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	25
2.4.1.	<i>Método inductivo-deductivo</i>	25
2.4.2.	<i>Técnicas e instrumentos de investigación</i>	25

CAPÍTULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	27
3.1.	Resultados de la encuesta	27

3.2.	Verificación de la idea a defender	35
3.3.	Propuesta	35
3.3.1.	<i>Título</i>	35
3.4.	Contenido de la propuesta	36
3.4.1.	<i>Antecedentes</i>	36
3.4.2.	<i>Objetivo de la propuesta</i>	37
3.4.3.	<i>Justificación</i>	37
3.5.	Desarrollo de la propuesta	38
3.5.1.	<i>Direccionamiento estratégico</i>	38
3.5.2.	<i>Identificación y secuencia de los planes de contingencia</i>	38
3.5.3.	<i>Evaluación de los riesgos</i>	40
3.5.4.	<i>Implementación de Plan de Continuidad del Negocio</i>	40
3.5.4.1.	<i>Antecedentes</i>	40
3.5.4.2.	<i>Objetivos del Plan</i>	41
3.5.4.3.	<i>Escenarios de riesgo</i>	41
3.5.5.	<i>Comprensión de la organización y de su contexto</i>	43
3.5.6.	<i>Norma ISO 22301 Continuidad del Negocio</i>	44
3.5.7.	<i>Tipos de objetivos básicos para la recuperación de clientes y ventas</i>	47
3.5.8.	<i>Elaboración y selección de estrategias</i>	47
3.5.8.1.	<i>Comunicación con el área de mercadeo</i>	48
3.5.8.2.	<i>Gestión estratégica y posicionamiento de la marca</i>	48
3.5.8.3.	<i>Material eficiente</i>	48
3.5.9.	<i>Equipo de representantes para el incremento de ventas, clientes y facturación</i> ..	48
3.5.10.	<i>Metodología y modelo operativo</i>	51
3.5.10.1.	<i>Filosofía</i>	51
3.5.10.2.	<i>Políticas del Sistema de Gestión y sus objetivos</i>	51
3.5.10.3.	<i>Requisitos del cliente</i>	51
3.5.10.4.	<i>Valores y Principios</i>	52
3.5.10.5.	<i>Organigrama estructural</i>	53
3.5.11.	<i>Análisis Macro y Micro Ambiente</i>	53
3.5.11.1.	<i>Análisis Macro Ambiente</i>	54
3.5.12.	<i>Factor Político Legal</i>	54
3.5.12.1.	<i>ISO 45001 Sistemas de Gestión de la seguridad y salud en el trabajo</i>	54
3.5.12.2.	<i>ISO 22301</i>	55
3.5.13.	<i>Aplicación de los sistemas de gestión de salud y seguridad ISO 45001</i>	56
3.5.13.1.	<i>Salud y seguridad</i>	56
3.5.14.	<i>Liderazgo y participación de los trabajadores</i>	61

3.5.14.1.	<i>Liderazgo y compromiso</i>	61
3.5.14.2.	<i>Planes de beneficios</i>	62
3.5.14.3.	<i>Adaptación en el trabajo</i>	63
3.5.14.4.	<i>Compensación</i>	64
3.5.14.5.	<i>Experiencia de la fuerza laboral</i>	64
3.5.14.6.	<i>Comunicación multicanal</i>	64
3.5.14.7.	<i>Equipos de protección individual (EPI)</i>	64
3.5.14.8.	<i>Desplazamiento al trabajo y retorno a su hogar</i>	64
3.5.14.9.	<i>Recomendaciones a los empleadores</i>	65
3.5.14.10.	<i>Reingreso y supervisión</i>	67
3.5.15.	<i>Espacios de trabajo</i>	68
3.5.15.1.	<i>Limpieza y seguridad alimentaria</i>	68
3.5.16.	<i>Salud Mental en el ámbito laboral</i>	68
3.5.16.1.	<i>Incorporación</i>	69
3.5.17.	<i>Situación Económica</i>	71
3.5.18.	<i>Factor económico</i>	71
3.5.18.1.	<i>Producto Interno Bruto (PIB)</i>	71
3.5.18.2.	<i>Tasa de interés</i>	72
3.5.19.	<i>Amenaza de entrada de nuevos competidores</i>	73
3.5.20.	<i>Poder de negociación de los proveedores</i>	73
3.5.21.	<i>Poder de negociación de los clientes</i>	74
3.5.22.	<i>Amenaza de ingreso de los productos sustitutos</i>	76
3.5.23.	<i>Unidades estratégicas del negocio</i>	76
3.5.23.1.	<i>Análisis de Productos</i>	76
3.5.24.	<i>Participación en el mercado</i>	78
3.5.24.1.	<i>Matriz BCG</i>	78
3.5.24.2.	<i>Cálculo de Participación relativa</i>	79
3.5.24.3.	<i>Análisis FODA</i>	80
3.5.24.4.	<i>Estrategia del Análisis FODA</i>	80
3.5.24.5.	<i>Estrategia de Ventas</i>	81
3.5.25.	<i>Liderazgo</i>	82
3.5.25.1.	<i>Lagunas de capacidad y desarrollo</i>	82
3.5.25.2.	<i>Planificación de la sucesión</i>	83
3.5.25.3.	<i>Lagunas de capacidad y desarrollo</i>	83
3.5.26.	<i>Política de la SST</i>	84
3.5.26.1.	<i>Roles, responsabilidades y autoridades en la organización</i>	84
3.5.27.	<i>Preparación para la continuidad del negocio</i>	85

3.5.27.1	<i>Evaluación de los riesgos de los sistemas de gestión</i>	85
CONCLUSIONES		87
RECOMENDACIONES		88
BIBLIOGRAFÍA		
ANEXOS		

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-2:	Población	24
Tabla 1-3:	Conocimiento de crisis de la empresa	27
Tabla 2-3:	Implementación de nuevas estrategias de venta	28
Tabla 3-3:	Visitas a clientes antes de la pandemia	29
Tabla 4-3:	Gastos emergidos por la pandemia.....	30
Tabla 5-3:	Reducción de gastos mediante el teletrabajo	31
Tabla 6-3:	Medidas de salud y seguridad	32
Tabla 7-3:	Fidelidad de los clientes	33
Tabla 8-3:	Plan de Contingencia Comercial	34
Tabla 9-3:	Objetivos para recuperar a los clientes perdidos a partir del covid-19.....	47
Tabla 10-3:	Requisitos para el ingreso a la industria	57
Tabla 11-3:	Gestión de casos de covid-19	60
Tabla 12-3:	Gestión de comunicación	61
Tabla 13-3:	Criterio médico para aislamiento o cerco epidemiológico.....	70
Tabla 14-3:	Potenciales clientes	74
Tabla 15-3:	Número de países con anuncios de medidas, según objetivo.....	77
Tabla 16-3:	Participación en el mercado	78
Tabla 17-3:	Participación en el mercado 2018.....	78
Tabla 18-3:	Participación relativa.....	79
Tabla 19-3:	FODA de la empresa	80
Tabla 20-3:	FODA cruzado	81
Tabla 21-3:	Ventas de los últimos años de la industria	82
Tabla 22-3:	Autoridades y responsabilidades	84

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1:	Intensidad de los efectos de la crisis, por sector de actividad económica	6
Figura 2-1:	Fases del aislamiento.....	10
Figura 3-1:	Flujograma de datos	14
Figura 4-1:	Continuidad del negocio en la gestión general	16
Figura 5-1:	Las 5 Fuerzas de Porter	17
Figura 1-3:	Protocolo de seguridad covid-19	38
Figura 2-3:	Medios de comunicación.....	39
Figura 3-3:	Propuesta de flujograma del plan de contingencia comercial	40
Figura 4-3:	Gestión de continuidad del negocio.....	44
Figura 5-3:	Norma ISO 22301	45
Figura 6-3:	Plan de acción	46
Figura 7-3:	Organigrama Área Administrativa.....	48
Figura 8-3:	Organigrama Área Comercial.....	49
Figura 9-3:	Organigrama estructural de Plasticaucho Industrial S.A.....	52
Figura 10-3:	Factores internos y externos	52
Figura 11-3:	Flujograma de los trabajadores que presentan o sospechan covid-19 positivo...56	
Figura 12-3:	Flujograma del personal prioritario	58
Figura 13-3:	Pasos para retirarse el traje correctamente.....	59
Figura 14-3:	Señaléticas y cuidados de salud e higiene	61
Figura 15-3:	Gestión del rendimiento de los colaboradores	70
Figura 16-3:	Ciclo de vida del producto.....	77
Figura 17-3:	Cambios en la organización y el funcionamiento de la industria	86
Figura 18-3:	Mayor productividad y eficiencia llevará a cambios en los productos.....	87

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-1:	América Latina y Unión Europea: productividad interna.....	5
Gráfico 2-1:	América Latina: proporción de la producción de los distintos grupos.....	7
Gráfico 3-1:	Empresas que podrían cerrar como consecuencia de la crisis, según su tamaño ..	8
Gráfico 1-3:	Conocimiento de crisis de la empresa	27
Gráfico 2-3:	Implementación de nuevas estrategias de Venta.....	28
Gráfico 3-3:	Visitas a clientes antes de la pandemia.....	29
Gráfico 4-4:	Gastos emergidos por la pandemia	30
Gráfico 5-5:	Reducción de gastos mediante el teletrabajo.....	31
Gráfico 6-6:	Medidas de salud y seguridad	32
Gráfico 7-3:	Fidelidad de los clientes.....	33
Gráfico 8-3:	Plan de Contingencia Comercial.....	34
Gráfico 9-3:	Costo de confinamiento de la nómina salarial por tamaño de empresas.....	71

ÍNDICE DE ANEXO

ANEXO A: FORMATO DE ENCUESTA

ANEXO B: DIAGRAMA DE ISHIKAWA

RESUMEN

El presente trabajo de titulación denominado plan de contingencia comercial de recuperación de clientes, facturación y ventas por crisis generada por covid-19 aplicado a la empresa Plasticaucho Industrial S.A. de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, tiene como finalidad recuperar los clientes que cerraron sus negocios por la problemática de la pandemia. Así mismo, incrementar las ventas que se vieron afectadas por la pandemia. Para el efecto, se utilizó técnicas como la observación la cual ayudó a recopilar información necesaria para efectuar un análisis de las ventas que se produjeron en estos cuatro últimos años, de igual forma se utilizó un cuestionario con diferentes preguntas dirigidas al área de ventas y de crédito y cobranza, con la finalidad de evaluar el manejo del área de ventas y obtener evidencias de los cobros por parte del área de crédito y cobranza y así obtener evidencias para implementar un plan de contingencia comercial. Las evidencias que se encontraron fueron desfavorables ya que no se tenía un control, previo a los eventuales problemas originados por la pandemia lo cual provocó el despido de varios colaboradores y la caída de sus ventas para este año, aunque se implementó mecanismos para el cobro de facturas de los clientes, las mismas tuvieron problemas pues se devolvió gran parte de producto o los clientes optaron por pedirlos en mejor porcentaje. Esto motivó a desarrollar una Plan de Contingencia Comercial el cual cuenta con las medidas de seguridad establecidas para este tipo de inconvenientes naturales, implementando las ISO 22301 sobre la continuidad del negocio para no decaer en ventas y no optar por despedir a los colaboradores al tener inconvenientes con la liquidez de la industria.

Palabras Clave: <PLAN DE CONTINGENCIA COMERCIAL>, <ISO 22301>, <TOMA DE DECISIONES>, <COVID-19>, <GESTIÓN ADMINISTRATIVA>, <ESTRATEGIA DE VENTAS>, <MECANISMOS DE CONTROL>, <TELETRABAJO>.



1417-DBRA-UTP-2021

ABSTRACT

This degree work called commercial contingency plan for the recovery of clients, billing and sales due to crisis generated by covid-19 applied the company Plasticaucho Industrial S.A. from Ambato city, Tungurahua province, it aims to recover customers who closed their businesses due to the problem of the pandemic. In addition, to increase sales that were affected by the pandemic. For this purpose, techniques were used such as observation which helped gather information necessary to carry out an analysis of sales that occurred in the last four years, in the same way, a questionnaire was used with different questions directed to the sales, credit, and collection areas, to evaluate the management of the sales area and to obtain evidence of charges by the sales area, credit, and collection and thus obtain evidence to implement a business contingency plan. The evidence that was found was unfavorable since there was no control, before the eventual problems caused by the pandemic, which led to the dismissal of several collaborators and the drop in their sales for this year, although mechanisms were implemented to a collection of customer invoices, they had problems because a large part of the product or customers chose to order them in a better percentage. This motivated the development of a Business Contingency Plan which has the security measures established to this type of natural inconvenience, implementing ISO 22301 on the business continuity so as not to decline in sales and not choose to fire employees by having drawbacks with the liquidity of the industry.

Keywords: <COMMERCIAL CONTINGENCY PLAN>, <ISO 22301>, <DECISION TAKING >, <COVID-19>, <ADMINISTRATIVE MANAGEMENT>, < SALES STRATEGY >, <CONTROL MECHANISMS>, <TELWORK>.

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de tesis titulado, “Plan de Contingencia Comercial de recuperación de clientes, facturación y ventas por crisis generada del covid-19 a la empresa Plasticaucho Industrial S.A., de la Ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua.”, fue realizado en base a la necesidad que la industria tuvo a partir de la crisis mundial ocasionada por el covid-19 la cual disminuyó el nivel de ventas de la organización la misma que se ha visto afectada en estos 4 últimos años, por tal motivo se implementó un Plan de contingencia comercial, para controlar estas situaciones y permitir la mejora en la toma de decisiones de la industria.

El proyecto de titulación en mención se encuentra dividido por cuatro capítulos los cuales se indican a continuación:

El capítulo I comprende el marco teórico con base a las distintas fuentes bibliográficas implementadas en la investigación acerca del plan de contingencia comercial, los problemas que ocasionó el covid-19, implementación de teletrabajo, función de las ventas, el manejo de área de crédito y cobranza, los diferentes mecanismos optados por el personal administrativo para controlar las ventas bajas ocasionadas por esta pandemia, lo cual permitió fundamentar el trabajo investigativo.

El capítulo II comprende el marco metodológico el cual se basa en los métodos, técnicas y herramientas de investigación las cuales permiten recabar toda la información pertinente, consistentes, relevante y optima, para obtener los resultados de un plan de contingencia comercial necesario para a industria y una buna implementación del mismo para controlar próximos problemas naturales.

Finalmente, el capítulo III comprende el marco de resultados el cual incluye la propuesta de un Plan de Contingencia Comercial de recuperación de clientes, facturación y ventas por crisis generada del covid-19 aplicado a la empresa Plasticaucho Industrial S.A. de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua., contempla sus respectivas conclusiones y recomendaciones, proyecto que al ser puesto en práctica permitirá que los directivos de la empresa lo pongan en práctica, como una respuesta a emergencias.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1. Antecedentes investigativos

Los antecedentes investigativos ayudan a comprender de mejor forma como se va a desarrollar los proyectos, cuáles son sus alternativas y posibles soluciones; se define en cómo se establecerá el marco referencial, sus conceptos del cual el investigador se basará para llegar a un resultado.

Trujillo en 2011 plantea que un *Plan de contingencia comercial*: se entienden a todos los procedimientos dentro del orden normal de la organización, “cuyo fin es permitir el buen funcionamiento de ella, aun cuando algunas de sus funciones se vieran afectadas por un accidente interno o externo”, y luego de presentarse una emergencia que pudo ser atendida gracias a los planes de contingencia” (Trujillo, 2011, p.19).

De acuerdo con Bertolino en 2020 *la recuperación de clientes, facturación y ventas por crisis generada del covid-19* identifica que: No se puede exagerar el papel de las personas y las funciones de recursos humanos en la configuración de la respuesta de la organización: la salud y el bienestar de los empleados son cruciales para la continuidad de la organización, su capacidad de recuperación y su capacidad de replantearse su futuro en la nueva normalidad que se avecina, y concluye que las organizaciones deben operar dentro de un marco claramente definido en cada etapa de la crisis para lograr la resiliencia de la fuerza laboral. El objetivo es establecer y alinear la capacidad de liderazgo para evaluar, planear, decidir y comunicar las estrategias de las personas (Bertolino, 2020, p.2).

De su lado Picatoste mediante *la recuperación de clientes, facturación y ventas por crisis generada del covid-19* considera que: “es necesario mantener una comunicación fluida tanto con los públicos internos como con los externos, así como reforzar los servicios de atención al cliente”. De esta forma evitaremos que se produzca una opinión pública negativa (Picatoste, 2020, p.4).

Para D. Alcoba; S. Dumrauf una estrategia de *ventas*: aparece de la posibilidad de vender a una cadena minorista grandes volúmenes, hay que evaluar tanto el aspecto financiero como el resultado económico de la operación tomando en cuenta el total de lo que se necesita vender como producto (Alcoba & Dumrauf, 2011, p.33).

Con base en el trabajo de investigación de, denominado: *La aplicación del Trade Marketing en las ventas de la línea de Calzado Venus de la empresa Plasticaucho Industrial S.A. de la ciudad de Ambato*, realizado por la Universidad Técnica de Ambato, Escuela de Marketing y Gestión de Negocios, concluye que:

En el 2013 Córdova menciona que en ventas una de las actividades más pretendida por empresas,

organizaciones o personas que ofrecen algo (productos, servicios u otros) en su mercado meta, debido a que su éxito depende directamente de la cantidad de veces que realice esta actividad, de lo bien que lo haga y de cuán rentable les resulte hacerlo (Córdova, 2013, p.29).

En 2020 Deloitte expresa que se debe reconocer a los clientes y al mercado para adaptar productos y servicios; revisar esquemas de atención diferencia para clientes clave. Prever el cambio de hábitos en todos los sentidos. Aumentar las capacidades de la empresa con relación el comercio digital y el uso de plataformas tecnológicas que favorezcan el autoservicio. Considerar alianzas estratégicas con proveedores, distribuidores o competidores para fortalecer la oferta al cliente. Fortalecer los mecanismos para obtener retroalimentación y con ello, identificar oportunidades de mejora (Deloitte, 2020, p.7).

Un Plan de Contingencia registra el valor estimado para cubrir el importe a cargo de la entidad y a favor de terceros por indemnizaciones, por responsabilidad civil, demandas la virales, demandas por incumplimiento de contratos y otras provisiones cuya contingencia de pérdida sea probable y su valor razonablemente cuantificable. Tratándose de procesos judiciales o administrativos, deben reconocerse las contingencias (Lasso, 2016, p.45).

1.2. Fundamentación teórica

1.2.1. Pandemia

Según la OMS en 2020, se llama pandemia a la propagación mundial de una nueva enfermedad. Se produce una pandemia de gripe cuando surge un nuevo virus gripal que se propaga por el mundo y la mayoría de las personas no tienen inmunidad contra él.

Por lo común, los virus que han causado pandemias con anterioridad han provenido de virus gripales que infectan a los animales. En algunos aspectos la gripe pandémica se parece a la estacional, pero en otros puede ser muy diferente. Por ejemplo, ambas pueden afectar a todos los grupos de edad y en la mayoría de los casos causan una afección que cede espontáneamente y va seguida de una recuperación completa sin tratamiento. Sin embargo, por lo general la mortalidad relacionada con la gripe estacional afecta sobre todo a los ancianos mientras que otros casos graves aquejan a personas que padecen una serie de enfermedades y trastornos subyacentes (OMS, 2019, p.2).

Esta pandemia ha generado nuevas directrices en cuestión de la economía mundial y generalmente de los países de América Latina y el Caribe, su nueva modalidad y el cierre de instalaciones que se ha provocado en todas las empresas han sido restricciones establecidas por la OMS para evitar que más gente se infecte con este virus y el hecho de respetar las normas de salud y seguridad de las personas, generalmente de los colaboradores y trabajadores de las industrias.

1.2.2. Covid-19

El covid-19 es la enfermedad infecciosa causada por el coronavirus que se ha descubierto más recientemente. Tanto este nuevo virus como la enfermedad que provoca eran desconocidos antes de que estallara el brote en Wuhan (China) en diciembre de 2019. Actualmente la covid-19 es una pandemia que afecta a muchos países de todo el mundo (OMS, 2019, p.2).

Una persona puede contraer la COVID-19 por contacto con otra que esté infectada por el virus. La enfermedad se propaga principalmente de persona a persona a través de las gotículas que salen despedidas de la nariz o la boca de una persona infectada al toser, estornudar o hablar. Estas gotículas son relativamente pesadas, no llegan muy lejos y caen rápidamente al suelo. Una persona puede contraer la covid-19 si inhala las gotículas procedentes de una persona infectada por el virus. Por eso es importante mantenerse al menos a un metro de distancia de los demás.

Estas gotículas pueden caer sobre los objetos y superficies que rodean a la persona, como mesas, pomos y barandillas, de modo que otras personas pueden infectarse si tocan esos objetos o superficies y luego se tocan los ojos, la nariz o la boca. Por ello es importante lavarse las manos frecuentemente con agua y jabón o con un desinfectante a base de alcohol. La OMS está estudiando las investigaciones en curso sobre las formas de propagación de la covid-19 y seguirá informando sobre las conclusiones que se vayan obteniendo (OMS, 2019, p.5).

1.2.2.1. La crisis golpea una estructura productiva y empresarial con debilidades acumuladas por décadas

El covid-19 ha ocasionado una *emergencia mundial* en su reactivación por lo que:

- La crisis económica generada por la enfermedad del coronavirus (covid-19) tiene un impacto importante en los países de América Latina y el Caribe y golpea una estructura productiva y empresarial con debilidades que se han originado a lo largo de décadas.
- La estructura productiva de la región presenta una gran heterogeneidad entre los sectores y entre las empresas. Pocas actividades de producción y procesamiento de recursos naturales, algunos servicios de alta intensidad de capital (electricidad, telecomunicaciones y bancos) y pocas grandes empresas tienen altos niveles de valor agregado por trabajador.
- Esta estructura productiva es la base de las brechas externa e interna de productividad de la región. La primera mide la diferencia entre la productividad laboral de América Latina y la de los Estados Unidos, que se adopta como referencia de la frontera tecnológica internacional. La segunda registra la diferencia que existe, dentro de cada país, entre la productividad laboral de las microempresas y pequeñas y medianas empresas (mipymes) y la de las grandes empresas.
- En cuanto a la brecha externa, en 1980 la productividad laboral latinoamericana alcanzaba el

36,6% de la de los Estados Unidos. Después de una abrupta caída en esa década y, en menor medida, en los años noventa, la productividad relativa de la región llegó a ser de apenas un quinto de la de los Estados Unidos entre 1999 y 2018. En términos absolutos, la productividad laboral de la región creció un 0,6% anual entre 2008 y 2018 (CEPAL, 2020, p.1).

- En cuanto a la brecha interna, la heterogeneidad entre las empresas es muy elevada en América Latina. En 2016 la productividad del trabajo de una empresa mediana era, en promedio, menos de la mitad de la correspondiente a una empresa grande. En las empresas pequeñas la productividad laboral alcanzaba apenas al 23% de la productividad de una empresa grande y las microempresas presentaban una productividad laboral equivalente a solo un 6% de la correspondiente a las empresas grandes (CEPAL, 2020, p.2).

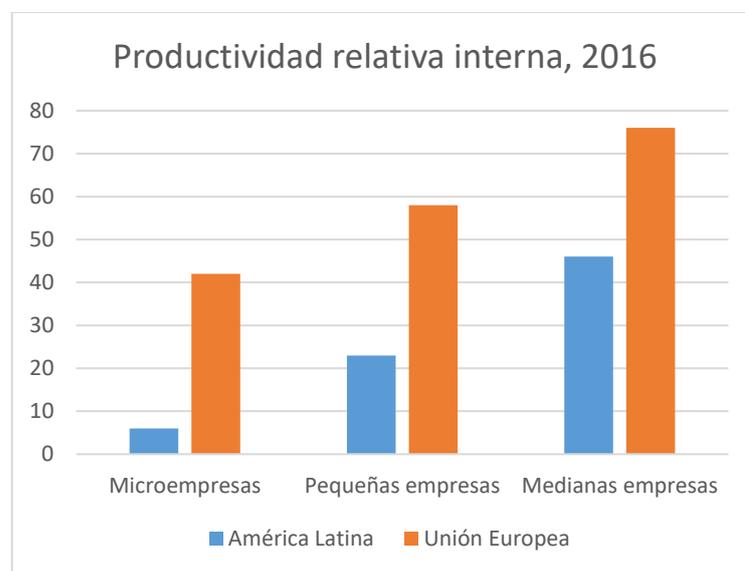


Gráfico 1-1: América Latina y Unión Europea: productividad interna

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información oficial.

Elaborado por: Echeverría, R. 2021

Análisis:

En la estructura productiva de los países de la región, no hay incentivos para el desarrollo de actividades de mayor valor agregado en las mipymes, e incluso hay factores que lo dificultan. En las actividades basadas en recursos naturales y los servicios básicos (agua, luz, electricidad y telecomunicaciones), no pueden desarrollarse debido a la elevada intensidad de capital que requieren las inversiones. Por otro lado, las actividades intensivas en conocimientos, cuando existen, son enclaves poco articulados con el resto de la economía en los que son escasas las posibilidades de modernización y mejoramiento para las mipymes que operan en ellos (Dini & Stumpo, 2019). Finalmente, la alta informalidad prevaleciente en muchos mercados laborales (que llega al 54% del empleo total, según la Organización Internacional del Trabajo (OIT)) dificulta especialmente el desarrollo de las microempresas y las pequeñas empresas.

1.2.2.2. Más de un tercio del empleo formal y un cuarto del PIB se generan en sectores fuertemente golpeadas por la crisis.

- La crisis económica tiene su origen tanto en la oferta como en la demanda. Las restricciones sociales han generado la suspensión, total o parcial, de las actividades productivas. Este efecto ha sido más fuerte en sectores cuyas actividades implican aglomeración y cercanía física (turismo, espectáculos, hoteles y restaurantes, transporte y servicios personales), mientras que ha sido menor en aquellos que se han considerado indispensables (alimentos, desinfectantes, artículos de limpieza, medicamentos e insumos y equipos médicos).
- La interrupción de muchas actividades productivas ha generado problemas también en la provisión de insumos, nacionales e importados, para las empresas que han seguido operando.
- Por el lado de la demanda, la reducción de los ingresos de los consumidores y la incertidumbre han redundado en una caída del consumo y un cambio en los patrones de consumo. Esto se ha dado en segmentos de bienes de consumo duradero (automóviles, muebles, electrodomésticos, viviendas, prendas y calzado, por ejemplo), al mismo tiempo que el impacto ha sido menor o incluso positivo para las ventas de otros tipos de bienes y servicios (productos de limpieza y desinfectantes, alimentos duraderos, televisión vía Internet y telecomunicaciones).

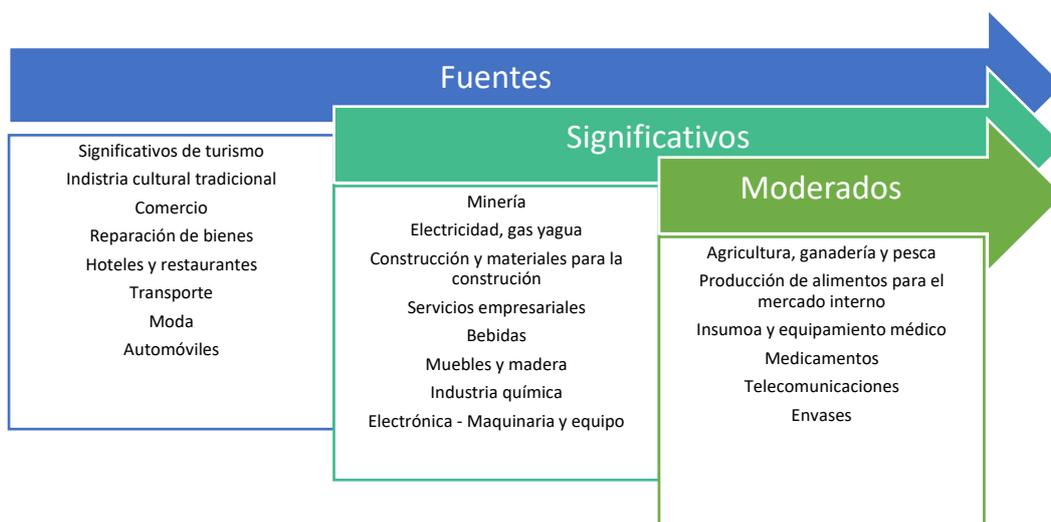


Figura 1-1: Intensidad de los efectos de la crisis

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Elaborado por: Echeverría, R. 2021

Sobre la base de esta clasificación según la intensidad de los efectos de la pandemia, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) estima que un 34,2% del empleo formal y un 24,6% del PIB de la región corresponden a sectores fuertemente afectados por la crisis derivada de la pandemia. Más aún, menos de la quinta parte del empleo y del PIB se generan en sectores que serían afectados solo de forma moderada.

1.2.2.3. El impacto en la industria conduciría a un cambio estructural regresivo

La industria en su conjunto sufre un impacto significativo; sin embargo, para una parte importante de los sectores intensivos en tecnología y de los intensivos trabajos la situación es aún peor. En particular, el 92% de las ramas industriales de mayor contenido tecnológico están enfrentando una crisis que puede ser considerada entre fuerte y significativa.

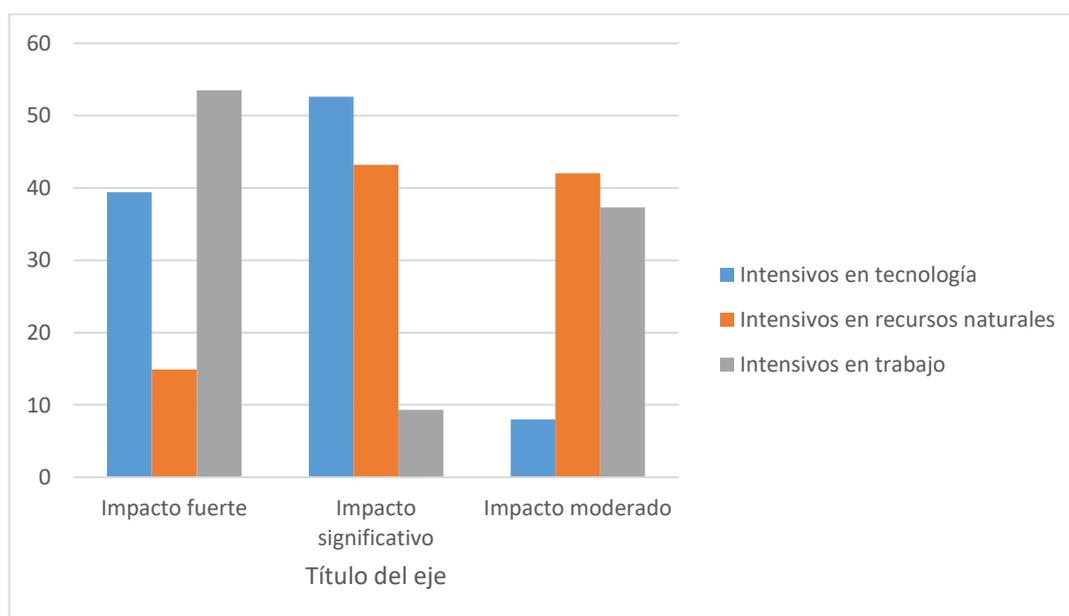


Gráfico 2-1: América Latina: producción de los distintos grupos de sectores industriales

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información oficial.

Elaborado por: Echeverría, R. 2021

Estas ramas reúnen las actividades más intensivas en aprendizaje e innovación, que son fundamentales para el proceso de diversificación e incorporación de mayor valor agregado necesario para cerrar las brechas de productividad e ingresar a una senda de crecimiento sostenible de largo plazo.

En este sentido, la crisis golpea con mayor intensidad a los sectores industriales potencialmente de mayor dinamismo tecnológico, por lo tanto, profundizará los problemas estructurales de las economías de la región. Por lo que, si no se implementan políticas adecuadas para fortalecer esas ramas productivas, existe una elevada probabilidad de que se genere un cambio estructural regresivo que conduciría a la reprivatización de las economías de la región. El impacto sobre la estructura industrial ya se puede observar en algunos países, al analizar el desempeño del primer cuatrimestre de 2020 comparado con el del mismo período de 2019 (Dini & Stumpo, 2019, p.5).

1.2.2.4. Cerrarían 2,7 millones de empresas

La gran mayoría de las empresas de la región han registrado importantes caídas de sus ingresos y presentan dificultades para mantener sus actividades: tienen serios problemas para cumplir con sus obligaciones salariales y financieras, y dificultades para acceder a financiamiento para capital de trabajo.

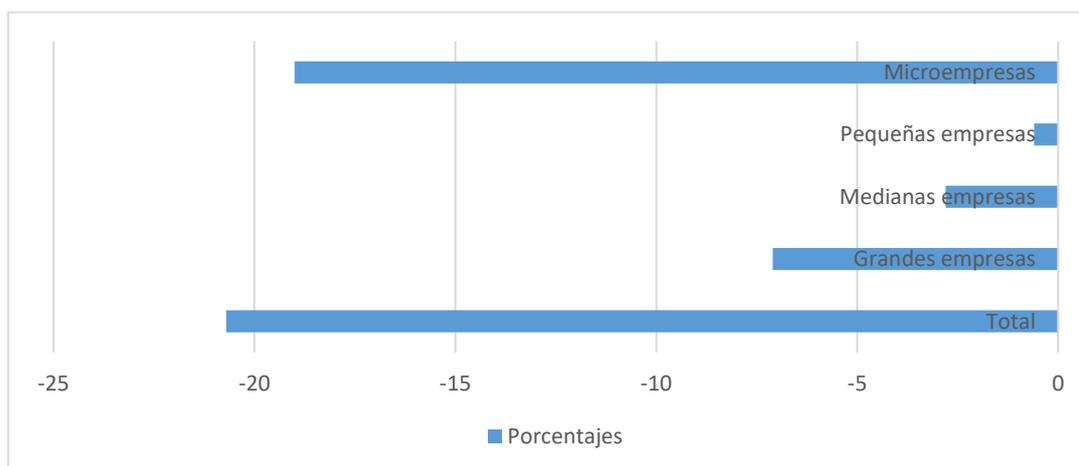


Gráfico 3-1: Empresas que podrían cerrar como consecuencia de la crisis, según su tamaño

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información oficial.

Elaborado por: Echeverría, R. 2021

1.2.2.5. Las medidas adoptadas: importantes pero insuficientes

Un objetivo inmediato de los gobiernos ha sido reducir la destrucción de capacidades provocada en la fase crítica de la pandemia. Esta destrucción de capacidades (despidos y cierres de empresas) dificulta la recuperación de la actividad de las economías una vez pasada la emergencia (Dini & Stumpo, 2019, p.12).

1.2.3. Estado de excepción

- 1) Básicamente los Estados de Excepción Constitucional (E.E.C), son mecanismo a través de los cuales se altera la situación de normalidad y regularidad de los derechos y libertades de las personas garantizadas por la Constitución Política, debido a razones extraordinarias y graves, con la finalidad de proteger otro bien mayor.
- 2) También se conocen con el nombre de Estados de Emergencia o Regímenes de Emergencia.
- 3) Habitualmente tienen una duración limitada y pueden cesar anticipadamente una vez que el riesgo o peligro se ha subsanado.
- 4) La Constitución de 1980 contempló 4 situaciones de emergencia. Su interpretación es estricta,

por ende, solamente pueden ser esos cuatro.

- 5) Estos son: Estado de Asamblea, Estado de Sitio, Estado de Emergencia y Estado de Catástrofe. Cada uno responde a situaciones de riesgo distintas y sus atribuciones también son disimiles.
- 6) Las situaciones de crisis facultan al presidente de la República a decretar alguno de estos Estados, pero no lo obligan, la Carta Fundamental siempre utiliza la expresión “podrá”. Puede declarar conjuntamente dos o más de estos estados dependiendo de la situación de crisis.

Todos los E.E.C se rigen por la Ley Orgánica Constitucional de Estados de Excepción Constitucional, N.º 18.415. Esta norma señala que decreto supremo firmado por el presidente de la República y los ministros del Interior y de Defensa Nacional (EEC, 2020, p.1).

1.2.4. Distanciamiento social

Sobre el distanciamiento social se deben tomar las medidas necesarias para evitar el contagio de un número de personas que sobrepase las capacidades de las instituciones sanitarias, poniendo especial atención en las personas mayores y personal de salud, que han demostrado ser los más vulnerables (Rothan & Byrareddy, 2020, p.17).

Es de suma importancia constar con los protocolos de seguridad y una de las principales es el distanciamiento de dos metros de una persona a otra para evitar que más personas se infecten al estar acumuladas en un solo lugar.

1.2.5. Estado de emergencia

El EEC ratifica que: es la grave alteración del orden público. Daño o peligro para la seguridad de la Nación. En ambos casos sea por fuerzas de origen interno o externo. Su declaración sólo le corresponde al presidente. Duración máxima 15 días. Se puede prorrogar por otros 15 días. Otras prorrogas necesita acuerdo del Congreso (EEC, 2020, p.3).

1.2.6. Confinamiento

Se da a conocer que el confinamiento es una medida extraordinaria y de emergencia tomada por el gobierno por la que se decreta el cierre de establecimientos de ocio, turísticos, culturales y en la que se restringen los desplazamientos de la población de la zona confinada a movimientos de carácter laboral, asistencial, emergencia o aprovisionamientos de comida o productos farmacéuticos (Plena Inclusión, 2020, p.5).

1.2.7. Aislamiento

Se da a conocer que entendiendo que cada proceso de aislamiento requiere de diversas adaptaciones, atendiendo al conocimiento de la persona que acogemos, al contexto, al espacio disponible, a los recursos humanos y materiales de los que disponemos, se plantea el proceso centrándonos en la persona, respetando sus derechos y proporcionándole la información y recursos que contribuyan a su bienestar emocional y físico (Plena Inclusión, 2020, p.7).



Figura 2-1: Fases del aislamiento

Fuente: Plena inclusión España, 2020

Elaborado por: Echeverría, R. 2021

1.2.8. Riesgos

Se analiza que un marco de comprensión e intervención de los nuevos riesgos relacionados con el desempleo, la flexibilización, la desregulación, el incremento de las situaciones de exclusión y pobreza de las clases medias, que obligan a los profesionales a aprender a leer en clave apreciativa, de oportunidad y reto para su consolidación y legitimación social, recuperando las esencias que conformaron la profesión en su génesis (Vásquez, Cid, & Montemayor, 2016, pp. 8-9).

1.2.9. Cese de operaciones

Teniendo en cuenta lo que las PYMES recomienda que, en términos generales, para las entidades y empresas con personalidad jurídica, el cese supone la suspensión de todas las actividades empresariales, es decir, la entidad sigue existiendo, pero en un estado de "inactividad", y la extinción implica el fin de actividades con motivo de su disolución (Portal PYME, 2020, p.2).

El cierre de operaciones ha generado un declive en la economía de varias empresas ya que el reabrir sus actividades ha implicado un gran reto para las grandes industrias, pero el mayor problema fue para las pymes ya que algunas optaron por cerrar definitivamente sus actividades lo que conlleva al desempleo de varias personas.

1.2.10. Declive de bienes o servicios

Como todo en la vida, siempre hay un final. Aquí las ventas llegan a un nivel fatal (cero), al no estar la compañía capacitada para enfrentar los nuevos retos que se han creado (aumento de la competencia, adelantos tecnológicos, cambios en los gustos de los consumidores, etc.). Se deben por lo tanto identificar aquellos productos que ya no presentan una gran demanda, no se venden, y tomar una decisión sobre ellos. Esta decisión puede ser la de mantener el producto, esperando algún cambio en cuanto a la competencia (abandono del mercado), reposicionarlo en el mercado, llevando el producto de nuevo a la etapa de crecimiento o retirarlo definitivamente al notar que ya no existe salvación alguna (Tapia Méndez, 2004, pp.74-75)

1.2.11. Caída en ventas

La pandemia ha generado que varias empresas cesen sus actividades por la caída de sus ventas ya que su límite de endeudamiento y el hecho de haber cerrado sus instalaciones por más de cuatro meses acatando el decreto de gobierno produjo que no sea posible recuperar ese tiempo y sus deudas crezcan a tal forma que gran parte de las empresas y específicamente las pymes hayan elegido como la mejor opción cerrar sus negocios y despedir a sus colaboradores.

Según un estudio de la Cámara de Industrias y Producción (CIP) proyecta caída del 10,3% de las ventas locales del sector privado durante el primer trimestre el 2021. De acuerdo con la Dirección Técnica Cámara, el informe se lo hizo con base en información del Servicio de Rentas Internas (SRI), disponible hasta diciembre de 2020, aplicando modelos econométricos para tener una estimación de las ventas locales de las sociedades para el primer trimestre de 2021 (NEWS, 2021, p.4).

En él se estableció que el 84 % de empresas ha disminuido sus ventas y para recuperarlas apuesta a los canales electrónicos. «Durante el primer trimestre del presente año las ventas sumarían

\$ 29.649 millones mientras que en el 2020 totalizaron \$33.050 millones, lo que equivale a una disminución del 10,3%. Entre los sectores más afectados estarían construcción, actividades de alojamiento, información, comunicación y agricultura, aunque el sector manufacturero registraría una leve recuperación. De acuerdo a las proyecciones, en enero y febrero de 2021 las ventas estarían por debajo de los valores observados en los mismos meses de 2019 y 2020. Para marzo de 2021 se prevé que las ventas estarían por debajo de las observadas en 2019 y que serían muy similares a las ventas de marzo de 2020 (NEWS, 2021, p.5).

1.2.12. Pérdida de clientes

La pérdida de clientes es cuando un cliente se encuentra inconforme con el servicio prestado en su totalidad o una parte de él que genera indisposición o no conformidad, y pueden crear la idea de que se puede volver a fallar. No se puede ignorar que por el simple hecho de que el cliente no se queje, el servicio sea impecable; a veces, los clientes no se quejan por no causar un “mal ambiente”, disgustarse con otras personas o aparecer como malas personas (Martínez, 2016, p.12).

De tal forma si un cliente se queja o no se siente conforme con el servicio empezamos a perderlo ya que su inconformidad se va sentir cada vez que se ofrezca el producto y el ya no lo desee, aunque hay que tomar en cuenta que existes arios factores por lo que podemos perder un cliente y en este tiempo nos encontramos con una pandemia que ha quebrado la situación económica de varios países en especial los de América Latina ya varios clientes han cesado sus operaciones y esto ha generado que se pierdan varios clientes importantes para pequeñas pymes. Por este hecho es importante tener un plan comercial para que en este tipo de circunstancias no les tome de nuevo a las empresas y puedan solventar esta situación sin perder a sus clientes.

1.2.13. Endeudamiento

Se ratifica que el excesivo nivel de endeudamiento que han alcanzado algunas economías las ha situado en una situación de vulnerabilidad que lastra sus posibilidades de recuperación como consecuencia del desapalancamiento que deben realizar en el futuro. En el caso de sociedades no financieras, un elevado nivel de endeudamiento condiciona la recuperación de la inversión, máxime en el caso de las pymes que tienen más restricciones en el acceso a la financiación ajena. El problema se agrava no solo por el excesivo nivel de deuda acumulada, sino por el impacto que la crisis ha tenido en los márgenes empresariales y en el coste de la financiación, que aumenta la debilidad financiera de las empresas y la carga de la deuda (Maudos & Guevara, 2014, p.19).

En este tiempo las industrias se han endeudado notablemente para poder salir adelante después de lo que el covid-19 generó, lo que provocó tomar medidas para poder abastecer sus deudas sean con el despido de sus colaboradores, teletrabajo o disminuir la calidad de sus productos para bajar

su costo.

1.2.14. Desempleo

En esta categoría de personas que no están incluidas en la fuerza de trabajo “abarca a todas las personas que no pertenecían a las categorías con empleo o desempleadas en el período breve de referencia y, por tanto, no eran corrientemente activas, en razón de:

- a) Asistencia a institutos de educación;
- b) Dedicación a trabajos en el hogar;
- c) Jubilación o vejez;
- d) U otras razones como enfermedad o incapacidad, que pueden especificarse (OIT, 1997, pp. 17-18).

La desocupación es una categoría estadística cuya fórmula data de una época relativamente reciente, que se ha construido socialmente en los países desarrollados, pues no existía en los primeros censos nacionales de población ni en los censos nacionales económicos hasta finales del siglo pasado (Panigo, Pérez, & Giner, 2014, p.23).

1.2.15. Operaciones

Las operaciones son un área funcional que, junto a marketing y finanzas, se configura como clave para la buena marcha de la organización. Las decisiones que se toman en este departamento afectan directamente sobre la estrategia de operaciones y los resultados y, no sólo eso, sino que además conllevan una gran responsabilidad ya que son destino de una buena parte de la inversión del capital aportado por el accionariado (Suplly Chain, 2020, p.1).

1.2.16. Diagramas de Flujo

Los diagramas de flujo son un diagrama que expresa gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de este, estableciendo su secuencia cronológica. Según su formato o propósito, puede contener información adicional sobre el método de ejecución de las operaciones, el itinerario de las personas, las formas, la distancia recorrida el tiempo empleado (Gómez, 1997, p.22).

De igual forma se considera que diagramas de flujo son diagramas que emplean símbolos gráficos para representar los pasos o etapas de un proceso. También permite describir la secuencia de los distintos pasos o etapas y su interacción. El diagrama de flujo permite describir en forma gráfica o simbólica un proceso o una descripción en texto (Vásquez, 2007, p.9).

Diagrama de Flujo de Datos es una herramienta gráfica que se emplea para describir y analizar el

movimiento de los datos a través de un sistema, ya sea este manual o automatizado, incluyendo procesos, lugares para almacenar datos retrasos en el sistema Los diagramas de flujo de datos se constituyen utilizando ciertos símbolos como los que se detallan a continuación:

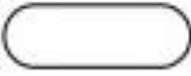
NOMBRE	SÍMBOLO	FUNCIÓN
PROCESO		Cualquier tipo de operación que pueda originar cambio de valor
DECISIÓN		Indica operaciones lógicas o de comparación entre datos (normalmente dos) y en función del resultado de la misma determina cual de los distintos caminos alternativos
INDICADOR DE DIRECCIÓN O LÍNEA DE FLUJO		Indica el sentido de la ejecución de las operaciones
TERMINAL		Representa el inicio y fin de un programa.
DOCUMENTO		Indica la utilización de un documento

Figura 3-1: Flujograma de datos

Fuente: Plena inclusión España, 2020

Elaborado por: Echeverría, R. 2021

1.2.17. Plan de contingencia

Como señala el programa de tipo predictivo, preventivo y reactivo para el control de un buen manejo en cuestión empresarial, con una estructura estratégica, operativa e informática desarrollado por la empresa, industria o actividad que puede generar un declive en sus ventas (Trujillo, 2011, p.3).

1.2.18. Plan comercial

Desde la posición de TONIC consiste en la determinación de metas y objetivos de ventas, y en la definición de lo que requiere la empresa para lograr dichas metas en un tiempo determinado. La realización de un plan comercial en las empresas es la guía de los vendedores sobre cuándo, cómo y a quién se tiene que prospectar y convertir en cliente para alcanzar los objetivos de negocio. Desde una concepción más simple el plan comercial determina la mezcla de acciones que se deben realizar para que los clientes actuales compren más y los clientes potenciales compren a dicha empresa o marca (TONIC LATAM, 2019, p.5).

1.2.19. ISO 45001 Sistemas de Gestión de la seguridad y salud en el trabajo

En marzo del 2013, el Organismo Nacional de Normalización del Reino Unido (BSI) solicitó crear un comité en la Organización Internacional de Normalización (ISO) para desarrollar una norma para sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo (Cienfuegos & Contreras, 2019, 17). La norma se ha desarrollado desde un comité técnico en el que han participado más de cien expertos en representación de más de 70 países y 15 organizaciones de enlace (liaison), entre las que destacan la organización de Internacional del Trabajo (OIT), la International Trade Union Confederation (ITUC), la Organización Internacional de Empleadores (OIE), la Institución of Occupational Safety and Health (IOSH), la Internacional Network of Safety and Health Practitioner Organisations (INSHPO), el OHSAS Project Group, la International Certification Network (IQNet), el Instituto Latinoamericano de la Calidad (INLAC), la Independet International Organisation for Certification (IIOC) y la Agencia Ferroviaria de la Unión Europea (ERA, por sus siglas en inglés).

La Norma ISO 45001 consolida las mejores prácticas internacionales preventivas de los últimos veinte años y el conocimiento desarrollado en las últimas décadas, ya que está basada en las normas de referencia más utilizadas por las organizaciones, como OHSAS 18001:2007 y OHSAS 18002:2008, ANSI/ASSE 10.38-2013 de EE.UU., CAN/CSA-Z1000-06 de Canadá, o ILO-OSH 2001; asimismo se han considerado otros documentos publicados por la Agencia Europea para la Seguridad en el Trabajo EU-OHSA (Cienfuegos & Contreras, 2019, p.18).

1.2.20. ISO 22301 – Sistemas de Gestión de la Continuidad del Negocio

El nombre completo de esta norma es ISO 22301:2012 Seguridad de la sociedad, Sistemas de gestión de la continuidad del negocio, esta norma fue redactada por los principales especialistas en el tema y proporciona el mejor marco de referencia para gestionar la continuidad del negocio en una organización (Advisera, 2020, p.1).

1.2.20.1. *Beneficios de la continuidad del negocio*

Si se implementa correctamente, la gestión de la continuidad del negocio reducirá la posibilidad de eventos disruptivos. Si ocurre un evento disruptivo, la organización estará preparada para responder de manera apropiada, reduciendo así en gran medida el daño potencial del evento.

1.2.20.2. *La continuidad del negocio en la gestión general*

La continuidad del negocio es parte de la gestión de riesgos habitual de la empresa y tiene áreas de superposición con la tecnología de la información y la gestión de seguridad.



Figura 4-1: Continuidad del negocio en la gestión general

Fuente: Plena inclusión España, 2020

Elaborado por: Echeverría, R. 2021

1.2.20.3. *Términos básicos utilizados en la norma*

- Sistema de gestión de la continuidad del negocio (SGCN): parte del sistema general de gestión que se encarga de planificar, mantener y mejorar continuamente la continuidad del negocio.
- Interrupción máxima aceptable (MAO): cantidad máxima de tiempo que puede estar interrumpida una actividad sin incurrir en un daño inaceptable (también Período máximo tolerable de interrupción [MTPD]).
- Objetivo de tiempo de recuperación: tiempo predeterminado que indica cuándo se debe reanudar una actividad o se deben recuperar recursos.
- Objetivo de punto de recuperación (RPO): pérdida máxima de datos; es decir, la cantidad mínima de datos que necesita ser restablecida.
- Objetivo mínimo para la continuidad del negocio (MBCO): nivel mínimo de servicios o

productos que necesita suministrar o producir una organización una vez que restablece sus operaciones.

1.2.21. Poder de negociación

Define al poder de *negociación de los clientes*, como la capacidad superior que poseen los agentes económicos a la hora de comprar insumos, materias primas, bienes o servicios a las empresas, y como pueden convencerlos de que son necesidades mas no gustos (Quiroa, 2019, p.1).

1.2.21.1. Poder de Negociación de los clientes

Para la revista se define al poder de negociación como las cinco fuerzas de Porter el poder de negociación del comprador se refiere a la presión que pueden ejercer los consumidores sobre las empresas para conseguir que se ofrecen productos de mayor calidad, mejor servicio al cliente, y precios más bajos. Al analizar el poder de negociación de los clientes, se puede concluir que este análisis de la industria se lleva a cabo desde la perspectiva del proveedor. De acuerdo con las 5 fuerzas de Porter, el poder de compra es una de las fuerzas que dan forma a la estructura competitiva de una industria (Home Estrategia, 2020, p.4).



Figura 5-1: Las 5 Fuerzas de Porter

Fuente: Plena inclusión España, 2020

Elaborado por: Echeverría, R. 2021

La idea principal es que el poder de negociación del comprador en la industria afectará el entorno competitivo del proveedor y afectará la capacidad del proveedor para lograr rentabilidad. Los clientes fuertes pueden presionar a los vendedores para que bajen los precios, mejoren la calidad del producto y brinden más y mejores servicios. Todos estos representan el costo de la empresa.

Los compradores fuertes pueden hacer que la industria sea más competitiva y reducir las ganancias potenciales de los vendedores. Por otro lado, los proveedores débiles se ven limitados por los compradores en términos de calidad y precio, lo que reduce la competitividad de toda la industria y aumenta el potencial de ganancias de los vendedores. El concepto de poder adquisitivo creado por Porter tuvo un impacto duradero en la teoría del mercado.

1.2.21.2. Poder del cliente-Factores determinantes

Varios factores determinan el poder de negociación del cliente con Porter. Si los compradores se enfocan en comparar proveedores, y esto sucede, hay muy pocos compradores y muchos vendedores tienen un alto poder de negociación. Si el costo de intercambiar el producto de un vendedor por el producto de otro vendedor es menor, el poder de negociación del cliente es mayor. Si los compradores pueden reintegrarse fácilmente, o comenzar a producir ellos mismos, los clientes tienen un alto poder de negociación. Si los consumidores son sensibles a los precios, el poder adquisitivo es alto. Si el cliente compra una gran cantidad de productos estandarizados al vendedor, el poder de negociación del comprador es alto.

Por supuesto, si alguno de estos factores es el contrario, el poder de negociación del cliente es muy bajo. Por ejemplo, menor concentración de clientes, mayores costos de conexión, si existe una amenaza de integración hacia atrás, menor sensibilidad a los precios, consumidores sin educación, consumidores que compran productos especiales y falta de productos alternativos, todo esto indican un bajo poder adquisitivo para el negocio.

1.2.21.3. Análisis

Al analizar una industria determinada, es posible que no se apliquen todos los factores anteriores. Pero, por supuesto, hay algunos (si no muchos). Entre los factores aplicables, algunos pueden indicar que el poder de negociación del cliente es fuerte, mientras que algunos pueden indicar que el poder de negociación del cliente es bajo. El resultado no siempre es fácil, por lo tanto, es necesario considerar los matices del análisis y las circunstancias especiales de la industria de la empresa.

1.2.21.4. Interpretación del poder de negociación del cliente

Al analizar el poder de negociación del cliente de Porter, se puede decir que, si el poder de negociación del cliente es bajo, la industria más atractiva aumentará el potencial de ganancias del proveedor; si el poder de negociación del cliente es alto, el atractivo de la industria disminuirá y las ganancias aumentarán; se reduce el potencial del vendedor. El poder adquisitivo es uno de los

factores a considerar cuando se utiliza el marco de la teoría de las cinco fuerzas de Porter para analizar el entorno de la estructura industrial. El poder de cliente de las cinco fuerzas de Porter ha sido muy respetado hasta ahora.

1.2.22. Estrategia de ventas

Según la revista Bloomedmedia identifica que una estrategia de venta es un tipo de estrategia que tiene como finalidad alcanzar unos determinados objetivos de ventas, objetivos establecidos previamente. Dicho de otro modo, las estrategias de venta son todos los planes que lleva a cabo una empresa, marca o persona para vender sus productos o servicios con la intención de obtener un beneficio (Peiró, 2020, pp.4-5).

Para que estas estrategias lleguen a buen puerto deben implicarse todos los componentes de cualquier empresa, y es que su efectividad no depende únicamente del departamento comercial. Una parte importante para la estrategia de ventas será el departamento de marketing, ya que en él se crearán muchas de las estrategias para conseguir vender más o al menos, encontrar nuevos clientes en los diferentes canales digitales (Peiró, 2020, p.6).

Tipo de estrategia de venta

- Determina tu público objetivo o público objetivo: pregúntate quién quiere comprar tu producto, es decir, cuál es el perfil de las personas que podrían estar interesadas en tu producto: mujer, hombre, edad, dónde viven tus clientes potenciales, es su nivel de educación, sus aficiones, etc. En resumen, debe dar forma a la imagen del rol del comprador.
- Defina cómo distribuirá los productos: determine cómo distribuirá los productos, pero siempre haga la distribución después de determinar el cliente ideal.
- Determina tu público objetivo o público objetivo: pregúntate quién quiere comprar tu producto, es decir, cuál es el perfil de las personas que podrían estar interesadas en tu producto: mujer, hombre, edad, dónde viven tus clientes potenciales, es su educación nivel, sus aficiones, etc. En resumen, debe dar forma a la imagen del rol del comprador.
- Defina cómo distribuirá los productos: determine cómo distribuirá los productos, pero siempre haga la distribución después de determinar el cliente ideal.

1.2.23. Competencia

Desde la posición de la revista, en economía, se entiende por competencia aquella situación en la que existe un indefinido número de compradores y vendedores que intentan maximizar su beneficio o satisfacción. Así, los precios están determinados únicamente por las fuerzas de la oferta y la demanda (Gil, 2015, p.1).

Bajo esta perspectiva, la competencia perfecta o el régimen hipotético descrito por los

economistas clásicos se compone de una convergencia de múltiples condiciones. En primer lugar, se parte de la idea de que en el mercado los agentes presentes, vendedores y compradores son numerosos y que sus fuerzas impiden el surgimiento de desigualdades muy acentuadas, de modo que ninguno puede imponer sus objetivos (Gil, 2015, p.6).

1.2.23.1. Competencia imperfecta

En otras palabras, la dinámica de la competencia (los dos extremos son competencia perfecta y monopolio) corresponden a las condiciones de competencia imperfecta, y la competencia imperfecta ha cambiado de oligopolio (pocos vendedores y un gran número de compradores) a oligopolio (una gran cantidad de agentes proveedores y muy pocos solicitantes), lo que demuestra la rigidez de la estructura del mercado.

1.2.23.2. Los gobiernos y la competencia

En lo que respecta a las entidades públicas, intentan responder a la supresión de la competencia mediante la promulgación de legislación relacionada con la normativa antimonopolio. Sin embargo, este intento está en conflicto con el desarrollo general de la economía moderna. Por lo tanto, ante la competencia de empresas extranjeras, el gobierno se encuentra en un dilema entre el deseo de mantener su propia industria y el intento de proteger a los consumidores manteniendo un cierto nivel de competencia en el mercado interno para estabilizar los precios.

1.2.23.3. Intensidad de los competidores

A medida que aumenta la intensidad de la competencia, la posibilidad de obtener mayores ingresos se vuelve cada vez menor y, por lo tanto, el atractivo de la industria disminuye. Esta dinámica depende de:

- **El número de competidores y su saldo.**
- **Tasa de crecimiento de la industria:** emergente, en crecimiento, madura o en declive.
- **Barreras de flujo:** estas barreras o dificultades evitarán que las empresas se muevan de un segmento de mercado a otro en la misma industria.
- **Barreras de salida:** estos son los factores que impiden o dificultan que la industria se rinda.
- **La estructura de costos de la empresa:** los costos fijos están más ponderados que los costos variables, y se alienta a las empresas a operar a su máxima capacidad para tratar de reducir los costos promedio. De esta forma se incrementa la competencia al incrementar la producción y obligarla a vender en el mercado.

- **Diferenciación de producto:** cuanto mayor es la diferenciación de producto, menor es la competencia y viceversa.
- **Costo de cambio:** Se refiere al costo que tienen los clientes cuando cambian de proveedor. Por ejemplo, en el campo de las telecomunicaciones, los clientes tienen costos permanentes en la empresa, pero una vez que estos costos desaparecen, los clientes pueden realizar cambios libremente a costo cero.
- **Capacidad de producción instalada:** Son los desequilibrios de la capacidad de producción instalada, lo que obliga a muchas empresas a emprender una agresiva campaña competitiva para producir una gran cantidad de productos.
- **Diversidad de competidores:** cuando el tamaño y la estrategia de los competidores son diferentes, la competencia se intensificará.
- **Beneficios estratégicos:** como los objetivos de la empresa son similares, la competencia se intensifica.

1.2.24. Teletrabajo

Según el MS el *teletrabajo* es: un trabajo a distancia. Es una modalidad de trabajo mediante la cual el Ministerio de Salud permite a los colaboradores realizar sus tareas y asignaciones fuera de las instalaciones físicas del Ministerio, de forma parcial o total, utilizando diversos medios telemáticos para ejecutar sus proyectos y a la vez seguir vinculados con el Ministerio. (Ministerio de Salud, 2021, p.8)

Existen múltiples definiciones sobre el concepto de Teletrabajo, no obstante, para efectos del Programa de Teletrabajo del Ministerio de Salud, tal como se indica en el Decreto Ejecutivo N.º 39734-S artículo N.º 4 inciso j), se ha establecido la siguiente:

“Es la prestación de servicios de carácter no presencial fuera de las instalaciones del patrono, en virtud de la cual un trabajador puede desarrollar su jornada laboral desde su propio domicilio, centro que se destine para tal fin, o en trabajos de campo, mediante el uso de medios telemáticos.”

El teletrabajo tiene su fundamento en la utilización de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) para llevar a cabo tareas, asignaciones o proyectos desde el lugar, la jornada y el horario que así convengan al teletrabajador y su jefatura. Con la implementación de esta modalidad de trabajo, el país, el Ministerio y los funcionarios se ven beneficiados en múltiples factores tales como el aumento en la productividad de los trabajadores, disminución de gastos de transporte, rebaja en el consumo de combustibles, menor contaminación ambiental, ahorro en el tiempo de traslado hacia las oficinas, disminución del estrés, maximización en el uso de los recursos tecnológicos, economía en el uso del papel y de servicios públicos como agua, luz, teléfono, entre otros.

1.2.25. Recuperación

En la mayor parte de los países de América Latina, sin embargo, es difícil hablar de recuperación. El FMI prevé una caída del PIB regional del 9,4% este año y que la recuperación solo llegue en 2021 (Castedo, 2020, p.4).

Y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) calcula que 29 millones de latinoamericanos volverán a situarse por debajo del umbral de la pobreza. El centro de estudios The Economist Intelligence Unit (EIU) anticipa que los países que podrían recuperar su nivel de crecimiento previo a la pandemia hacia fines de 2022 son Colombia, Chile, Perú, Paraguay, Uruguay, República Dominicana, Costa Rica y Panamá (Castedo, 2020, p.7).

Cabe destacar que la empresa se está gestionando de mejor manera para permitir que la empresa logre sus objetivos de éxito a finales de este año, al tiempo que reduce los costos del producto, reduce la facturación al cliente, el tiempo de pago y la carga de obsequios debido a la alta compra ratio, lo que hace que la empresa siga firme e intente recuperarse de las enormes pérdidas provocadas por la epidemia en los últimos meses.

En particular el país que más se ha adaptado a la pandemia es América Latina, porque los gobiernos están fuertemente endeudados y carecen de recursos para hacerlos cargar con más deudas como las pequeñas y medianas empresas y las grandes industrias. Al pagar tarifas en lugar de despedir a sus colaboradores, crear teletrabajo para el personal administrativo y brindar espacio y seguridad para el personal de operaciones puede permitir que múltiples empresas continúen operando.

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

Es un conjunto de programas basados en principios lógicos, utilizados para lograr una serie de objetivos en la investigación científica de control.

2.1. Modalidad de la investigación

Para este proyecto de investigación se desarrolló un modelo cualitativo-cuantitativo, ya que se puede utilizar para obtener información que ayude a comprender los hechos reales sobre la gestión de planes de contingencia comercial aplicados en la empresa y analizar científicamente los datos a través de entrevistas de la organización y expresarlo a través del análisis.

2.2. Tipos de investigación

2.2.1. *Investigación Bibliográfica*

En el desarrollo de la investigación, el contexto bibliográfico sustenta el marco científico de la investigación a través de la información secundaria sustentada en determinados libros, de manera de afirmar las ideas expresadas en la estructura científica de la investigación.

2.2.2. *Investigación de Campo*

En el presente proyecto investigativo se efectuó en el lugar de los hechos, es decir que se realizó la propuesta de un plan de contingencia comercial de recuperación de clientes, facturación y ventas por crisis generada del covid-19 en la empresa Plasticaucho Industrial S.A. de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, en cual se explicó su desarrollo de manera detallada, clara y concisa.

2.3. Población y muestra

2.3.1. *Población*

La población es un grupo de individuos o elementos que se pueden observar, también llamado universo colectivo, que puede ser finito o infinito. La población a considerar en este estudio se concentra en la zona centro de Ambato, incluyendo al área comercial y el área de crédito y

cobranza de la empresa Plasticaucho Industrial S.A.

Tabla 1-2: Población

NIVEL	POBLACIÓN
COLABORADES DEL ÁREA COMERCIAL	102
COLABORES DE CRÉDITO Y COBRANZA	8
TOTAL	110

Fuente: Plasticaucho Industrial S.A.

Elaborado por: Echeverría, R. 2021

El número de elementos de la población no es numeroso, no se procederá a emplear el tamaño de la muestra.

La población investigada:

Colaboradores del área de crédito y cobranza: 8

- Jefe de crédito y cobranza
- Oficial de crédito
- Analistas
- Asistentes

Colaboradores del área comercial: 102

- Gerente comercial
- Subgerente mercadeo
- Subgerente canal moderno
- Subgerente técnico calzado
- Diseñador gráfico
- Analista de mercadeo
- Jefe de producto
- Jefe de ventas
- Jefe de administración en ventas
- Jefe del Centro de llamadas
- Coordinador trance marketing
- Coordinador canal moderno
- Coordinador desarrollo calzado
- Supervisor comercial
- Supervisor de servicio cliente

- Analista mercadeo
- Programador
- Analista
- Vendedor

2.3.2. Muestra

La muestra es solo una parte de la población, se medirá y nos permitirá aproximar el valor real del peso promedio de la población. En esta encuesta, para obtener los datos utilizados para el cálculo de la muestra, se consideraron los resultados de la encuesta de personas del ámbito de la vena, el crédito y la recaudación.

2.4. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.4.1. Método inductivo-deductivo

En el desarrollo del estudio de investigación se utilizó el método inductivo y deductivo para observar la situación actual de la empresa y analizar el manejo de la información financiera, lo que llamó la atención de lo específico a lo general.

2.4.2. Técnicas e instrumentos de investigación

Observación

Una técnica utilizada fue la observación directa, por lo que una entrevista con la empresa Plasticaucho Industrial S.A., se centró en el área de investigación, lo que permitió a los colaboradores establecer una idea general e identificar los principales problemas planteados por la empresa.

Entrevista

Esta tecnología permite conocer la situación real de la industria a partir de las principales fuentes (directivos, administradores y colaboradores), y obtener información relevante para sustentar la defensa de la propuesta.

Cuestionario

Con el fin de evaluar el procesamiento de la información acerca de los planes que la industria ha elaborado en consecuencia a la pandemia y obtener evidencia de la propuesta de un plan de contingencia comercial basado en las normas ISO 45001 y 22301, se utilizó un cuestionario para diferentes preguntas, dirigido a los colaboradores de la industria.

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

3.1. Resultados de la encuesta

Para sustentar esta investigación, se encuestó al personal del área comercial y del área de crédito y cobranza que trabaja o colabora con la empresa Plasticaucho Industrial S.A. y, luego de la evaluación, se tabularon los resultados obtenidos. Se puede determinar que es necesario implementar la propuesta de un plan de contingencia comercial para ayudar a mejorar la administración, el incremento de sus ventas y no perder más clientes por cuestión de la pandemia y así no ver afectaciones en la industria.

PREGUNTAS

1. ¿Conoce usted las necesidades que enfrenta Plasticaucho Industrial S.A. por la crisis generada por covid-19?

Tabla 1-3: Conocimiento de crisis de la empresa

OPCIONES	RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	104	94,55%
NO	6	5,45%
TOTAL	110	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la empresa Plasticaucho Industrial S.A.

Elaborado por: Echeverría, R. 2021

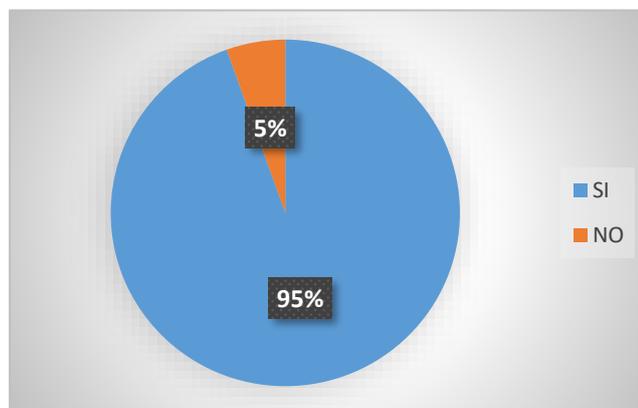


Gráfico 1-3: Conocimiento de crisis de la empresa

Elaborado por: Echeverría, R. 2021

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En la encuesta aplicada el 95% de los colaboradores del área de crédito y cobranza y el área de mercadeo de la empresa Plasticaucho Industrial S.A, manifestaron que, si conocen sobre las necesidades que enfrenta la empresa por la crisis generada por covid-19, mientras que el 5% manifiesta que desconoce las necesidades que enfrenta la empresa por la crisis generada por el virus covid-19 porque se evidencia un desinterés, mencionan también que no han acudido a reuniones de socialización.

2. ¿Recibió inducción sobre las nuevas estrategias de venta que se generaron a partir del covid-19?

Tabla 2-3: Implementación de nuevas estrategias de Venta

OPCIONES	RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	108	98,18%
NO	2	1,82%
TOTAL	110	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la empresa Plasticaucho Industrial S.A.

Elaborado por: Echeverría, R. 2021

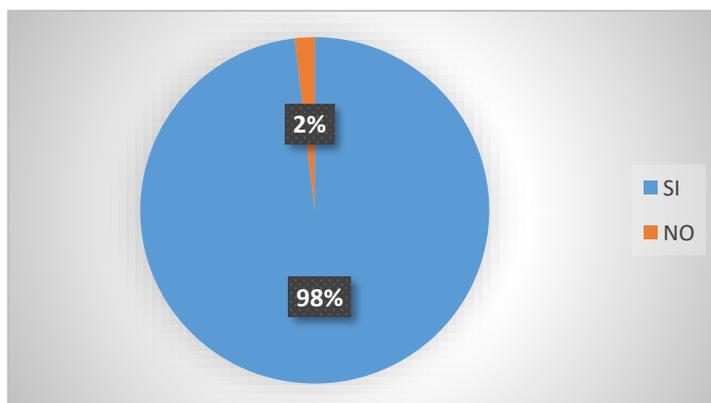


Gráfico 2-3: Implementación de nuevas estrategias de Venta

Elaborado por: Echeverría, R. 2021

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Se pudo observar que el 82% de los colaboradores de la empresa Plasticaucho Industrial S.A., tienen como conocimiento de que se implementaron nuevas estrategias de venta a partir de la crisis generada por covid-19, mientras que el 18% desconoce del mismo debido a problemas que se producen al realizarlas reuniones por zoom ya que suelen ser inestables para algunos colaboradores especialmente los del área de mercadeo.

3. ¿Con qué frecuencia el personal de ventas visitaba a sus clientes antes de la pandemia?

Tabla 3-3: Visitas a clientes antes de la pandemia

OPCIONES	RESPUESTA	PORCENTAJE
SEMANAL	70	63,64%
QUINCENAL	30	27,27%
MENSUAL	10	9,09%
TOTAL	110	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la empresa Plasticaucho Industrial S.A.

Elaborado por: Echeverría, R. 2021

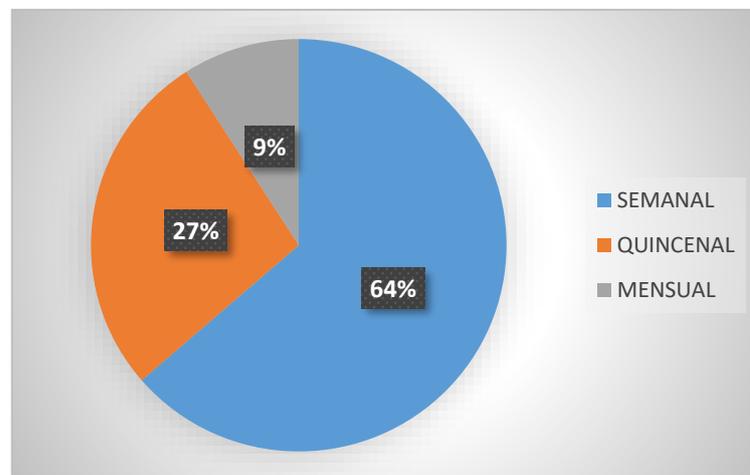


Gráfico 3-3: Visitas a clientes antes de la pandemia

Elaborado por: Echeverría, R. 2021

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En la encuesta aplicada el 100% de los colaboradores de la empresa Plasticaucho Industrial S.A., mencionaron que los colaboradores del área de mercadeo visitaban a sus clientes todos los días dependiendo del rutero que les asignen motivo por el cual el 64% de los colaboradores visitaban a sus clientes semanalmente, el 27% lo realiza cada quince días y el 9% mensual.

4. ¿Identifica usted las nuevas prioridades de los clientes respecto al gasto, obligados por la Emergencia Sanitaria?

Tabla 4-3: Gastos emergidos por la pandemia

OPCIONES	RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	82	74,55%
NO	28	25,45%
TOTAL	110	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la empresa Plasticaucho Industrial S.A.

Elaborado por: Echeverría, R. 2021

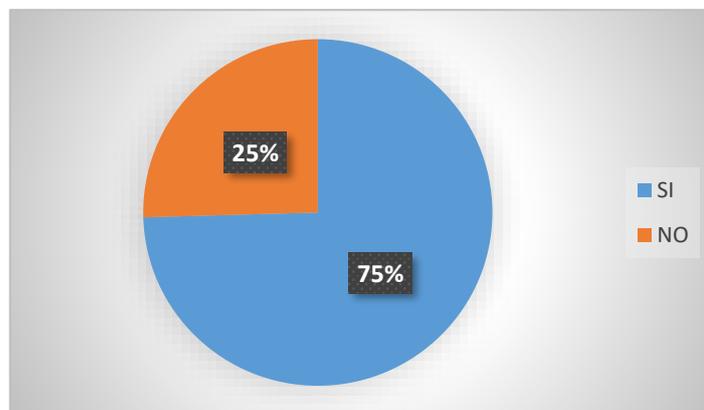


Gráfico 4-3: Gastos emergidos por la pandemia

Elaborado por: Echeverría, R. 2021

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Podemos observar que el 75% de los colaboradores de la empresa Plasticaucho Industrial S.A., tienen conocimiento sobre los gastos emergidos por la pandemia ya que se implantan charlas mensuales para mantenerles informados sobre el giro del negocio, y el 25% de los colaboradores la desconocen el motivo es porque no asisten a las charlas o no se preocupan en atender la información expuesta por la industria.

5. ¿Cree usted que el teletrabajo ayudó a reducir los gastos de la empresa y evitó que se despidieran a sus colaboradores?

Tabla 5-3: Reducción de gastos mediante el teletrabajo

OPCIONES	RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	72	65,46%
NO	38	34,54%
TOTAL	110	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la empresa Plasticaucho Industrial S.A.

Elaborado por: Echeverría, R. 2021

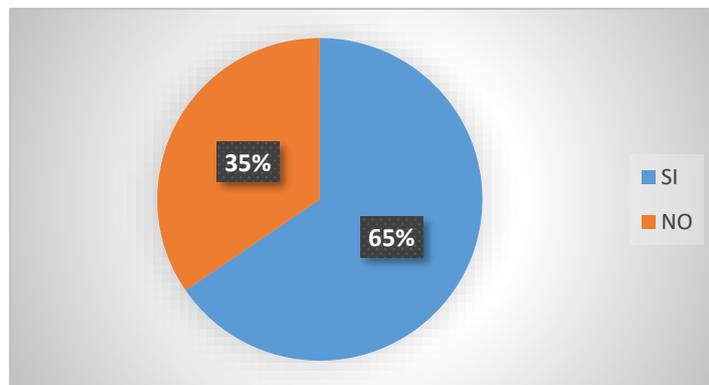


Gráfico 5-3: Reducción de gastos mediante el teletrabajo

Elaborado por: Echeverría, R. 2021

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De las encuestas realizadas a los colaboradores de la empresa Plasticaucho Industrial S.A., el 60% de los encuestados consideran que el teletrabajo ayudó a que no existan despidos y la empresa reduzca sus gastos, mientras que el 40% de los colaboradores no creen que esta medida fue correcta ya que existió despidos por parte del personal de producción y ventas.

6. ¿Se siente conforme con las medidas de salud y seguridad tomadas por la empresa?

Tabla 6-3: Medidas de salud y seguridad

OPCIONES	RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	68	61,82%
NO	42	38,18%
TOTAL	110	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la empresa Plasticaucho Industrial S.A.

Elaborado por: Echeverría, R. 2021

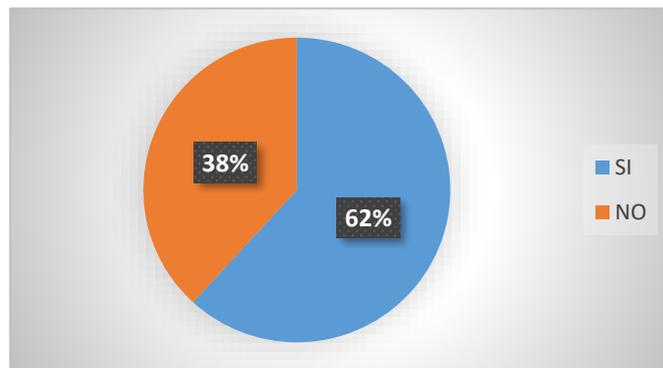


Gráfico 6-3: Medidas de salud y seguridad

Elaborado por: Echeverría, R. 2021

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Se puede observar que el 62% de los colaboradores de la empresa Plasticaucho Industrial S.A., identifican que actualmente se sienten conformes con las medidas de salud y seguridad que implementó la empresa para que se reduzcan los contagios al mínimo, mientras que el 38% no se siente conforme ya que les dificulta un poco utilizar todas las medidas que la industria aplicó de forma presencial ya que en teletrabajo pueden sentirse cómodos.

7. ¿Se realizó un estudio sobre las fuentes de financiamiento, orientados a mantener la fidelidad de clientes?

Tabla 7-3: Fidelidad de los clientes

OPCIONES	RESPUESTA	PORCENTAJE
VERDADERO	110	100%
FALSO	0	0%
TOTAL	110	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la empresa Plasticaucho Industrial S.A.

Elaborado por: Echeverría, R. 2021

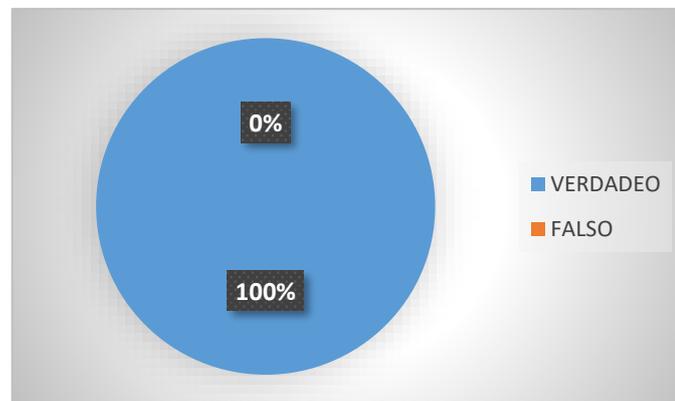


Gráfico 7-3: Fidelidad de los clientes

Elaborado por: Echeverría, R. 2021

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Se puede observar que el 100% de los colaboradores de Plasticaucho Industrial S.A., manifestaron que tuvieron charlas enfocadas en la recuperación de sus clientes y una medida que adoptaron es de manera telemática, así mismo su forma de cobro, y conocen del riesgo que implicó a la empresa que sus instalaciones cerrarán por cuatro meses por medio de la plataforma de zoom la cual da a conocer los problemas de las empresas a nivel global y las medidas que Plasticaucho Industrial S.A., va adoptando a lo largo de la pandemia.

8. ¿Conoce usted sobre algún plan de contingencia comercial propuesto por la empresa generada por el covid-19?

Tabla 8-3: Plan de Contingencia Comercial

OPCIONES	RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	43	39,09%
NO	67	60,91%
TOTAL	110	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la empresa Plasticaucho Industrial S.A.

Elaborado por: Echeverría, R. 2021

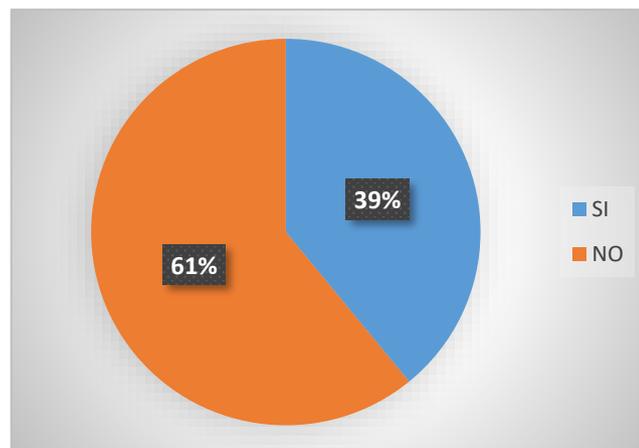


Gráfico 8-3: Plan de Contingencia Comercial

Elaborado por: Echeverría, R. 2021

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Podemos observar que el 61% de los colaboradores de la empresa Plasticaucho Industrial S.A., manifiestan que desconocen sobre los planes de contingencia que han utilizado para seguir en marcha a pesar de la pandemia, de la misma manera el 39% de los colaboradores menciona si tienen conocimiento sobre los planes ha desarrollado por medio de diferentes reuniones que se realizan de la plataforma de la industria.

3.2. Verificación de la idea a defender

De la encuesta realizada a los trabajadores y colaboradores de la empresa Plasticaucho Industrial S.A., se observa la necesidad de implementar un plan de contingencia comercial basada en las normas ISO 45001 Sistemas de Gestión de la seguridad y salud en el trabajo y 22301 Continuidad del Negocio, ya que el plan de contingencia que se implementó a causa de la pandemia por parte de la empresa generó que existan despidos, que sus horarios laborales se vean afectados y que los pagos se reduzcan para que la empresa siga en marcha.

Se analizó también el retraso en las entregas por parte de los vendedores ya que por disposiciones del gobierno obligaron a las principales ciudades cerraron su paso por incremento de casos causados por el virus covid-19, reduciendo así su producción provocando que la cartera se incrementara para el mes de mayo y abril del 2019.

Se identificó que la implementación de nuevas estrategias tuvo como resultado una reducción de su trabajo y decidieron despedir a varios colaboradores, siendo así el caso de los vendedores ya que hoy en día trabajan vía telemática. Se observó que el plan de salud y seguridad no dio resultados ya que los colaboradores se contagiaron del virus covid-19 en un porcentaje alto, a pesar de las charlas que se ofrecieron en forma virtual por parte del departamento médico los resultados de contagio seguían apareciendo, motivo por el cual se propone implementar la norma ISO 45001 Sistemas de Gestión de la seguridad y salud en el trabajo.

Todas estas problemáticas se evidencian en las preguntas 1, 2, 3, 5, 6, 8 confirman la Propuesta de un Plan de Contingencia Comercial de recuperación de clientes, facturación y ventas por crisis generada del covid-19 aplicado a la empresa Plasticaucho Industrial S.A. de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, contribuirá con el mejoramiento de la gestión administrativa de la industrias y mejorará los recursos con un incremento de ventas y recuperación de clientes para una mejor toma de decisiones.

3.3. Propuesta

3.3.1. Título

PROPUESTA DE UN PLAN DE CONTINGENCIA COMERCIAL DE RECUPERACIÓN DE CLIENTES, FACTURACIÓN Y VENTAS POR CRISIS GENERADA DEL COVID-19 APLICADO A LA EMPRESA PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A. DE LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA.

3.4. Contenido de la propuesta

3.4.1. Antecedentes

Las empresas a nivel mundial se encuentran afrontando la pandemia la cual ha dado un giro durante la crisis sanitaria global, generando que las empresas se acojan a los mecanismos implementados por el gobierno, cabe resaltar que por falta de liquidez varias empresas se han declarado en quiebra lo cual ha provocado despidos masivos mientras que algunas industrias han optado por pagar la mitad del salario a la mayoría de sus colaboradores o el despido.

En Plasticaucho Industrial S.A., laboran más de mil personas en forma directa y 600 indirectamente, beneficiando a una población familiar de más de siete mil personas de la región. El gerente general Xavier Cuesta en una entrevista confirmó que están preparados para enfrentar una competencia mundial a través de la investigación y desarrollo de varios productos, inversiones en maquinaria de alta tecnología y apertura de nuevos mercados.

Pero el impacto que ha generado el covid-19 en las empresas a nivel mundial remarca la necesidad de asegurar las actividades productivas claves, así como la capacidad de organización de las empresas para continuar con la entrega de sus productos o servicios a niveles aceptables ante esta pandemia por lo cual se propone a la empresa implementar un Plan de Contingencia ante el covid-19; identificando los procesos más críticos con los que consta la industria y desarrollando un soporte a los mismos, ya que su objetivo principal es que su producto llegue al cliente en el mejor estado.

La industria ha pasado por un proceso crucial ya que el cese de sus instalaciones por cuatro meses de cuarentena nacional ha provocado una disminución desfavorable en sus ventas, sugiriendo así que la empresa Plasticaucho Industrial S.A. implemente mecanismos de contingencia orientados a la prevención y mitigación de los riesgos generados por el virus covid-19, contemplando los planes de Continuidad del Negocio (PCN), y el Plan de Prevención de Pandemias (PPP) todo esto con el fin de asegurar un ambiente adecuando a sus colaboradores y servicio a sus clientes y optando por el teletrabajo como medida primordial para sus colaboradores del área administrativa. La propuesta de un plan de contingencia a corto plazo evitará el despido a sus trabajadores y colaboradores, ya que la industria como primera opción tomo medidas de no disminuir los horarios laborales por ende sus sueldos se mantienen; pero esto ha provocado que la liquidez de la compañía se vea afectada, tomado en cuenta que ha venido afrontando un problema en sus ventas desde el 2017 por el incremento de competencia en el mercado, lo que ha provocado una caída en sus ventas de un 2% anual, según los datos recabados de los estados financieros (Superintendencia de Compañías, 2020).

Otro problema es que en la región costa fue la más afectada por la pandemia, lo que conlleva a que los negocios cerraran, producto de esto los pagos de la temporada escolar costa se retrasarán

en los meses de abril y mayo lo que provocó que las ventas disminuyeran y que cartera se incremente a fin de mes; cabe mencionar que desde el mes de junio los clientes están realizando sus compras bajo pedido ya que las instituciones escolares no están laborando por lo cual los productos de temporada escolar e invernal se ven afectadas esto generó que sus clientes y ventas disminuyeran lo que produjo que la empresa se vea afectada.

3.4.2. *Objetivo de la propuesta*

- Construir un Plan de Contingencia Comercial de recuperación de clientes, facturación y ventas por crisis generada del covid-19 a la empresa Plasticaucho Industrial S.A, la cual permita maximizar sus ventas.

3.4.3. *Justificación*

Con las medidas establecidas por el COE en Ecuador Plasticaucho Industrial S.A. se ha visto muy afectada en su liquidez como empresa ya que el plan estratégico establecido no acapara la pedida de ventas de los tres primeros meses generados por la pandemia por lo cual se implementará un Plan de Contingencia que incremente las ventas de la industria, recupere a sus clientes y facture de forma en la que se alcance los objetivos para el tiempo que dure la pandemia.

Por ello el COE ha dispuesto que las empresas prioricen el teletrabajo para que no existan más despidos la cual facilita la comunicación y el trabajo a distancia en Ecuador es un nuevo modelo de innovación pero es necesario para no alterar las vías de distribución de la empresa, para Plasticaucho Industrial S.A. con su filial Venus es importante realizar cambios en la estructura del negocio como una estrategia de marketing en la cual se dispondrán nuevas formas de entrega y es importante relacionarse con los clientes y generarles la misma confianza que ya ha existido mediante estos mecanismos tecnológicos y llegar a un acuerdo con los mismo para su distribución. La empresa podrá realizar uso de la propuesta del plan de contingencia comercial, conociendo las ventajas que presenta la misma, por tal motivo se realizó una encuesta en base a su estudio, por medio de las que se dio a conocer las necesidades por los que pasa la industria, ya que sus ventas han decaído desde el año 2018 y con la pandemia que se generó sus ventas se vieron afectadas con la pérdida de varios clientes importantes que cerraron sus negocios.

3.5. Desarrollo de la propuesta

3.5.1. *Direccionamiento estratégico*

Identificación de la empresa

- **Razón social:** Sociedad Anónima
- **Tipo de empresa:** Personería Jurídica
- **Gerente General:** Sr. Xavier Cuesta
- **Ciudad:** Ambato
- **Dirección:** Planta 1: Catiglata Panamericana Norte Km. 2^{1/2}
Planta 2: Parque Industrial 4ta. Etapa Panamericana Norte Km. 10

3.5.2. *Identificación y secuencia de los planes de contingencia que implementó la empresa*

Plasticaucho Industrial S. A. implementó un plan de contingencia basado en la información aplicada por la Organización Mundial de la salud (OMS) y el Ministerio de Salud Pública (MSP) según los protocolos que se establecieron para la apertura de sus instalaciones, implementando protocolos de salud e higiene para precautelar a trabajadores y colaboradores, educación sobre la crisis ocasionada por el virus covid-19, infraestructura organizativa y actuación de los procesos que se afectaron por el cierre de sus instalaciones propuestas por el gobierno nacional.

Esto remarca la intención de generar planes de contingencia comercial basándose en la gestión de continuidad del negocio y de esta forma implementar mecanismos para la salud y seguridad de los colaboradores para evitar así que se contagien del virus.

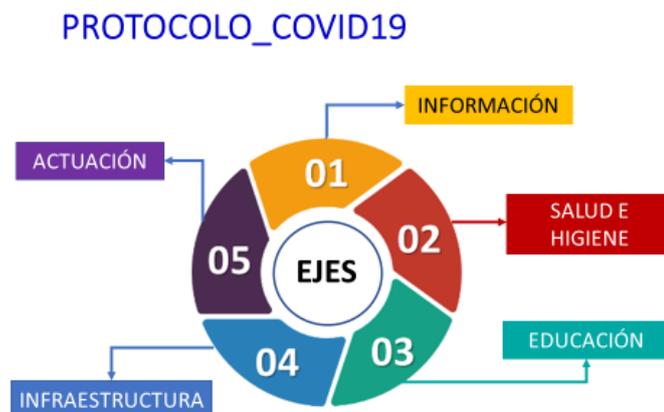


Figura 1-3: Protocolo de seguridad covid-19

Fuente: Plasticaucho Industrial S.A. 2020

Elaborado por: Echeverría, R. 2021

Por otro lado, la empresa implementó medios de comunicación por los cuales los colaboradores pueden estar al tanto de la problemática que el virus del covid-19 ha ocasionado tanto en la industria como en las distintas empresas a nivel mundial y porque priorizan el cuidado que deben tener para evitar contagios y realizar sus actividades conscientemente.

MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Medio Usado	Información
Whatsapp Institucional	Lavado de Manos
	Videos de educación
	Definiciones, síntomas, prevención, actuación, uso de medios oficiales
Correo Institucional	Lavado de Manos
	Definiciones, síntomas, prevención, actuación
	Disposiciones con choferes y transportistas
Cartelera	Lavado de Manos
	Definiciones, síntomas, prevención, actuación
Sit and Watch	Lavado de Manos
	Prevención
Medios Impresos	Instructivos de Lavado de Manos
	Trípticos
	PIN "Tu salud está en tus manos"

Figura 2-3: Medios de comunicación

Fuente: Plasticacho Industrial S.A. 2020

Elaborado por: Echeverría, R. 2021

3.5.3. Evaluación de los riesgos

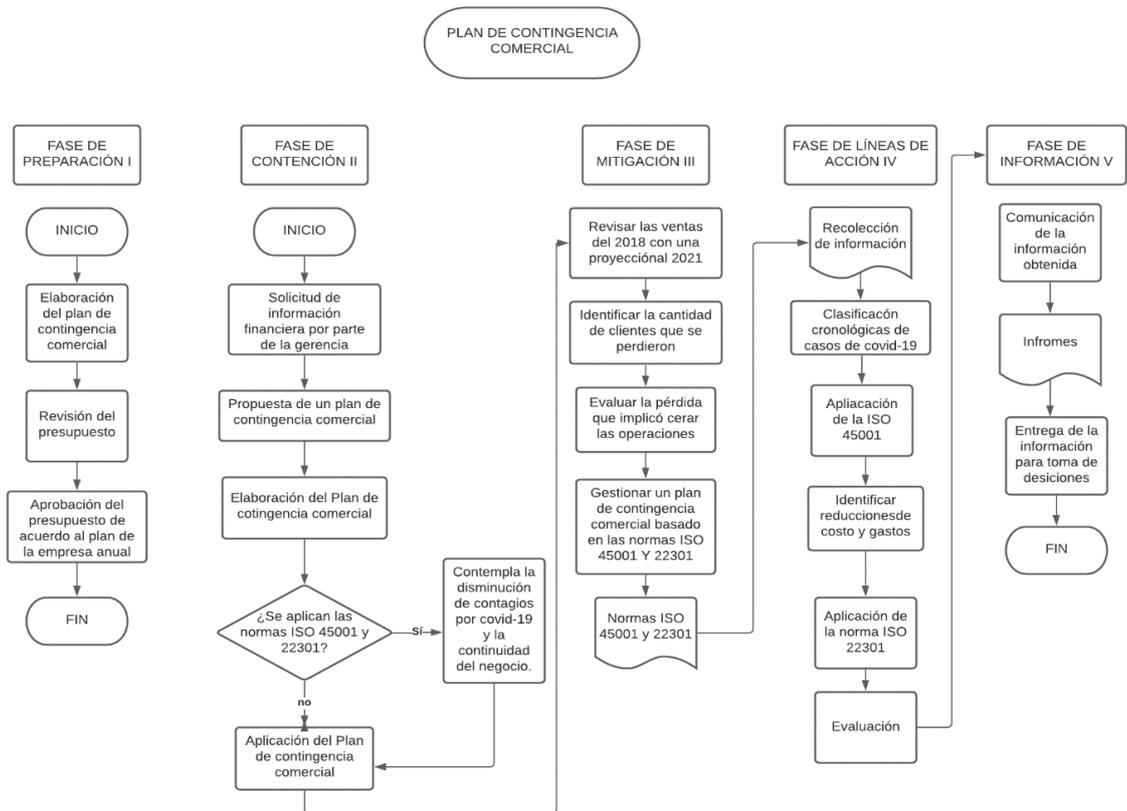


Figura 3-3: Propuesta de Flujograma del Plan de contingencia comercial

Elaborado por: Echeverría, R. 2021

3.5.4. Implementación de Plan de Continuidad del Negocio

3.5.4.1. Antecedentes

Una Plan de contingencia es el que permite una respuesta rápida algún incidente, accidente o estado de emergencia en el cual las empresas pueden incurrir, es la unión de procesos alternativos para que una institución pueda laborar de forma normal y su finalidad es que el establecimiento acapare todas las medidas de seguridad acorde a las funciones que la organización y los organismos de control generen. Para Martínez un *plan de contingencia* es un conjunto de estrategias y procedimientos preventivos y reactivos que permitan un rápido retorno a una situación suficientemente normalizada como para que la actividad de la organización recupere un nivel aceptable después de una interrupción no prevista de sus sistemas de información, para más tarde volver a la situación normal de funcionamiento (Martínez, 2007, p.5).

Un Plan de contingencia ayuda a una empresa a sostenerse a pesar de los inconvenientes que pueda incurrir en ella, para lo cual es importante adaptarse a los mecanismos de control que se

vayan a generar, tal es el caso de la pandemia que estamos atravesando ya que las empresas deben acatar las medidas sanitarias según lo que el gobierno dictaminó y con ello llevo a cabo a que muchas empresas cierren sus instalaciones por un largo periodo y vayan a la quiebra esta implicación acontece a las pymes ya que no se abastecen con sus ingresos y deben tomar esta decisión. Para lo cual es importante tener un Plan de Contingencia que mitigue esta medida y ayuda a que tanto las pymes como las industrias tengan medidas de seguridad acorde a la función de sus instalaciones.

Para Lasso un *Plan de Contingencia* registra el valor estimado para cubrir el importe a cargo de la entidad y a favor de terceros por indemnizaciones, por responsabilidad civil, demandas la virales, demandas por incumplimiento de contratos y otras provisiones cuya contingencia de pérdida sea probable y su valor razonablemente cuantificable (Lasso, 2016, p.8).

La crisis que han presentado las industrias a causa del covid-19 ha optado por generar planes de contingencia para que las organizaciones puedan mantenerse en el tiempo, por tal motiva se ha implementado protocolos de seguridad y salud con medidas preventivas en las cuales se precautela la salud de los colaboradores y la seguridad de que los bienes o servicios que se les ofrece a los clientes cumplen con todas las medidas de seguridad sanitaria.

3.5.4.2. Objetivos del Plan

Objetivo General

- Generar una propuesta de un Plan de Contingencia Comercial de recuperación de clientes, facturación y ventas por crisis generada del covid-19 a la empresa Plasticaucho Industrial S.A, la cual permita maximizar sus ventas.

Objetivos específicos

- Recopilar los datos históricos de la empresa e información adicional proporcionada por la misma.
- Identificar los inconvenientes que la empresa atraviesa en sus ventas y la afectación que causo el COVID-19 en la industria.
- Generar una propuesta bajo el aplicativo de las normas ISO 45001 y 22301 sobre el Plan de Contingencia y Gestión de la Continuidad del Negocio para las pymes.

3.5.4.3. Escenarios de riesgo

Por tal motivo las medidas de higiene son aún más estrictas como el lavado frecuentes de manos

con agua y jabón o soluciones alcohólicas, no estar en contacto con personas que parezcan fiebre mayor a los 37°C y por ende guardar un distanciamiento de dos metros por persona, al toser o estornudar cubrirse la boca y la nariz con el codo flexionado, usar pañuelos desechables y tirarlos al basurero, evitar tocarse los ojos, nariz y boca ya que las manos facilitan la transmisión de la enfermedad, usar la mascarilla todo el tiempo, recogerse el cabello con una coleta o moño bajo especialmente si es largo, evitar el uso de lentillas y utilizar gafas.

Para incurrir con todas las medidas de seguridad sanitaria el gobierno ha condicionado a las empresas a utilizar teletrabajo para lo cual da a conocer que el teletrabajo permite que un empleado trabaje en su casa con conexión a internet el cual ha tenido un avance significativo a lo largo de estos últimos años, con una activa y continua participación por parte del sector público, anudando a las experiencias del sector privado, el cual lleva la delantera, el informe de la estatal de la Universidad de Costa Rica destaca que “esta modalidad de teletrabajo implica un cambio cultural en , especial en las instalaciones públicas las cuales están acostumbradas a la presencialidad del funcionario, aunque no estén haciendo mayor cosa” (Díaz, 2018, p.20).

El gobierno de Ecuador implementando estrategias por la pandemia causada por el covid-19 priorizo a las empresas a optar por teletrabajo para que no exista mayor cantidad de desempleo por el hecho de que varias empresas cerraron sus instalaciones en especial las pymes, cabe resaltar que el teletrabajo ayuda a las personas a estar más activas y al mismo tiempo adoptan una nueva forma de trabajo el cual se ha visto más activo por parte de los colaboradores, para ello la mayoría de empresas a incurrido a optar por teletrabajo a todo su personal administrativo así el área operacional no se encuentra congestionada y pueden cumplir con todos los protocolos de horarios establecidos.

Según la Organización Internacional del Trabajo OIT, la tasa de desempleo supera el 4,9% para el 2021, pero no se toma en cuenta que el empleo informal acapara el 47,7%. Para disminuir esta tasa uno de sus mecanismos utilizados por la OIT es el teletrabajo el cual incorpora un convenio de horas laborables tanto del colaborador como del empleador por ello es importante que las industrias no despidan a sus trabajadores y puedan optar por este servicio que ayuda a que muchos trabajadores sean más eficientes y eficaces en su trabajo por el hecho de encontrarse en un ambiente tranquilo de trabajo sin presiones y de esta forma las organizaciones ayudan a que el nivel de desempleo no incremente aún más y que el empleo informal se reduzca, es necesario conocer que el coste que genera a la empresa realizar teletrabajo es mínimo ya que se implementan un software que ayuda a las empresas a estar en contacto con sus colaboradores mediante aplicaciones didácticas puedan generar pedidos de bienes o servicios en tiempo real (OIT, 2020).

Es importante destacar que esta norma proporciona un marco de referencia el cual gestiona que la organización siga con su continuidad, por tal motivo permite que se identifiquen sus amenazas y fortalezas y la capacidad para avanzar ante cualquier crisis que se le presente, esta norma está implantada para disminuir la posibilidad de ocurrencia de un accidente disruptivo y se prepara

para responder de la mejor forma, por lo cual es importante que ante esta pandemia las organizaciones opten por la implementación de la Norma ISO 22301 para un enfoque de buenas prácticas.

Hay que destacar que el objetivo principal de las empresas es operar en entornos de alto riesgo y que a pesar de cualquier inconveniente que les pueda causar el negocio debe continuar trabajando lo cual es importante para el negocio y sus clientes, de esta forma está precautelando que la organización alcance sus metas y tanto sus clientes como sus colaboradores consigan alcanzar los objetivos propuestos por la misma.

Los objetivos principales que se deben considerar en esta norma es: que se establezcan, implementen y se mejoren los sistemas con los que la industria está familiarizada; asegurar que el negocio este en marcha y sus productos o servicios se comercialicen en forma eficaz y efectiva; después de la pandemia que se produjo por el covid-19 la mayoría de empresas cerraron sus puertas por lo cual las que tenía mayor capital intentaron sostenerse por lo cual es importante tener en cuenta que con esta Norma la empresa puede estar preparada antes una crisis como esta; es importante que cada cierto tiempo se mejore la planificación de los recursos de las empresas para garantizar su continuidad en el mercado.

Las ventajas que implementa esta norma ISO 22301 a la industria es que gestiona el FODA de la organización y se enfoca en las amenazas con la cual la empresa puede verse afectada; la industria aparte de contar con un plan estratégico mediante esta norma mantendrá sus funciones críticas durante los momentos de crisis y minimizarán los tiempos que dure la crisis implementando mecanismos que ayuden al negocio a seguir en marcha para lo cual deberá mejorar la operatividad de la industria.

3.5.5. Comprensión de la organización y de su contexto

El inicio de las actividades de fabricación de calzado se remonta al año 1931, en el cual su fundador Don José Filometor Cuesta Tapia, determina la orientación de su compañía y delinea su trayectoria para las próximas décadas; es así que, a lo largo de los años, su obra se ha mantenido en constante evolución y crecimiento, expandiendo la comercialización de sus productos bajo la marca VENUS, la cual está registrada ante el Estado Ecuatoriano desde 1938. En 1942 se inauguran las primeras instalaciones propias de la Fábrica Venus para la producción de calzado de lona vulcanizado en autoclave, calzadas de cuero, impermeables, suelas y tacones para calzado. Es así que Plasticaucho Industrial S.A. experimenta una serie de cambios importantes en las cuales contempla una mejora continua, obtiene una certificación ISO, e implementación de un ERP, lo que hace que esta empresa mejore su competitividad en el mercado, alcance sus metas y tenga mayor eficiencia en sus productos; pero estos cambios no han sido tan factibles para Plasticaucho Industrial S.A. ya que acarrea una serie de problemas a lo largo de su evolución y

crecimiento ya que han existido colaboradores y directores que se ausentan en su jornada laboral o no responden a las responsabilidades que se les dictamina según su área de trabajo, y que corresponden a motivos que se conjugan en una serie de factores de tipo administrativo, médico, económico, familiares o sociales lo cual ocasiona inconvenientes que afectan directamente a la productividad, rendimiento y generan costos a la empresa.

La crisis mundial por la que estamos atravesando no ha llevado a entender el gran inconveniente que causó el covid-19 a la estabilidad económica mundial de tal forma que muchas empresas cerraron sus instalaciones produciendo despidos o reducción de sus jornadas laborales, así también sus sueldos se vieron afectados, algunas industrias como Plasticaucho Industrial S.A. industria diversa establecida en Ecuador implemento un plan mediante la emergencia sanitaria en el cuál ellos están afrontando los sueldos y costes con la liquidez de la empresa lo que ha perjudicado mucho en sus ventas, y producción.

3.5.6. Norma ISO 22301 Continuidad del Negocio

Es fundamental considerar que no se debería relacionar con el proyecto de prevención de pérdidas, debido a que para este se requieren registrar las ocupaciones que se van a realizar por medio de sistemas, autenticación, estabilidad y control para lograr detectar el tamaño de lo cual se extravió.



Figura 4-3: Gestión de continuidad del negocio

Elaborado por: Echeverría, R. 2021

A partir de la pandemia se ha registrado una caída de ventas a nivel mundial por tal motivo tener un plan de continuidad del negocio es de suma importancia enfocados en las ventas que ha venido presentando la empresa Plasticaucho Industrial S.A. en los últimos años y como afecto a la misma el virus del covid-19 y es por eso que hay que hacer énfasis en tres principales preocupaciones y necesidades de esta crisis como son los clientes, las finanzas y las operaciones.

Es primordial identificar las nuevas necesidades de los clientes, así como sus capacidades de gasto para adaptarlos a la oferta. Con esta norma ISO 22301 se van a recuperar los clientes perdidos en la pandemia ya que 10 de los clientes más importantes fallecieron a causa del virus covid-19 y otro porcentaje cerró sus instalaciones por falta de liquidez.



Figura 5-3: Norma ISO 22301

Elaborado por: Echeverría, R. 2021

El efecto que el coronavirus ha provocado ha perturbado la actividad económica de todos los sectores y un bajo rendimiento en el Producto Interno Bruto debido a que se especula que decrecerá en un 0.6% o se mantendrá desequilibrado por medio de este año.

Debido a que la desaceleración de las ganancias y ventas de las industrias las cuales mueven la economía de cada territorio se verá terriblemente afectada y este impactó es notorio debido a que los bancos han optado por llevar a cabo préstamos los cuales van endeudar más a las industrias y probablemente a las naciones de tercer mundo los cuales se abastecen de préstamos de territorios de primer mundo.



Figura 6-3: Plan de acción

Elaborado por: Echeverría, R. 2021

Por lo que es fundamental conceptualizar la composición provechosa y organizacional dedicada a conservar los activos de la organización estables, así como evaluar los impactos o peligros que puede provocar la apertura de la compañía, identificando los protocolos acordes de actuación evidente de la enfermedad pandémica para evadir que sus ayudantes logren contagiarse de esta enfermedad pandémica; aquí participa una buena administración por parte de la industria la cual debería tomar elecciones en los nuevos sistemas que se van llevar a cabo, los costes que esto va a percutir en la organización e innovarse una y otra vez debido a que la tecnología avanza a pasos agigantados y ha sido evidente en esta enfermedad pandémica debido a que se entregó prioridad al teletrabajo en lo que no muchas organizaciones se encontraban familiarizadas y esto afectó mucho a las pequeñas pymes las cuales debieron secar con sus negocios, lo cual ha causado trabajo informal el cual está generando contagios masivos porque no constan de medidas sanitarias y dañan todavía más a las industrias que ya se hallan laborando debido a que el cambio de semáforo implementado por el COE de acuerdo con el número de contagios.

3.5.7. Tipos de objetivos básicos para la recuperación de clientes, ventas y facturación

Tabla 9-3: Objetivos para recuperar a los clientes perdidos a partir del covid-19

Objetivos	
Reconocer a los clientes	Es importante saber lo que los clientes necesitan sus prioridades y lo que el mercado necesita para así adaptar los productos que Plasticaucho Industrial S.A. ofrece, revisando los esquemas de atención diferenciada de para clientes clave.
Cambio de hábitos	Hay que prever el cambio de hábitos en todos los sentidos como: trabajo remoto, interés en lo saludable, disminución del contacto físico, etc.
Comercio digital	Aumentar las capacidades de la empresa con relación al comercio digital y el uso de plataformas tecnológicas que favorezcan el autoservicio.
Puntos de venta	Reevaluar los puntos de venta físicos, es decir: personal, espacios, horarios, entregas, protocolos, etc., para mitigar los riesgos y definir desinversión en los que aplique
Optimización de precios	Establecer modelos de optimización de precios considerando la oferta, la elasticidad de la demanda, la competencia, etc.
Alianzas estratégicas	Considerar alianzas estratégicas con proveedores, distribuidores o competidores para fortalecer la oferta al cliente.
Retroalimentación	Fortalecer los mecanismos de retroalimentación y, con ello, identificar oportunidades de mejora.

Fuente: Deloitte, Mejores empresas de Centro Americanas

Elaborado por: Echeverría, R. 2021

3.5.8. Elaboración y selección de estrategias

Es primordial identificar las nuevas necesidades de los clientes, así como sus capacidades de gasto para adaptarlos a la oferta, con esta norma ISO 22301 se van a recuperar los clientes perdidos en la pandemia ya que 10 de los clientes más importantes fallecieron a causa del virus covid-19 y otro porcentaje cerró sus instalaciones por falta de liquidez.

Para que el Éxito suceda en el punto de venta deben actuar 4 factores:

- Comunicación con el área de mercadeo.
- Gestión estratégica y posicionamiento de la marca.
- Material eficiente.
- Relacionamiento con los clientes.

3.5.8.1. Comunicación con el área de mercadeo

Como estrategia se debe tener en claro dónde quiero posicionar mis productos para lograr mejor comunicación y exhibición, alcanzar presencia dominante y diferencial en cada una de las áreas claves. Definimos como “áreas clave” a todos aquellos puntos calientes de venta de alto tránsito o visibilidad en dónde se decide la compra: vidrieras, góndolas o sector de self service (autoservicio), estanterías exteriores o interiores, mostrador o línea de caja, exhibidores de pie, áreas de primer impacto, etc.

3.5.8.2. Gestión estratégica y posicionamiento de la marca

El primer paso es definir un surtido mínimo de productos (surtido óptimo) que deben tener presencia. Luego pensar estratégicamente dónde quiero los productos exhibidos, teniendo en cuenta las áreas claves. Para lograr una mayor comunicación de atributos se debe definir cómo quiero exhibir mi marca de productos, dando el mismo orden.

¿Qué objetivos debe monitorear esta gestión estratégica?

- a) Determinar una cantidad de frentes con respecto al share total,
- b) Ubicación en Góndolas: lograr los estantes con mayor visibilidad,
- c) En los estantes: determinar si quiero estar en el centro, en las puntas, en bloque, flanqueando a los competidores, etc.

3.5.8.3. Material eficiente

Cada canal tiene características propias, por lo que se deben analizar por separado para que el material diseñado sea eficiente y exitoso. El presupuesto invertido por cada marca debe ser cuidado, analizadas las oportunidades reales de comunicación en cuanto a: cantidades, tamaños, y materiales. Para esto es importantísimo poder medir y cuantificar el material realmente colocado mes a mes, por tipo, por canal; esta estadística nos brindará información valiosa al momento de volver a producir pudiendo hacer más eficientes los presupuestos.

3.5.9. Equipo de representantes para el incremento de ventas, clientes y facturación

Los representantes del área de mercadeo y de crédito y cobranza juegan un rol principal dentro del punto de venta, para nosotros son más que eso. Son quienes implementan la estrategia diseñada desde la Gerencia Comercial y Gerencia Administrativa, negocian en el punto de venta, son la pieza clave del éxito.

¿Qué debe tener un Representante?

- Criterio, Aptitud, y Capacitación constante.
- Responsabilidad hacia las tareas asignadas.
- Conocimiento del Canal.
- Compromiso con la marca.
- Debe generar “Relacionamiento” con los gerentes y colaboradores.

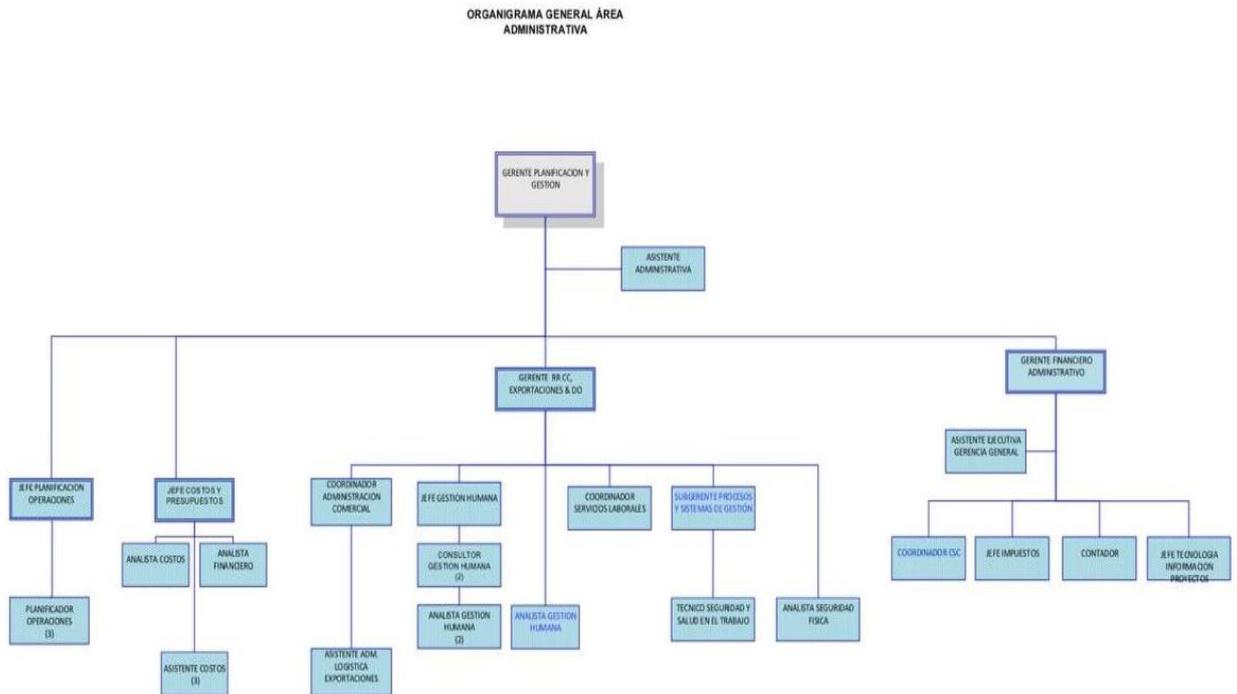


Figura 7-3: Organigrama Área Administrativa

Fuente: Plasticacho Industrial S.A.

Elaborado por: Echeverría, R. 2021

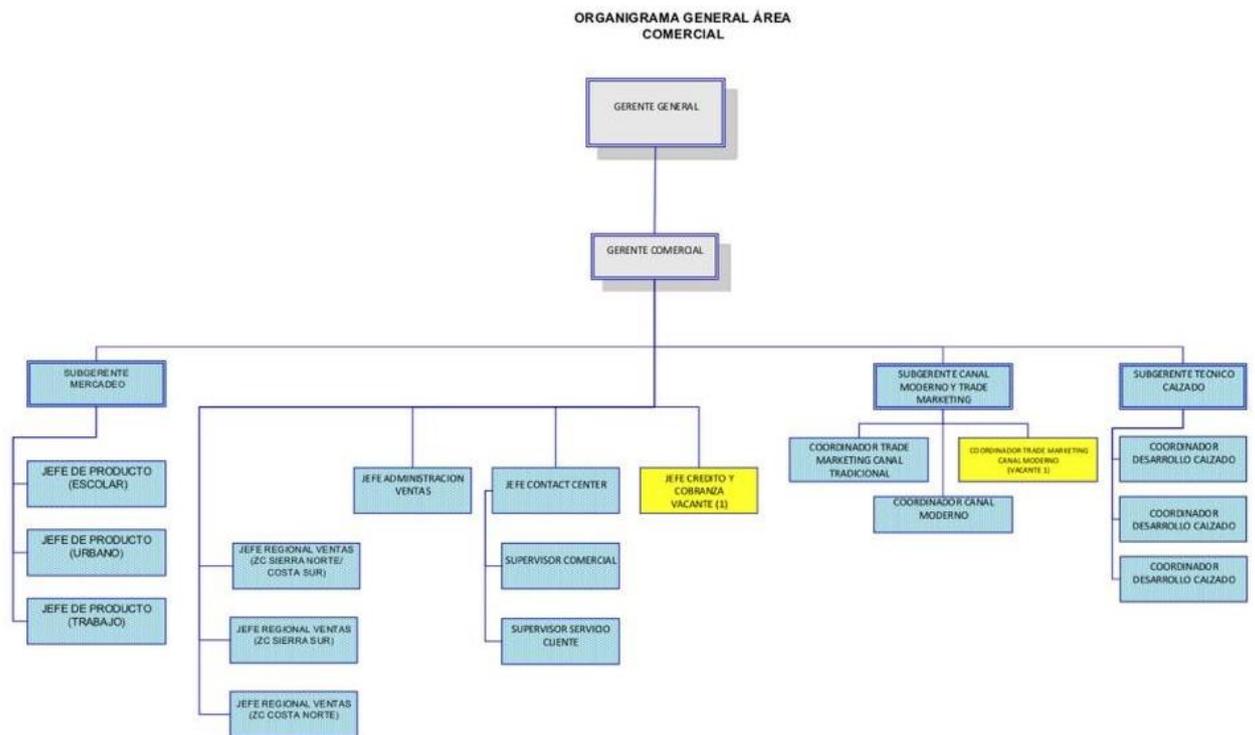


Figura 8-3: Organigrama Área Comercial

Fuente: Plasticacho Industrial S.A.

Elaborado por: Echeverría, R. 2021

La supervisión es esencial para que dichos puntos de vista se cumplan, la misma debería estar dirigida en conseguir que todos los miembros del equipo cuente con los instrumentos primordiales para consumir sus fines.

El líder de cada área debería ser el nexo entre la marca y los equipamientos, debería ser jefe de su equipo, no debería pararse solamente a partir del lado del “control” sino que debería escoltar y potenciar a los miembros de su equipo con el exclusivo fin de conseguir las metas y conservar una mentalidad de optimización continua.

En resumen, las tácticas de van a ser famosas si cada una de sus partes funcionan en sintonía, es decir si seguimos los lineamientos que se van implementando para armar un plan con las directrices que la empresa necesita para protegerse de una pandemia de esta magnitud.

Tomamos entonces la regla de las 5 “R” que todo Gerente o Líder de área debe tener en su cabeza en el momento de diseñar tácticas u ocupaciones en punto de comercialización:

- Recursos (humanos y materiales), se debe buscar la excelencia y que los colaboradores se encuentren satisfechos con su trabajo y así su rendimiento sea óptimo
- Ruteo eficiente.
- Relacionamiento, y el objetivo principal de direccionamiento, que todas las áreas trabajen con un mismo fin y es incrementarlas ventas de la industria
- Reportes, información confiable y actualizada que sea veraz y oportuna y se encuentre en el

momento adecuado para tomar decisiones.

- Recomendación, de nuestros productos para que el cliente nos elija, tener en cuenta que el catálogo contará con los productos más actualizados de la temporada.

3.5.10. Metodología y modelo operativo

3.5.10.1. Filosofía

MISIÓN

Plasticaucho Industrial S.A. tiene como misión: Damos pasos firmes sustentados en nuestros principios y valores, talento humano, experiencia, innovación y tecnología, para satisfacer a nuestros clientes y accionistas.

VISIÓN

Plasticaucho Industrial S.A. tiene como visión: Grupo empresarial exitoso, que produce y comercializa de manera competitiva principalmente calzado para el mercado latinoamericano, cultivando la fidelidad de sus clientes y actuando responsablemente con la sociedad.

3.5.10.2. Políticas del Sistema de Gestión y sus objetivos

Plasticaucho Industrial S.A. comercializa, diseña y produce calzado; Materiales para: manualidades, de aplicación didáctica, fabricación de calzado, accesorios para vehículos y revestimiento de pisos, cumpliendo con los requisitos y legislación aplicable, asignando los recursos necesarios para la mejora continua del Sistema Integrado de Gestión de Calidad, Medio Ambiente, seguridad y salud Ocupacional, mediante el logro de los siguientes objetivos:

1. Mejorar la satisfacción del cliente
2. Mejorar la satisfacción de los trabajadores
3. Mantener lugares de trabajo seguros para nuestros trabajadores, contratistas y visitantes
4. Mejorar la efectividad en la comercialización
5. Mejorar la efectividad en la innovación de producto
6. Mejorar la efectividad de producción
7. Minimizar los impactos ambientales en la organización

3.5.10.3. Requisitos del cliente

1. Diseño
2. Calidad
3. Comodidad

4. Durabilidad
5. Marca
6. Empaque
7. Precio
8. Servicios Asociados

3.5.10.4. *Valores y Principios*

- Respetar la tradición de la organización, mantener el prestigio y reconocimiento de la marca Venus en el mercado y velar por el cumplimiento de los ideales de sus fundadores: honestidad, justicia, ética, solidaridad, lealtad y honorabilidad.
- Valorar a todos los colaboradores de la empresa y fomentar su desarrollo y crecimiento, creando las condiciones necesarias para conseguir su fidelidad, lealtad, entrega y compromiso, considerando su opinión y vinculando a sus familias en el cumplimiento de sus deberes.
- Manejar prudentemente los negocios de la compañía, utilizando herramientas de gestión adecuadas y precautelando el patrimonio de la organización.
- Cumplir las obligaciones legales, fiscales, sociales y financieras, con el estado, los proveedores, los clientes, sus colaboradores, la comunidad y sus accionistas.
- Utilizar el diálogo como medio para el entendimiento y solución de los problemas en general.
- Hacer de la innovación una característica fundamental de todas las tareas, fomentando el manejo eficiente de los recursos y la evolución continua de los procesos.
- Hacer que el cliente sea la razón de ser de la empresa, enfocando las acciones hacia la generación permanente de valor.

3.5.10.5. Organigrama estructural

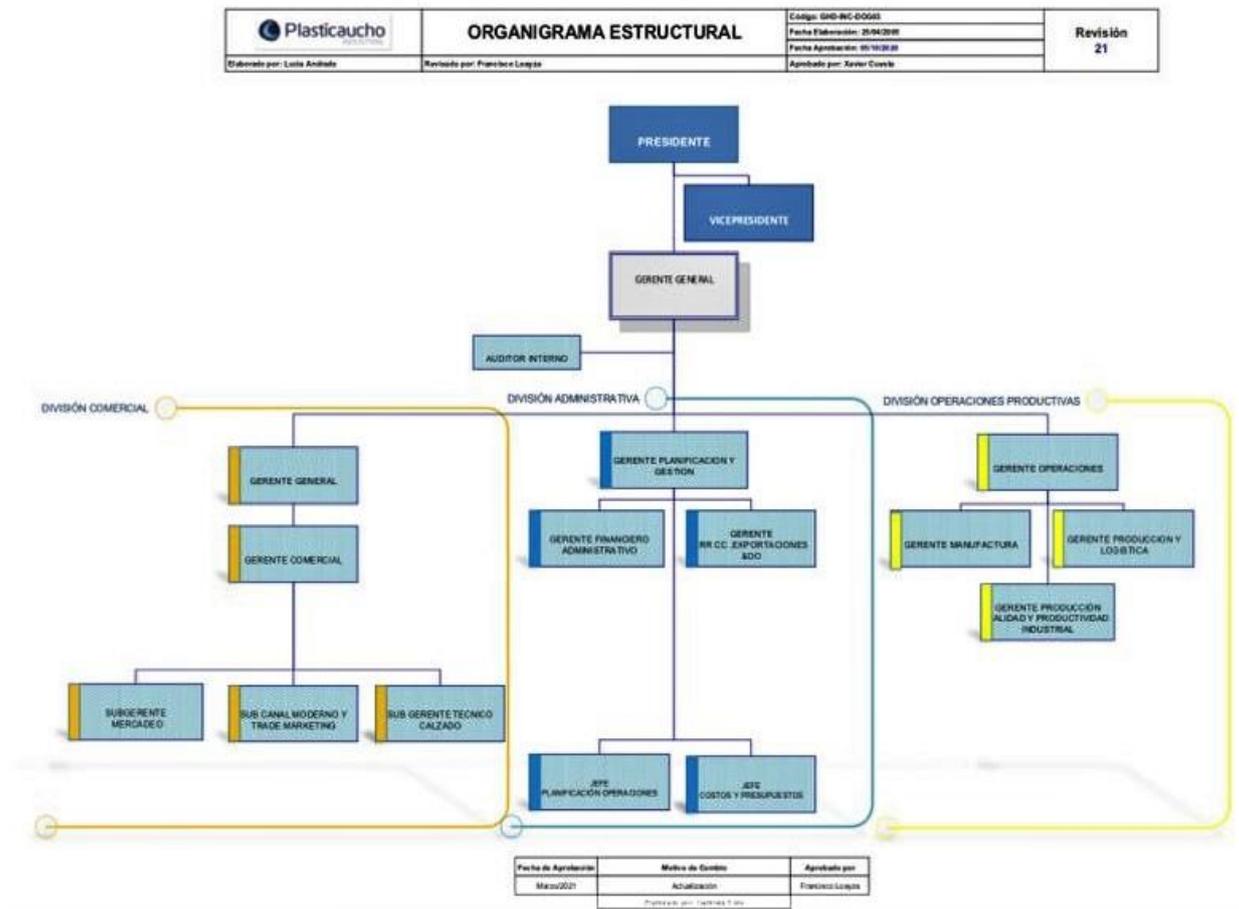


Figura 9-3: Organigrama estructural de Plasticaucho Industrial S.A

Fuente: Plasticaucho Industrial S.A.

Elaborado por: Echeverría, R. 2021

3.5.11. Análisis Macro y Micro Ambiente



Figura 10-3: Factores internos y externos

Fuente: Plasticaucho Industrial S.A.

Elaborado por: Echeverría, R. 2021

3.5.11.1. Análisis Macro Ambiente

Un estudio del macro ambiente dejará monitorear a la compañía y las fuerzas externas a las que está expuesta, del mismo modo conocer los probables efectos que se presenten por la alteración de ellas.

La iniciativa del plan tesis es primordial debido a que incurre de manera directa en los movimientos del área de marketing, cualquier cambio de este ámbito puede tener serias implicaciones en las ocupaciones de la organización.

3.5.12. Factor Político Legal

3.5.12.1. ISO 45001 Sistemas de Gestión de la seguridad y salud en el trabajo.

La obligación de detectar requisitos legales en ISO 45001, pese a ser mencionada durante la regla, surge explícita en la cláusula 6.1.3: “la organización debería tener un proceso para decidir y tener ingreso a los requisitos legales de salud y estabilidad y otros requisitos aplicables a su sistema de estabilidad y salud en el trabajo y para establecer cómo se utilizan dichos requisitos”.

- La identificación: establecer cómo se determinan los requisitos legales y de otro tipo de la organización, cómo se accede a ellos y cómo se mantienen actualizados.
- La aplicación: definir la forma de aplicar los requisitos en los diferentes tipos de actividades, los procesos, la elaboración de perfiles de riesgo, y en el desempeño general de la organización.

En relación al sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo: determinar cómo se deben tener en cuenta los requisitos legales en ISO 45001 al establecer, implementar, mantener y mejorar el sistema. La organización debería afirmar que los trabajadores importantes saben cómo entrar a la información acerca de los requisitos legales y otros que les sean aplicables. Esto ayuda a que la información se actualice para reflejar cualquier cambio en el perfil de salud y estabilidad de la organización. Los requisitos legales y de otro tipo que asuma la organización dependen en monumental medida de sus particularidades.

El primer documento que hace mención de los requisitos legales en ISO 45001 es la política de seguridad y salud en el trabajo. La norma, de forma explícita, exige que, en la política, la organización asuma el compromiso de cumplir con todos y cada uno de los requisitos legales, así como aquellos que se deriven de acuerdos suscritos y que se relacionen con la seguridad y la salud en el trabajo.

La cláusula 6.2 del estándar establece que la organización defina objetivos de seguridad y salud en el trabajo, y la forma en la que prevé alcanzarlos. Para ello, debe tener en cuenta los requisitos aplicables, entre los que se incluyen por supuesto los requisitos legales. Usualmente, durante la

identificación de los requisitos legales se evidencia que alguno no se cumple, o solo se cumple parcialmente. Si ese es el caso, este es el momento para establecerlo como objetivo.

Además, durante la fase de implementación, la organización cuenta con diferentes instrumentos para abordar requisitos legales. Entre ellos, podemos señalar los procesos de documentación, la atribución de responsabilidades, los procesos de comunicación o los programas de capacitación. Finalmente, la cláusula 9.3 de ISO 45001 exige la revisión del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo por parte de la alta dirección. Entre los elementos a revisar se incluyen la evaluación del cumplimiento de los requisitos legales y los cambios relacionados con ellos que se hayan presentado.

3.5.12.2. *ISO 22301*

Esta norma nacional especifica los requisitos relativos al establecimiento y la gestión de un Sistema de Gestión de la Continuidad del Negocio (SGCN) eficaz. Un SGCN subraya la importancia de: el entendimiento de las necesidades de la organización y de la necesidad de establecer la política y los objetivos de continuidad del negocio; la implementación y la aplicación de controles y medidas para gestionar la capacidad global de la organización para hacer frente a incidentes disruptivos; la supervisión y revisión del rendimiento y la eficacia del SGCN; y la mejora continua basada en mediciones objetivas.

Un SGCN, como cualquier otro sistema de gestión, tiene los siguientes componentes fundamentales:

- a) Una política;
- b) Personas con responsabilidades definidas;
- c) Procesos de gestión asociados a:
 - La política,
 - La planificación,
 - La implementación y la operación,
 - La evaluación del rendimiento,
 - La revisión por la dirección, y
 - La mejora,
- d) Un conjunto de documentos que proporcionan evidencias auditables; y
- e) Todos los procesos del SGCN relevantes para la organización.

La continuidad del negocio contribuye a constituir una sociedad con más resiliencia. En el proceso de recuperación, puede ser necesario implicar en la organización a la comunidad en su conjunto y al impacto del entorno ambiental y, por tanto, a otras organizaciones.

3.5.13. Aplicación de los sistemas de gestión de salud y seguridad en el trabajo ISO 45001

3.5.13.1. Salud y seguridad

Este se basará en casos de sospecha o el número de personas contagiadas por covid-19 mediante:
Recomendaciones a los trabajadores y colaboradores.

1. Identificar al personal que pertenece a los grupos de atención prioritaria y en condiciones de vulnerabilidad y adoptar medidas específicas para minimizar el riesgo de transmisión y, así, evitar que su condición se agrave o complique por la exposición al riesgo biológico de SARS-CoV-2. Se debe fomentar y facilitar el teletrabajo.
2. Acorde a la identificación de peligros y evaluación de riesgos laborales de los diferentes puestos de trabajo, implementar las medidas de control para mitigar o eliminar el factor de riesgo que puede ocasionar afecciones a la salud de la población trabajadora.
3. Informar y capacitar de manera periódica a los servidores y trabajadores sobre las normas de prevención, control de riesgos laborales, con énfasis en el riesgo biológico y riesgo psicosocial. Además, comunicar sobre las medidas de prevención establecidas por las entidades de control.

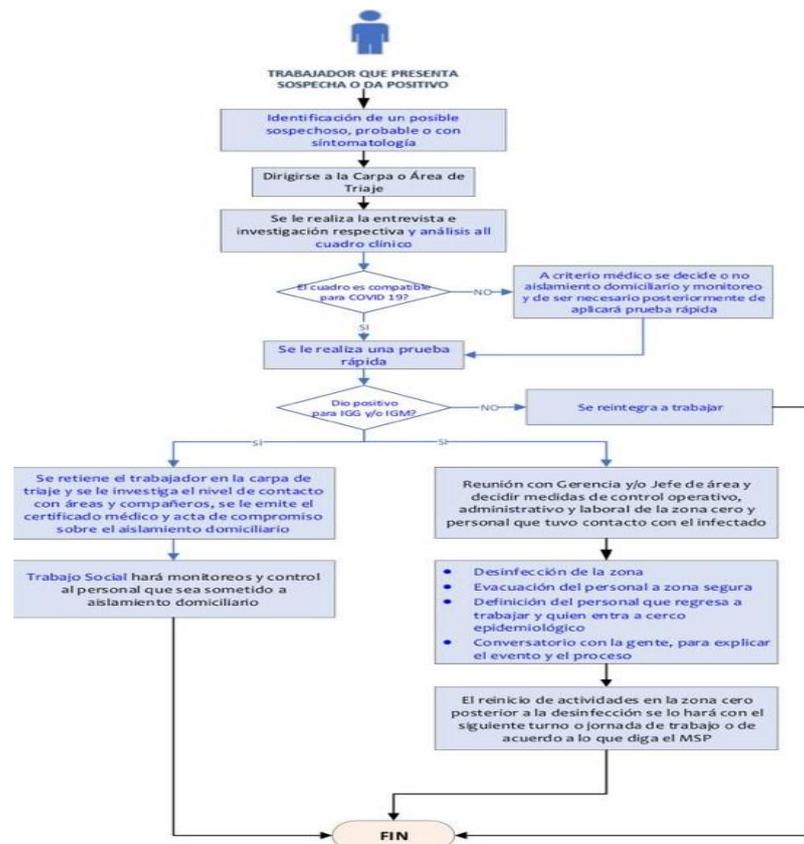


Figura 11-3: Trabajadores con covid-19 o sospecha de covid-19

Elaborado por: Echeverría, R. 2021

4. Organizar la jornada laboral, en la cual la entrada a los centros y lugares de trabajo, sea de forma escalonada para evitar aglomeraciones en los puestos de trabajo y en los espacios de uso común.

Tabla 10-3: Requisitos para el ingreso a la industria

#	Tipo de ingreso	Tiempo máximo de permanencia en la empresa por día	Requisitos aprobados				
			Planilla IESS	Charla de SST	Documentos legales	Pruebas covid-19	Encuesta de salud
1	Visitas generales	2 horas		X			
2	Visitas técnicas	4 horas		X			X
3	Visitas extranjeros	7,5 horas	número de seguro de viaje	X	Fotografía y resultado del PCR Ccon la que ingresa al país. Al séptimo día de visita se realizará una prueba rápida por parte de la empresa.		
4	Contratistas nacionales	7,5 horas	X	X	X	X	
						Prueba realizada con máximo 5 días antes del ingreso. Los resultados de esta prueba es válida por 15 días más contados desde el primer día de ingreso. El costo de las pruebas ira para el contratista o visita.	Será enviada antes de la visita y respondida devuelta por la visita a la unidad de SST por correo. Si se detecta falsedad en las respuestas, la unidad de SST suspenderá definitivamente el ingreso a dicha persona a la empresa.

Fuente: Plasticaucho Industrial S.A.

Elaborado por: Echeverría, R. 2021

5. Si el espacio de trabajo no permite mantener la distancia interpersonal en los turnos ordinarios, se debe contemplar la posibilidad de redistribuir las tareas y la modificación de horarios de trabajo.
6. Fomentar el teletrabajo y facilitar la ejecución de reuniones telemáticas.
7. El trabajador debe pasar en primera instancia por el triaje el cual se compone por:
 - a) Indagación de factores ambientales
 - Lugar de procedencia
 - Tipo de contacto
 - Situación actual
 - Si tiene síntomas
 - b) Toma de signos vitales
 - Tensión arterial
 - Pulso
 - Frecuencia respiratoria
 - Saturación de oxígeno
 - Temperatura
8. Elaborar e implementar los protocolos de orden, limpieza y desinfección rutinaria de las instalaciones (entre ellos: uso de agua, detergente y desinfectantes de uso común) de todos

los lugares de trabajo, así como de las superficies, equipos y otros elementos del entorno de trabajo.

- a) El personal que compone grupo prioritario o vulnerable ante la emergencia
- Personas PCD
 - Personas con enfermedades catastróficas
 - Personas con enfermedades crónicas
 - Mujeres embarazadas
 - Personas a partir de 58,8 años de edad

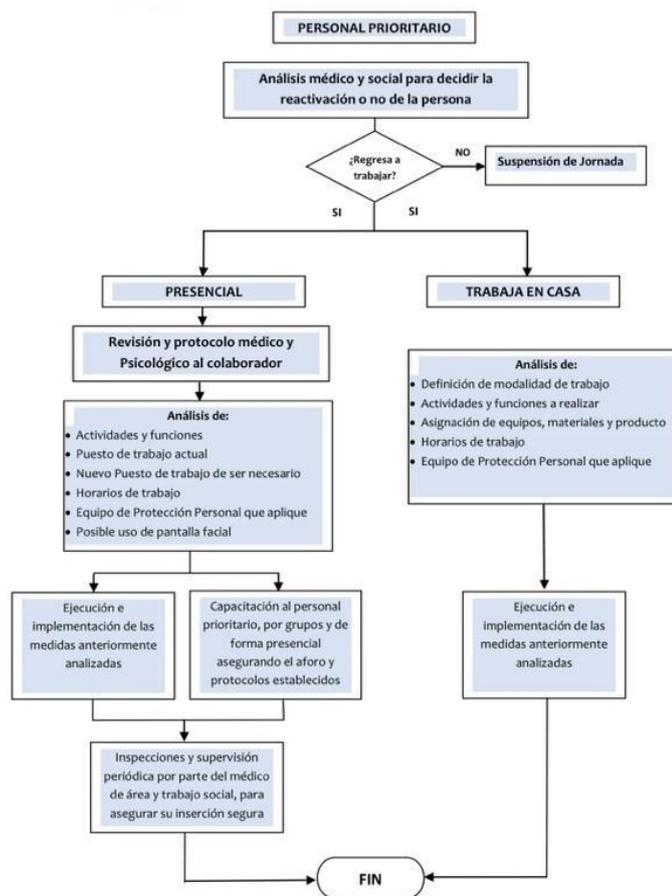


Figura 12-3: Flujograma del personal prioritario

Elaborado por: Echeverría, R. 2021

- b) Para las tareas de limpieza el trabajador deberá contar con el equipo de protección personal apropiado; además se debe seguir las instrucciones del fabricante de los productos químicos (concentración, método de aplicación, tiempo de contacto, almacenamiento, etc.) que se vaya a utilizar.
- c) Traje de protección
- Localizar un espacio libre de contaminación
 - Desinfectar las manos y el calzado

- Enrollar la capucha hacia atrás desde adentro
- Una vez tenemos la capucha retirada, podemos abrir el cierre y empezar a enrollar el buzo desechable hasta los hombros.
- Poner las manos detrás de la cabeza y tirar de cada brazo hasta sacarlo
- Enrollar el mono hacia adentro hasta quitarlo por las piernas
- Lavar el traje con detergente.

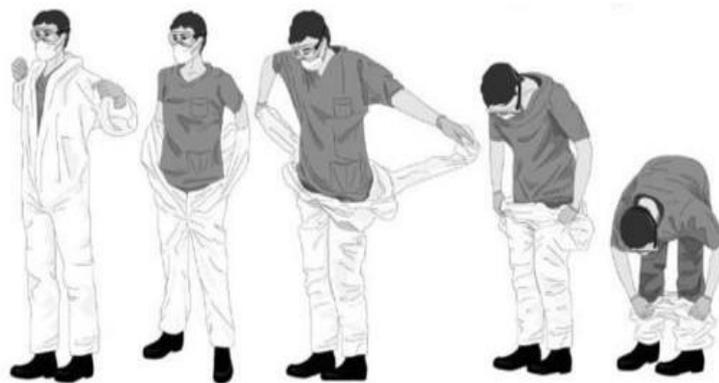


Figura 13-3: Pasos para retirarse el traje correctamente

Elaborado por: Echeverría, R. 2021

- d) Gestionar la selección, abastecimiento y entrega de ropa de trabajo y equipos de protección personal (EPP) necesarios en función de la evaluación del riesgo laboral, nivel de exposición y condiciones individuales específicas, sin costo alguno para el servidor o trabajador, previo a la entrega del equipo de protección personal se deberá capacitar sobre el uso correcto, mantenimiento, reposición y disposición final de los equipos.
- e) Disponer la aplicación y cumplimiento de todas las medidas de seguridad y salud para los servidores y trabajadores en el centro de trabajo.
- f) Elaborar y aplicar los programas de vigilancia individual o colectiva de salud, para el retorno a las jornadas de trabajo de los servidores y trabajadores.
- g) Implementar acciones para detección precoz, notificación, vigilancia y control de casos de la COVID-19 en el lugar de trabajo.
- h) Efectuar periódicamente acciones de supervisión de las condiciones de trabajo en materia de seguridad y salud en el trabajo.

Tabla 11-3: Gestión de casos de covid-19

Generación de datos, estadísticas y casos confirmados o de sospechas						
Nivel	Quién comunica	A quién	Objetivo	Información	Frecuencia	Medio
1B	Departamento médico	Gerente de área Jefe de área	Informar los casos en aislamiento, indicando fechas con casos sospechosos o positivos.	Datos personales del trabajador Diagnóstico Fecha del cerco epidemiológico	Cada vez que exista un caso	Correo electrónico
		Médico de turno Médico de área	Identificar los casos relacionados por covid-19, cercos, pruebas realizada, altas y seguimiento de casos presentados	Definición y alcance del área desinfectada Lista del personal a cerco de la persona infectada		Acercamiento personal en sitio
		Personal relacionado al área donde se presenta un caso de covid-19 positivo	Mantener la información clara de evento, con indicaciones de bioseguridad y acciones a seguir en el área para mantener un ambiente tranquilo.	Identificación del proceso de desinfección Evacuación del personal Cuidados e higiene		

Fuente: Plasticaucho Industrial S.A.

Elaborado por: Echeverría, R. 2021

- i) Colocar señalización sobre la covid-19, de acuerdo con lo que se establece en las Normas INEN.
- j) Mantener ventilación natural y circulación de aire en los puestos de trabajo, siempre que sea posible.



Figura 14-3: Señaléticas y cuidados de salud e higiene

Elaborado por: Echeverría, R. 2021

- k) En el caso de contar con zona de almacén, carga y descarga:
- Los conductores de vehículos deberán permanecer en la cabina durante el tiempo de permanencia en las instalaciones.
 - Garantizar la limpieza y desinfección de los equipos y vehículos de trabajo luego de cada uso, las unidades deben aplicar los procesos de acuerdo con lo establecido en el Protocolo de Limpieza y Desinfección de Unidades de Transporte Público emitido por la Mesa Técnica de Trabajo 3.
 - El personal de almacén debe realizar las operaciones de carga o descarga manteniendo en todo momento la distancia interpersonal mínima (2 metros).
- l) Seguir los lineamientos y disposiciones emitidas por la Autoridad Sanitaria Nacional y por la Autoridad Laboral, así como demás entidades de control.

Tabla 12-3: Gestión de comunicación

Nivel	Quién comunica	A quién	Objetivo	Información	Frecuencia	Medio
1S	Gerente de Desarrollo Organizacional	Nivel Gerencial	Dar a conocer las estadísticas médicas relacionadas con la emergencia sanitaria de la empresa	Informe estadístico	Semanal	Reunión
2S	Subgerente SGI	Gerente de Desarrollo Organizacional		Informe estadístico	Semanal	Correo electrónico
3S	Subgerente SGI	Grupo de Desarrollo Organizacional de War room "Emergencia covid-19"	Identificar los casos relacionados por covid-19, cercos, pruebas realizada, altas y seguimiento de casos presentados	Gráficas estadísticas	Diaria	War Room (Teams)
	Jefe de Gestión Humana		Comunicar las modalidades de trabajo			
	Coordinadora de comunicación interna		Informar los resultados de los indicadores de comunicación y los medios usados			
	Coordinadora de servicios laborales		Diagnosticar las capacidades en los servicios de alimentación y transporte	Porcentaje de la capacidad utilizada		

Fuente: Plasticacho Industrial S.A.

Elaborado por: Echeverría, R. 2021

3.5.14. Liderazgo y participación de los trabajadores

3.5.14.1. Liderazgo y compromiso

La planificación de escenarios a mediano plazo y las opciones de fuerza laboral de “nueva normalidad” serán fundamentales para orientar los esfuerzos de recuperación. La estrategia del personal de la organización servirá como una hoja de ruta importante para orientar la reintegración de la fuerza laboral.

1. Se priorizará teletrabajo para las áreas administrativas.

2. Los colaboradores de las distintas áreas administrativas regresaran a sus labores presenciales tres veces a la semana en turnos de 5 personas y cada una tendrá su cubículo
3. Los agentes de mercadeo realizaran sus ventas vía telemática (WhatsApp, llamadas telefónicas)
4. Se realizarán reuniones por la plataforma teams para mantener informados a los colaboradores sobre los procesos que la industria vaya generando a lo largo de la pandemia.
5. Los trabajadores contratistas asistirán de forma presencial deberán realizase pruebas de covid-19 cada 15 días.
6. Los colaboradores y trabajadores deberán utilizar correctamente la mascarilla N95 y KN 95 o mascarillas reutilizables de 3 capas de protección y lentes de protección o gafas.
7. Los colaboradores y trabajadores deberán portar alcohol o gel desinfectante de uso personal.
8. Respetar el distanciamiento social con al menos 1,5 metros de distancia.
9. No ingresar, ni compartir alimentos.
10. No se permitirá el ingreso del colaborador si presenta una temperatura igual o mayor a 37.5 grados.
11. El colaborador o trabajador deberá cumplir con las medidas de bioseguridad dispuestas por la empresa.
12. Los vehículos de los colaboradores se desinfectarán antes del ingreso a la compañía.
13. Aplicar permanentemente los procesos de desinfección a sus áreas de trabajo.
14. Lavarse frecuentemente las manos con agua y jabón.
15. Desinfectarse las manos todo el tiempo.
16. Limpiar los espacios laborales constantemente
17. No compartir alimentos entre colaboradores o trabajadores
18. Cubrirse la boca al toser o estornudar con el codo flexionado, o con un pañuelo desechable, tirar el pañuelo en un basurero con tapa.
19. Nunca estornudar ni toser en las manos.
20. No estornudar sobre la mascarilla

3.5.14.2. *Planes de beneficios*

Luego de la crisis, la fuerza gremial se confrontará a nuevos desafíos en temas de salud y confort general; quizás sea primordial hacer un examen estratégico de los programas de remuneración y beneficios existentes para asegurar una más grande flexibilidad.

3.5.14.3. *Adaptación en el trabajo*

Es fundamental comunicar a los ayudantes el valor del teletrabajo, evitando de esta forma contagios masivos y proteger de esta forma la salud y totalidad de los trabajadores. Es fundamental entender que el teletrabajo se ha vuelto una gran parte en la vida del colaborador debido a que al trabajar en su vivienda se observa el crecimiento de su productividad y paralelamente se disminuyen los precios fijos equivalente a más grandes ingresos y más grande incremento del comercio, perfeccionando la calidad de vida del colaborador e incentivando un trabajo en grupo; la cual se promueve la integración social.

Para eso se implementa una estrategia de comunicación didáctica por medio de la plataforma teams para que los ayudantes entiendan el valor de priorizar el teletrabajo y ajustarse al mismo, y es de esta forma que los agentes de mercadeo van a poder usar vías como la telemática para dar y recibir demandas del mismo modo por medio de redes sociales como WhatsApp se pondrán en contacto con sus consumidores para tener información de sus productos; en la plataforma de Plasticaucho Industrial S.A.

- Calzado casual
- Calzado lona y cuero
- Calzado lona urbano
- Calzado escolar
- Calzado deportivo
- Zapatillas
- Botas agrícolas
- Botas infantiles
- Botas de seguridad industrial
- Industrias diversas

Este catálogo comprende todos los productos que la empresa Plasticaucho Industrial S.A. tiene para ofrecer a sus clientes solo con ingresar al enlace www.plasticaucho.com.ec, también los pueden encontrar en redes sociales como Facebook e Instagram o en WhatsApp con su número +593 98 703 1150, esta plataforma ha incrementado su número de pedidos a lo largo de la pandemia ya que los clientes empiezan a interesarse por una nueva forma de compra, es así que los agentes de mercadeo fomentan la utilización para que lleguen a los tiempos previstos con el clientes, es importante recalcar que la facturas llegarán de forma electrónica al cliente así que será más fácil realizar los pagos y sus respectivos cobros.

3.5.14.4. *Compensación*

Con una fuerza gremial más dispersa, la obtención de información basada en datos va a ser fundamental para conservar la supervisión del manejo, la colaboración y la paz de los empleados.

3.5.14.5. *Experiencia de la fuerza laboral*

Los empleados van a tener que estar enormemente involucrados e informados a lo largo de la recuperación, con el fin de generar la confianza y la sociedad primordiales para una restitución positiva.

3.5.14.6. *Comunicación multicanal*

Cualquier información referente con la empresa, planes, procesos incluso charlas se las realizara por la plataforma War Room (teams), lo colaboradores y trabajadores deberán estar pendiente a sus correo electrónicos, para poder asistir a las reuniones mediante el link que se enviará desde el área de recursos humanos, ya que son los responsables de mantener a los colaboradores informados sobre cualquier actividad o casos de contagio por covid-19 que se generaron en la industria, el lapso de tiempo y el lugar en el cual se encontraba la persona contagiada.

3.5.14.7. *Equipos de protección individual (EPI)*

- La empresa proveerá a sus colaboradores de mascarillas N95 y KN95 cada 15 días.
- Se les proveerá a los colaboradores trajes de bioseguridad.
- Se otorgará gafas de protección y pantallas faciales.
- Todas las áreas y departamentos contarán de alcohol o gel antibacterial.
- Los trabajadores mantendrán su cabello totalmente recogido.
- Mantendrán la uñas cortas y limpias.
- El personal femenino no utilizará maquillaje.
- El personal masculino deberá tener la barba cortada.

3.5.14.8. *Desplazamiento al trabajo y retorno a su hogar*

1. Priorizar las opciones de movilidad en los desplazamientos realizados por medios de transporte público, transporte de la empresa o institución, u otro medio de transporte (taxi, vehículo particular o familiar), se deberá guardar la distancia física interpersonal con las otras

personas; además, del uso obligatorio de mascarilla; siempre que se pueda, es preferible en esta situación, hacer uso del transporte individual.

2. Para garantizar el acceso del personal de forma segura y protegida, en el caso de transportes institucionales y empresariales, las unidades deben aplicar los procesos de limpieza y desinfección, de acuerdo con lo establecido en el Protocolo de limpieza y desinfección de unidades de transporte público emitido por la Mesa Técnica de Trabajo.
3. Si se traslada a su lugar de trabajo a pie, en bicicleta, moto o scooter, es obligatorio el uso de mascarilla; y mantener la distancia interpersonal cuando vaya caminando por la calle.
4. No olvidar, la limpieza y desinfección de manos antes y después de hacer uso de los medios de transporte.
5. Previo al ingreso al hogar se debe considerar lo siguiente:
 - a) Un área fuera del hogar para colocar todo lo utilizado mientras estuvo fuera del hogar (ropa, calzado, llaves entre otros).
 - b) En medida de lo posible ubicar una bandeja con tapete o tela humedecida con desinfectante, para pisar previo al retiro de los zapatos.
 - c) Retirarse los zapatos y disponer en área sucia o bandeja de desinfección.
 - d) Retirarse la ropa sucia utilizada fuera del hogar y ubicar en un recipiente, evitando sacudirla previo al lavado.
6. Aplicar las medidas de prevención en el hogar. En caso de convivir con personas de grupos de atención prioritaria o condiciones de vulnerabilidad, maximizar las medidas descritas anteriormente.
7. Evitar salir de casa innecesariamente.
8. Efectuar medidas de higiene y desinfección para los productos alimenticios.

3.5.14.9. *Recomendaciones a los empleadores*

1. Identificar al personal que pertenece a los grupos de atención prioritaria y en condiciones de vulnerabilidad, y adoptar medidas específicas para minimizar el riesgo de transmisión y, así, evitar que su condición se agrave o complique por la exposición al riesgo biológico de SARS-CoV-2. Se debe fomentar y facilitar el teletrabajo.
2. Acorde a la identificación de peligros y evaluación de riesgos laborales de los diferentes puestos de trabajo, implementar las medidas de control para mitigar o eliminar el factor de riesgo que puede ocasionar afecciones a la salud de la población trabajadora.
3. Informar y capacitar de manera periódica a los servidores y trabajadores sobre las normas de prevención, control de riesgos laborales, con énfasis en el riesgo biológico y riesgo psicosocial. Además, comunicar sobre las medidas de prevención establecidas por las entidades de control.

4. Si el espacio de trabajo no permite mantener la distancia interpersonal en los turnos ordinarios, se realizará un cronograma de horarios y tiempos en el área a desarrollarse, con jornadas de 3 días por cada trabajador según él esa contemplar la posibilidad de redistribuir las tareas y la modificación de horarios de trabajo.
5. Fomentar el teletrabajo y facilitar la ejecución de reuniones telemáticas.
6. Se elaborará e implementará los protocolos de orden, limpieza y desinfección rutinaria de las instalaciones (entre ellos: uso de agua, detergente y desinfectantes de uso común) de todos los lugares de trabajo, así como de las superficies, equipos y otros elementos del entorno de trabajo.
7. Para las tareas de limpieza el trabajador deberá contar con el equipo de protección personal apropiado; además se debe seguir las instrucciones del fabricante de los productos químicos (concentración, método de aplicación, tiempo de contacto, almacenamiento, etc.) que se vaya a utilizar.
8. Gestionar la selección, abastecimiento y entrega de ropa de trabajo y equipos de protección personal (EPP) necesarios en función de la evaluación del riesgo laboral, nivel de exposición y condiciones individuales específicas, sin costo alguno para el servidor o trabajador, previo a la entrega del equipo de protección personal se deberá capacitar sobre el uso correcto, mantenimiento, reposición y disposición final de los equipos.
9. Disponer la aplicación y cumplimiento de todas las medidas de seguridad y salud para los servidores y trabajadores en el centro de trabajo.
10. Elaborar y aplicar los programas de vigilancia individual o colectiva de salud, para el retorno a las jornadas de trabajo de los servidores y trabajadores.
11. Implementar acciones para detección precoz, notificación, vigilancia y control de casos de la COVID-19 en el lugar de trabajo.
12. Efectuar periódicamente acciones de supervisión de las condiciones de trabajo en materia de seguridad y salud en el trabajo.
13. Colocar señalización sobre la COVID-19, de acuerdo con lo que se establece en las Normas INEN.
14. Se debe mantener ventilación natural y circulación de aire en los puestos de trabajo, siempre que sea posible.
15. En el caso de contar con zona de almacén, carga y descarga:
 - a) Los conductores de vehículos deberán permanecer en la cabina durante el tiempo de permanencia en las instalaciones.
 - b) Garantizar la limpieza y desinfección de los equipos y vehículos de trabajo luego de cada uso, las unidades deben aplicar los procesos de acuerdo con lo establecido en el Protocolo de Limpieza y
 - c) Desinfección de Unidades de Transporte Público emitido por la Mesa Técnica de Trabajo.

- d) El personal de almacén debe realizar las operaciones de carga o descarga manteniendo en todo momento la distancia interpersonal mínima (2 metros).

3.5.14.10. *Reingreso y supervisión*

- Al ingreso pasarán por el triaje de desinfección
- Usar el respirador y gafas entregados por la empresa.
- Se les medirá la temperatura.
- Se desinfectarán zapatos y ropa antes de su ingreso.
- Se desinfectan las manos con alcohol o gel antibacterial.
- Mantendrán una distancia mínima de 1,5 metros.
- Se suspenden viajes de trabajo interprovinciales para todo el personal, excepto el personal comercial o logístico de entrega del producto.
- Todas las cafeterías de la empresa se mantendrán cerradas y podrán ser usadas solo por el personal que sea autorizado.
- Las puertas deben abrirse sin uso de manubrios, solo por presión
- Las instalaciones sanitarias tendrán:
 - a) Jabón desinfectante
 - b) Toallas desechables
 - c) Basureros con tapa de pedal
 - d) Instructivo de lavado de manos
 - e) Registro de limpieza de los baños
 - f) Instalar en sitios adecuados dispensadores de gel y alcohol
- Reorganizar la asignación de casilleros por áreas.
- Cerrar el área de casilleros.
- No dar la mano o beso a un cliente o cualquier persona presente.
- Desinfectar el calzado con el atomizador entregado.
- No realizar paradas por alimentación en lugares concurridos.
- Cuando llegue al lugar de entrega en caso del personal de mercadeo colocarse los guantes EPP.
- Antes de subirse a los buses de la empresa desinfectarse los zapatos y colocarse alcohol en las manos.
- No retornará a la empresa después de estar en ruta.
- Si la ruta es fuera de la ciudad se le solicitará pruebas rápidas.

3.5.15. Espacios de trabajo

3.5.15.1. Limpieza y seguridad alimentaria

- Realizar permanentemente procesos de desinfección profunda con amonio cuaternario a toda la estructura del bus, del personal tanto interno como externo, este proceso lo realizará cada chofer en cada ruta.
- El área del comedor se debe mantener procesos continuos de desinfección de mesas, áreas internas y menaje de la cocina y del comedor, de acuerdo con las recomendaciones emitida por la unidad de SST de la industria.
- Retiro permanente de cortinas, tener una ventilación adecuada.
- Disminución y concentración del personal dividido en rutas y horarios.

3.5.16. Salud Mental en el ámbito laboral

Estas actitudes emocionales y las protestas fisiológicas que las acompañan (fatiga, cambios en el antojo, cambios en el sueño, dolor de cabeza entre otras) impactan paralelamente en los pensamientos y percepciones, que hacen que resulte difícil colocar los pensamientos en orden, conservar atención, tomar elecciones y pensar en planes a futuro.

Así tenemos la posibilidad de ver que los efectos de la dinámica y entorno gremial son más inespecíficos e intangibles y se puede expresar por medio de procesos fisiológicos y psicológicos, considerados además como indicios inespecíficos, sin estar asociados a una patología en especial, tales como dolor de cabeza o cansancio.

Acciones de intervención frente al riesgo psicosocial en los centros de trabajo

- Promover un clima laboral de apoyo

Donde se converse abiertamente sobre el estrés, apoyo psicosocial, la expresión de sentimientos y preocupaciones.

- Promover el compañerismo y mantenimiento de confidencialidad
- Establecer turnos de intervención y descanso

Considere en la planificación, momentos de descanso y tiempo libre.

- Establecer rotación de lugares de intervención

Establezca un sistema de relevos para el personal que se encuentra realizando actividades que lo enfrenten a estresores altos, permitiendo cambiar a actividades menos estresantes.

- Facilitar canales de comunicación y resolución de conflictos
- Mantener una comunicación efectiva, fluida entre miembros del equipo de trabajo para facilitar la recepción de necesidades y dificultades.

- Realizar reuniones de equipo
- Efectuar reuniones al inicio de la jornada y motive al equipo de trabajo.
- Efectuar reuniones que conlleve aplicar técnicas de autocuidado de acuerdo como lo indica el Protocolo de cuidado y autocuidado del interviniente operativo y administrativo en covid-19.
- Establezca un sistema de compañeros

Considerar el grado de experiencia sobre temas específicos de los integrantes del grupo de trabajo. Distribuir equitativamente la carga de trabajo.

Evalúe constantemente la intensidad y requerimientos de la situación.

- Realice acciones de refuerzo y acompañamiento técnico

Retroalimentar de manera clara y sencilla sobre protocolos, procedimientos u otro tipo de información oficial que aporte en la gestión e intervención de su equipo de trabajo.

- Establecer atención a través de tele-asistencia del personal

Promover los servicios de atención gratuita en salud mental para los servidores o trabajadores, a través del servicio de Contact Center 171 opción 6.

- Establecer proceso de derivación de casos

En caso de requerir tratamiento psicoterapéutico, se lo deberá efectuar con los establecimientos de salud del Sistema Nacional de Salud.

3.5.16.1. Incorporación

El área de recursos humanos implementará una ficha técnica para las personas con casos de sospecha o los infectados con covid-19.

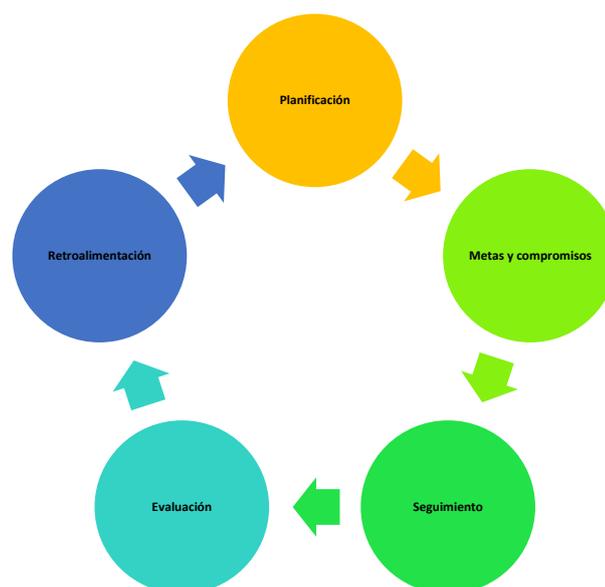


Figura 15-3: Gestión del rendimiento de los colaboradores

Elaborado por: Echeverría, R. 2021

Si el colaborador diera positivo a covid-19, toda el área deberá someterse a pruebas rápidas de covid-19.

El personal de área infectada saldrá ordenadamente de su área de trabajo al departamento médico de ser necesario acudirán al IESS para su previa revisión y pruebas rápidas.

Se desinfectará el departamento afectado y las áreas por la que el colaborador que dio positivo a covid-19 se haya encontrado.

- El colaborador infectado se trasladará a su domicilio.
- El afectado se someterá a pruebas de covid-19 y tendrá reposo de 7 días de ser necesario si no sus labores las realizará completamente por teletrabajo.

Para que el colaborador infectado ingrese a su área de trabajo deberá pasar por los siguientes protocolos de seguridad.

Tabla 13-3: Criterio médico para aislamiento o cerco epidemiológico

#	Días	Criterios
1	7 días	Persona asintomática que tuvo contacto directo con: 1.1. Familiar sospechoso o infectado. 1.2. Trabajador sospechoso. Al término de este tiempo se aplicará la prueba rápida y se podrá definir nuevo tiempo de aislamiento si el caso es positivo.
2	15 días	Colaborador que tiene síntomas compatibles con covid-19 y tiene familiares infectados positivos y su prueba marca negativa o esté en domicilio y no se le pueda aplicar prueba. Colaborador que presente IgG positivo o es asintomático
3	21 días	Persona infectada que haya estado 8 días en aislamiento y posterior a ello sus resultados de prueba rápida o PCR marca un IGM positivo.
4	28 días	Colaborador que tiene todos o casi todos los síntomas compatibles con covid-19 y la prueba rápida o PCR da positivo

Fuente: Plasticaucho Industrial S.A.

Elaborado por: Echeverría, R. 2021

- Una vez que el colaborador tenga su tiempo de aislamiento y el equipo médico dictamine que sus pruebas rápidas o PCR den negativas retornará a sus labores presenciales con mascarilla y un distanciamiento de dos metros su cubículo estará cerrado, pero tendrá ventilación constante.
- Se documentará la investigación médica
- El departamento de talento humano autorizará el ingreso al trabajador a su puesto de trabajo.

3.5.17. Situación Económica

La compañía dispone del capital en efectivo primordial para invertir en el desarrollo del plan, además la gerencia estima una inversión acertada debido a que va a permitir el crecimiento de la productividad, manejando sus costos operacionales de manera eficiente.

3.5.18. Factor económico

3.5.18.1. Producto Interno Bruto (PIB)

El cofinanciamiento de la nómina salarial se ha diferenciado según el tamaño de las empresas: 30% para las grandes empresas, 50% para las medianas, 60% para las pequeñas y 80% para las microempresas. Este subsidio tendría una duración de seis meses y su costo se estima en un 2,7% del PIB.

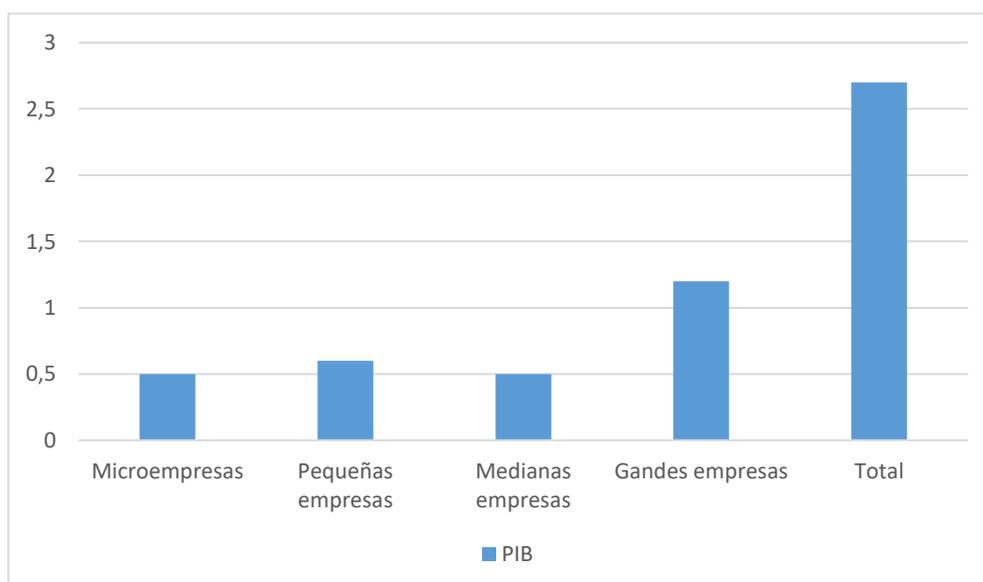


Gráfico 9-3: Costo de cofinanciamiento de la nómina salarial por tamaño de empresas

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información oficial.

Elaborada por: Echeverría, R. 2021

Una contribución en efectivo para los trabajadores autónomos formales: Este subsidio por seis meses para cada trabajador autónomo podría llegar hasta 500 dólares según el poder adquisitivo en cada país. Los recursos públicos comprometidos a nivel regional representarían un 0,8% del PIB y alcanzarían a más de 15 millones de trabajadores.

Aunque su capacidad de resiliencia es mayor en la fase de emergencia, en comparación con las empresas de menor tamaño, las pérdidas de empleo, capacidad productiva, tecnológica y exportadora son riesgos reales que pueden condicionar seriamente la fase de reactivación.

Por estas razones, además del acceso al crédito en condiciones favorables y el cofinanciamiento de la nómina salarial, es necesario considerar la posibilidad de que el Estado participe en la recapitalización de grandes empresas de sectores estratégicos para el crecimiento del país. Estos apoyos deben estar condicionados a que estas empresas se comprometan a no despedir trabajadores por un plazo determinado desde la recepción del cofinanciamiento o de los aportes de capital, a no distribuir utilidades por un período similar y a implementar planes de inversión para acelerar la reactivación o aumentar la sostenibilidad ambiental de sus operaciones. Asimismo, las grandes empresas deben empeñarse en reducir los plazos de pago a sus pequeños proveedores, llegando posiblemente a pagos al contado.

A fin de apoyar a grandes empresas viables con problemas de liquidez, se debe aumentar la eficacia del mercado de capitales para generar mecanismos de financiamiento más flexibles; por ejemplo, la emisión de bonos o bonos convertibles en acciones, que generalmente tienen un menor costo para el deudor. En momentos de gran incertidumbre es crucial la transparencia de los mercados, es decir que los inversores tengan acceso a información financiera sobre la empresa, con respecto, por ejemplo, a los niveles de precios, la profundidad del mercado y los informes financieros auditados. Por su parte, el fortalecimiento de los mecanismos de regulación permitiría a los reguladores monitorear si los niveles de capital y liquidez son los adecuados, así como la eficacia de la gestión del riesgo por los consejos de administración.

3.5.18.2. *Tasa de interés*

La recuperación será más lenta y gradual de lo inicialmente esperado y, pese a los programas puestos en marcha por los gobiernos, es esperable un alto nivel de destrucción de empresas y empleos. Cuanto mayor sea este efecto, mayor será la pérdida de capacidades acumuladas en las empresas, la dispersión de conocimientos y experiencias y la ruptura de relaciones de confianza entre los actores económicos.

Ante esta situación se propone tres conjuntos de medidas:

1. Ampliar los plazos y los alcances de las líneas de intervención en materia de liquidez y financiamiento para las empresas.
2. Reforzar las transferencias directas a las empresas para evitar la destrucción de capacidades.
3. Apoyar a las grandes empresas de sectores estratégicos que resulten gravemente afectadas por la crisis.

El primer conjunto de medidas implica aumentar la liquidez de las empresas, principalmente las de menor tamaño, mediante:

- La postergación o cancelación de los pagos de impuestos, imposiciones previsionales y contribuciones territoriales, o el adelanto de las devoluciones de impuestos por lo menos hasta finales de 2020.

- La suspensión del pago de los servicios de luz, agua, gas y telecomunicaciones, sin multas ni corte de servicios, hasta finales de 2020.
- La flexibilización y mejora de las condiciones de crédito.
- Los períodos de gracia deben ser de por lo menos un año y los plazos de cinco años o más.
- Deben reforzarse las operaciones de crédito a través de la banca de desarrollo, que tiene una mayor propensión que la banca comercial a asumir el riesgo asociado a las empresas de menor tamaño.

3.5.19. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Plasticaucho Industrial S.A. debe adaptarse a la nueva era donde la competencia se torna cada vez más agresiva con sus estrategias de Marketing y ventas para posicionarse en el mercado y en la mente del consumidor, ya que constantemente se enfrentarán a campañas publicitarias, promociones y entrada de nuevas empresas.

El mercado en la que se desarrolla la industria del Calzado se ha incrementado de forma acelerada el número de locales que se dedican a la comercialización de productos de similares características.

Entre los principales competidores tenemos:

- Calzado Luigi Valdini

Fábrica de calzado ubicado en la ciudad de Ambato Ecuador.

Dirección: Barrio AN. Martínez calle 13 de diciembre av. Principal.

Punto de venta: Quito en el centro comercial el Recreo, local # 29.

- Lady Rose

Fábrica de calzado ubicado en la ciudad de Ambato Ecuador.

Dirección: Av. Los Chasquis y calle Santa Cruz.

Puntos de venta: Quito, Cuenca, Quisapincha y Ambato.

Representante: Sr. Jorge Antonio Pérez, encargado de dirigir la producción y de realizar las compras de los insumos.

- Mil Bots

Fábrica de botas y calzado de la ciudad de Ambato Ecuador.

Dirección: Parque Industrial, calle F y calle 4ta.

Distribución directa a nivel nacional.

3.5.20. Poder de negociación de los proveedores

De ellos depende mucho la calidad del producto o servicio que se va a brindar. Estos venden los

calzados que la empresa necesita para llevar a cabo las diferentes actividades que requiere.

Entre los principales proveedores de la empresa tenemos:

- Curtiduría Tungurahua S.A.

Proveedora de cuero en Ambato – Ecuador.

Contacto: Sra. Anita Almeida.

- Distrishoes S.A.

Proveedor de plantillas en Ambato – Ecuador.

Contacto: Sra. Lisset García.

- A Tonal- Industria Química Ltda.

Proveedor de D.O.P Sao Paulo – B

Contacto: Sra. Adriana Forlan.

3.5.21. Poder de negociación de los clientes

La empresa a pesar de mantener una alta calidad que marca una ventaja competitiva, realizando actividades programadas que impulsen al desarrollo de la empresa y fidelizar al cliente.

Los productos de la empresa no se encuentran estandarizados frente a los de la competencia, pero a pesar de esto la falta de atención se ha convertido en su punto débil, dando paso a que sea fácil que los clientes cambien de proveedor sin que ellos se den cuenta.

Entre los principales tenemos:

Tabla 14-3: Potenciales clientes

Cliente	NOMBRE	Total
100384	CORPORACION EL ROSADO S.A.	\$1,266,353.31
105385	HOLVIPLAS S.A.	\$1,118,951.66
100662	LLAMUCA MONTERO LUIS HENRY	\$1,105,016.32
104453	TIENDAS INDUSTRIALES ASOCIADAS TIA	\$1,019,435.74
103946	CORPORACION FAVORITA C.A.	\$819,154.13
102311	VERA ZAMBRANO MILTON JOSE	\$763,540.46
103367	RODRIGUEZ ROMERO KARINA SALOME	\$745,268.94
100663	SANCHEZ ORTIZ JOSE CRISTOBAL	\$711,118.13
100664	VERA ZAMBRANO JAIME BOLIVAR	\$705,316.41
100103	ACUNA BAYAS LUIS FABRICIO	\$692,926.39
105602	MEGAPROFER S.A.	\$664,116.85
103942	IMPORTIZ S. A.	\$640,353.50
100483	TOCTO GUAMAN VICTOR MANUEL	\$557,254.13
105420	CHAVARRIA LUCAS ELIDA NATIVIDAD	\$550,836.15
105881	TELLO RUIZ ANGEL JOSE	\$539,560.27
102325	ADRIANO CAMPUZANO MIGUEL HUMBERTO	\$497,846.00

104433	GOMEZ ENRIQUEZ SONIA LUDENIA	\$493,720.12
103813	DISTRISHOES S.A.	\$467,229.50
104435	BASANTES ZAMBRANO FREDY RAFAEL	\$439,301.31
100494	TELLO URGILES HECTOR RODRIGO	\$434,165.65
103107	RUBIO CALLE CARLOS ARIOLFO	\$431,653.46
102632	GERARDO ORTIZ & HIJOS CIA. LTDA.	\$425,130.21
106477	HIDROTAMBO S.A.	\$405,163.61
101628	ASTUDILLO ASTUDILLO FREDY MARCELO	\$400,618.77
106753	PLASTICAUCHO BOLIVIA SRL	\$325,994.37
102931	CHAFLA ZAVALA WILLIAM GONZALO	\$317,996.70
105422	PODEPLA S. A.	\$311,021.03
102270	CELORIO GANCHOSO FROBEN VICENTE	\$310,302.25
106529	BERREZUETA CARMONA TELESFORO FILORM	\$288,589.29
101466	CHILQUINGA CUNALATA ROBERTO CARLOS	\$268,896.88
107028	RUIZ GAHONA MONICA LEONOR	\$264,452.78
101167	BASANTES RODRIGUEZ GERMAN PATRICIO	\$249,537.58
100042	APUGLLON LLUCO MARTHA CECILIA	\$243,529.68
106933	FERTISA AGIF C.L.	\$234,174.01
102060	ALCIVAR ALCIVAR JOSE RAFAEL	\$228,911.51
105578	INECPRO CIA. LTDA.	\$228,635.03
107214	FIDEICOMISO MERCANTIL DE ADMINISTRA	\$219,792.64
105165	CEDEÑO ARAUZ ANGEL WALTER	\$213,779.60
100110	DISTRIBUIDORA PAZMAY, DISPAZ C. LTD	\$213,447.30
105292	ZEAS CABRERA TRANSITO GRISELDA	\$208,914.04
106369	PANTOJA ELIZALDE SILVIA KARINA	\$206,210.64
107037	POMA JAPA FELIPE GEOVANNY	\$191,743.03
101654	MOTOCHE GRANDA RENE	\$189,235.39
102056	IZA RAMIREZ JOSE FABIAN	\$187,667.58
106730	PAYLESS SHOESOURCE ECUADOR CIA.	\$186,772.51
100676	VERA ANCHUNDIA MIGUEL ANGEL	\$185,391.82
101616	BUSTAMANTE ZAMBRANO ARIOSTO TADEO	\$180,805.90
101207	CONTENTO GORDILLO YOLANDA DEL CARMEN	\$179,821.60
101166	GAVILANES CONTRERAS WILLIAM RAMIRO	\$178,837.00
100768	LEON VASCONEZ WILSON HERNAN	\$174,194.56
104472	PHRIDDA S.A.	\$172,430.04
103068	ALMACENES DE PRATI S.A.	\$170,048.29
101353	FUENTES CHILQUINGA FRANKLIN MANUEL	\$166,867.73
101266	CALI MACAS OLGA MARINA	\$161,089.07
102872	AMC ECUADOR CIA.LTDA.	\$161,054.40

Fuente: Plasticaucho Industrial S.A.

Elaborado por: Echeverría, R. 2021

3.5.22. Amenaza de ingreso de los productos sustitutos

Los productos sustitutivos limitan el potencial de una empresa, ya que la política de productos sustitutivos consiste en buscar otros que puedan realizar la misma función que el que fabrica la empresa líder. Este concepto es el que hace que entre en competencia directa con el producto al que se le presenta como sustitutivo, ya que cumple la misma función dentro del mercado y satisface la misma necesidad en el consumidor. Los productos sustitutivos que entran en mayor competencia son los que mejoran la relación precio-rentabilidad con respecto al producto de la empresa.

Entre los principales productos sustitutos tenemos marcas como:

CoCheellas: calzado de mujer echo de lona importado de China.

Bubble Gummers: calzado infantil con diseños llamativos importado de Colombia.

Fox – Trot: calzado deportivo de material sintético importado de Perú.

Moleca: calzado de cuero casual para hombre importado de Brasil.

3.5.23. Unidades estratégicas del negocio

3.5.23.1. Análisis de Productos

En Plasticaucho Industrial S.A., el control de la calidad en cada proceso es importante para los productos de la empresa, con el fin de evitar la salida de bienes defectuosos; cada uno de los productos lleva el logotipo de la empresa para que puedan ser identificados por cada uno de los clientes.

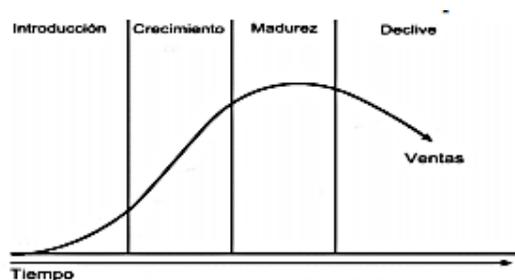


Figura 16-3: Ciclo de vida del producto

Fuente: Kotler, P.

Elaborado por: Echeverría, R. 2021

Introducción: Para que un producto sea reconocido en el mercado toma un largo tiempo como es la industria del calzado, ya que antes para que el cliente antes de realizar una inversión en un calzado se basa por la marca y el precio.

Crecimiento: Los productos que la empresa, introdujo en el mercado han sido aceptados por la sociedad, los mismos que a su vez generan mayor utilidad para la empresa debido al mayor volumen de producción que se ha generado y la calidad de la misma.

Madurez: En esta etapa las ventas de los productos que se mencionaron anteriormente siguen generando utilidad para la empresa, pero no con la misma intensidad que iniciaron ya que debido a la presencia de los competidores en el mercado se disminuye el consumo. Es por esta razón que se ha visto la necesidad de dar un valor agregado a los materiales.

Declinación: El cierre de empresas destruye el saber empresarial y el capital físico localizado, así como cadenas productivas completas y circuitos de flujo de pagos.

Para lo cual es importante que Plasticaucho Industrial S.A., utilice formas de incremento de liquidez mediante, permitiéndole al cliente un tiempo prudente para pagar sus deudas y así evitar que su negocio se vea afectado, es importante determinar lo que el cliente necesita y más aún si son nuestros clientes principales tal es el caso que implementar un mecanismo de ayuda generará a que la industria pueda levantarse ante la situación de coronavirus e incrementar sus ventas sin perder a sus clientes y que los mismos tengan un plazo de pago y que los productos lleguen a tiempo, incentivando así al cliente a que no cierre su negocio y se le pueda proveer del producto. Por ello es importante establecer objetivos que ayuden a que el negocio se mantenga a flote.

Tabla 15-3: Número de países con anuncios de medidas, según objetivo

Objetivo	
Liquidez	Mantener el Flujo de pagos en el corto plazo mediante la postergación de pagos y renegociaciones.
Crédito	Aumentar la disponibilidad de recursos para créditos, fondos para garantías y flexibilización de las condiciones de acceso a ellos.
Ayuda directa	Realizar transferencias de fondos (subsídios) o cancelar obligaciones.
Protección del empleo	Evitar despidos mediante subsidios salarios y aportes patronales, suspensión de salarios y reducción de jornadas y flexibilización laboral.
Apoyo a la producción	Fomentar la producción interna de bienes y servicios esenciales en la emergencia.
Exportaciones	Fomentar la actividad exportadora.

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). 2020

Elaborado por: Echeverría, R. 2021

3.5.24. Participación en el mercado

Tabla 16-3: Participación en el mercado

EMPRESAS	VENTAS DEL AÑO
Plasticaucho Industrial S.A.	20.220.945
Lady Rose	19.196.250,35
Calzado Luigi Valdini	12.221.324,15
Mil Bots	19.384.197,64
Total, de ventas de la industria	61.022.717

Fuente: Plasticaucho Industrial S.A.

Elaborado por: Echeverría, R. 2021

La empresa Plasticaucho Industrial S.A., siempre ha estado en un porcentaje alto en cuando a calzado hablamos ya que su producto es de la mejor calidad y sus zapatillas de lona y escolar son las que más se adquieren en temporada de clases esto ha sido un gran triunfo para la empresa, pero hoy en día se ha visto muy afectada ya que por el inconveniente de la pandemia las industrias cerraron sus operaciones por cuatro meses lo que ha provocado una caída en sus ventas, así mismo la pérdida de diez clientes importantes que al contagiarse de covid-19 fallecieron, la falta de pagos a tiempo y la devolución del producto provocó un déficit económico.

3.5.24.1. Matriz BCG

La tasa de crecimiento del mercado representada en el eje vertical es usada para medir el aumento del volumen de ventas del mercado o industria. Se ha calculado tomando en consideración el volumen de ventas totales de los dos últimos periodos.

Tabla 17-3: Participación en el mercado 2018

MARCA	VENTAS 2018	VENTAS 2018	VENTAS 2018
VENUS	14.047.233	19.256.509	90%
BUNKY	790.000	1.190.000	6%
VECACHY	575.000	988.000	5%
TOTAL	15.412.233	21.434.509	100%

Fuente: Plasticaucho Industrial S.A.

Elaborado por: Echeverría, R. 2021

Se determina de esta manera que la marca Venus de la empresa Plasticaucho Industrial S.A. es la más representativo en el mercado. Para el cálculo del eje vertical (tasa de crecimiento de la industria) se aplica la siguiente fórmula:

$$TC = \frac{\text{ventas año 2} - \text{ventas año 1}}{\text{ventas año 1}} * 100$$

$$TC = \frac{19.256.509 - 14.047.233}{14.047.233} * 100$$

$$TC = 37\%$$

3.5.24.2. Cálculo de Participación relativa

Para calcular la participación relativa de mercado. Se divide la participación del producto y/o empresa analizando su participación con el competidor con mayor participación.

Para el cálculo del CM se utiliza los datos de ventas de la última gestión 2018 que están en el cuadro anterior, del cual se puede sacar los porcentajes de participación de mercado de cada empresa en base al total de ventas.

Se utiliza la siguiente fórmula:

$$CM = \frac{\text{ventas de la empresa o \% participación en el mercado}}{\text{ventas del mayor competidor o \% participación en el mercado}}$$

$$CM = \frac{19.256.508}{1.190.000}$$

$$CM = 86\%$$

Con respecto a la participación en el mercado se obtiene:

Tabla 18-3: Participación relativa.

EMPRESAS	VENTAS AÑO (2) 2018	CM
BUNKY	1.190.000	0.05
KIT	1.085.000	0.05
VECACHY	988.000	0.04
VENUS	19.256.508	0.86
TOTAL	22.519.508	1.00

Fuente: Plasticaucho Industrial S.A.

Elaborado por: Echeverría, R. 2021

3.5.24.3. Análisis FODA

Como complemento del análisis de la situación interna es necesario hacer un análisis cualitativo y cuantitativo de los diferentes aspectos comerciales, financieros y organizativos, de activos fijos, recursos humanos, y valores organizacionales de Plasticaucho Industrial S.A.

Tabla 19-3: FODA de la empresa

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> Experiencia en el mercado en la producción y comercialización de calzado. Infraestructura y espacio físico adecuados para el desarrollo de productos Personal capacitado para la realización de diferentes procesos y actividades. Recursos humanos y materiales suficientes para el proceso de logística. Calidad en los procesos de producción. Amplia fuerza de ventas (vendedores). La imagen corporativa. Experiencia en el mercado. 	<ol style="list-style-type: none"> Distribución del producto no permite que se cubra adecuadamente las necesidades de los clientes y consumidores. El manejo administrativo no cuenta con adecuados lineamientos técnicos que generen un desarrollo organizacional en el área logística. La imagen interna de desorganización en algunos de sus procesos afecta el rendimiento económico. Descoordinación de actividades de abastecimiento y distribución. Rotación del personal. No se efectúa un monitoreo constante al cliente. Márgenes de rentabilidad reducida. Inexistencia de un plan estratégico para el área de ventas.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> Abrir nuevos segmentos de mercado que consumen el producto. Establecer nuevos canales de distribución a nivel local, regional y nacional. Tener acceso a nuevos manejos operacionales en la producción. Incremento de solicitudes de despacho. Amplia cobertura en el mercado. Creación de nuevos productos o significativamente mejorados. Aplicación de nuevas tecnologías. 	<ol style="list-style-type: none"> Competencia desleal en lo referente a precios en el mercado. Preferencia de los consumidores se dirigen a otros consumidores. Inestabilidad económica, social y política para el desenvolvimiento de la empresa. Cancelación de pedidos de los clientes. Competencia. Sistema Tributario cambiante. Reajuste de salarios por parte del gobierno.

Fuente: Plasticaucho Industrial S.A.

Elaborado por: Echeverría, R. 2021

3.5.24.4. Estrategia del Análisis FODA

El FODA cruzado es la forma como Plasticaucho Industrial S.A. utilizará las fortalezas para ganar mercado, también es como elimina las debilidades para convertirlas en oportunidades, además es como la empresa se fortalece para aminorar las amenazas y por último es la manera de eliminar las debilidades para contrarrestar las amenazas en base a la identificación de acciones estratégicas.

Tabla 20-3: FODA Cruzado

Externalidades	<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Abrir nuevos segmentos de mercado que consumen el producto. 2. Establecer nuevos canales de distribución a nivel local, regional y nacional. 3. Tener acceso a nuevos manejos operacionales en la producción. 	<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia desleal en lo referente a precios en el mercado. 2. Preferencia de los consumidores se dirigen a otros consumidores. 3. Inestabilidad económica, social y política para el desenvolvimiento de la empresa.
Internalidades	<ol style="list-style-type: none"> 4. Incremento de solicitudes de despacho. 5. Amplia cobertura en el mercado. 6. Creación de nuevos productos o significativamente mejorados. 7. Aplicación de nuevas tecnologías para la producción 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Cancelación de pedidos de los clientes. 5. Competencia. 6. Sistema Tributario cambiante. 7. Reajuste de salarios por parte del gobierno.
<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Distribución del producto no permite que se cubra adecuadamente las necesidades de los clientes y consumidores. 2. El manejo administrativo no cuenta con adecuados lineamientos técnicos que generen un desarrollo organizacional en el área logística. 3. La imagen interna de desorganización en algunos de sus procesos afecta el rendimiento económico. 4. Descoordinación de actividades de abastecimiento y distribución. 5. Rotación del personal. 6. No se efectúa un monitoreo constante al cliente. 7. Márgenes de rentabilidad reducida. 8. Inexistencia de un plan estratégico para el área de ventas. 	<p>Estrategias (Minimizar Debilidades/Maximizar Oportunidades)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer un equipo de venta eficiente para la distribución del producto. 2. Elaborar un Plan de Comunicación que provea de parámetros y herramientas necesarias para fortalecer el Plan de Continuidad del negocio. 3. Definir criterios de tiempos de entrega, crédito por cliente, canal y ruta. 4. Servir a cada tipo de cliente considerando su importancia en ventas y rentabilidad para afectar positivamente la gestión del capital de trabajo de la empresa. 	<p>Estrategias (Minimizar Debilidades / Minimizar Amenazas)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitar constantemente al personal de ventas en la atención al cliente. 2. Establecer acciones de crecimiento productivo para el normal abastecimiento del producto al mercado. 3. Ejecutar nuevas políticas de cuentas por cobrar y pagar y gestión de inventario para alcanzar los objetivos de rentabilidad de la empresa. 4. Analizar posibles reducciones de gastos manteniendo el volumen de ventas en rutas actuales.
<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Experiencia en el mercado ,en la producción y comercialización de calzado. 2. Infraestructura y espacio físico adecuados para el desarrollo de productos 3. Personal capacitado para la realización de diferentes procesos y actividades. 4. Recursos humanos y materiales suficientes para el proceso de logística. 5. Calidad en los procesos de producción. 6. Amplia fuerza de ventas (vendedores). 7. La imagen corporativa. 8. Experiencia en el mercado 	<p>Estrategias (Maximizar Fortalezas/Maximizar Oportunidades)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer una gestión de transporte que permita la entrega del producto justo a tiempo al mercado. 2. Diseñar plan de desarrollo de clientes que busque aumentar el share of pocket de Plasticaucho y que el cliente final compre más productos comercializados por la empresa 3. Analizar los costos fijos de cada una de las rutas de despacho; debe incluir los costos pagados a la empresa de transporte (incluir el detalle del servicio) más los costos internos (ustodia, viáticos alimentación, estibaje y hotel entre otros (currier). 	<p>Estrategias (Maximizar Fortalezas /Minimizar Amenazas)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer una gestión interna de inventarios que permita un eficiente despacho a las distintas zonas geográficas. - Efectuar un monitoreo de la llegada de los pedidos al cliente como parte de la gestión de logística. - Evaluar desarrollo de nuevos canales de venta que no canibalicen a los actuales

Fuente: Plasticaucho Industrial S.A.

Elaborado por: Echeverría, R. 2021

3.5.24.5. Estrategia de Ventas

Plasticaucho Industrial S.A. realiza un seguimiento y mantenimiento de la relación con los clientes, después de la compra de los productos. Se tiene al cliente informado sobre nuevas ofertas, lanzamientos, servicios, con el objetivo de conseguir fidelidad a la marca, empresa y producto. Además, gracias al CallCenter se conoce posibles fallos del producto, dudas o sugerencias de los clientes, de esta forma se logra que el cliente repita la acción de compra y

motive a terceros y así se pueda incrementar las ventas.

Tabla 21-3: Ventas de los últimos años de la industria

CANAL DE VENTAS	FACTURA NETA				VARIACIONES					
	2021	2020	2019	2018	2021-2020		2021-2019		2021-2018	
Detallista	614.693	3.704.300	5.905.764	6.398.344	-83.41%	(3.089.607)	-89.59%	(-5.291.071)	-90.39%	(5.783.651)
Mayorista	193.706	1.098.068	1.916.769	2.066.085	-82.36%	-904.362	-89.89%	(1.723.063)	-90.62%	(1.872.379)
Cadena/Supermercado	125.548	621.763	1.072.186	1.165.287	-79.81	-496.215	-88.29%	-946.638	-89.23%	(1.039.739)
Distribuidores	68.63	413.854	425.72	435.335	-83.37	-345.024	-83.83%	-356.89	-84.19%	-366.505
Institucional	18.629	57.236	70.141	65.348	-67.45%	-38.607	-73.44%	-51.512	-71.49%	-46.719
Consumidor Final	1.581	30.75	29.312	60.362	-94.86%	-29.169	-94.61%	-27.731	-97.38%	-58.781
Afiliados y Filiales	0	-10	29.632	30.185	-100.00%	10	-100.00%	-29.632	-100.00%	-30.185
TOTAL	1.022.987	5.925.961	9.449.524	10.220.046	-82.74%	(4.902.974)	-89.17%	(8.426.537)	-89.99%	(9.197.959)

Fuente: Plasticaucho Industrial S.A.

Elaborado por: Echeverría, R. 2021

Es importante conocer el canal de ventas de la industria para observar los desbalances que ha desarrollado al pasar del tiempo ya que Plasticaucho Industrial S.A. ha tenido complicaciones en sus ventas desde el años 2018 con un 2% referente al año 2017 y así ha concurrido con una disminución del año 2018 para el año 2019 de un 3% mientras que para el año 2020 ha incurrido en un déficit del 4.5% por el cierre de sus instalaciones, motivo por el cual se observa una variación que incrementa en un 7% por la pérdida de producción en estos cuatro meses que el COE declaró alerta roja señalando una cuarentena inminente lo que provocó que las empresas no puedan abrir sus instalaciones, y provocando así que la liquidez de la industria se vea afectada y que por tal motivo se despidió al 5% de sus colaboradores por falta de una buena planificación e identificación de estrategias para que de esta forman se adapten al cambio.

Motivo por el cual Plasticaucho Industrial S.A. deberá implementar un plan de contingencia comercial para recuperar las ventas de la empresa, mediante la norma ISO 22301 Continuidad de Negocio la cual se ha demostrado ser un plan de contingencia eficaz ya que mediante estos parámetros los clientes se sentirán satisfechos con los mecanismos establecidos y su forma de facturación y por este hecho las ventas van incrementar, así como la liquidez de la industria.

3.5.25. Liderazgo

3.5.25.1. Lagunas de capacidad y desarrollo

Los líderes de recursos humanos, en particular, han estado en el centro de la rápida respuesta de la organización a esta crisis y han estado desempeñando un papel central para mantener a la fuerza laboral comprometida, productiva y resiliente. Es comprensible que las prioridades recientes se

hayan centrado casi exclusivamente en la fase de respuesta.

A medida que se avanza contra los esfuerzos de respuesta, otra realidad se está formando rápidamente, ahora es el momento para que los líderes de recursos humanos dirijan su atención hacia la recuperación, para asegurar que la organización esté preparada para prosperar, esto requerirá un enfoque y una coordinación extraordinarios, durante lo que puede ser un período prolongado.

Las estrategias de la fuerza laboral en la fase de recuperación se organizarán mejor a través de cinco acciones críticas: reflexionar, comprometerse, reactivar, repensar y reiniciar. Estas medidas pueden ayudar a la organización a conectar la respuesta a la crisis con la nueva normalidad sentando las bases para prosperar después de la crisis.

3.5.25.2. *Planificación de la sucesión*

- **Reflexionar:** crear el tiempo para reflexionar sobre lo que sigue y piense en lo que ha funcionado, lo que se ha aprendido y lo que se no se ha incluido en la respuesta.
- **Recomprometerse:** reforzar el compromiso con el bienestar y el propósito mediante un enfoque en las preocupaciones físicas, fisiológicas y financieras.
- **Reactivar:** redistribuir la fuerza laboral y maximizar su contribución y potencial, mientras se la prepara con las habilidades y capacidades para el retorno.
- **Repensar:** utilizar las nuevas prioridades empresariales para repensar y reconfigurar el trabajo, la fuerza laboral y el lugar de trabajo y equilibrar las necesidades empresariales en curso y en evolución.
- **Reiniciar:** realinear las prioridades de operaciones de recursos humanos y del personal con las prioridades de la empresa y labores más apremiantes. Manteniendo estas cinco acciones críticas en primer plano, las estrategias de fuerza laboral para una recuperación posterior a Covid-19.

3.5.25.3. *Lagunas de capacidad y desarrollo*

Esto no será una recuperación típica: es poco probable que el covid-19 termine repentinamente dada la falta de terapias efectivas y disponibles y las perspectivas y momento inciertos de una vacuna, la industria planifica múltiples escenarios y horizontes temporales, a medida que pasan de la respuesta a la crisis a la recuperación.

3.5.26. Política de la SST

3.5.26.1. Roles, responsabilidades y autoridades en la organización

Tabla 22-3: Autoridades y responsabilidades

#	Cargo	Tipo	Actividad
1	Gerente General	Autoridad	Aprobar la asignación de recursos
2	Gerente de Gestión y Planificación	Autoridad	Aprobar la asignación de recursos
3	Gerente de DO	Autoridad	Aprobar la asignación de recursos
4	Subgerente del SIG Técnico de SST Médico ocupacional	Responsabilidad	Definir lineamientos de protocolo covid-19
6	Gerente de DO	Autoridad	Aprobar lineamientos de protocolo covid.19 Autorizar excepciones al protocolo covid-19, sin que se genere riesgo Aprobación de uso de recursos económicos
5	Gerente y Jefes de área	Responsabilidad	Cumplir y hacer cumplir el protocolo de covid-19
7	Subgerente de SIG	Autoridad	Autorizar excepciones al protocolo de covid-19, sin que se genere riesgo Aprobación de uso de recursos económicos hasta \$300 dólares
8	Comunicadora organizacional	Responsabilidad	Enviar la información aprobada por los medios de comunicación y mantenerlos actualizados
9	Técnico de SST Coordinador de seguridad y ambiente	Autoridad Responsabilidad	Llamar la atención o aplicación de SPINS por incumplimiento del protocolo Aprobar los resultados de pruebas covid-19 contratistas Permitir el uso de otros EEP covid-19 Autorizar excepciones al protocolo covid-19, sin que genere riesgo Vigilar el cumplimiento del protocolo covid-19 Definir EPP covid-19 Definir los lineamientos para covid-19 en el ingreso de visitas contratistas
10	Médicos	Autoridad Responsabilidad	Llamar la atención o aplicación de SPINS por incumplimiento del protocolo Prohibir el ingreso laboral a un caso de sospecha Emitir reposo médico Cumplir con los protocolos médicos y manejo de pruebas rápidas
11	Asistente médico de turno	Autoridad Responsabilidad	Llamar la atención o aplicación de SPINS por incumplimiento del protocolo Dar soporte al área de cumplimiento del protocolo médico
12	Trabajo social	Responsabilidad	Dar seguimiento a los casos de por cerco y vigilar la adaptación del personal covid-19 y personal prioritario a su trabajo
13	Coordinadora de servicios laborales	Responsabilidad	Implementar las medidas aprobadas en el protocolo para bioseguridad en el transporte del personal y servicio de alimentación
14	Asistente administrativo	Responsabilidad	Administración de la estadística de salud Monitoreo al presupuesto asignado
15	Seguridad física	Autoridad Responsabilidad	Prohibir el ingreso a contratistas que incumplan los protocolos de bioseguridad Vigilar en los contratistas el cumplimiento de los protocolos de bioseguridad

Fuente: Plasticaucho Industrial S.A.

Elaborador por: Echeverría, R. 2021

Las tecnologías digitales serán clave en el nuevo modelo de funcionamiento de las empresas. Esto ocurrirá, en primer lugar, en las operaciones de promoción, venta y entrega de bienes y servicios, y en la interacción con los proveedores. En segundo lugar, las empresas tendrán que incorporar capacidades para adquirir y procesar grandes cantidades de información o macrodatos (big data) para sus procesos de toma de decisiones (seguimiento y adaptación a los cambios en la demanda,

pero también la redefinición de las cadenas de suministro).

Finalmente, es razonable esperar una mayor incorporación de dispositivos de interconexión digital en los procesos productivos, así como una mayor utilización de la robótica para incrementar la eficiencia, sobre todo tomando en cuenta que las necesidades de seguridad sanitaria pueden llevar a emplear una menor cantidad de trabajadores en algunas fases de producción.

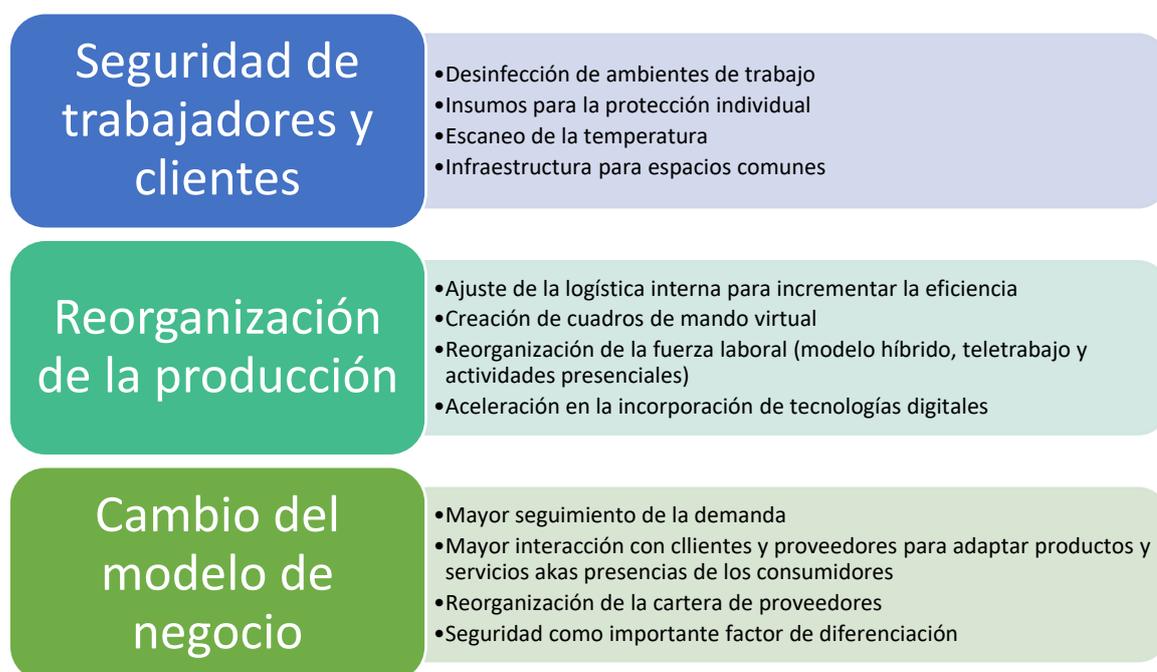


Figura 17-3: Cambios en la organización y el funcionamiento de la industria

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Elaborado por: Echeverría, R. 2021

Para este hecho la empresa adoptará protocolos de seguridad que supone un aumento de los costos, además tendrá que realizar inversiones para reorganizar los ambientes de trabajo, los espacios comunes (comedores y cafeterías, por ejemplo) y las instalaciones sanitarias, y es probable que deban mejorar y ampliar su dotación de equipos para el uso de tecnologías digitales a fin de implementar un modelo híbrido de teletrabajo y actividades presenciales. Estas inversiones llevarán a un aumento de los costos fijos, al mismo tiempo, la mayor utilización de productos sanitarios y de limpieza implica mayores costos variables.

3.5.27. Preparación para la continuidad del negocio

3.5.27.1. Evaluación de los riesgos de los sistemas de gestión

Para enfrentar esta situación, la empresa tendrá que avanzar en la búsqueda de mayor eficiencia y productividad, por lo que se implementó un rol en las políticas lo cual es clave para generar los

estímulos para que la empresa se orienten a los productos de mayor valor agregado, cambien el consumo de energía, y que tenga una mayor interacción entre sí (eficiencia colectiva) e incorporación de nuevas tecnologías.

- Las cadenas de valor han sido un eje fundamental del proceso de globalización. Es probable que en la etapa de reactivación se rediseñen las modalidades de división internacional del trabajo.
- La crisis ha mostrado la fragilidad de la organización de la producción basada en cadenas de valor. Líneas de producción completas, en las que participa más de una economía, pueden detenerse debido a la falta de insumos, partes y componentes.



Figura 18-3: Mayor productividad y eficiencia llevará a cambios en los productos

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)

Elaborado por: Echeverría, R. 2021

Los proveedores de la empresa son los que enfrentan una mayor presión por las posibles rupturas de las redes de suministro. En este contexto, podrán generarse nuevas oportunidades asociadas con el desarrollo de capacidades. Las rupturas en las cadenas de suministro deberían llevar a valorizar a los productores locales, pero también a generar mecanismos de integración productiva regionales con el liderazgo de la empresa con mayores capacidades industriales. Esto permitiría reforzar y expandir los mecanismos de integración productiva.

En la medida en que la reactivación en el mediano plazo seguramente se base más en el aumento de la utilización de capacidad ociosa causada por la crisis que en inversiones (marcadamente deprimidas por la incertidumbre, la propia capacidad ociosa y la reducida liquidez), la forma que adopte la reactivación determinará la debilidad económica y social con que enfrenta la empresa.

CONCLUSIONES

- Para el desarrollo del marco teórico se implementó temas que tiene relación con propuesta de un plan de contingencia comercial, el cual ayudará a la empresa a recuperar a sus clientes poniendo en práctica nuevas estrategias de mercado, para lo cual se utilizó fuentes bibliográficas como son artículos científicos, revistas, libros, páginas web entre otros materiales de reconocidos autores los que sirvieron como base para la fundamentación del presente proyecto.
- La realización del marco metodológico, influyó en la aplicación de una serie de métodos, técnicas y herramientas de investigación las cuales permitieron recabar información oportuna, veraz y confiable interviniendo así en el desarrollo de la propuesta logrando obtener un plan de contingencia comercial para incrementar clientes y las ventas de la industria.
- Se puso en práctica la propuesta que consistió en un plan de contingencia comercial de recuperación de clientes, facturación y ventas por crisis generada del covid-19 el cual incluye la incorporación de un plan estratégico mediante la implementación de la norma ISO 45001 Sistemas de Gestión de la seguridad y salud en el trabajo y la norma ISO 22301 Sistemas de Gestión de la Continuidad del Negocio el cual consiste en estrategias de mercado como Flujogramas, implementación de normas para seguridad y salud en el trabajo, FODA Cruzado, Matriz BCG, porcentaje de participación en el mercado, incremento y déficit en sus ventas, acordes a las necesidades de la industria, obteniendo de esta forma un resultado que ayude a mejorar su gestión administrativa y financiera.
- La implementación de un plan de contingencia comercial basado en normas ISO 45001 y 22301 ayudara a la industria a mantener su negocio a pesar de los inconvenientes que una pandemia como la de esta magnitud se pueda presentar, permitiéndole así tomar decisiones oportunas y a tiempo basándose en la información propuesta.

RECOMENDACIONES

- Para el desarrollo de futuras investigaciones se recomienda a la Facultad de Administración de Empresas dotar a la biblioteca de material bibliográfico actualizado sobre aspectos de planes de contingencia comercial, de tal forma que permita la utilización de sustentos teóricos de diferentes autores, garantizando de esta manera que las bases de la investigación provienen de fuentes confiables y seguras con el fin de generar resultados acordes al tema propuesto.
- En el desarrollo de actuales y futuras investigaciones se recomienda, aplicar métodos, técnicas, y herramientas de investigación que permitan recabar información veraz y confiable, con el fin de que los resultados sean los más reales y confiables posibles y aportar con verdaderas herramientas de gestión que faciliten la toma de decisiones acertadas.
- Se recomienda a la empresa Plasticaucho Industrial S.A. implementar el presente plan de contingencia comercial basada en las normas ISO 45001 de Sistemas de Gestión de la seguridad y salud en el trabajo e ISO 22301 de Sistemas de Gestión de la Continuidad del Negocio ya que ha sido adaptado a sus necesidades, con el fin de mejorar la gestión administrativa y financiera.
- Mejorar la toma de decisiones a nivel empresarial con la ayuda de la información que generara el plan de contingencia comercial con sus estrategias de mercado para obtener mejores resultados en sus actividades financieras.

BIBLIOGRAFÍA

- Advisera. (12 de Mayo de 2020). *Conceptos básicos sobre ISO 22301*. Obtenido de <https://advisera.com/27001academy/es/que-es-iso-22301/>
- Alcoba, D., & Dumrauf, S. (2011). *Del productor al consumidor: Apuntes para el análisis de las ferias y mercados de la Agricultura familiar en Argentina*. Buenos Aires: INTA.
- Bertolino, E. (2020). Covid 19: Los retos cada vez mayores que plantea el brote mundial de COVID-19 presentan problemas críticos para las personas que las organizaciones deben evaluar y abordar. *EY Global People Advisory Services Leader*, 6.
- Castedo, A. (2020). Crisis por el coronavirus: qué es la recuperación económica en forma de K y por qué es una mala noticia para muchos. *BBC NEWS MUNDO*, 8.
- CEPAL, C. (2020). La evolución y los efectos de la pandemia del COVID-19 en América Latina y el Caribe: Sectores y empresas. *Copyright*, 24.
- Cienfuegos, S., & Contreras, S. (2019). *Guía para la aplicación de ISO 45001: 2018*. Madrid: AENOR Ediciones.
- Córdova, E. (2013). *La aplicación del Trade Marketing en las ventas comerciales*. (Tesis de pregrado). Universidad Técnica de Ambato, Ambato.
- Deloitte. (2020). Encuesta COVID-19: ¿Qué necesidades enfrentan las empresas de Centro América y República Dominicana a raíz de esta crisis. *Deloitte S-Latam MXCA, S.C*, 24.
- Díaz, V. (2018). *Teletrabajo y Neurotecnología: Una guía imprescindible para gestionar el Trabajo 4.0*. Buenos Aires: Management.
- E.E.C. (02 de Enero de 2020). *Parámetros del Estado de Excepción Constitucional*. Obtenido de [file:///C:/Users/DELL%20USER/Downloads/archivo%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/DELL%20USER/Downloads/archivo%20(1).pdf)
- Gil, S. (2015). ¿Qué es Competencia? *Revista Scielo*, 4-12.
- Gómez, G. (1997). *Sistemas administrativos*. Bogotá: Mc Graw-Hill.

- Home Estrategia. (18 de Junio de 2020). *Poder de Negociación de los Clientes*. Obtenido de <https://www.5fuerzasdeporter.com/poder-de-negociacion-de-los-clientes/>
- Lasso, G. (2016). *Contabilidad Internacional para las PYME: Contextualizado Decreto 2420 de 2015 Buenas prácticas contables del gobierno corporativo*. Bogotá: EDICIONES DE LA U.
- López, P. (2015). *Novedades ISO 9001:2015*. Madrid: Fundación Comfemental.
- Martínez, J. (2007). *Planes de Contingencia: Continuidad del negocio en las organizaciones*. Madrid: Días de Santos.
- Martínez, R. (2016). *Servicio al cliente interno: Todos somos clientes y tenemos clientes*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Maudos, J., & Guevara, J. (2014). *Endeudamiento de las empresas españolas en el contexto Europeo: El impacto de la crisis*. Bilbao: Fundación BBVA.
- Ministerio de Salud. (5 de Febrero de 2021). *¿Qué es el teletrabajo?* Obtenido de <https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/teletrabajo/que-es-teletrabajo>
- NEWS. (2021). Ecuador: Sector productivo estima caída de ventas en primer trimestre de 2021. *Datasur*, 1-7.
- OIT. (1997). *El empleo en el mundo 1996/97, las políticas nacionales en el área de la mundialización*. Ginebra: OIT.
- OIT. (2020). Ecuador Programa de acción 2020-2021. *OIT Andina*, 8.
- OMS. (22 de Diciembre de 2019). *Preguntas y respuestas sobre la enfermedad por coronavirus (COVID-19)*. Obtenido de <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses#:~:text=La%20COVID%2D19%20es,en%20diciembre%20de%202019>.
- OMS. (22 de Diciembre de 2020). *Alerta y Respuesta Mundiales (GAR)*. Obtenido de https://www.who.int/csr/disease/swineflu/frequently_asked_questions/pandemic/es/

- Osorio, L. (2020). Boletín 186: Perspectivas Mundiales y de Ecuador 2021. *Colegio de Economistas de pichincha*, 3-8.
- Panigo, D., Pérez, P., & Giner, V. (2014). *Actividad, empleo y desempleo: conceptos y definiciones*. Madrid: Miño y Dávila Editores.
- Peiró, E. (2020). Estrategias de Venta: ¿Qué son y cuáles utilizar en tu negocio? *Blomedia*, 6-8.
- Picatoste, F. (2020). 10 medidas que deben adoptar las empresas para afrontar una pandemia. *Deloitte Touche Tohmatsu Limited*, 5.
- Plena Inclusión. (12 de enero de 2020). *Guía elaborada por la Red de Todos somos Todos*. Madrid: Plena Inclusión España. Obtenido de: https://www.plenainclusion.org/sites/default/files/plena_inclusion._confinamiento_y_aislamiento.pdf
- Portal PYME. (2020). Gestiona tu empresa. *Portal PYME*, 10.
- Quiroa, M. (14 de Junio de 2019). *Poder de negociación de los clientes*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/poder-de-negociacion-de-los-clientes.html#:~:text=Definimos%20el%20poder%20de%20negociaci%C3%B3n,o%20servicios%20a%20las%20empresas.&text=En%20todo%20caso%20son%20clientes,que%20les%20venden%20los%20productos>.
- Rothan, H., & Byrareddy, S. (19 de Marzo de 2020). *The epidemiology and pathogenesis of coronavirus disease (COVID-19) outbreak*. Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.jaut.2020.102433>
- Superintendencia de Compañías Valores y Seguros. (5 de Julio de 2020). *Expediente de la Super Cías. Tipo I*. Obtenido de https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portaldeinformacion/consulta_cia_menu.zul?expediente=1195&tipo=1
- Suplly Chain. (07 de Mayo de 2020). *¿Cuál es la función de la dirección de operaciones en la organización?* Obtenido de <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/cual-es-la-funcion-de-la-direccion-de-operaciones-en-la-organizacion/>

Tapia Méndez, J. (2004). *Técnicas de administración comercial*. Andalucía: Antequera.

TONIC LATAM. (2019). *Estrategias responsables de negocio*. Obtenido de <https://tonic.mx/plan-comercial/>

Trujillo, R. (2011). *Planes de contingencia*. Bogotá: ECOE Ediciones.

Vásquez, A. (2007). *Diagramas de Flujo*. Bogotá: McGraw-Hill.

Vásquez, S., Cid, B., & Montemayor, E. (2016). *Riesgos trabajo y social*. Tamaulipas: MAPorrúa.

LEONARDO
FABIO MEDINA
NUSTE

Firmado digitalmente por
LEONARDO FABIO MEDINA
NUSTE
Fecha: 2021.08.11 10:35:58
-05'00'

ANEXOS

ANEXO A: FORMATO DE ENCUESTA

Objetivo: Verificar la importancia de un plan comercial para la empresa Plasticaucho Industrial S.A., para incrementar sus ventas y no perder a sus clientes en una pandemia como el covid-19.

1. **¿Conoce usted las necesidades que enfrenta Plasticaucho Industrial S.A. por la crisis generada por covid-19?**

Si (.....) No (.....)

2. **¿Recibió inducción sobre las nuevas estrategias de venta que se generaron a partir del covid-19?**

Si (.....) No (.....)

3. **¿Con qué frecuencia el personal de ventas visitaba a sus clientes antes de la pandemia?**

Semanal (.....) Quincenal (.....) Mensual (.....)

4. **¿Identifica usted las nuevas prioridades de los clientes respecto al gasto, obligados por la Emergencia Sanitaria?**

Si (.....) No (.....)

5. **¿Cree usted que el teletrabajo ayudó a reducir los gastos de la empresa y evitó que se despidieran a sus colaboradores?**

Si (.....) No (.....)

6. **¿Se siente conforme con las medidas de salud y seguridad tomadas por la empresa?**

Si (.....) No (.....)

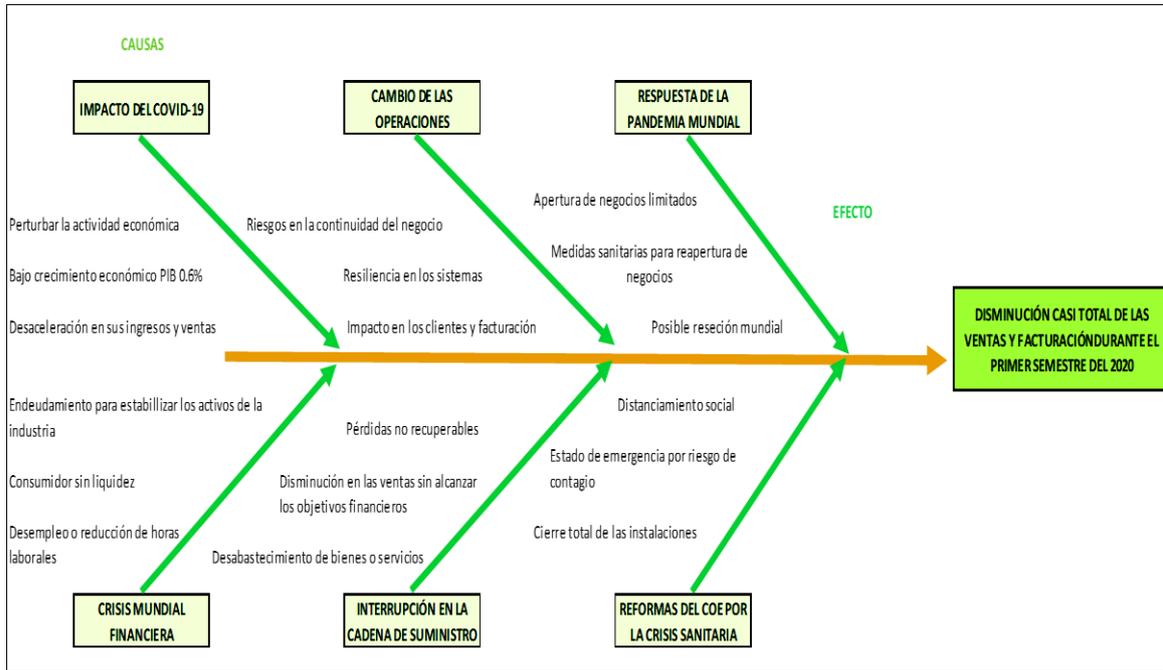
7. **¿Se realizó un estudio sobre las fuentes de financiamiento, orientados a mantener la fidelidad de clientes?**

Verdadero (.....) Falso (.....)

8. **¿Conoce usted sobre algún Plan de contingencia comercial propuesto por la empresa generada por el covid-19?**

Si (.....) No (.....)

ANEXO B: DIAGRAMA DE ISHIKAWA



La problemática que el covid-19 ocasionó a nivel mundial se evidencia más en los países subdesarrollados, especialmente en Ecuador el cual ya venía afrontando una crisis económica con una tasa de desempleo del 3,8% y un incremento del PIB de 0,6% para el 2019, según la estimación del Banco Mundial por (Osorio, 2020) la propagación de esta pandemia desencadenó una crisis sanitaria que llevó a la quiebra a varias empresas por falta de liquidez en sus activos, generando despidos y un incremento en la tasa de desempleo del 4.4% y su PIB se va a reducir al 0,69% para el 2020 mediante el pronóstico establecido.



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS Y RECURSOS DEL APRENDIZAJE
UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y DOCUMENTAL

REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 23 / 07 / 2021

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: <i>Raquel Estefanía Echeverría Naranjo</i>
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: <i>Administración de Empresas</i>
Carrera: <i>Administración de Empresas</i>
Título a optar: <i>Ingeniera de Empresas</i>
f. Analista de Biblioteca responsable: <i>Ing. Leonardo Medina Ñuste MSc.</i>



1417-DBRA-UTP-2021