ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE INGENIERÍA EMPRESARIAL

ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA RHENANIA S.A. UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO

PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EMPRESARIAL

KARINA ELIZABETH TOBAR ARIAS

DIRECTOR: MAT. NELSON ALOMOTO

2007

DECLARACIÓN

Yo, Karina Elizabeth Tobar Arias, declaro bajo juramento que el trabajo aquí escrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Karina Elizabeth Tobar Arias

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Karina Elizabeth Tobar Arias, bajo mi supervisión.

Mat. Nelson Alomoto

DIRECTOR DE PROYECTO

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres quienes son el pilar fundamental de mi vida y a mis hermanos que siempre me han apoyado. Mil Gracias a todos por su amor incondicional.

CONTENIDO

Declaración..... ii
Certificación..... iii
Dedicatoria..... iv
Contenido..... v
Resumen Ejecutivo.....xiv

CAPÍTULO 1
INTRODUCCIÓN…… 1

1.1. Antecedentes de la Empresa..... 1
1.2. Descripción del negocio..... 2
1.2.1. La Dinámica industrial del plástico..... 3
1.2.2. Productos que ofrece Rhenania S.A. 3
1.3. Problemática..... 6
1.3.1. Formulación y Sistematización del Problema..... 7
1.3.1.1 Formulación del Problema..... 7
1.3.1.2. Sistematización del Problema..... 7
1.3.2. Objetivo General..... 8
1.3.3. Objetivos Específicos..... 8
1.3.4. Justificación Práctica..... 8
1.3.5. Aspectos Metodológicos..... 9

CAPÍTULO 2
MARCO TEÓRICO…… 10

2.1. Definición de Planeación Estratégica..... 11
2.2. Evolución de la Planeación Estratégica..... 11
2.3. Características de la Planeación Estratégica..... 14
2.4. Importancia de la Planeación Estratégica.....15
2.5. Beneficios..... 15
2.6. Diagnóstico Institucional..... 17

2.6.1. Análisis Externo..... 18
2.6.1.1. Macroambiente..... 18
2.6.1.1.1. Aspectos Político – Legales..... 19
2.6.1.1.2. Aspectos Económicos..... 20
2.6.1.1.3. Aspectos Sociales..... 21
2.6.1.1.4. Aspectos Tecnológicos y Ecológicos..... 21
2.6.1.2. Microambiente..... 22
2.6.1.2.1. Componente Clientes..... 22
2.6.1.2.2. Componente Proveedores..... 22
2.6.1.2.3. Componente Competencia..... 22
2.6.1.2.3.1. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter..... 23
2.6.1.2.4. Componente Laboral..... 27
2.6.2. Análisis Interno..... 28
2.6.2.1. Componente Organizacional..... 28
2.6.2.2. Componente de Comercialización..... 29
2.6.2.3. Componente Financiero..... 29
2.6.2.4. Componente de Recursos Humanos..... 35
2.6.2.5. Componente de Producción..... 35
2.7. Dirección Organizativa.....36
2.7.1. Declaración de la Misión..... 36
2.7.2. Declaración de la Visión..... 37
2.7.3. Valores Corporativos..... 37
2.7.4. Objetivos a Largo Plazo..... 38
2.7.5. Análisis FODA..... 38
2.7.6. Formulación de Estrategias..... 39
2.7.6.1. Estrategias de Integración..... 40
2.7.6.2. Estrategias Intensivas..... 43
2.7.6.3. Estrategias de Diversificación..... 45
2.7.6.4. Estrategias Genéricas de Michael Porter..... 48
2.7.7. Plan Operativo..... 52
2.8. Herramientas Utilizadas en la Planificación Estratégica..... 53
2.8.1. Matriz de Evaluación de los Factores Externos..... 53
2.8.2. Matriz de Evaluación de los Factores Internos..... 56

2.8.3. Matriz del Perfil Competitivo..... 59
2.8.4. Matriz FODA..... 61
2.8.5. Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción..... 63

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE RHENANIA S.A. …...66

3.1. Análisis Externo..... 66
3.1.1. Macroambiente..... 66
3.1.1.1. Aspectos Políticos - Legales..... 66
3.1.1.1.1. Inestabilidad política y cartas constitucionales..... 66
3.1.1.1.2. Crisis Política..... 67
3.1.1.1.3. Entidades a las que se encuentra afiliada Rhenania S.A. 76
3.1.1.2. Aspectos Económicos..... 77
3.1.1.2.1. Inflación..... 79
3.1.1.2.2. Producto Interno Bruto..... 83
3.1.1.2.3. Desempleo..... 85
3.1.1.2.4. Tasas de Interés..... 88
3.1.1.2.5. Riesgo País..... 90
3.1.1.3. Aspectos Socio - Culturales..... 92
3.1.1.3.1. Lenguas y Religión..... 92
3.1.1.3.2. Educación..... 92
3.1.1.3.3. Cultura..... 93
3.1.1.4. Aspectos Tecnológicos y Ecológicos..... 94
3.1.1.4.1. Tecnológico..... 94
3.1.1.4.2. Ecológico..... 95
3.1.1.4.2.1. Salud y Riesgos para el Entorno..... 95
3.1.2. Microambiente..... 96
3.1.2.1. Componente Clientes..... 96
3.1.2.2. Componente Proveedores..... 98
3.1.2.3. Componente Competencia..... 100
3.1.2.3.1. Análisis de la competencia en base a las Fuerzas de Porter.. 100

3.1.2.3.1.1. La rivalidad entre las empresas que compiten…… 100
3.1.2.3.1.2. La entrada potencial de competidores nuevos..... 102
3.1.2.3.1.3. El desarrollo potencial de productos sustitutos..... 102
3.1.2.3.1.4. El poder de negociación de los proveedores..... 103
3.1.2.3.1.5. El poder de negociación de los consumidores..... 104
3.1.2.3.2. Matriz del Perfil Competitivo..... 104
3.1.2.4. Componente Laboral..... 108
3.1.2.5. Matriz de Evaluación de los Factores Externos..... 112
3.2. Análisis Interno..... 114
3.2.1. Componente Organizacional..... 114
3.2.2. Componente de Comercialización..... 115
3.2.3. Componente Financiero..... 116
3.2.3.1. Análisis de Liquidez..... 116
3.2.3.2. Análisis de Deuda..... 117
3.2.3.3. Análisis de Actividad..... 118
3.2.3.4. Análisis de Rentabilidad..... 120
3.2.4. Componente de Recursos Humanos..... 122
3.2.5. Componente de Producción..... 123
3.2.5.1. Fases del proceso Productivo..... 123
3.2.5.1.1. Soplado..... 123
3.2.5.1.2. Inyección..... 124
3.2.5.1.3. Serigrafía y Tampografía..... 124
3.2.5.2. Adquisiciones.....124
3.2.5.3. Control de Existencias..... 125
3.2.5.4. Fuerza de Trabajo..... 125
3.2.5.5. Calidad..... 125
3.2.6. Componente Tecnológico..... 126
3.2.7. Matriz de Evaluación de los Factores Internos..... 127
3.3. Direccionamiento Estratégico..... 129
3.3.1. Declaración de la Misión..... 129
3.3.2. Declaración de la Visión..... 129
3.3.3. Valores Corporativos..... 130
3.3.4. Formulación de Objetivos..... 131

3.3.5. Formulación de Estrategias..... 132
3.3.5.1. Priorización del FODA 132
3.3.5.2. Matriz FODA..... 134
3.3.5.3. Matriz PEYEA..... 136
3.3.5.4. Matriz de la Gran Estrategia..... 138
3.3.6. Líneas Estratégicas..... 139
3.3.7. Plan Operativo..... 141

CAPÍTULO 4
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES…….. 147

4.1. Conclusiones..... 147
4.2. Recomendaciones..... 149

ANEXOS…….……...…….…….…….…… 151

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS…….…….…… 172

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1

Aspectos Económicos…….……....……... 152

1.1. PIB Petrolero y no Petrolero..... 153

ANEXO 2

Estados Financieros de Rhenania S.A. ……..……... 154

2.1. Balance General Año 2005..... 155

2.2. Balance General Año 2006..... 157

2.3. Estado De Resultados Año 2005..... 159

2.4. Estado De Resultados Año 2006..... 160

ANEXO 3

Maquinaria utilizada en Rhenania S.A. ……..……...……... 161

3.1. Extrusión por soplado..... 162

3.2. Máquina de inyección..... 163

3.3. Serigrafía..... 164

3.4. Molde para fabricar un clip de plástico para papel..... 164

ANEXO 4

Matrices de Holmes…..…….……...……...……... 165

4.1. Priorización de Fortalezas..... 166

4.2. Priorización de Debilidades..... 168

4.3. Priorización de Oportunidades..... 170

4.4. Priorización de Amenazas..... 171

LISTA DE TABLAS

Tabla No. 2.1. Evolución de la Planificación Estratégica..... 13
Tabla No. 2.2. Matriz de Evaluación de Factores Externos..... 55
Tabla No. 2.3. Matriz de Evaluación de Factores Internos..... 58
Tabla No. 2.4. Matriz del Perfil Competitivo..... 60
Tabla No. 2.5. Matriz FODA..... 63
Tabla No. 3.1. Índice de Inflación..... 78
Tabla No. 3.2. PIB Per Cápita..... 81
Tabla No. 3.3. Variación del PIB..... 82
Tabla No. 3.4. Índice de Desempleo..... 84
Tabla No. 3.5. Evolución del Desempleo en el Ecuador..... 85
Tabla No. 3.6. Tasa Activa..... 86
Tabla No. 3.7. Tasa Pasiva..... 87
Tabla No. 3.8. Índice de Riesgo País..... 89
Tabla No. 3.9. Clientes de Rhenania S.A. 97
Tabla No. 3.10. Proveedores del Extranjero..... 99
Tabla No. 3.11. Proveedores Locales..... 99
Tabla No. 3.12. Principales Competidores de Rhenania S.A. 101

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico No. 2.1. Cinco Fuerzas de Porter..... 24
Gráfico No. 2.2. Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción..... 65
Gráfico No. 3.1. Índice de Inflación..... 78
Gráfico No. 3.2. Inflación Anual..... 80
Gráfico No. 3.3. PIB Per Cápita..... 81
Gráfico No. 3.4. Variación del PIB..... 82
Gráfico No. 3.5. Índice de Desempleo..... 84
Gráfico No. 3.6. Tasa Activa..... 86
Gráfico No. 3.7. Tasa Pasiva..... 87
Gráfico No. 3.8. Índice de Riesgo País..... 89
Gráfico No. 3.9. Índice de Riesgo País a Feb. 2007..... 91
Gráfico No. 3.10. Organigrama Estructural..... 114
Gráfico No. 3.11. Canal de Distribución..... 115
Gráfico No. 3.12. Matriz PEYEA..... 137
Gráfico No. 3.13. Matriz de la Gran Estrategia..... 139

LISTA DE MATRICES

Matriz del Perfil Competitivo..... 107

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE) 113

Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI) 128

Fortalezas Priorizadas..... 132

Debilidades Priorizadas..... 133

Oportunidades Priorizadas..... 133

Amenazas Priorizadas..... 134

Matriz FODA..... 135

Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la acción (PEYEA)..... 136

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo se encuentra constituido por cuatro capítulos en los que se detalla las diferentes actividades realizadas en la empresa Rhenania S.A.

En el primer capítulo se presenta una introducción donde se describen los antecedentes de la empresa, se explica el giro del negocio y el desarrollo conseguido por la industria del plástico, así como también la cartera de productos que ofrece Rhenania a sus clientes, además se determina la situación problemática por la que atraviesa la organización en la actualidad y las futuras incidencias que éstas podrían acarrear sino se toman las medidas correctivas necesarias, también se propone las herramientas necesarias para mejorar la situación actual.

En el segundo capítulo se explica, mediante el marco teórico, los conceptos fundamentales a ser aplicados en los capítulos posteriores, se describe lo que es la Planificación Estratégica, como ha ido evolucionando en cada década, las características, la importancia y los beneficios de la misma. Adicional a esto se encuentra un contenido muy completo en lo referente al análisis externo e interno, así como también sus componentes, los cuales se estudiarán en el siguiente capítulo. Con respecto al Direccionamiento Estratégico se incluye los componentes que la integran como: Misión, Visión, Valores Corporativos, Objetivos, una amplia explicación sobre las estrategias que se podrían utilizar, el plan operativo y las diferentes matrices utilizadas como herramientas en la Planeación Estratégica.

El tercer capítulo comprende el desarrollo de los temas expuestos en los capítulos anteriores, así, se empieza con un análisis externo donde son evaluados los diferentes componentes como el aspecto político y legal del país, haciendo referencia a la inestabilidad política y cartas constitucionales, la crisis política y las entidades a las que se encuentra afiliada Rhenania. En lo referente al aspecto económico se hace un análisis de cada una de las variables que podrían afectar

el normal desenvolvimiento de la empresa, como inflación, producto interno bruto, desempleo, tasas de interés y riesgo país. En el aspecto socio – cultural se tomaron en cuenta como variables de estudio la educación, el idioma y la cultura. En el aspecto tecnológico y ecológico se resalta la importancia de éstos al explicar las ventajas que se pueden adquirir con tecnología de punta y por otra parte los riesgos que puede implicar para la salud y el entorno el funcionamiento de esta industria sin ningún tipo de control.

Al hablar de Microambiente se realizó un análisis del componente clientes, proveedores y competencia para de esta forma poder elaborar la Matriz de Perfil Competitivo y la Matriz de Evaluación de los Factores Externos.

Al analizar el ambiente interno de la organización como los componentes organizacional, de comercialización, financiero, de recursos humanos, de producción y tecnológico; dieron la pauta para la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Internos, de esta manera se pasa a la siguiente fase que comprende el Direccionamiento Estratégico donde se define con claridad el norte empresarial que regirá a la empresa, así como los objetivos planteados y las estrategias que harán posible el cumplimiento de éstos.

El último capítulo contiene las conclusiones y recomendaciones hechas a los Directivos de la organización, además los anexos, la bibliografía y los links de internet utilizados a lo largo de este trabajo.

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

1.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

RHENANIA S.A. es una empresa que desarrolla sus actividades en la ciudad de Quito y está ubicada en la Av. Eloy Alfaro N67 - 108 y de los Arupos. La Constitución de esta Sociedad Anónima denominada Rhenania se la realizó el 27 de agosto de 1971, siendo durante cuatro años sus principales accionistas los señores Detlef Dorken y Alfredo Zeller, para después pasar a manos de quien es hasta la actualidad su dueño y presidente el señor José Eduardo Bueno Villacorta, logrando desde entonces que sus actividades se expandan en forma constante.

En estos 35 años, la empresa ha tenido como objeto el realizar la fabricación, elaboración, venta y distribución de toda clase de productos y envases plásticos así como también materiales adhesivos; importación, exportación; compra, venta y distribución de bienes de la industria plástica y de materiales adhesivos para la industria.

Con un crecimiento dinámico y sostenido, en la actualidad Rhenania cuenta con 100 trabajadores que combinan sus habilidades para brindar una variada cartera de productos y un mejor servicio a sus clientes.

Dentro de las etapas del proceso de producción de los artículos plástico, Rhenania S.A. es la encargada de realizar el soplado, la inyección mediante máquinas de extrusión plana y el termoformado, mientras que Insoplast S.A. que también pertenece al mismo dueño de la empresa Rhenania S.A. es la encargada de realizar la serigrafía y tampografía que son técnicas de

grabado, creación y reproducción de imágenes para los artículos producidos por Rhenania S.A.

1.2. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

Rhenania S.A. es una empresa que cuenta con una trayectoria de más de tres décadas en el mercado nacional, y que fue constituida con la finalidad de fabricar y comercializar toda clase de artículos de plástico.

A lo largo de su trayectoria, la empresa ha ido compaginando su labor principal con las actividades de serigrafía y tampografía. Además es una empresa especializada en la inyección de plástico para la fabricación de material infantil, descartables, envases, artículos de limpieza, menaje y artículos promocionales, actividad que desarrolla desde su fundación, en 1971.

Al ser Rhenania S.A. una empresa dedicada a la fabricación de productos plásticos en la actualidad pertenece a la Asociación Ecuatoriana de Plásticos (ASEPLAS), que fue fundada hace 25 años y que actualmente agrupa a 56 empresas dedicadas a la industrialización e intermediación comercial de productos plásticos en el Ecuador.

A su vez ASEPLAS se encuentra afiliada a ALIPLAST, la Asociación Latinoamericana de la Industria Plástica, que tiene su sede en la Cámara Argentina de la Industria Plástica, Buenos Aires-Argentina.

1.2.1. LA DINÁMICA INDUSTRIAL DEL PLÁSTICO

Durante los últimos 50 años la industria del plástico ha tenido un desarrollo de proporciones gigantes, superando, incluso, a la del acero. Después de 1945, compuestos como poliestireno, polietileno, policloruro de vinilo, polipropileno y demás, han penetrado los mercados, tanto en los países desarrollados como en los subdesarrollados, pues se ha registrado una sustitución progresiva de los materiales tradicionales por las nuevas sustancias sintéticas.

La industria del plástico se caracteriza por ser proveedora de otros sectores al aportar empaques y componentes a otros productos de consumo masivo o industrial. Por esta razón, cuando la economía en su conjunto crece, la industria del plástico tiende a comportarse de la misma manera.

1.2.2. PRODUCTOS QUE OFRECE RHENANIA S.A.

A continuación se presenta la lista de productos que ofrece la empresa:

Partes y piezas

- ✓ Tuberías
- ✓ Uniones
- ✓ Tees
- ✓ Codos
- ✓ Llaves de paso
- ✓ Tapas, tapones y demás dispositivos de cierre de plástico

Polietilenos

- ✓ Invernadero
- ✓ Pigmentados Color
- ✓ Protección Tapicería
- ✓ Viniles
- ✓ Plástico para confección
- ✓ Cabos de polipropileno
- ✓ Mallas

Fundas

- ✓ Polietileno transparentes
- ✓ Polyfan transparentes
- ✓ Para basura en diferentes tamaños, grosores y colores
- ✓ Hospitalarias en color rojo para desechos tóxicos.

Descartables

- ✓ Vasos plásticos en diferentes tamaños
- ✓ Contenedores
- ✓ Platos llanos y compartidos (varios tamaños)
- ✓ Cucharas, tenedores, cuchillos (amplio surtido de tamaños)
- ✓ Tarrinas
- ✓ Sorbetes
- ✓ Plástico strech para uso industrial y alimenticio

Envases

- ✓ Tachos para basura

- ✓ Papeleros y bidones
- ✓ Cajas
- ✓ Jarras
- ✓ Galoneras
- ✓ Biberones
- ✓ Tomatodo
- ✓ Botellas
- ✓ Frascos

Menaje

- ✓ Lavacaras
- ✓ Embudos
- ✓ Jaboneras
- ✓ Bandejas
- ✓ Coladores

Artículos de limpieza

- ✓ Baldes
- ✓ Trapeadores
- ✓ Escobas
- ✓ Cepillos
- ✓ Guantes
- ✓ Palas para basura

La empresa ofrece una amplia selección de modelos y colores en todos los artículos plásticos.

1.3. PROBLEMÁTICA

RHENANIA S.A. es una empresa con una trayectoria de más de tres décadas, tiempo en el cual ha desarrollado sus actividades en la ciudad de Quito, siendo su principal objetivo elaborar, vender y distribuir artículos plásticos para la industria.

Tomando como punto de referencia un breve diagnóstico realizado a la empresa se ha detectado lo siguiente:

a. No tiene identificado plenamente a sus competidores.

b. La empresa no tiene definida una estrategia a seguir.

c. Existe retraso en la producción.

d. No hay una capacitación adecuada a los trabajadores.

e. Hay cartera de clientes vencida.

f. No hay una comunicación apropiada.

Si estos síntomas persisten podrían originar:

a. Pérdida de participación en el mercado.

b. Al no contar con una estrategia apropiada no se tiene claro el norte empresarial de Rhenania S.A., no existen políticas adecuadas ni objetivos que alcanzar.

c. Si continúa con los retrasos en la producción y la falta de capacitación de los trabajadores los productos no alcanzarán la calidad óptima lo que

generará una baja en ventas por la disminución de clientes.

d. Al no existir una política adecuada del manejo de cartera la empresa podría presentar pérdidas cuantiosas.

Para evitar la problemática que presenta la empresa y mejorar su gestión actual, se ve la necesidad de organizar sus actividades a través de un Direccionamiento Estratégico, el cual consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que la empresa tome mejores decisiones en el presente explotando sus fortalezas con la finalidad de aprovechar oportunidades, minimizar los peligros latentes y lograr así un mejor posicionamiento en el mercado.

1.3.1. FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo se puede mejorar la competitividad de la empresa Rhenania S.A.?

1.3.1.2. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cómo influye la situación interna y externa en la organización?
- ¿Qué factores se deben considerar para el desarrollo del norte empresarial de la organización?
- ¿Qué metodologías se deben desarrollar para la elaboración del plan operativo?

1.3.2. OBJETIVO GENERAL

Mejorar la competitividad de la empresa Rhenania S.A.

1.3.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar reuniones con el personal de la organización para obtener un análisis de la situación interna y externa de la empresa en base al FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

- Formular la Misión, Visión y Objetivos estratégicos de Rhenania S.A. en base a los resultados obtenidos en el Análisis Institucional.

- Identificar clientes, cartera de servicios y productos que brinda la organización.

- Definir las acciones estratégicas necesarias para el logro de los objetivos estratégicos planteados.

- Elaborar el plan operativo.

1.3.4. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

La organización requiere una Planificación Estratégica como un proceso continuo y sistemático donde la búsqueda de una o más ventajas competitivas y la formulación y puesta en marcha de estrategias permita crear o preservar dichas ventajas, todo esto en función de la misión y de sus objetivos; del entorno y sus presiones y de los recursos disponibles.

El presente proyecto es de carácter práctico, en el cual se busca desarrollar un plan de mejoramiento de la competitividad de la empresa Rhenania S.A., fundamentado en la administración estratégica.

1.3.5. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Los aspectos metodológicos y fundamentales del presente proyecto son el deductivo, análisis y síntesis. El conocimiento general se aplicará en el caso específico de la empresa.

Se efectuarán visitas periódicas al gerente general, así como también a las personas que laboran en las diferentes áreas de la organización, lo que permitirá obtener información real para determinar la situación actual del ambiente interno. De igual manera se deben estudiar las tendencias y cambios que ocurren en el entorno.

Se utilizará información de libros relacionados con la Administración Estratégica, los que proporcionarán una guía para la elaboración del plan estratégico en la organización. Conjuntamente se utilizará el Internet como refuerzo para obtener información actualizada para el cumplimiento del proyecto de titulación.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

La evolución del mercado en el mundo y la tendencia a la globalización han hecho que solo las empresas que han trabajado en pos de mantener su competitividad busquen la manera de aplicar filosofías de administración que les ayuden a mantenerse y a superarse continuamente.

La Planificación Estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, visión, los objetivos y las estrategias de la empresa, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales.[1]

La planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos en la organización durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de los puntos fuertes, débiles y limitaciones, tanto propias como del entorno; en especial deberán evaluarse las fuerzas de los competidores y sus planes sobre futuras acciones así como una serie de oportunidades y amenazas que se derivan de la situación de la propia empresa en relación con el entorno en el que se actúa.

Para realizar los cambios necesarios la empresa debe alentar a los gerentes a pensar estratégicamente para que se anticipen a los cambios y puedan mejorar sus estrategias cuando éstas así lo requieran.

---

[1] SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS. Planeación estratégica, Quito – Ecuador, Marzo del 2006.

2.1. DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

"Cabe definir a la planeación estratégica como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos".[2]

"El proceso de evaluar el ambiente de la empresa y sus fuerzas normales para determinar después actividades a corto y largo plazo".[3]

La Planificación Estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

2.2. EVOLUCIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTATÉGICA

La planeación estratégica y su conjunto de conceptos y herramientas no surgieron sino hasta principios de la década de los años sesenta.

---

[2] FRED R., David. Conceptos de administración estratégica, 5ta edición. México. 1997.

[3] RUGMAN, Alan M. SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS. Planeación estratégica, Quito – Ecuador, Marzo del 2006.

Anteriormente la administración se las arreglaba bastante bien con la planeación de operaciones, pues, con el crecimiento continuo de la demanda total era difícil estropear los negocios, aún en el caso de administraciones deficientes. Pero entonces estallaron los turbulentos años 70. Y hubo una sucesión de crisis: Los precios del petróleo se dispararon como consecuencia de la guerra en el Medio Oriente.

Sobrevino una escasez de materiales y energía, acompañada de una inflación de dos dígitos y luego el estancamiento económico y el aumento del desempleo .

Mercaderías de bajo costo y alta calidad, procedente de Japón y otros lugares, empezaron a invadir principalmente a Estados Unidos, apoderándose de las participaciones de industrias muy fuertes, como las del acero, automóviles, motocicletas, relojes y cámaras fotográficas. Todavía, posteriormente, algunas empresas tuvieron que vérselas con una creciente ola de irregularidades en industrias claves como las de telecomunicaciones, transporte, energía, servicios, de salud, leyes, y contabilidad. Las empresas que habían funcionado con las antiguas reglas, se enfrentaban ahora a una intensa competencia doméstica y externa que desafiaba sus venerables prácticas de negocios.

Esta sucesión de sacudidas hizo necesario un nuevo proceso de planeación de la administración para mantener saludables las empresas, a pesar de los trastornos ocurridos en cualquiera de sus negocios o líneas de productos.[4]

Durante los últimos treinta años, en los países industrializados, la planeación estratégica ha tenido que ver con hechos determinantes del cambio. Como resultado desde su generalizada introducción en la década del 60, el estilo de la Planificación Estratégica ha pasado por varias fases.[5]

---

[4] http://www.monografias.com/trabajos16/teoria-darwin

[5] http://www.geocities.com/svg88/index.html

TABLA No. 2.1.

Década del 60' Planeación para un período- de estabilidad y crecimiento	**Década 70'** Planeación para empresas en situación de ataque.	**Principios 80'** Planeación para recortes y racionalización	**Década de los 90´** Planeación para: 1. Crecimiento rentable 2. Desnormatización y privatización 3. Mercados mundiales
Principales diferencias	***de los estilos de planificación***	***estratégica por cada***	***década***
Proyecciones LP Presupuestos 5 años P.Operativos detallados Estrategias para el crecimiento y la diversificación	Estrategias explícitas Divisiones en unidades empresariales estratégicas Proyección explorativa Planeación para el cambio sociopolítico Simulación de estrategias alternativas	La alta Gerencia está a cargo de la estrategia. Enfoque total del negocio; elaboración y puesta en marcha de la Estrategia Liderazgo visible ejercido por la alta Gerencia. Compromiso de los funcionarios a todos los niveles Inversiones masivas en nuevas Tecnologías	Alta importancia a los factores del entorno Uso de tecnologías informáticas Incremento del cálculo de riesgos Altas velocidades en la renovación del conocimiento Altas velocidades en adquirir y perder ventajas competitivas
Principales	***Técnicas***	***Por***	***década***
Proyección tecnológica Planeación de fuerza laboral Presupuestación del programa Análisis de vacíos Matriz de producto mercado	Planeación de escenarios Apreciación del riesgo político Proyección social Evaluación de impacto ambiental Análisis de portafolio de negocios Curvas de experiencia Análisis de sensibilidad y riesgo Presupuestación base cero	Creación de escaños competitivos Filosofías y objetivos empresariales explícitos Portafolios de tecnologías y recursos Empleados propietarios de acc. Entrenamiento interno de mercadeo y servicios Programas de mejoramiento a la calidad Bases de datos internas y externas	Formación de Liderazgo Benchmarking Gerencia proactiva Inteligencia emocional Mejoras continuas Cuadro de indicadores

FUENTE: www.monografías.com/trabajos12/evoluc_plane.shtml
ELABORACIÓN: www.monografías.com/trabajos12/evoluc_plane.shtml

La Planificación Estratégica hoy en día se considera uno de los instrumentos más importantes para que las organizaciones puedan proyectar en el tiempo el cumplimiento de sus objetivos de largo plazo mediante el aprovechamiento de sus capacidades para influenciar el entorno y asimilar o hasta crear las oportunidades del ambiente en beneficio de éstas.

Sin embargo la Planificación Estratégica no es un fin en sí misma, al contrario es el medio para concertar esfuerzos bajo un marco referencial concensado, que motive y movilice a todos los integrantes de la organización.

2.3. CARACTERÍSTICAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

En gran parte de las definiciones que los autores plantean en torno a la planificación estratégica se encuentran las siguientes características:

- La planificación trata de hacer coherente los objetivos con la disponibilidad de recursos y necesidades.
- La planificación intenta optimizar el logro de los objetivos.
- La planificación es reflexión del presente para convertirla en reflexión sobre el futuro.
- La planificación es un proceso social.
- La planificación es un esfuerzo deliberado de cambiar una situación que resulta insatisfactoria.
- La planificación intenta elegir racionalmente las alternativas que mejor se ajustan a los valores de quien las elige.[6]

[6] http://www.tja.entelnet.bo/uteplan/planpag1.html

2.4. IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La importancia de la Planificación Estratégica radica en que es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, en el cual se definen los objetivos a largo plazo, se identifican metas y objetivos cuantitativos, se desarrollan estrategias para alcanzar dichos objetivos y se localizan recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

Además se convierte en una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad en los productos y servicios que ofrecen.

2.5. BENEFICIOS

La Planificación Estratégica permite que la organización tome parte activa, en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro, es decir, la organización puede emprender actividades e influir en ellas (en lugar de sólo responder) y, por consiguiente, puede controlar su destino.

Desde siempre, el mayor beneficio de la planificación estratégica ha consistido en que sirve para que las organizaciones tengan mejores estrategias gracias a que usan un enfoque más sistemático, lógico y racional para elegir sus estrategias. No cabe duda que se trata de un beneficio importante, pero se han realizado ciertas investigaciones que demuestran que la contribución más importante está en el proceso, y no en la decisión o el documento que resulten.

Así pues, la manera de ejecutar la planificación estratégica adquiere enorme importancia. Una de las metas centrales del proceso es lograr que todos los gerentes lo comprendan y se comprometan con él. Cuando los gerentes y los empleados comprenden qué hace la organización y por qué, muchas veces se sienten parte de la empresa y se comprometen a ayudarla. Esto es del todo cierto cuando los empleados también entienden los nexos que hay entre su compensación personal y el desempeño organizacional. Es asombroso lo creativos e innovadores que se vuelven los gerentes y empleados cuando comprenden y respaldan la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa. De esta manera, uno de los grandes beneficios de la planificación estratégica es que el proceso brinda la oportunidad de facultar, es decir, ceder al personal el poder de decidir. El acto de facultar refuerza el sentido personal de eficacia.

En la planificación estratégica se fomenta la comunicación interdisciplinaria, ya que la participación es clave para conseguir el compromiso con los cambios que se requieren.

El proceso de planeación estratégica sienta las bases para que todos los gerentes y los empleados de la empresa puedan identificar y racionalizar la necesidad de cambio, es decir, les ayuda a ver el cambio como una oportunidad y no como una amenaza.[7]

Greenley señala que la planificación estratégica produce los siguientes beneficios:

- Permite tomar decisiones importantes para respaldar mejor los objetivos establecidos.

---

[7] FRED R., David. Conceptos de administración estratégica. 5ta edición. México. 1997.

- Permite asignar con mayor eficacia recursos y tiempo a las oportunidades que se han detectado.

- Fomenta el razonamiento anticipándose a los hechos.

- Constituye un marco para la comunicación interna del personal.

- Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia. [8]

2.6. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL (FODA)

En una época de fuertes y frecuentes cambios, el éxito o fracaso de las organizaciones está condicionado en un alto grado por la habilidad que muestran para aprovechar las oportunidades o enfrentar las amenazas que el tiempo trae consigo.

Conceptualmente el problema es un tanto simple: por un lado se realiza un análisis externo para identificar los cambios que vienen (oportunidades y amenazas), mientras que por el otro realiza un análisis interno para establecer qué capacidad tiene la empresa para hacerles frente (fortalezas y debilidades), para sobre esta base definir las estrategias que conviene seguir.

En el marco de un proceso de planificación estratégica, la etapa de diagnóstico incluye un análisis externo e interno de la organización. [9]

---

[8] STEINER, George. Planeación Estratégica. Primera edición. Editorial Continental. México 1991.
[9] http://www.monografias.com/trabajos8/dafo/dafo.shtml

2.6.1. ANÁLISIS EXTERNO

El propósito de un análisis externo es elaborar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y de amenazas que se deberían eludir. Como sugiere la palabra *finita,* la auditoría externa no pretende elaborar una lista exhaustiva de todos los factores que podrían influir en un negocio. Por el contrario, su propósito es identificar las variables clave que prometen respuestas procesables. Las empresas deben tener capacidad para responder en forma ofensiva o defensiva a los factores, formulando estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades y reducir al mínimo las consecuencias de las amenazas potenciales.

En lo concerniente al aspecto externo, éste se lo puede dividir en Macroambiente y Microambiente.[10]

2.6.1.1. MACROAMBIENTE

Son fuerzas que rodean a la empresa, sobre las cuales la misma no puede ejercer ningún control. Fuerzas que de una u otra forma pueden afectar significativamente y de las cuales la empresa puede aprovechar las oportunidades que ellas presentan y a la vez tratar de controlar las amenazas.

Dentro del Macro Ambiente se tiene que realizar un Análisis **PESTE**, es decir lo referente a Aspectos Político - Legales, Económicos, Sociales, Tecnológicos y Ecológicos que pudieran afectar a la planificación estratégica de la empresa en un corto plazo.[11]

---

[10] FRED R., David. Conceptos de administración estratégica. 5ta edición. México 1997.
[11] Ídem 10.

2.6.1.1.1. Aspectos Político – Legales

Está integrado por las leyes, agencias gubernamentales y grupos de presión que influyen en varias organizaciones e individuos en la sociedad cortando su libertad de acción.

Las condiciones legales son leyes comerciales, laborales, fiscales, civiles, etc. que constituyen elementos normativos para la causa de las organizaciones.

Las leyes regulatorias afectan directamente a las empresas y no es posible sustraerse a su influencia. Las empresas deberían tener un catálogo de toda la legislación que les afecte y revisar periódicamente el surgimiento de nuevas leyes regulatorias. Además el funcionamiento de la sociedad depende en buena parte de las decisiones que se tomen en el nivel político.

Con respecto a las condiciones políticas son las decisiones y definiciones políticas que se toman en el campo nacional departamental o municipal, y que influyen sobre las organizaciones, orientando las propias condiciones económicas. Las decisiones políticas y regulaciones gubernamentales son de gran relevancia para las empresas, y son fuente de numerosas oportunidades y amenazas.

La manera como se hace la política y se manejan las instituciones es un factor determinante en el bienestar de las sociedades. Las relaciones de poder y los conflictos por competencias entre los diversos organismos del estado son una fuente constante de incertidumbre.[12]

---

[12] SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS. Planeación estratégica, Quito – Ecuador, Marzo del 2006.

2.6.1.1.2 Aspectos Económicos

El aspecto económico es la coyuntura que determina el desarrollo económico o la recesión económica. El estado de la economía afecta directamente la prosperidad y el bienestar general del país. De dicha prosperidad depende que la empresa obtenga buenos resultados y los accionistas, altos rendimientos. Las empresas deben estar atentas a los cinco pilares sobre los cuales se cimienta una economía y a sus implicaciones en el desempeño de la economía nacional:

La tasa de crecimiento de la economía: genera un aumento en el nivel de empleo y en el gasto de los consumidores. El aumento de la demanda tiende a disminuir la rivalidad entre las empresas y a permitir la expansión de las operaciones.

Las tasas de interés: La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube.

El tipo de cambio: indica el valor adquisitivo relativo de nuestra moneda frente a otras. Las opiniones están divididas en cuanto al tipo de cambio. Aquellos agentes que realizan actividades de exportación desean un tipo de cambio alto ya que ellos mejoran sus márgenes de utilidad.

La inflación: distorsiona los precios relativos y por ello desestabiliza las economías. Un país con tasas altas de inflación debe enfrentar un bajo crecimiento económico, altas tasas de interés y una disminución en la inversión como consecuencia de la incertidumbre que se genera. Dicha disminución provoca una caída en la producción y en la tasa de crecimiento de la economía.

La inversión extranjera: debido a lo reducido de nuestra economía, el stock de capital nacional disponible para inversión es relativamente bajo. Ello implica que se debe recurrir a capitales extranjeros para completar el stock que el país requiere para crecer. Los sectores más dinámicos de nuestra economía son aquellos en que existen inversión e intereses extranjeros.[13]

2.6.1.1.3. Aspectos Sociales

Los seres humanos crecen en una sociedad particular que da forma a sus creencias, valores y normas fundamentales. Absorben casi inconscientemente una visión del mundo que define su relación consigo mismo y con otros.

2.6.1.1.4. Aspectos Tecnológicos y Ecológicos

Condiciones tecnológicas: Las organizaciones necesitan adaptarse e incorporar tecnología proveniente del ambiente general para no perder su competitividad.

Condiciones Ecológicas: Están relacionadas con el cuadro demográfico que rodea la organización. En las organizaciones existe algo llamado la ecología social: las organizaciones influyen y reciben influencia en aspectos como polución, clima, transportes, comunicaciones. [14]

---

[13] Ídem 10.
[14] Ídem 10.

2.6.1.2. MICROAMBIENTE

El microambiente son todas las fuerzas que una empresa puede controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado. Los componentes principales del microambiente son los clientes, los proveedores, los competidores y el trabajo.

Estos cuatro componentes del ambiente operativo definen el territorio en el que opera la organización. La estructura de las relaciones clave dentro de este ambiente determinará la rentabilidad potencial de la empresa, así como sus perspectivas de lograr una ventaja competitiva sostenible.

2.6.1.2.1. Componente Clientes

Un componente importante de las organizaciones son aquellas personas y grupos con ciertas características específicas, hacia los cuales la organización enfoca y coordina sus esfuerzos productivos y comerciales.

2.6.1.2.2. Componente Proveedores

Los proveedores son personas o entidades que ofrecen bienes y servicios que son requeridos por la empresa para producir o para brindar un servicio a los clientes.

2.6.1.2.3. Componente Competencia

Virtualmente todas las organizaciones tienen competidores. Hasta las empresas estatales de servicio público, que son monopolios protegidos,

enfrentan la competencia de firmas que ofrecen productos y servicios similares en el medio. Estas organizaciones pueden competir por clientes o por materias primas.[15]

2.6.1.2.3.1. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

El gráfico 2.1. ilustra el modelo del análisis de la competencia de las cinco fuerzas de Porter, el cual usan muchas industrias como un instrumento para elaborar estrategias. La intensidad de la competencia entre empresas varía mucho de una industria a otra. Según Porter, se puede decir que la naturaleza de la competencia de una industria dada está compuesta por cinco fuerzas.

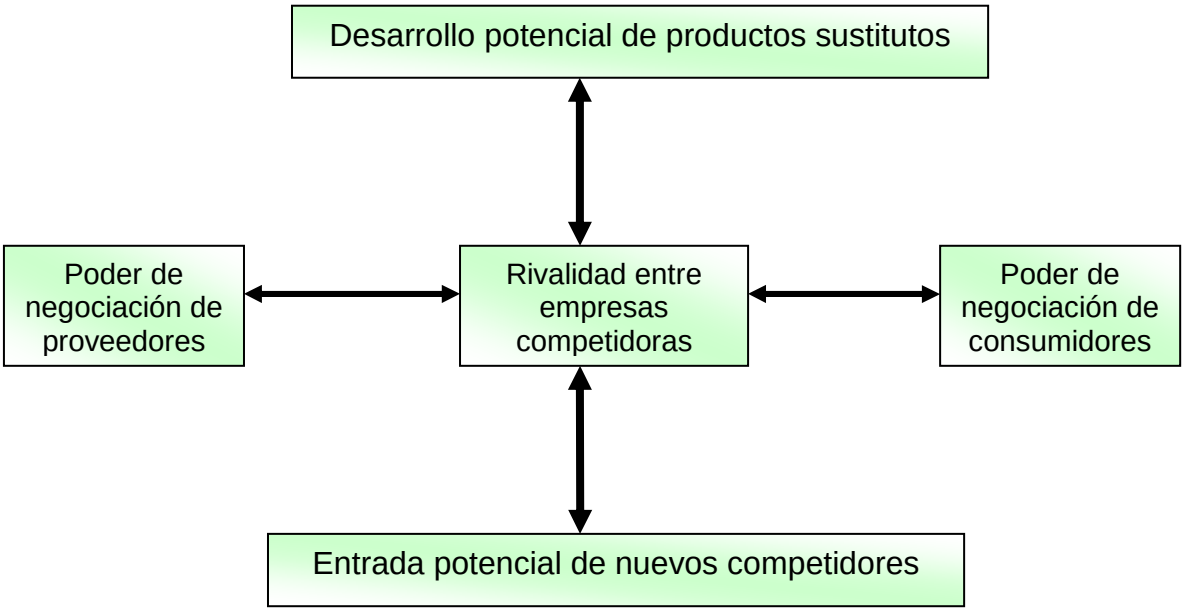
1. La rivalidad entre las empresas que compiten.
2. La entrada potencial de competidores nuevos.
3. El desarrollo potencial de productos sustitutos.
4. El poder de negociación de los proveedores.
5. El poder de negociación de los consumidores.

---

[15] BROWN, Warren B., MOBERG, Dennis J. Teoría De La Organización y la Administración. Editorial Limusa. México D.F.

GRÁFICO No. 2.1.

MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE LA COMPETENCIA



FUENTE: CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA
ELABORACIÓN: PORTER MICHAEL

La rivalidad entre las empresas que compiten

La rivalidad entre las empresas que compiten suele ser la más poderosa de las cinco fuerzas. Las estrategias que sigue una empresa sólo tendrán éxito en la medida en que le ofrezcan una ventaja competitiva en comparación con las estrategias que siguen empresas rivales. Cuando una empresa cambia de estrategia se puede topar con contraataques por represalia, por ejemplo bajar los precios, mejorar la calidad, aumentar las características, ofrecer más servicios, ofrecer garantías y aumentar la publicidad.

El grado de rivalidad entre las empresas que compiten suele aumentar conforme aumenta la cantidad de competidores, conforme los competidores se van igualando en tamaño y capacidad, conforme la demanda de los productos de la industria disminuye y conforme la reducción de precios resulta común y corriente.

La rivalidad también aumenta cuando los consumidores pueden cambiar de una marca a otra con facilidad, cuando hay muchas barreras para salir del mercado, cuando los costos fijos son altos, cuando el producto es perecedero, cuando las empresas rivales difieren en cuanto a estrategias, origen *y* cultura, y cuando las fusiones y las adquisiciones son cosa común en la industria. Conforme la rivalidad entre las empresas que compiten se intensifica, las utilidades de la industria van disminuyendo, en ocasiones al grado de que una industria pierda su atractivo inherente.

La entrada potencial de competidores nuevos

Siempre que exista la posibilidad de que empresas nuevas entren en una industria particular sin gran dificultad, aumentará la intensidad de la competencia entre las empresas. Así pues, las barreras contra la entrada pueden incluir la necesidad de obtener economías de escala rápidamente, la necesidad de obtener tecnología y conocimientos especializados, la falta de experiencia, la sólida lealtad del cliente, la clara preferencia por la marca, el cuantioso capital requerido, la falta de canales de distribución adecuados, las políticas reguladoras del gobierno, las tarifas, la falta de acceso a materias primas, la posesión de patentes, las ubicaciones indeseables, los contraataques de empresas atrincheradas y la posible saturación del mercado.

A pesar de que existan infinidad de barreras de entrada, en ocasiones las empresas nuevas pueden entrar en las industrias mediante productos de calidad superior, precios más bajos y recursos sustanciales para la comercialización.

Por consiguiente, el estratega tiene que identificar las empresas nuevas que podrían entrar en el mercado, vigilar las estrategias de las nuevas empresas rivales, contraatacar conforme se requiera, y capitalizar las fuerzas y oportunidades existentes.

El desarrollo potencial de productos sustitutos

En muchas industrias, las empresas compiten ferozmente con los fabricantes de productos sustitutos de otras industrias. La presencia de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores opten por un producto sustituto.

Las presiones competitivas que surgen de los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de los productos sustitutos disminuye y los costos de los consumidores por cambiar a otro producto bajan. La fuerza competitiva de los productos sustitutos se puede medir con base en los avances que logran esos productos en su participación en el mercado, así como en los planes de esas empresas para aumentar su capacidad y su penetración en el mercado.

El poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, especialmente cuando existe una gran cantidad de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas buenas o cuando el costo por cambiar de materias primas es especialmente caro. Con frecuencia, los proveedores y los productores hacen bien en ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de servicios nuevos, entregas justo a tiempo y costos bajos de inventarios, reforzando así la rentabilidad a largo plazo para todas las partes interesadas.

Las empresas pueden seguir una estrategia de integración hacia atrás para adquirir el control o el dominio de los proveedores. Esta estrategia es especialmente eficaz cuando los proveedores no son confiables, son demasiado caros o no son capaces de satisfacer las necesidades de la empresa en forma consistente. Por regla general, las empresas pueden negociar términos más favorables con los proveedores cuando la integración

hacia atrás es una estrategia bastante usada por las empresas rivales de una industria.

El poder de negociación de los consumidores

Cuando los clientes están muy concentrados, son muchos o compran grandes volúmenes, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia de una industria. Las empresas rivales pueden ofrecer amplias garantías o servicios especiales para ganarse la lealtad del cliente en aquellos casos en que el poder de negociación de los consumidores es considerable. El poder de negociación de los consumidores también es mayor cuando los productos que compran son estándar o no tienen diferencias. En tal caso, es frecuente que los consumidores tengan mayor poder de negociación para los precios de venta, la cobertura de garantías y los paquetes de accesorios.[16]

2.6.1.2.4. Componente Laboral

El componente laboral lo constituyen las influencias que experimenta la oferta de trabajo disponible para la realización de las tareas organizativas. Asuntos tales como los niveles de habilidades, la afiliación sindical, los tipos salariales y el promedio de edad de los trabajadores potenciales son importantes para la operación de la organización.

[16] FRED R., David. Conceptos de administración estratégica. 5ta edición. México. 1997.

2.6.2. ANÁLISIS INTERNO

El ambiente interno comprende todas las fuerzas que actúan dentro de la organización con implicaciones específicas para la dirección del desempeño de la misma. Los componentes del ambiente interno se originan en la propia organización.[17]

Todas las áreas funcionales de la empresa presentan tanto fortalezas como debilidades que la afectan como un todo, por tal razón es necesario conocerlas para tomar acciones pertinentes que ayuden a mejorar el desempeño de la organización.

2.6.2.1. COMPONENTE ORGANIZACIONAL

Este componente tiene que ver con la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que el personal debe desempeñar en una empresa y en sus unidades funcionales. Esta estructura debe tener como fin la elaboración de un entorno favorable para la realización de las labores del recurso humano.

Un miembro de la organización puede contribuir de manera más eficiente con su labor para la obtención de los objetivos, si conoce concretamente cuál es el trabajo que va a realizar, quiénes colaborarán con él, a quién está subordinado y qué miembros pertenecen a su área de trabajo.[18]

---

[17] CERTO Samuel, Peter Paúl. Dirección Estratégica. Tercera edición. Irwin. España 1996.

[18] http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestrategica/default6.asp

2.6.2.2. COMPONENTE DE COMERCIALIZACIÓN

El componente de comercialización está relacionado con las técnicas de Marketing y Ventas que emplea la empresa para hacer llegar el producto al cliente. Dentro de este componente se estudian la mezcla de mercado, volumen de ventas obtenido y la participación de mercado.

2.6.2.3. COMPONENTE FINANCIERO [19]

Con frecuencia, la situación financiera es considerada la mejor medida aislada de la posición competitiva de la empresa y de su atractivo general para los inversionistas. Determinar las fuerzas y debilidades financieras de la organización resulta esencial para formular debidamente estrategias.

La liquidez de una empresa, su apalancamiento, capital de trabajo, rentabilidad, aprovechamiento de activos y el capital contable pueden impedir que algunas estrategias sean alternativas factibles. Los factores financieros suelen alterar las estrategias existentes y cambiar los planes para su implantación.

Para analizar este componente hay que basarse en los documentos contables como son el Balance General y el Estado de Resultados.

El análisis de las razones financieras es el método que más se utiliza, ya que mediante éste se evalúa el rendimiento de la empresa mediante métodos de cálculo e interpretación de razones financieras.

El análisis de razones de los estados financieros de una empresa es importante para sus accionistas, sus acreedores y para la propia gerencia.

---

[19] GITMAN, Lawrence J. Principios de Administración Financiera. Octava Edición. 1994.

Los accionistas actuales y potenciales se interesan en el nivel de riesgo y de rendimiento, tanto presente como futuro, de la empresa, ya que afectan el precio de las acciones.

Los acreedores se preocupan principalmente por la liquidez a corto plazo de la empresa y en la capacidad que ésta tiene para realizar pagos de intereses y del capital. La gerencia, al igual que los accionistas, se preocupan de todos los aspectos de la situación financiera de la empresa; por tanto, trata de obtener razones que sean favorables para los propietarios y los acreedores.

Análisis de Liquidez

La liquidez de una empresa se mide por su capacidad para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo conforme se vencen. La liquidez se refiere a la solvencia de la posición financiera general de la empresa, es decir, la facilidad con la que paga sus facturas. Las medidas básicas de la liquidez son:

Razón Circulante: La razón circulante determina el grado en que una empresa puede cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

$$RazónCirculante = \frac{ActivosCirculantes}{P\alpha sivosCirculantes}$$

Razón rápida (prueba del ácido): La razón rápida mide el grado en que una empresa puede cumplir con sus obligaciones a corto plazo sin recurrir a la venta de sus inventarios.

$$RazónRápida = \frac{ActivosCirculantes - Inventario}{P\alpha sivosCirculantes}$$

Análisis de Deuda

El nivel de deuda de una empresa indica la cantidad de dinero prestado por otras personas que se utiliza para tratar de obtener utilidades. En general, el analista financiero se interesa más en las deudas a largo plazo, porque comprometen a la empresa a pagar intereses y el capital a largo plazo.

De manera general, cuanto mayor sea la deuda que la empresa utiliza en relación con sus activos totales, mayor será su apalancamiento financiero. El apalancamiento financiero es el aumento de riesgo y rendimiento introducido por el uso del financiamiento de costo fijo, como la deuda y las acciones preferentes. En otras palabras, cuanto mayor sea la deuda de costo fijo, o apalancamiento financiero, que utilice la empresa, mayor será su riesgo y su rendimiento esperado.

Razón de deuda: La razón de deuda mide la proporción de los activos totales financiados por los acreedores de la empresa.

$$RazónDeDeuda = \frac{PasivosTotales}{ActivosTotales}$$

Razón de la capacidad de pago de intereses: La razón de la capacidad de pago de intereses**,** denominada también razón de cobertura de intereses mide la capacidad de la empresa para efectuar pagos de intereses contractuales, es decir, para pagar su deuda.

$$RazóndelaCapacidadDePagoDeIntereses = \frac{UtilidadAntesDeInteresesesIm\,puestos}{int\,ereses}$$

Análisis de Actividad

Las razones de actividad miden la velocidad con la que diversas cuentas se convierten en ventas o efectivo.

Rotación de Inventarios: La rotación de inventarios mide comúnmente la actividad, o la liquidez, del inventario de una empresa.

$$RotaciónDeInventarios = \frac{CostoDeVentas}{Inventario}$$

Duración Promedio del Inventario: Es la cantidad promedio de tiempo que el inventario permanece en posesión de la empresa.

$$Duración\,Pr\,omediodelInventario = \frac{360Días}{Rotaciónde Inventarios}$$

Período Promedio de Cobro: El período promedio de cobro es útil para evaluar la cantidad de tiempo promedio que se requiere para recaudar las cuentas por cobrar.

$$Período\,Pr\,omedioDeCobro = \frac{CuentasPorCobrar}{\frac{TotalDeVentas}{360}}$$

Rotación de Activos Fijos: La rotación de los activos fijos mide la productividad de las ventas y el aprovechamiento de la planta y maquinaria.

$$RotaciónActivosFijos = \frac{Ventas}{ActivosFijos}$$

Rotación de Activos Totales: La rotación de activos totales indica la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos para generar ventas.

$$RotaciónActivosTotales = \frac{Ventas}{TotalDeActivos}$$

Análisis de Rentabilidad

Las razones de rentabilidad miden la eficacia general de la administración demostrada en el rendimiento generado sobre las ventas y la inversión.

Margen de Utilidad Bruta: Esta razón mide el margen total disponible para cubrir los gastos de operación y producir una utilidad.

$$M\arg enUtilidadBruta = \frac{UtilidadBruta}{Ventas}$$

Margen de Utilidad Operativa: El margen de utilidad operativa representa la utilidad pura obtenida de cada dólar de ventas. Se llama utilidad “pura”

porque sólo mide la utilidad obtenida de las operaciones e ignora los intereses e impuestos.

$$M\arg enUtilidadOperativa = \frac{UtilidadAntesInteresesE\operatorname{Im}puestos(UAII)}{Ventas}$$

Margen de Utilidad Neta: El margen de utilidad neta calcula el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después de deducir todos los costos y gastos, incluyendo los intereses e impuestos.

$$\operatorname{M}\arg enUtilidadNeta = \frac{UtilidadNeta}{Ventas}$$

Rendimiento sobre Activos Totales (RAT): Esta razón también es conocida como rendimiento sobre la inversión (RSI) y determina la eficacia de la gerencia para obtener utilidades con sus activos disponibles.

$$\operatorname{Re}n\dim ientoActivosTotales(RAT) = \frac{UtilidadNeta}{ActivosTotales}$$

Rendimiento sobre Capital Contable (RCC): Esta razón estima el rendimiento obtenido de la inversión de los propietarios en la empresa.

$$\operatorname{Re}n\dim ientoSobreCapitalContable(RCC) = \frac{UtilidadNeta}{CapitalContable}$$

2.6.2.4. COMPONENTE DE RECURSOS HUMANOS

La función administrativa de integración de personal también llamada administración de recursos humanos, incluye actividades como reclutar, entrevistar, hacer pruebas, seleccionar, orientar, capacitar, desarrollar, atender, evaluar, recompensar, disciplinar, promover, transferir y despedir a los empleados. Las actividades de la integración de personal desempeñan un papel central en las actividades que sirven para poner en práctica la estrategia y, por ende, los gerentes de recursos humanos están tomando una parte cada vez más activa en el proceso de la administración estratégica.

El departamento de recursos humanos coordina las decisiones de personal de la empresa, de tal manera que la organización entera cumpla con los requisitos legales. Este departamento también ofrece la consistencia necesaria para administrar las reglas, los sueldos y salarios y las políticas de la compañía.[20]

2.6.2.5. COMPONENTE DE PRODUCCIÓN

La función de producción de un negocio consta de todas las actividades que convierten insumos en bienes y servicios. El componente de producción se refiere a los insumos, las transformaciones y los productos que varían de una industria y un mercado a otro.

[20] LUNA. L, Pablo. Proyectos y Planificación. Primera edición. Quito – Ecuador. Enero, 2004.

2.7. DIRECCIÓN ORGANIZATIVA

"La Dirección Estratégica consiste en los análisis, decisiones y acciones que una organización emprende para crear y mantener ventajas competitivas"[21]

Análisis: El análisis en la Dirección Estratégica se ocupa de las metas estratégicas (Misión, Visión y Objetivos Estratégicos) junto al análisis interno y externo de la organización.

Decisiones: Las decisiones estratégicas son tomadas por los líderes de la organización; pero son de poca utilidad sino se las lleva a la acción.

Acciones: Las empresas deben emprender las acciones necesarias para implantar sus estrategias, las mismas son realizadas por los líderes que asignan los recursos necesarios y diseñan la organización para hacer realidad las estrategias ideadas.

2.7.1. DECLARACIÓN DE LA MISIÓN

Drucker dice que formular la pregunta, "¿cuál es nuestro negocio?" es como preguntar, "¿cuál es nuestra misión?". La declaración de la misión, una declaración duradera del propósito de una organización que la diferencia de otras empresas similares, es una declaración de la "razón de ser". Para contestar la pregunta central, "¿cuál es nuestro negocio?". Un enunciado claro de la misión resulta esencial para establecer objetivos y formular estrategias debidamente. [22]

---

[21] DESS G., Lumpking. Dirección Estratégica. Primera edición. MC Graw – Hill. Madrid – España 2003.

[22] FRED R., David. Conceptos de administración estratégica. 5ta edición. México. 1997.

2.7.2. DECLARACIÓN DE LA VISIÓN

La Declaración de la Visión es el ideal de la organización para el futuro; indica lo que a la organización le gustaría ser y cómo quiere ser percibida. La visión describe en términos gráficos dónde queremos estar en el futuro (es un horizonte de planificación).

Describe cómo la organización ve que se van a desplegar los acontecimientos en 10 ó 20 años si todo funciona exactamente como cabe esperar. [23]

2.7.3. VALORES CORPORATIVOS

Los valores corporativos consisten en un resumen de la filosofía corporativa, principios, valores e ideales, con el fin de crear un compromiso entre todos los que toman decisiones estratégicas sobre la orientación de la organización reconociendo la responsabilidad social y ética que deben mantener como empresa.

El propósito de la ética no consiste tanto en enseñar la diferencia entre lo correcto y lo incorrecto, sino en suministrar herramientas a las personas para que puedan identificar y analizar las implicaciones morales de sus decisiones.[24]

---

[23] LUNA L, Pablo. Proyectos y Planificación, Primera edición, Quito – Ecuador, Enero 2004.

[24] http://www.geocities.com/val_corp.shtml

2.7.4. OBJETIVOS A LARGO PLAZO

Los objetivos se podrían definir como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica.

Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, producen sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficacia. Los objetivos deben ser cuantitativos, mensurables, realistas, comprensibles, alcanzables, además cada objetivo debe ir ligado a un límite de tiempo. [25]

2.7.5. ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strenghts, Weaknesses, Oportunities, Threats). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

---

[25] FRED R., David. Conceptos de administración estratégica. 5ta edición. México. 1997.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.[26]

2.7.6. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Formular una estrategia implica desarrollar un plan coherente para el logro de los objetivos mediante el ajuste más apropiado de la organización con su ambiente.

Las estrategias son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo de una empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento. [27]

[26] http://www.gestiopolis.com
[27] PINTO, Roberto. Planeación estratégica, Primera edición, México, 2000

2.7.6.1. ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN

Las Estrategias de Integración buscan controlar o adquirir el dominio de los distribuidores, de los proveedores o de la competencia; por lo cual existen tres tipos de Estrategia de Integración: Integración hacia delante, Integración hacia atrás e Integración Horizontal.[28]

Integración hacia delante

La Integración hacia delante busca controlar o adquirir el dominio de los distribuidores o detallistas. La Estrategia de Integración hacia delante es aplicable cuando:

- Cuando los distribuidores presentes de la organización son demasiado caros, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de distribución de la empresa.

- Cuando la organización compite en una industria que está creciendo y que se espera que siga creciendo mucho; se trata de un factor porque la integración hacia adelante disminuye la capacidad de la organización para diversificarse si su industria básica falla.

- Cuando la existencia de distribuidores buenos es tan limitada que ofrece una ventaja competitiva a las empresas que se integran hacia adelante.

- Cuando la organización cuenta con los recursos humanos y de capital necesarios para administrar el negocio nuevo para la distribución de sus propios productos.

---

[28] http://estrategiasenlared.com.ar/index

- Cuando las ventajas de una producción estable son muchas; se trata de una consideración porque la organización puede mejorar los pronósticos de la demanda de sus productos por medio de la integración hacia adelante.

- Cuando los distribuidores o los detallistas presentes tienen elevados márgenes de utilidad; esta situación sugiere que una organización podría distribuir en forma rentable sus propios productos y ponerles precios más competitivos si se integra hacia delante.

Integración hacia atrás

La Integración hacia atrás busca controlar o adquirir el dominio de los proveedores. La Estrategia de Integración hacia atrás es aplicable cuando:

- Cuando los proveedores presentes de la organización son muy caros, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa en cuanto a partes, componentes, ensamblajes o materias primas.

- Cuando no hay muchos proveedores y sí hay muchos competidores.

- Cuando la organización compite en una industria que esta creciendo a gran velocidad; se trata de un factor porque las estrategias de tipo integrador (hacia adelante, hacia atrás y horizontales) disminuyen la capacidad de la organización para diversificarse en una industria a la baja.

- Cuando la organización tiene los recursos humanos y de capital que necesita para administrar el recurso nuevo de suministrar sus propias materias primas.

- Cuando las ventajas de los precios estables tienen gran importancia: se trata de un factor porque la organización puede estabilizar el costo de sus materias primas y el precio consecuente de su producto por medio de la integración hacia atrás.

- Cuando los proveedores presentes tienen elevados márgenes de utilidad, lo que sugiere que el negocio de suministrar productos o servicios en una industria dada es una empresa que vale la pena.

- Cuando la empresa necesita adquirir un recurso que vale la pena.

Integración Horizontal

La Integración horizontal busca controlar o adquirir el dominio de los competidores. La Estrategia de Integración horizontal es aplicable cuando:

- Cuando la organización puede adquirir características monopólicas en una zona o región sin verse afectada por el gobierno federal por “tender notoriamente” a reducir la competencia.

- Cuando la organización compite en una industria que está creciendo.

- Cuando las economías de escala producen importantes ventajas competitivas.
- Cuando la organización tiene el capital y el talento humano que necesita para administrar debidamente la organización expandida.

- Cuando los competidores están fallando debido a la falta de experiencia administrativa o porque necesitan determinados recursos que su organización sí tiene; nótese que la integración horizontal no sería acertada si los competidores estuvieran fallando debido a que las ventas de la industria están disminuyendo.

2.7.6.2. ESTRATEGIAS INTENSIVAS [29]

La penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto, se conocen como Estrategias Intensivas, porque requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes.

PENETRACIÓN EN EL MERCADO

La estrategia para penetrar el mercado pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. La penetración del mercado incluye aumentar la cantidad de vendedores, elevar el gasto publicitario, ofrecer muchas promociones de ventas con artículos o reforzar las actividades publicitarias. La estrategia de penetración del mercado es aplicable cuando:

- Cuando los mercados presentes no están saturados con su producto o servicio concretos.

- Cuando se podría aumentar notablemente la tasa de uso de los clientes presentes.

- Cuando las partes del mercado correspondientes a los competidores principales han ido disminuyendo al mismo tiempo que el total de ventas de la industria ha ido aumentando.

- Cuando la correlación de las ventas en dólares y el gasto para comercialización en dólares ha sido históricamente alta.

---

[29] Ídem 28.

- Cuando aumentar las economías de escala ofrece ventajas competitivas importantes.

DESARROLLO DEL MERCADO

Para desarrollar el mercado se requiere introducir los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas. Se trata entonces de expandir o buscar nuevos mercados para los productos o servicios que ofrece la organización.

La Estrategia de Desarrollo de Mercado es aplicable cuando:

- Cuando existen nuevos canales de distribución que resultan confiables, baratos y de buena calidad.

- Cuando la organización tiene mucho éxito en lo que hace.

- Cuando existen mercados nuevos que no han sido tocados o no están saturados.

- Cuando la organización cuenta con los recursos humanos y el capital que necesita para administrar las operaciones expandidas.

- Cuando la organización tiene capacidad excesiva de producción.

- Cuando la industria básica de la organización está adquiriendo alcance global a gran velocidad.

DESARROLLO DEL PRODUCTO

La estrategia para el Desarrollo del Producto pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejoría de los productos o servicios.

Por regla general, para el desarrollo del producto se requiere un gasto cuantioso para investigación y desarrollo. La estrategia de Desarrollo del Producto es aplicable cuando:

- Cuando la organización cuenta con productos exitosos que están en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto; en este caso la idea es convencer a los clientes satisfechos de que prueben productos nuevos (mejorados) con base en la experiencia positiva que han tenido con los productos o servicios presentes de la organización.

- Cuando la organización compite en una industria que se caracteriza por la velocidad de los avances tecnológicos.

- Cuando los principales competidores ofrecen productos de mejor calidad a precios comparables.

- Cuando la organización compite en una industria de gran crecimiento.

- Cuando la organización tiene capacidad muy sólida para la investigación y desarrollo.

2.7.6.3. ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN [30]

La Estrategia de diversificación se da cuando la organización diversifica la cartera de productos y/o servicios que es capaz de ofrecer. Hay tres tipos de estrategias generales de diversificación: concéntrica, horizontal y conglomerada. En términos generales, las estrategias de diversificación están perdiendo su popularidad porque las organizaciones tienen cada vez más problemas para administrar las actividades de negocios diversos.

[30] Ídem 28

DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA

La estrategia de Diversificación Concéntrica es la adición de productos y/o servicios nuevos pero relacionados con la actividad fundamental de la empresa. La diversificación concéntrica es aplicable cuando:

- Cuando la organización compite en una industria que crece lentamente o nada.
- Cuando añadir productos nuevos, pero relacionados, eleva notablemente las ventas de los productos presentes.
- Cuando los productos nuevos, pero relacionados, se puedan ofrecer a precios muy competitivos.
- Cuando los productos nuevos, pero relacionados, tengan niveles estacionales de ventas que equilibran las altas y bajas existentes de la organización.
- Cuando los productos de la organización están en la etapa de declinación del ciclo de vida del producto.
- Cuando la organización tenga un equipo gerencial sólido.

DIVERSIFICACIÓN HORIZONTAL

La estrategia de Diversificación Horizontal se basa en la adición de productos o servicios nuevos, que no están relacionados, para los clientes actuales. Esta estrategia debe tener como premisa que debe conocer bien a sus compradores actuales. La estrategia de Diversificación Horizontal se aplica cuando:

- Cuando los ingresos derivados de los productos o servicios presentes de la organización subieran significativamente gracias al aumento de productos nuevos no relacionados.

- Cuando la organización compite en una industria muy competitiva y/o sin crecimiento, como lo señalan los bajos márgenes de utilidad y rendimientos de la industria.

- Cuando los canales de distribución presentes de la organización se pueden aprovechar para comercializar productos nuevos a los clientes presentes.

- Cuando los productos nuevos tienen patrones contracíclicos de ventas en comparación con los productos presentes de la organización.

DIVERSIFICACIÓN CONGLOMERADA

Le estrategia de Diversificación en Conglomerado se basa en la adición de productos o servicios nuevos no relacionados, para potenciales clientes. La estrategia de Diversificación en Conglomerado es aplicable cuando:

- Cuando la industria básica de la organización está registrando cada vez menos ventas y utilidades anuales.

- Cuando la organización cuenta con el capital y el talento gerencial que necesita para competir con éxito en una industria nueva.

- Cuando la organización tiene la oportunidad de comprar un negocio no relacionado que parece una oportunidad atractiva para invertir.

- Cuando existe sinergia financiera entre la empresa adquiriente y la adquirida; nótese que una diferencia fundamental entre la diversificación concéntrica y la diversificación conglomerado es que la primera se debe fundamentar en algún punto común en cuanto a mercados, productos o tecnología, mientras que la segunda más bien se debe fundamentar en consideraciones respecto a las utilidades.

- Cuando los mercados existentes para los productos presentes de la organización están saturados.

- Cuando se pueda acusar de actos monopólicos a la organización, que por tradición de ha concentrado en una sola industria.

2.7.6.4. ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE MICHAEL PORTER

Según Porter, las estrategias permiten a las organizaciones obtener una ventaja competitiva por tres motivos: el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque. Porter los llama "estrategias genéricas".[31]

El *liderazgo en costos* gira en torno de la producción de productos estándar, a precios unitarios muy bajos, para consumidores que son sensibles a los precios.

La diferenciación es una estrategia que busca la producción de productos y servicios que se consideran únicos en la industria y están dirigidos a consumidores que son relativamente insensibles a los precios.

El enfoque significa producir productos y servicios que satisfacen las necesidades de grupos pequeños de consumidores.

[31] PORTER, Michael. Estrategias Competitivas: Técnicas para analizar industrias y compañías. Editorial Cesa.

Las estrategias de Porter implican diferentes arreglos organizativos, procedimientos de control y sistemas de incentivos. Las empresas grandes, con mayor acceso a recursos, suelen competir con base en un liderazgo en costos y/o diferenciación, mientras que las empresas pequeñas suelen competir basadas en su enfoque.

Diferentes estrategias, dependiendo de factores corno el tipo de industria, el tamaño de la empresa y la naturaleza de la competencia, pueden brindar ventaja en el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque.

Estrategias para el liderazgo en costos

Un motivo primordial para seguir estrategias de integración hacia adelante, hacia atrás y horizontales, es obtener los beneficios del liderazgo en costos.

Sin embargo, el liderazgo en costos generalmente se debe perseguir al mismo tiempo que la diferenciación. Una serie de elementos de los costos afectan el atractivo relativo de las estrategias genéricas, entre ellos las economías o deseconomías de escala, los efectos del aprendizaje y la curva de la experiencia, el porcentaje de aprovechamiento de la capacidad y los vínculos con proveedores y distribuidores.[32]

Otros elementos de los costos que se deben tomar en cuenta cuando se elige entre las estrategias alternativas, serían la posibilidad de compartir costos y conocimientos dentro de la organización, los costos de I y D ligados al desarrollo de productos nuevos o a la modificación de productos existentes, y los costos por concepto de mano de obra, impuestos, energéticos y transportes.

---

[32] Ídem 31.

Luchar por ser un productor con costos bajos en una industria puede resultar muy efectivo cuando el mercado está compuesto por muchos compradores sensibles a los precios, cuando existen pocos caminos para lograr las diferencias entre productos, cuando a los compradores no les interesan demasiado las diferencias entre una marca y otra o cuando existe una gran cantidad de compradores con un poder de negociación considerable. La idea básica consiste en tener precios más bajos que la competencia y, así, ganar participación en el mercado y las ventas, sacando a algunos de los competidores del mercado.

Una exitosa estrategia para el liderazgo en costos suele infiltrarse en toda la empresa, como lo .demostraría su enorme eficiencia, pocos .gastos indirectos, escasos adornos, intolerancia ante el desperdicio, profundo análisis de las solicitudes presupuestales, amplios espacios de control, recompensas ligadas a la contención de costos y participación general de los empleados en las actividades para controlar los costos.

Algunos de los peligros que implica perseguir el liderazgo en costos serían que la competencia podría imitar la estrategia, bajando con ello las utilidades de la industria entera; que los avances tecnológicos de la industria podrían dar al traste con la eficacia de la estrategia o que el interés de los compradores se podría dirigir a otras características diferenciales y no sólo a los precios.

Estrategias de diferenciación

Distintas estrategias ofrecen distintos grados de diferencias. La diferenciación no garantiza una ventaja competitiva, sobre todo si los productos estándar bastan para satisfacer las necesidades de los clientes o si los competidores pueden imitarlos con rapidez. Los productos duraderos protegidos mediante barreras para que la competencia no los pueda copiar rápidamente son los mejores. Una buena diferenciación puede significar mayor flexibilidad de productos, mayor compatibilidad, costos más bajos, mejor servicio, menos mantenimiento, mayor

comodidad o más características. El desarrollo de productos es ejemplo de una estrategia que ofrece las ventajas de la diferenciación.

La estrategia de diferenciación sólo se debe seguir tras un atento estudio de las necesidades y preferencias de los compradores, a efecto de determinar la viabilidad de incorporar una característica diferente o varias a un producto singular que incluya los atributos deseados. Una buena estrategia de diferenciación permite que la empresa cobre un precio más alto por su producto y merezca la fidelidad del cliente, porque los consumidores se pueden aficionar notablemente a las características que lo distinguen. Las características especiales para diferenciar el producto pueden incluir un servicio excelente, existencia de refacciones, diseño de ingeniería, desempeño del producto, vida útil, millas por litro o facilidad de uso.

Uno de los riesgos de seguir una estrategia de diferenciación sería que los consumidores no concedan al producto singular el valor necesario para justificar el precio más elevado. Cuando esto ocurre, la estrategia del liderazgo en costos derrotará fácilmente a la estrategia de diferenciación. Otro riesgo sería que la competencia puede encontrar la manera de imitar sin tardanza las características de la diferenciación. Así pues, las empresas deben encontrar fuentes duraderas para que las empresas rivales no puedan imitar con rapidez y a bajo costo.

Entre los elementos que requieren las organizaciones para que su estrategia de diferenciación triunfe, estarían la buena coordinación de las funciones de comercialización e I y D, así como bastantes alicientes para atraer a los científicos y a las personas creativas.

Estrategias de enfoque

Una buena estrategia de enfoque depende de que el segmento de la industria sea lo bastante grande, tenga buen potencial para el crecimiento y no sea crucial para el éxito de otros competidores importantes. Por ejemplo, las estrategias

para penetrar en el mercado y para desarrollar el mercado ofrecen grandes ventajas para enfocarse bien. Peter Wright, en un artículo que perfecciona la obra de Porter, señala que las empresas medianas y grandes sólo pueden seguir debidamente las estrategias para enfocarse si lo hacen en combinación con estrategias para la diferenciación o el liderazgo en costos.[33]

Fulmer y Goodwin coinciden al resaltar que, en esencia, todas las empresas siguen una estrategia para diferenciarse. Como sólo una empresa se puede diferenciar gracias al costo más bajo, las empresas restantes de la industria deben encontrar otros caminos para diferenciar sus productos.[34]

Las estrategias de enfoque son más eficaces cuando los consumidores tienen preferencias o necesidades distintivas o cuando las empresas rivales no tienen en la mira el mismo segmento para especializarse.

Entre los peligros de seguir una estrategia de enfoque está la posibilidad de que muchos competidores identifican la estrategia que está triunfando y la imiten, o que las preferencias del consumidor se dirijan hacia los atributos del producto que desea el mercado en general. Una organización que usa la estrategia de enfoque se podría concentrar en un grupo concreto de segmentos de clientes, mercados geográficos o líneas de productos para cubrir un mercado bien definido y estrecho mejor que los competidores que cubren un mercado más amplio.

2.7.7. PLAN OPERATIVO

El Plan Operativo es una programación donde se describen actividades seleccionadas para ejecutarse en el corto plazo (un año), además detalla cuales serán las necesidades de la empresa para que ésta pueda desempeñarse exitosamente.

---

[33] WRIGTH, Peter. Strategic Management Journal.
[34] FRED R., David. Conceptos de administración estratégica. 5ta edición. México. 1997.

Es el despliegue de la planificación estratégica en programas de acción y actividades que tienen énfasis en el día a día de la organización, para la consecución de los objetivos establecidos.

2.8. HERRAMIENTAS UTILIZADAS EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

2.8.1. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.[35]

La elaboración de una matriz EFE consta de cinco pasos:

1. Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de evaluación del ambiente externo. Abarcar un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero se debe anotar las oportunidades y después las amenazas.

2. Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

---

[35] RUGMAN, Alan M. - Planeación estratégica – México, 2000.

3. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala.

   Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.

4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

   Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0.

   El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.[36]

---

[36] FRED R., David. Conceptos de administración estratégica. 5ta edición. México. 1997.

TABLA No. 2.2.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

ÁREAS DE TRABAJO	PONDERACIÓN	Sin Importancia 0,0	
		Muy Importante 1,0	
PRIORITARIAS	IMPACTO	Amenaza Importante 1	Oportunidad Importante 4
Subsecuentes		Amenaza Menor 2	Oportunidad Menor 3

	FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	IMPACTO	PESO PONDERADO
	OPORTUNIDADES			
1 2 3 4 5		Asignar un peso relativo a cada factor 0.0 (no es importante) 1.0 (muy importante)	Asignar calificación a cada factor 4=respuesta superior 3=respuesta superior a la media 2 = respuesta media 1 =respuesta mala.	Peso * Calificación
	AMENAZAS			
6 7 8 9 10				
	TOTAL:	0.00		0.00

FUENTE: CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA
ELABORACIÓN: KARINA TOBAR

2.8.2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)

La matriz de evaluación de los factores internos (EFI) es un instrumento para formular estrategias, que resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales.

La matriz EFI, similar a la matriz EFE del perfil de la competencia se desarrolla siguiendo cinco pasos:

1. Haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo más específico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.

2. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se considere que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe sumar 1.0.

3. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = *2),* una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio 2.5.

Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte. La cantidad de factores clave que incluya la matriz EFI no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0.

Cuando un factor interno clave es una fuerza y al mismo tiempo una debilidad, el factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y a cada uno se le debe asignar tanto un peso como una calificación.[37]

[37] FRED R., David. Conceptos de administración estratégica. 5ta edición. México. 1997.

TABLA No. 2.3.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

MATRIZ DE FACTORES INTERNOS

ÁREAS DE TRABAJO	PONDERACIÓN	Sin Importancia 0,0	
		Muy Importante 1,0	
PRIORITARIAS	IMPACTO	Debilidad Importante 1	Fortaleza Menor 3
Subsecuentes		Debilidad Menor 2	Fortaleza Importante 4

	FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	IMPACTO	TOTAL PONDERADO
	FORTALEZAS			
1 2 3 4 5		Asignar un peso relativo a cada factor 0.0 (no es importante) 1.0 (muy importante)	Valores de calificaciones 1 = Debilidad mayor 2 = Debilidad menor 3 = Fuerza menor 4 = Fuerza mayor	Peso * Calificación
	DEBILIDADES			
6 7 8 9 10				
	TOTAL:	0.00		0.00

FUENTE: CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA
ELABORACIÓN: KARINA TOBAR

2.8.3. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa.

Los pesos y los totales ponderados de una MPC o una EFE tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades.

Existen algunas diferencias importantes entre una EFE y una MPC. En primer término, los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas. Los factores críticos para el éxito en una MPC tampoco se agrupan en oportunidades y amenazas como en el caso de una EFE. En una MPC las calificaciones y los totales ponderados de las empresas rivales se pueden comparar con la empresa de la muestra. Este análisis comparado ofrece importante información estratégica interna.

Una aclaración en cuanto a la interpretación: sólo porque una empresa obtenga una calificación de 3.2 y otra de 2.8 en una matriz del perfil competitivo, no quiere decir que la primera empresa sea 20% mejor que la segunda. Las cifras revelan la fuerza relativa de las empresas, pero la precisión implícita es sólo una ilusión. Las cifras no son mágicas. El propósito no es obtener una única cifra mágica, sino más bien asimilar y evaluar la información de manera sensata que sirva para tomar decisiones.[38]

---

[38] FRED R., David. Conceptos de administración estratégica. 5ta edición. México. 1997.

TABLA No. 2.4.

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

		BASE PARA LA CALIFICACIÓN	
ÁREAS DE TRABAJO	Peso	Sin importancia 0,0	
		Muy Importante 1,0	
PRIORITARIAS	Impacto	Debilidad Importante 1	Fortaleza Menor 3
Subsecuentes		Debilidad Menor 2	Fortaleza Importante 4

Actores		NUESTRA EMPRESA		COMPETIDOR 1		COMPETIDOR 2	
FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	PESO	IMPACTO	PESO PONDERADO	IMPACTO	PESO PONDERADO	IMPACTO	PESO PONDERADO
TOTALES:	0.00		0.00		0.00		0.00

FUENTE: CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA
ELABORACIÓN: KARINA TOBAR

2.8.4. MATRIZ FODA

La matriz de las amenazas – oportunidades – debilidades - fuerzas (AODF) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas.[39]

Las estrategias FO usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Por regla general, las organizaciones siguen estrategias de DO, FA, o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO.

Cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fuerzas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

Las estrategias DO pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.

Las estrategias FA aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo.

---

[39] www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml

Las estrategias DA son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria. En realidad, esta empresa quizá tendría que luchar por su supervivencia, fusionarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

La matriz FODA sigue ocho pasos:

1. Hacer una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.

2. Hacer una lista de las amenazas externas clave de la empresa.

3. Hacer una lista de las fuerzas internas clave de la empresa.

4. Hacer una lista de las debilidades internas clave de la empresa.

5. Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.

6. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.

7. Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.

8. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada. [40]

---

[40] FRED R., David. Conceptos de administración estratégica. 5ta edición. México. 1997.

TABLA No. 2.5.

MATRIZ FODA

Dejar siempre en blanco	**FUERZAS – F** **1.** **2.** **3.** **4.** **5.** Anotar las fuerzas	**DEBILIDADES – D** **1.** **2.** **3.** **4.** **5.** Anotar las debilidades
OPORTUNIDADES – O **1.** **2.** **3.** **4.** **5.** Anotar las oportunidades	**ESTRATEGIAS – FO** **1.** **2.** **3.** **4.** **5.** Usar las fuerzas para aprovechar las oportunidades	**ESTRATEGIAS - DO** **1.** **2.** **3.** **4.** **5.** Superar las debilidades aprovechando las oportunidades
AMENAZAS – A **1.** **2.** **3.** **4.** **5.** Anotar las amenazas	**ESTRATEGIAS – FA** 1. 2. 3. 4. 5. Usar las fuerzas para evitar las amenazas	**ESTRATEGIAS - DA** **1.** **2.** **3.** **4.** **5.** Reducir las debilidades y evitar las amenazas

FUENTE: CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA
ELABORACIÓN: FRED DAVID – CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

2.8.5. MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y LA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)

Esta matriz consta de cuatro cuadrantes en los que se indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva y cual es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas que son la fuerza financiera (FF) y ventaja competitiva (VC) y dos dimensiones externas estabilidad del ambiente (EA) y fuerza de la industria (FI). Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la posición estratégica global de la organización.

Los pasos requeridos para preparar una matriz PEYEA son:

1. Seleccionar una serie de variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI).

2. Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (mejor) a -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.

3. Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.

4. Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.

5. Sumar las dos calificaciones del eje x y anotar el punto resultante en X. Sumar las dos calificaciones del eje Y y anotar el punto resultante en Y. Anotar la intersección del nuevo punto xy.

6. Trazar un vector direccional del origen de la matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección. Este vector revelará el tipo de estrategia recomendable para la organización: agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

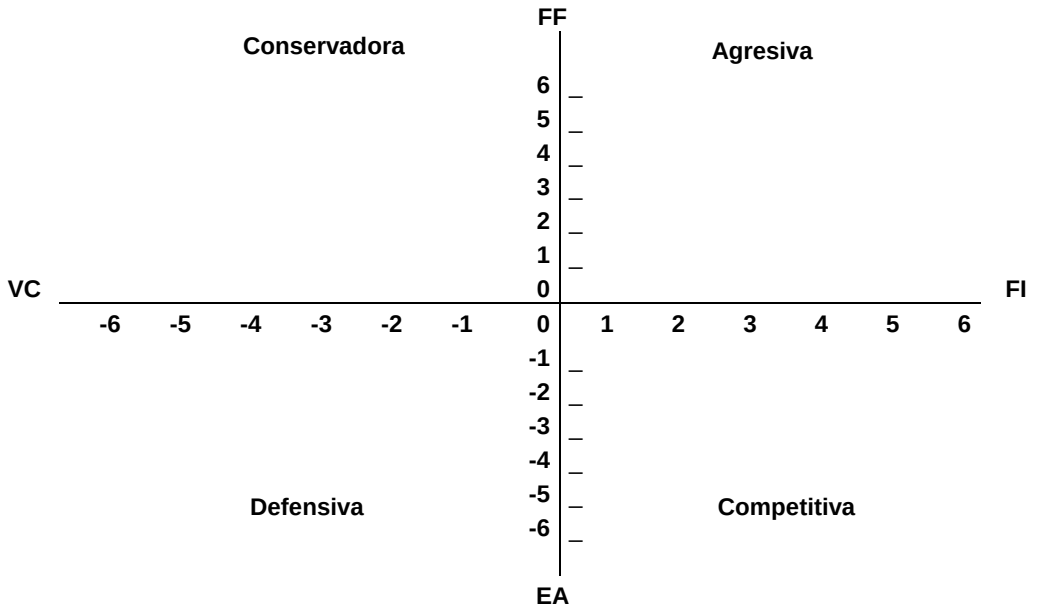
El vector direccional ligado a cada uno de los perfiles sugiere el tipo de estrategias que conviene seguir: agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Cuando el vector direccional de una empresa está situado en el *cuadrante agresivo* de la matriz PEYEA la organización está en magnífica posición, por tanto, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo del producto, la integración hacia atrás, la integración hacia delante, la integración horizontal, la diversificación en conglomerados, la diversificación concéntrica o la diversificación horizontal

resultan todas viables, dependiendo de las circunstancias específicas que enfrente la empresa.

El vector direccional puede aparecer en el *cuadrante conservador* de la matriz PEYEA, que implica permanecer cerca de las competencias básicas de la empresa y no correr demasiados riesgos. Las estrategias conservadoras con mucha frecuencia incluyen penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto y diversificación concéntrica. El vector direccional puede estar situado en el *cuadrante defensivo* de la matriz PEYEA, que sugiere que la empresa se debe concentrar en superar las debilidades y en evitar las amenazas. Las estrategias defensivas incluyen atrincheramiento, desinversión, liquidación y diversificación concéntrica. Por último, si el vector direccional se sitúa en el *cuadrante competitivo* de la matriz PEYEA indica que se deben seguir estrategias como la penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto, la integración hacia atrás, hacia delante y horizontal.

GRÁFICO No. 2.2.

MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y LA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN



FUENTE: CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA
ELABORACIÓN: FRED DAVID – CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE RHENANIA S.A.

3.1. ANÁLISIS EXTERNO

3.1.1. MACROAMBIENTE

3.1.1.1. ASPECTOS POLÍTICO – LEGALES

3.1.1.1.1. Inestabilidad política y cartas constitucionales

Del análisis de la historia del Ecuador cabe deducir que la abundancia de constituciones refleja la inestabilidad política que ha caracterizado al país, sobre todo en el siglo XIX. Luego de los gobiernos dictatoriales o de aquellos surgidos de las confrontaciones políticas, se daban confluencias que culminaban en la redacción de una nueva carta constitucional, lo que daba paso al inicio de un nuevo período democrático regido conforme a derecho.

La relación entre la inestabilidad política y el elevado número de constituciones se manifiesta, por ejemplo, en el hecho de que durante los veinte años en que estuvo vigente la Constitución aprobada en 1978 el Ecuador gozó de regímenes democráticos y de estabilidad política, lo que contrasta con la inestabilidad política y la sucesión de dictaduras civiles y militares de la década de 1970, durante la cual estuvieron parcialmente vigentes cartas constitucionales promulgadas en distintas épocas, conforme lo declaraba cada gobierno de facto que se instauraba.[41]

[41] ENCICLOPEDIA DEL ECUADOR. Grupo Editorial Océano. Barcelona – España. 2003.

3.1.1.1.2. Crisis Política

El 19 de mayo de 1996 tuvo lugar la primera vuelta de las elecciones presidenciales convocadas para sustituir a Durán Ballén. El nuevo presidente, Abdalá Bucaram, elegido por una mayoría aplastante en la segunda vuelta -venció en 20 de las 22 provincias del país-, tomó posesión el 10 de agosto.

Bucaram, elegido fundamentalmente con el apoyo de las clases populares ecuatorianas y prometiendo incrementar el presupuesto nacional en lo que a gastos sociales se refiere, desarrolló sin embargo una política presupuestaria austera, que preveía grandes recortes a las subvenciones concedidas hasta ese momento en sectores clave de la economía nacional -electricidad, gas, gasolina y red telefónica. Todo ello, unido al gran número de excentricidades que cometía (era conocido como “el Loco”), provocó las movilizaciones y protestas que llevaron a que el Congreso Nacional aprobara en febrero de 1997 su destitución por “incapacidad mental”. En su lugar fue nombrado Fabián Alarcón, presidente del Congreso Nacional en ese momento. Tal resolución no fue aceptada por Bucaram, que la consideró un golpe de Estado. En medio de esa situación, la vicepresidenta del país, Rosalía Arteaga, agravó la crisis al autoproclamarse presidenta del Ecuador. El Ejército intervino forzando un acuerdo que pusiera fin a la situación de interinidad. Finalmente, y tras largas conversaciones y acuerdos pactados e incumplidos, el Congreso presionó a Arteaga para retirarse y votó a favor del nombramiento de Alarcón como presidente interino.

La crisis quedó cerrada el 25 de mayo de 1997, cuando los ciudadanos ecuatorianos aprobaron en referéndum de forma mayoritaria (74%) la decisión tomada por el Congreso Nacional de cesar en el cargo a Bucaram y sustituirlo por su presidente Fabián Alarcón.

Con el objeto de terminar con la situación de caos reinante, en noviembre de 1997 se celebraron elecciones legislativas, caracterizadas por el elevado índice de abstención y la victoria de los socialcristianos de la Democracia Popular.

Tras abrirse el proceso de reforma y transición políticas encauzadas por Alarcón, entre los meses de mayo y julio de 1998 se llevaron a cabo elecciones presidenciales, en las que partían como favoritos Jamil Mahuad (candidato de la Democracia Popular) y Álvaro Noboa (por el Partido Roldosista Ecuatoriano). El primero de ellos, hasta ese momento alcalde de la ciudad de Quito, fue el vencedor en los comicios, al obtener el 51,27% de los votos, un 2,55% por encima de Noboa, que logró el 48,72%. La abstención rondó el 30 por ciento.

La Democracia Popular se convirtió, de ese modo, en la primera fuerza política ecuatoriana que lograba situar por segunda vez a uno de sus miembros en la presidencia de la República desde el retorno a la democracia en 1979.

Mahuad, que tomó posesión del cargo el 10 de agosto, tuvo que enfrentarse a una grave situación de crisis económica, política y social. Sus proyectos de reforma y ajuste de la economía ecuatoriana se encontraron con el firme rechazo de gran parte de la ciudadanía y las fuerzas políticas y sindicales, contrarias a la liberalización y desregulación emprendidas por el nuevo presidente. Las tres huelgas generales convocadas, respectivamente, en octubre de 1998 y febrero y marzo de 1999, a las que habría que añadir los permanentes conflictos sectoriales que se sucedieron entre medias, provocaron varios muertos y representaron un duro revés para el mandatario, que optó por la militarización de buena parte de los sectores económicos del país.

La resolución definitiva del conflicto fronterizo con Perú en mayo de ese año permitió, en cierta medida, contrarrestar el creciente malestar social, si

bien algunos sectores en el interior del país se opusieron al mismo, por estimar que era Ecuador quien más cedía. Debido a la profunda crisis económica que desde diciembre de 1999 había provocado una fuerte agitación social, Mahuad propuso al Banco Central del Ecuador que adoptara el dólar estadounidense como moneda oficial del país.

Dicha entidad bancaria aprobó el 11 de enero de 2000 esa medida. Nueve días después comenzaron a llegar a Quito miles de indígenas para exigir la dimisión de Mahuad y la disolución del Congreso Nacional y de la Corte Suprema de Justicia. El levantamiento, promovido por la Confederación de Nacionalidades Indígenas de Ecuador (CONAIE), asaltó el 21 de enero los edificios del Congreso, de la Corte Suprema y del Tribunal de Cuentas, al tiempo que un grupo de militares se unía a la sublevación poco antes de que Mahuad huyera del palacio presidencial.

Tras la creación de una junta de salvación nacional, encabezada por el coronel Lucio Gutiérrez (que formó un triunvirato integrado por el presidente de la CONAIE, Antonio Vargas; el general, jefe del Ejército y ministro de Defensa interino, Carlos Mendoza; y el ex presidente de la Corte Suprema, Carlos Solórzano), la cúpula militar decidió nombrar presidente de la República al hasta entonces vicepresidente, el independiente Gustavo Noboa. Al día siguiente, el Congreso ratificó la designación aplicando el artículo constitucional en el que el presidente puede ser sustituido por su vicepresidente “por abandono del cargo”. Vargas se opuso a esa medida y amenazó con nuevas movilizaciones, y el coronel Gutiérrez fue detenido.

A finales de febrero, el Congreso aprobó la ley de dolarización, que comenzó a ser aplicada el 13 de marzo y culminó el 10 de septiembre de 2000 con la definitiva sustitución del sucre por el dólar estadounidense. Nuevas medidas económicas adoptadas por el gobierno de Noboa desde diciembre de ese mismo año provocaron un intenso movimiento de protestas de los indígenas. Miles de ellos se concentraron en la

Universidad Politécnica Salesiana de Quito, y el 2 de febrero de 2001 fue decretado el estado de emergencia. Esta situación finalizó cinco días después, cuando Noboa y Vargas alcanzaron un acuerdo que contemplaba cierta reducción del precio del gas doméstico, la congelación del combustible y la revisión de la tarifa del transporte público. Asimismo, fue suspendido el estado de emergencia y se liberó a los indígenas detenidos.

El 20 de octubre de 2002 tuvo lugar una nueva cita con las urnas, de la cual habría de emanar el que sería presidente del país hasta 2007. La candidatura más votada fue la del ex coronel Lucio Gutiérrez, el cual, presentado por la alianza de la Sociedad Patriótica 21 de Enero (SP21) y el Movimiento de Unidad Plurinacional Pachakutik-Nuevo País (MUPP-NP), y contando con el apoyo de diversas organizaciones indigenistas y de izquierda, recibió el 20,3% de los sufragios emitidos. Le siguió el empresario Álvaro Noboa, candidato del Partido Renovador Institucional Acción Nacional (PRIAN), que obtuvo el 17,4%. Ambos concurrirían a una segunda vuelta el 24 de noviembre, de la que quedaron excluidos los otros nueve aspirantes. En esa segunda ronda, Gutiérrez logró el 54,3% de los votos, convirtiéndose en presidente electo (su toma de posesión se produjo el 15 de enero de 2003).

La coalición gubernamental de izquierdas formada por Gutiérrez no duró mucho, ya que los diferentes puntos de vista en materia de política social y económica de sus integrantes hicieron que, entre julio y agosto de 2003, abandonaran el ejecutivo el Movimiento Popular Democrático, y Pachakutik. Posteriormente, la inestabilidad política y la crispación social irían en aumento. La situación alcanzó una especial gravedad en abril de 2005, cuando la Corte Suprema de Justicia acordó anular los procesos por corrupción contra los ex presidentes Bucaram y Noboa, quienes pudieron así regresar a Ecuador. Tal circunstancia había estado precedida por una polémica actuación presidencial, en diciembre de 2004, renovando a buena parte de los magistrados de las más altas instancias judiciales del

país (entre ellas, la citada Corte Suprema); sobre Gutiérrez recayó entonces la sospecha generalizada de que tal disposición habría estado dirigida a garantizarse la afinidad de los miembros de los principales tribunales y, gracias al fallo del más alto de ellos, exculpando a Bucaram y Noboa, el respaldo de los partidos de ambos, lo que le permitiría solventar el cada vez mayor aislamiento político en que se encontraba. La oposición convocó una huelga general y las calles no tardaron en convertirse en escenario de numerosas protestas y manifestaciones populares que exigían la renuncia presidencial. Finalmente, el día 20 de ese mes de abril de 2005, el Congreso destituyó “por abandono del cargo” a Gutiérrez, quien, ante la gravedad de la revuelta, se había tenido que refugiar en la embajada brasileña. La jefatura del Estado pasó entonces a ser desempeñada por el hasta entonces vicepresidente, Alfredo Palacio.[42]

Alfredo Palacio González estuvo al frente de un Gobierno que los analistas calificaron como "frágil". La mejor muestra, sostienen, es el consecutivo cambio de colaboradores, que llegó a 402. Todo un récord en la historia de esta República, a la que prometió refundar con la reforma política, pero que no lo intentó porque "quedó atrapado en el juego de los mismos partidos políticos".

Todo es consecuencia de la ausencia de una planificación de los 20 meses de gobierno, tanto de manera general como también sectorial, en la que Palacio promovió los consecutivos cambios de colaboradores. Esto fue debilitando al régimen, que nació en un periodo de profunda crisis política.

[42] Microsoft Encarta 2006. Ecuador (República). Crisis política.

La estrategia de su administración ha sido tratar de llegar hasta el 15 de enero del 2007. Enfrentó más de 60 paros y, en su intento por superar esas crisis, adquirió compromisos con gobiernos seccionales que serán un gran problema para la próxima administración.

Lo más importante de esta gestión fue mantener la estabilidad en los indicadores macroeconómicos (crecimiento, inflación, desempleo, depósitos). Además, a nivel externo el riesgo país se mantuvo estable. Los indicadores de pobreza también tuvieron una tendencia a bajar e inició conversaciones para Tratados de Libre Comercio con Chile, Canadá y México.

En el ámbito energético el país no creció. No hubo inversiones hidroeléctricas y "el problema siguió siendo el mismo: seguimos dependiendo de que suba el nivel de agua en Paute o que nos vendan los vecinos (Colombia o Perú)".

A modo de evaluación del gobierno de Alfredo Palacio, tras varios meses de gestión, se encontró con un alto grado de inestabilidad, conflictividad social, ineficiencia administrativa y confrontación política grave. Tan crítica fue la situación que la frase que puede determinarse, luego de este tiempo del régimen, sería lapidaria por parte de la opinión pública bajo el término: “Ecuador es un caos”.

402 CAMBIOS de funcionarios se efectuaron en 20 meses del gobierno de Alfredo Palacio, lo cual se convirtió en un récord histórico. Los otros no habían cambiado más de 200.

22 INSTITUCIONES entre ministerios, secretarías, telecomunicaciones, aduanas y petróleo han sido manejadas por 96 funcionarios, y duraron menos de 4 meses en el cargo.

7 DÍAS estuvo en el Ministerio de Comercio Exterior Roberto Illingworth, y rompió un récord. En ese tiempo viajó a Ginebra y dialogó con la OMC.

3 MINISTROS son los únicos que no han sido removidos. Se trató de Pablo Rizzo, de Agricultura; Ana Albán, de Ambiente; y María Isabel Salvador, de Turismo. [43]

En noviembre de 2006 Rafael Correa arrasó en las presidenciales y el 15 de abril obtuvo más del 80% del respaldo de los ciudadanos para poner en marcha una nueva Constitución que reforme de cuajo el modelo político y económico ecuatoriano.

Durante su gestión, el Presidente ha confrontado a los partidos de oposición (Prian, SP, PSC y UDC), a sectores empresariales y bancarios, a las llamadas 'fuerzas vivas' de Guayaquil con su alcalde socialcristiano Jaime Nebot a la cabeza y a los medios de comunicación social. Los tachó de "mafias", "corruptos" y hasta "cadáveres insepultos".

Apenas un día después de asumir el mando convocó a la consulta popular para la Asamblea, lo que costó el puesto a 57 diputados de la oposición, que fueron sepultados, políticamente, 90 días después, cuando el "Sí" ganó en las urnas con el 82% de la votación total. Claro que el Tribunal Constitucional los revivió, pero ya muy golpeados.

En la primera semana, el presidente Rafael Correa ya duplicó el Bono de Desarrollo Humano de $15 a $30, y el Bono de la Vivienda, que pasó de $1800 a $3600.

---

43 http://www.cedatos.com.ec/contenido.asp?id=744

Por esos mismos días descabezó a la cúpula de la Policía, que se negó a poner la renuncia solicitada por el ministro de Gobierno. Entonces hizo una maniobra maestra: ascendió a tres generales y los reemplazó en cuestión de horas hasta que le tocó el turno a Bolívar Cisneros, actual comandante de la institución.

Para liberar recursos de los fondos de ahorro y contingencia del Estado y evitar los procesos de contratación pública, el Presidente firmó decretos de emergencia para ocho sectores, así: emergencia energética para importar combustible para la operación normal de las centrales termoeléctricas del país; emergencia por la erupción del Tungurahua; emergencia a favor de los emigrantes perjudicados por Air Madrid; emergencia vial en la red primaria y secundaria en todo el territorio nacional; emergencia Agropecuaria para afrontar los problemas de la sequía; emergencia Sanitaria para atender la red de servicios del Ministerio de Salud Pública en el país; emergencia Educativa para atender las construcciones, reparaciones y adecuaciones de infraestructura escolar. Y por último, emergencia en Galápagos, que declara en riesgo la conservación y el manejo ambiental del ecosistema de las islas.

La consulta popular, el Bono de la Vivienda y el de Desarrollo se concretaron. Inclinado a la confrontación, se ha abierto varios frentes y ha creado resentimientos. Rafael Correa es un enigma en el exterior.

Los primeros 100 días del Gobierno del presidente Rafael Correa están marcados por el cumplimiento de sus ofertas de campaña, y por haber, prácticamente, arrinconado a la oposición.[44]

---

[44] http://www.dlh.lahora.com.ec/notic-politica.html

La estrategia de Correa es hacer rápidamente las cosas para tener un efecto inmediato. Y en la práctica lo consiguió, pues la actitud del mandatario impactó en las masas que a los 100 días de mandato le han dado el mayor respaldo recibido por presidente alguno desde el retorno a la democracia.

El presidente ha logrado borrar las antiguas diferencias geográficas y culturales de Ecuador, para dividir el país entre pobres y ricos, logrando el fuerte apoyo popular de los menos favorecidos, que son mayoría en el Estado andino. Nadie defiende a los partidos tradicionales ni reniega de la necesidad de un "cambio". Lo que preocupa de Correa es que su carácter y su ego lo conduzcan al autoritarismo, y que acabe por convertirse en lo que más detesta.

En materia económica, el Plan del Gobierno se sostiene básicamente en las inversiones en materia energética. En cuanto a electricidad, prevé invertir $2400 millones y en el área hidrocarburífera casi $2800 millones. Eso, junto a una reducción del pago de la deuda y la dinamización del sector productivo (disminución del IVA y mayores créditos para la microempresa), le permite proyectar un crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) del 4,4% para 2007, y un desempleo del 8,9%.[45]

Por otro lado, el mandatario ha enfocado su atención hacia la transparentación del costo del crédito otorgado por el sistema financiero, mediante las tasas de interés que serían segmentadas y sectorizadas, al igual que reducir las comisiones que cobra la banca privada e impulsar la repatriación de las inversiones bancarias del exterior.

---

[45] http://www.presidencia.gov.ec/economia.htm

Han sido 100 días vertiginosos en el que Ecuador no tiene un gobierno timorato para arreglar sus discrepancias con el Banco Mundial, que le negó un crédito cuando Rafael Correa era ministro de Economía.

3.1.1.1.3. Entidades a las que se encuentra afiliada Rhenania S.A.

La Asociación Ecuatoriana de Plásticos, ASEPLAS**,** es una entidad gremial con personería jurídica, de carácter nacional y con sede en la ciudad de Guayaquil. Fue fundada en 1981 y en la actualidad agrupa a 56 empresas dedicadas a la industrialización e intermediación comercial de productos plásticos en el Ecuador.

Su sede se encuentra ubicada en el Campus Prosperina de la Escuela Superior Politécnica del Litoral, ESPOL, conforme a un acuerdo de colaboración mutua con esta universidad. En las instalaciones se cuenta además con un moderno Laboratorio de Pruebas de Materiales Plásticos, al servicio de los socios y empresas del sector.

Entre los objetivos fundamentales de ASEPLAS están:

- ✧ Fomentar los vínculos entre los asociados mediante la organización de reuniones bimensuales.

- ✧ Crear programas de capacitación destinados a la aplicación de sistemas para mejorar los procesos industriales plásticos.

- ✧ Editar un Noticiero semestral con informaciones de interés para los socios y mantener una página WEB en el Internet y la defensa organizada en todos los campos de los intereses del sector.

Además esta asociación se encuentra afiliada a ALIPLAST, la Asociación Latinoamericana de la Industria Plástica, que tiene su sede en la Cámara Argentina de la Industria Plástica en Buenos Aires-Argentina. [46]

Entre los principales objetivos de ALIPLAST están el esfuerzo conjunto de sus asociados para el desarrollo regional del sector, el intercambio tecnológico entre los países miembros, el análisis y la presentación de propuestas conjuntas a las autoridades de las respectivas naciones, referentes al comercio regional de productos plásticos.

La Asociación Latinoamericana de la Industria del Plástico está conformada por las asociaciones nacionales de Argentina, Brasil, Bolivia, Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Ecuador, México, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela.[47]

3.1.1.2. ASPECTOS ECONÓMICOS

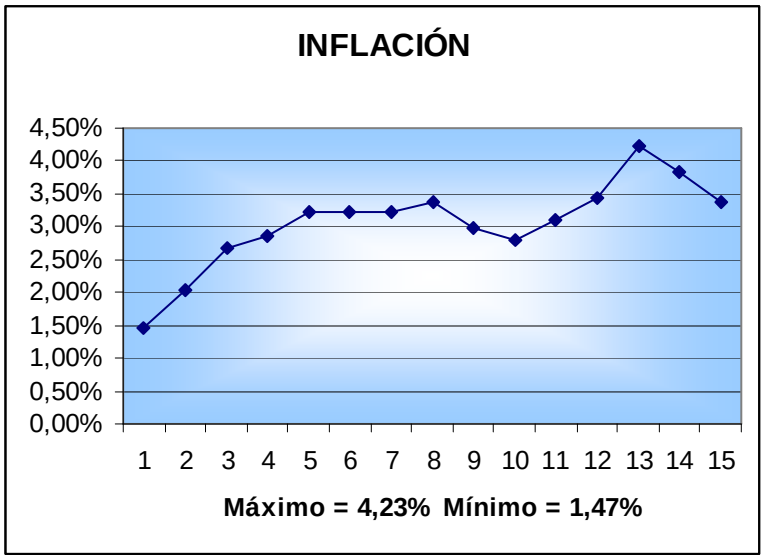
Desde la primera mitad de la década de 1980, la economía del Ecuador – al igual que sucedió con las de varios estados latinoamericanos- registró cambios fundamentales en su estructura productiva, resultado tanto de las políticas de estabilización adoptadas y de un conjunto de choques externos como de los esquemas de ajuste estructural que se aplicaron. Inevitablemente, la sucesión de políticas coyunturales ha terminado por redefinir la orientación de la economía ecuatoriana en el largo plazo y la forma en que ésta se inserta en la economía mundial.

[46] http://www.aseplas.com
[47] http://www.plastico.com/tp/secciones/TP/ES/MAIN/IN/ARTICULOS/doc_53642_HTML.html

En el presente estudio el componente económico es de vital importancia, ya que las condiciones existentes en el entorno en que gira la empresa presentan cambios que afectan a la organización de manera considerable.

GRÁFICO No. 3.1.

ÍNDICE DE INFLACIÓN



FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORACIÓN: KARINA TOBAR

TABLA No. 3.1.

ÍNDICE DE INFLACIÓN

No.	FECHA	VALOR
1	Marzo-31-2007	1.47 %
2	Febrero-28-2007	2.03 %
3	Enero-31-2007	2.68 %
4	Diciembre-31-2006	2.87 %
5	Noviembre-30-2006	3.21 %
6	Octubre-31-2006	3.21 %
7	Septiembre-30-2006	3.21 %
8	Agosto-31-2006	3.36 %
9	Julio-31-2006	2.99 %
10	Junio-30-2006	2.80 %
11	Mayo-31-2006	3.11 %
12	Abril-30-2006	3.43 %
13	Marzo-31-2006	4.23 %
14	Febrero-28-2006	3.82 %
15	Enero-31-2006	3.37 %

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORACIÓN: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

3.1.1.2.1. Inflación

La Inflación se define como el aumento generalizado del nivel de precios. Una de las causas de la inflación es el exceso de moneda circulante en relación con su cobertura, lo que desencadena un alza general de precios.

Un análisis del promedio anual de inflación en la etapa democrática entre los años 1981 a 2007, revela que los distintos gobiernos que se han sucedido en este periodo obtuvieron diferentes resultados en el control de la inflación.

Es así que Hurtado arranca con un índice de inflación (gráfico 3.2.) del 12%, pero en su periodo se eleva al 30%. Febres Cordero logra bajar un punto el promedio inflacionario durante su mandato a 29%, pero su sucesor Rodrigo Borja lo eleva a 59%. Duran Ballén consigue un promedio de 32% que Bucaram en el gobierno siguiente baja al 26%. Pero Mahuad, entre los años 98 al 2000 se encarga de elevar la inflación al 50% de promedio anual. Noboa que le sucede en el cargo no logra bajar sino un punto el promedio de la inflación.

Lo destacado del periodo de análisis ocurre con Lucio Gutiérrez, entre el 2003 y el 2005, que logra una reducción del promedio anual de inflación al 3.5% y su reemplazo en el poder el Dr. Alfredo Palacio, alcanza un 3.1%.Con la posesión del Econ. Rafael Correa en el 2007 la inflación alcanza al 31 de enero (tabla 3.1.) un porcentaje de 2.68 y continua su tendencia a la baja obteniéndose un resultado de 2.03% a finales de febrero y el último dato registra una disminución del porcentaje inflacionario al 31 de marzo con 1.47%.

Si bien es cierto que la inflación continúa con tendencia a disminuir mes a mes, la inflación en el sector de alquiler, agua, gas y otros alcanzó el

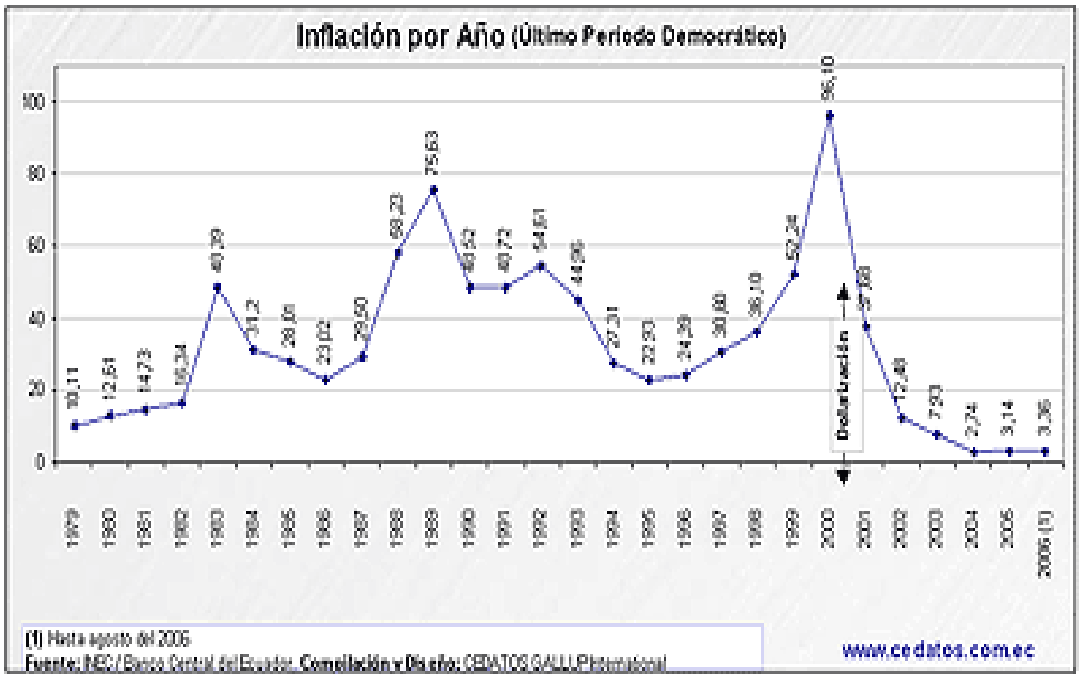
6,15%, mientras que existió una deflación de 8,7% en el sector de vestido y calzado.[48]

Esta es una pequeña muestra de lo que realmente sucede en la economía: incrementos de precios en ciertos productos y reducciones en otros; por lo tanto, en muchas ocasiones miramos con asombro que la inflación cada vez es menor, cuando sentimos que, en realidad, los precios que debemos pagar son cada vez mayores.

Para marzo del año 2007 la canasta vital se ubicó en $ 317.19, mientras que el salario unificado es de $ 160. La inflación ha provocado permanentes alzas de los precios donde los salarios no guardan correspondencia con los costos de la canasta básica.

GRÁFICO No. 3.2.

INFLACIÓN ANUAL

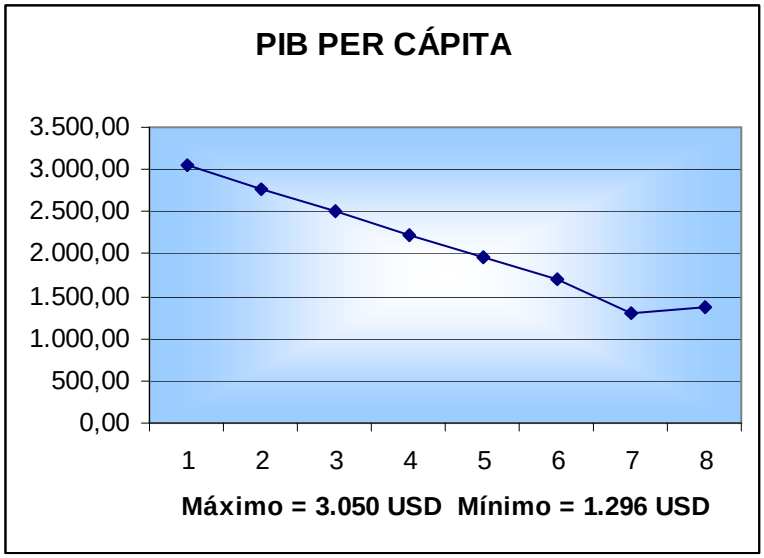


FUENTE: INEC / BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORACIÓN: CEDATOS GALLUP

[48] http://www.inec.gov.ec/estadistic-inflac.html

GRÁFICO No. 3.3.

PIB PER CÁPITA



FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORACIÓN: KARINA TOBAR

TABLA No. 3.2.

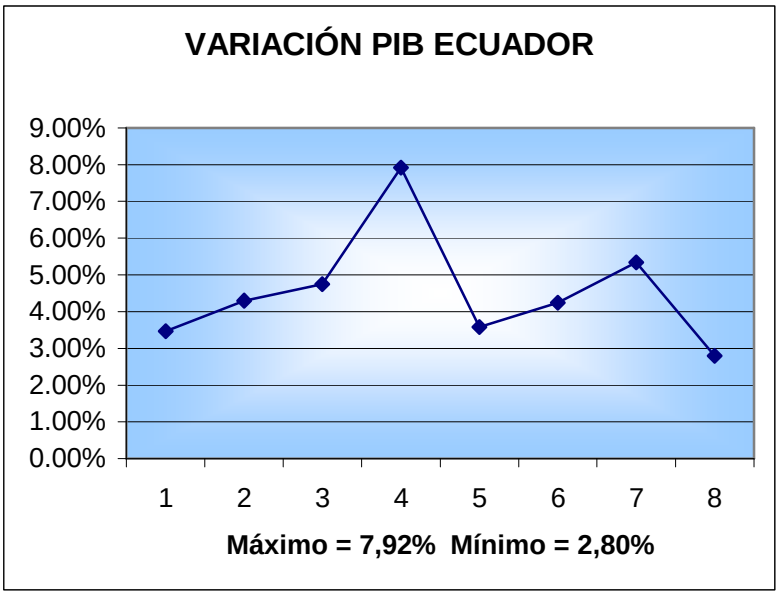
PIB PER CÁPITA

No.	FECHA	VALOR
1	Enero-31-2006	3.050 USD
2	Enero-31-2005	2.761 USD
3	Enero-31-2004	2.505 USD
4	Enero-31-2003	2.230 USD
5	Enero-31-2002	1.967 USD
6	Enero-31-2001	1.703 USD
7	Enero-31-2000	1.296 USD
8	Enero-31-1999	1.376 USD

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORACIÓN: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

GRÁFICO No. 3.4.

VARIACIÓN DEL PIB EN ECUADOR



FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORACIÓN: KARINA TOBAR

TABLA No. 3.3.

VARIACIÓN DEL PIB

No.	FECHA	VALOR
1	Enero-01-2007	3.47 %
2	Enero-01-2006	4.30 %
3	Enero-01-2005	4.74 %
4	Enero-01-2004	7.92 %
5	Enero-01-2003	3.58 %
6	Enero-01-2002	4.25 %
7	Enero-01-2001	5.34 %
8	Enero-01-2000	2.80 %

FECHA	VALOR
Enero-31-2007	43936.00 millones de USD
Enero-31-2006	40892.00 millones de USD
Enero-31-2005	36489.00 millones de USD
Enero-31-2004	32636.00 millones de USD
Enero-31-2003	28636.00 millones de USD
Enero-31-2002	24899.00 millones de USD
Enero-31-2001	21250.00 millones de USD
Enero-31-2000	15934.00 millones de USD

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUDOR
ELABORACIÓN: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

3.1.1.2.2. Producto Interno Bruto

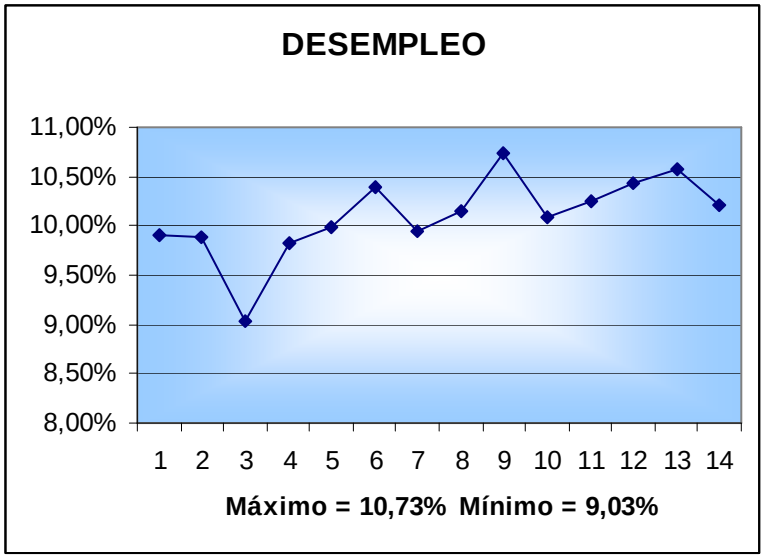
En el año 2005 el PIB fue de 36.489 millones de dólares y en el 2006 llegó a 40.892 millones, según el Banco Central del Ecuador. En el 2005 (tabla 3.3.) el crecimiento fue de 4,74% y en el 2006 se registró el 4.30%, lo cual muestra una disminución del porcentaje del PIB y al momento el dato estimado para este año no es mejor que en años anteriores, siendo un 3,47%.

Si se analiza el comportamiento del PIB per cápita en valores constantes del año 2000, se observa un continuo crecimiento (gráfico 3.3.), ubicándose en el año 2006 en 3.050 dólares.

El PIB no petrolero durante el 2007 crecería en 3.7%, mientras el PIB petrolero lo haría en -0.1%, estos resultados implican que la dependencia del crecimiento económico del Ecuador respecto del sector petrolero se va reduciendo; y, en su lugar se estaría consolidando el crecimiento del aparato productivo industrial y de servicios. Cabe destacar, que si bien este crecimiento guarda coherencia con las importaciones de bienes de capital y de materias primas, significa también que habría un crecimiento sostenido basado en la inversión tanto pública como privada.

GRÁFICO No. 3.5.

ÍNDICE DE DESEMPLEO



FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORACIÓN: KARINA TOBAR

TABLA No. 3.4.

ÍNDICE DE DESEMPLEO

No.	FECHA	VALOR
1	Febrero-28-2007	9.90 %
2	Enero-31-2007	9.89 %
3	Diciembre-31-2006	9.03 %
4	Noviembre-30-2006	9.82 %
5	Octubre-31-2006	9.98 %
6	Septiembre-30-2006	10.40 %
7	Agosto-31-2006	9.94 %
8	Julio-31-2006	10.15 %
9	Junio-30-2006	10.73 %
10	Mayo-31-2006	10.09 %
11	Abril-30-2006	10.25 %
12	Marzo-31-2006	10.43 %
13	Febrero-28-2006	10.58 %
14	Enero-31-2006	10.21 %

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORACIÓN: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

3.1.1.2.3. Desempleo

El índice de desempleo de una economía mide el porcentaje de personas, entre aquellas que se encuentran en edad, capacidad y disposición de trabajar (Población Económicamente Activa o PEA) que no pueden encontrar una ocupación.

Dentro de este indicador, los técnicos miden otra variable relacionada, a la que se llama subempleo, o la proporción de personas de la Población Económicamente Activa (PEA) cuyas condiciones de trabajo son precarias.

La situación para el país ha sido difícil, ya que desde el año 2000 al 2003 se han experimentado incrementos y disminuciones de la tasa de desocupación alcanzando en el primero el 9% (tabla 3.5.); hasta llegar al 2003 registrando el 11.50%. A partir del año 2004 en adelante se ha notado una disminución leve registrando en el 2005 un porcentaje de 7.90 de desempleo total; y a febrero del 2007 un valor de 9.90% (tabla 3.4).

El desempleo ha disminuido en los últimos años, pero no es precisamente porque se están creando puestos de trabajo, sino por la migración la cual está provocando la fuga de mano de obra tanto calificada como no calificada.

TABLA No. 3.5.

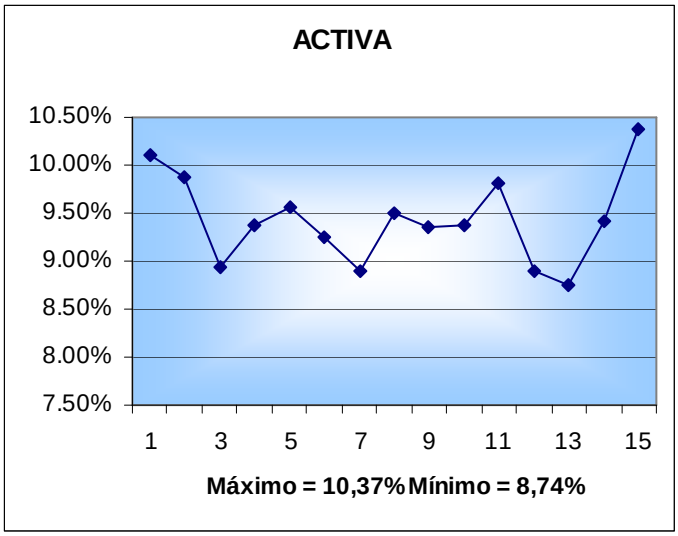
EVOLUCION DEL DESEMPLEO EN EL ECUADOR 2000-2005

CONDICION	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Desocupación Total	9,00%	10,90%	9,20%	11,50%	8,60%	7,90%
Desempleo Abierto	5,90%	5,90%	5,50%	7,70%	5,80%	5,30%
Desempleo Oculto	3,10%	5,00%	3,70%	3,80%	2,80%	2,60%

FUENTE: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS
ELABORACIÓN: INEC

GRÁFICO No. 3.6.

TASA ACTIVA



FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORACIÓN: KARINA TOBAR

TABLA No. 3.6.

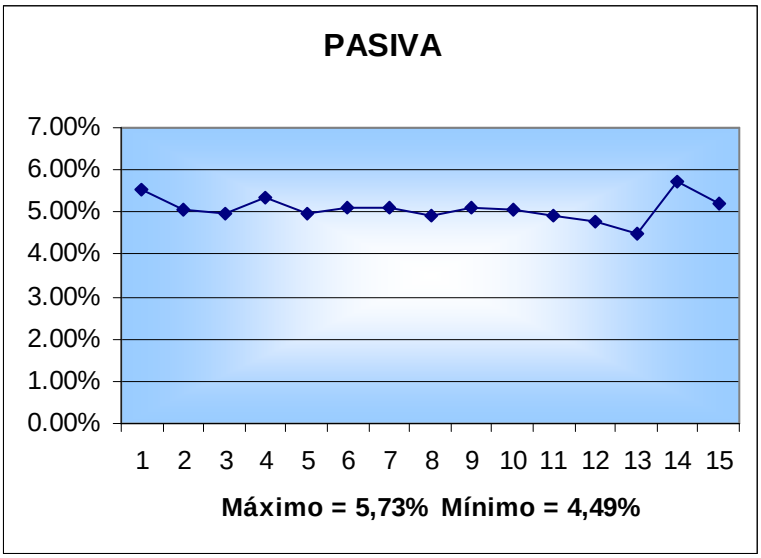
TASA ACTIVA

No.	FECHA	VALOR
1	Abril-15-2007	10.11 %
2	Abril-08-2007	9.88 %
3	Abril-01-2007	8.93 %
4	Marzo-25-2007	9.38 %
5	Marzo-18-2007	9.56 %
6	Marzo-11-2007	9.26 %
7	Marzo-04-2007	8.90 %
8	Febrero-25-2007	9.51 %
9	Febrero-18-2007	9.35 %
10	Febrero-11-2007	9.37 %
11	Febrero-04-2007	9.82 %
12	Enero-28-2007	8.90 %
13	Enero-21-2007	8.74 %
14	Enero-14-2007	9.42 %
15	Enero-07-2007	10.37 %

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORACIÓN: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

GRÁFICO No. 3.7.

TASA PASIVA



FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORACIÓN: KARINA TOBAR

TABLA No. 3.7.

TASA PASIVA

No.	FECHA	VALOR
1	Abril-15-2007	5.54 %
2	Abril-08-2007	5.04 %
3	Abril-01-2007	4.98 %
4	Marzo-25-2007	5.33 %
5	Marzo-18-2007	4.96 %
6	Marzo-11-2007	5.13 %
7	Marzo-04-2007	5.09 %
8	Febrero-25-2007	4.93 %
9	Febrero-18-2007	5.13 %
10	Febrero-11-2007	5.07 %
11	Febrero-04-2007	4.91 %
12	Enero-28-2007	4.79 %
13	Enero-21-2007	4.49 %
14	Enero-14-2007	5.73 %
15	Enero-07-2007	5.19 %

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORACIÓN: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

3.1.1.2.4. Tasas de Interés

Por un lado representan el costo en que una empresa incurre para proveerse de fondos para sus operaciones e inversiones. Por otra parte, son el precio que debe pagar el consumidor por tener acceso al crédito. Mientras más altas sean las tasas, habrá menos consumidores que puedan acceder a los bienes o servicios.

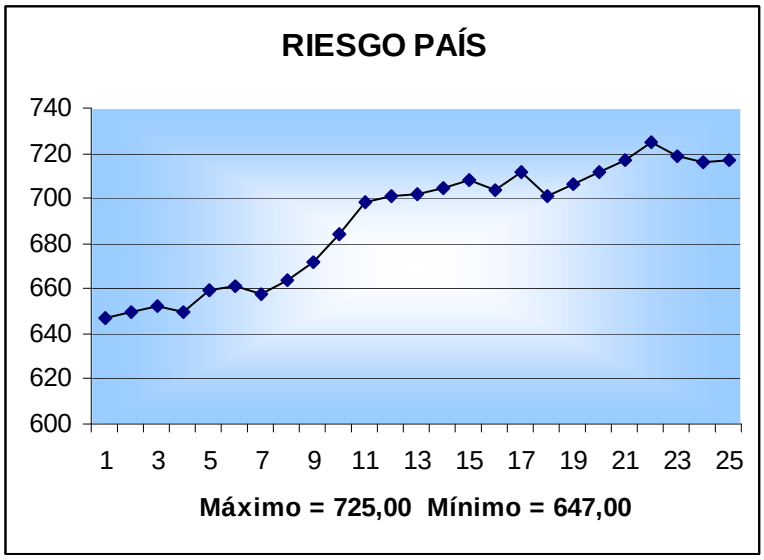
La tasa activa muestra durante el mes de abril un incremento con respecto a los tres meses anteriores colocándose en un 10.11% (tabla 3.6.), lo mismo sucede con la tasa pasiva que se ubica en un 5.54% (tabla 3.7.) en el mes de abril, habiendo un mínimo incremento cada mes.

Con estas tasas no es posible promover la competitividad del sector productivo, ya que los créditos son el motor de este sector y con esos porcentajes es imposible competir en un entorno global.

Es urgente que los bancos que cobran tasas excesivas revisen su esquema de cobros y promuevan su autodepuración, eliminando procesos improductivos a fin de que no sea el prestatario quien absorba los costos de esos procesos que no incorporan valor. Es labor también de la Superintendencia de Bancos regular los cobros excesivos para transparentar el sistema financiero y promover la competitividad en la economía local.

GRÁFICO No. 3.8.

ÍNDICE DE RIESGO PAÍS



FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORACIÓN: KARINA TOBAR

TABLA No. 3.8.

ÍNDICE DE RIESGO PAÍS

No.	FECHA	VALOR
1	Abril-04-2007	647.00
2	Abril-03-2007	650.00
3	Abril-02-2007	652.00
4	Marzo-30-2007	650.00
5	Marzo-29-2007	659.00
6	Marzo-28-2007	661.00
7	Marzo-27-2007	658.00
8	Marzo-26-2007	664.00
9	Marzo-23-2007	672.00
10	Marzo-22-2007	684.00
11	Marzo-21-2007	698.00
12	Marzo-20-2007	701.00
13	Marzo-19-2007	702.00
14	Marzo-16-2007	705.00
15	Marzo-15-2007	708.00
16	Marzo-14-2007	704.00
17	Marzo-13-2007	712.00
18	Marzo-12-2007	701.00
19	Marzo-09-2007	706.00
20	Marzo-08-2007	712.00
21	Marzo-07-2007	717.00
22	Marzo-06-2007	725.00
23	Marzo-05-2007	719.00
24	Marzo-02-2007	716.00
25	Marzo-01-2007	717.00

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORACIÓN: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

3.1.1.2.5. Riesgo País

El riesgo País es un índice de bonos de mercados emergentes, que refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. El Riesgo País se lo expresa como un margen de rentabilidad en bonos del tesoro de los Estados Unidos.

Medido en puntos básicos el Riesgo País ha tenido variaciones en los últimos siete años, a través de distintos Gobiernos que han ejercido el poder en el Ecuador. Mientras menor es el Riesgo País, mejoran las condiciones de inversión extranjera en Ecuador, proyectando una imagen económica más estable ante el mundo.

En julio del 2000 el riesgo país era de 4217 puntos (gráfico 3.9.) cayendo en los siguientes seis meses a 3926. En diciembre del 2001 el RP muestra un descenso a 1303 puntos, continuando la baja a fines del 2002 a 1262 puntos, para descender aún más, en diciembre del 2003, a 779 puntos.

En el 2006 el riesgo país había superado los 700 puntos durante la campaña electoral, a raíz del repunte de Rafael Correa en las encuestas, pero después del triunfo de Alianza País descendió a los 500 puntos.

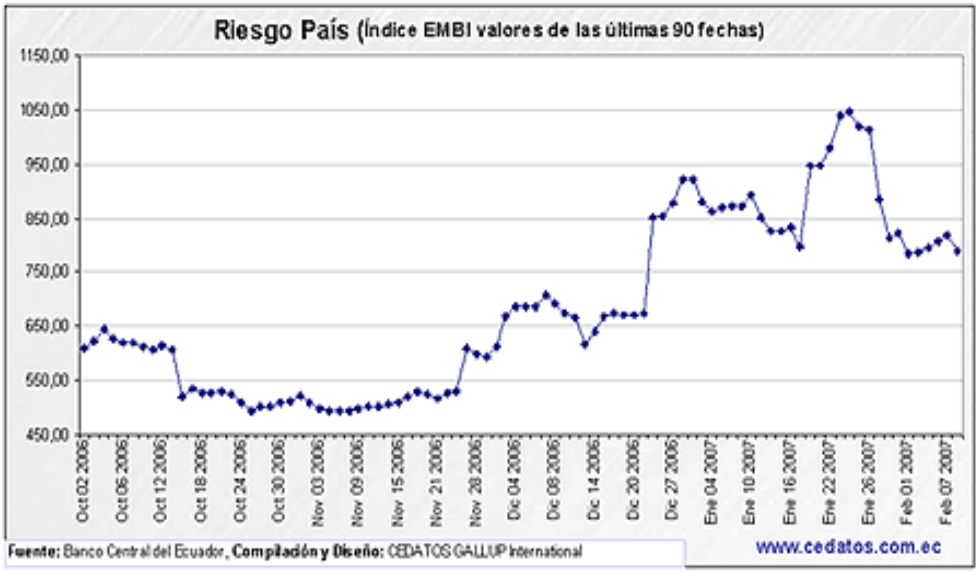
Una nueva escalada se dio en diciembre, lo que coincidió con los anuncios del Gobierno de que existen atrasos fiscales, este nerviosismo en los mercados externos obedece al inminente cambio de gobierno, y al propósito manifestado por la próxima administración de declarar una moratoria de la deuda externa si es que la situación económica del país lo exigiera.

En los meses de marzo y abril del 2007 se pueden observar incrementos y disminuciones del riesgo país sin que éstas resulten significativas por diversos factores que influyeron como la confrontación que hizo Correa a

los medios de comunicación para que cambien su posición, la continua confrontación con los partidos de la oposición y la destitución de los 57 diputados.

Las variaciones presentadas del riesgo país reflejan el veredicto de los participantes del mercado sobre la capacidad fiscal y la voluntad de las autoridades de cumplir con sus obligaciones externas.

GRÁFICO No. 3.9.
ÍNDICE DE RIESGO PAÍS A FEB. 2007



FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORACIÓN: CEDATOS GALLUP

3.1.1.3. ASPECTOS SOCIO - CULTURALES

3.1.1.3.1. Lenguas y Religión

El idioma oficial del Ecuador es el castellano, aunque la población indígena habla otras lenguas aborígenes, principalmente el quechua o quichua, idioma de los incas.

La religión predominante es la católica, pero muchos pueblos aún conservan sus creencias centenarias, que rinden culto a la tierra, a los nevados o al sol y algo menos del 1% practica el protestantismo.[49]

3.1.1.3.2. Educación

Para el Ecuador la educación sigue siendo la mayor esperanza de desarrollo, es el medio por el cual un país forma y prepara a sus hombres y mujeres para construir y consolidar la democracia y buscar la realización individual.

Sin embargo, a lo largo de muchos años las políticas educativas que han adoptado los distintos gobiernos no han tomado en cuenta esta realidad, más bien han adoptado un sistema escolar homogéneo y severo, desconociendo las diferentes particularidades que cada grupo humano tiene.

---

[49] Microsoft Encarta 2006. Ecuador (república). Lenguas y religión.

En la actualidad se reconoce la importancia de la educación para promover el bienestar y reducir las desigualdades sociales. La educación es importante porque impacta en todos los ámbitos de la vida, en la productividad laboral, en la participación y la ciudadanía en general en el mejoramiento de la calidad de vida.[50]

3.1.1.3.3. Cultura

Ecuador es una nación multiétnica y pluricultural. Su población sobrepasa los 12,6 millones de habitantes. De ella, más de cinco millones y medio viven en la Sierra. En la Costa del Pacífico la cifra se acerca a los seis millones y medio.

En la Amazonía hay más de 600 mil habitantes, y en Galápagos cerca de 17 mil. En sus tres regiones continentales conviven 14 nacionalidades indígenas con tradiciones diversas y su propia cosmovisión. Los pueblos Quichua del Oriente: Huaoranis, Achuar, Shuar, Cofán, Siona-Secoya, Shiwiar y Záparo, están en la Amazonía. Los Tagaeri, parientes de los Huaorani, conforman otro pueblo de la zona pero declarado como “intangible” por el Estado, en respeto a su voluntad de vivir alejados de la civilización.

En la Sierra, en los Andes y en el Austro, están los Quichuas de la Sierra con pueblos como Cañaris y Saraguros. En la parte norte se encuentra la comunidad de los AWA. En la Costa del Pacífico están los Chachis, Cayapas, Tsáchilas y Huancavilcas.

---

[50] VÁSQUEZ, Lola. Ecuador: Su Realidad 2005 – 2006. Fundación “José Peralta”. Décima Tercera Edición. Quito – Ecuador. Septiembre 2005.

Las provincias con mayor cantidad de inmigrantes son Pichincha y Guayas. Igualmente, la migración hacia el extranjero es un fenómeno que se ha acrecentado en los últimos años, debido a la crisis económica. Naciones como Estados Unidos, España e Italia, albergan hoy importantes comunidades de ecuatorianos.[51]

3.1.1.4. ASPECTOS TECNOLÓGICOS Y ECOLÓGICOS

3.1.1.4.1. Tecnológico

La tecnología abre unas puertas y cierra otras. Crea oportunidades y desafíos. Los que se quedan en el pasado pierden espacio, mientras los que abren su mente encuentran nuevos senderos. De ahí que los países deban establecer incentivos apropiados para desarrollarla.

En el sector productivo de la elaboración de plásticos hay una constante transferencia de nuevas tecnologías e innovación de procesos lo que desemboca en un valor agregado a los productos.

La tecnología es (casi) todo en el desarrollo económico, porque es la clave de los avances en productividad (productividad = hacer mejor las cosas = utilizar mejor los recursos = producir más y mejor con menos recursos), que es a su vez el elemento básico de la riqueza.

La tecnología involucra por lo menos dos aspectos: por un lado la construcción de nuevas máquinas y equipos, y por otro lado, el mejoramiento en procesos organizativos. Entendida de esa manera es la clave de los avances en productividad.

---

[51] http://www.vivecuador.com/html2/esp/cultura.htm

La tecnología abre unas puertas y cierra otras. Crea oportunidades y desafíos. Los que se quedan en el mundo del pasado pierden espacio, mientras los que abren su mente encuentran nuevos senderos. [52]

3.1.1.4.2. Ecológico

3.1.1.4.2.1. Salud y Riesgos para el Entorno

Dado que los plásticos son relativamente inertes, los productos terminados no representan ningún peligro para el fabricante o el usuario. Sin embargo, se ha demostrado que algunos monómeros utilizados en la fabricación de plásticos producen cáncer. De igual forma, el benceno, una materia prima en la fabricación del nailon, es un carcinógeno. Los problemas de la industria del plástico son similares a los de la industria química en general.

La mayoría de los plásticos sintéticos no pueden ser degradados por el entorno. Al contrario que la madera, el papel, las fibras naturales o incluso el metal y el vidrio, no se oxidan ni se descomponen con el tiempo. Se han desarrollado algunos plásticos degradables, pero ninguno ha demostrado ser válido para las condiciones requeridas en la mayoría de los vertederos de basuras.

En definitiva, la eliminación de los plásticos representa un problema medioambiental. El método más práctico para solucionar este problema es el reciclaje, que se utiliza, por ejemplo, con las botellas de bebidas gaseosas fabricadas con tereftalato de polietileno. En este caso, el reciclaje es un proceso bastante sencillo.

---

[52] http://www.cig.org.ec/htm/publicaciones.asp#

Se están desarrollando soluciones más complejas para el tratamiento de los plásticos mezclados de la basura, que constituyen una parte muy visible, si bien relativamente pequeña, de los residuos sólidos.[53]

3.1.2. MICROAMBIENTE

3.1.2.1. COMPONENTE CLIENTES

Dado que la filosofía de Rhenania S.A. es brindar productos de alta calidad y una atención especializada a cada cliente, independientemente de su tamaño o del producto solicitado, la empresa cuenta con la experiencia y visión global de uno de los socios y gerentes, quien supervisa y coordina directamente al equipo de trabajo.

La empresa otorga un crédito de 30 a 60 días a sus clientes dependiendo del monto de la cartera a cubrir, sin embargo estos plazos en la mayoría de casos no se cumple por parte de los clientes, lo cual genera a la empresa una cartera vencida considerable.

Como se puede observar en la tabla 3.9. Rhenania a pesar de no contar con una extensa lista de clientes, los que tiene han demostrado su fidelidad a través de varios años, resaltando sobre todo el buen trato y la calidad de los productos.

---

[53] Microsoft Encarta 2006.

Entre sus principales clientes están:

TABLA No. 3.9.

CLIENTES DE RHENANIA S.A.

No.	CLIENTES
1	Supersynteko
2	Laboratorios Negrete
3	Int. Food Service
4	Gare Water
5	Alimec
6	Gutiérrez Vinicio
7	Agua Divina
8	Seimpack
9	Comnaca
10	Varios
11	Ecobel
12	Pure Water
13	Agua San Agustín
14	Virumec
15	Cárdenas Ruth
16	Brown James
17	Calcograf
18	Levapan
19	Familia Sancela
20	Laboratorios Life

FUENTE: RHENANIA S.A.
ELABORACIÓN: KARINA TOBAR

3.1.2.2. COMPONENTE PROVEEDORES

Los proveedores constituyen una fuerza de vital importancia en el análisis de la empresa, de acuerdo al comportamiento en el cual se está desenvolviendo Rhenania S.A.

Rhenania registró un rubro importante en lo referente al pago a proveedores en el exterior, debido a que América Latina no es autosuficiente en la producción de resinas, las cuales deben importarse de países como Brasil, Chile, Estados Unidos, Corea del Sur.

Las empresas que proveen de las materias primas a Rhenania otorgan crédito de 30 a 60 días y no manejan descuentos por pagos en efectivo o pronto pago.

Los problemas que presenta la industria en general están relacionados con la escasez y altos precios de las materias primas, ya que la mayoría de los plásticos se elaboran con derivados del petróleo, es por esta razón que el costo de las materias primas seguirá presionando el precio de los productos terminados aunque, en algunos casos, es difícil trasladar el sobrecosto al producto final, por tal razón, los empresarios continúan absorbiendo el incremento de los costos y reduciendo sus rendimientos por unidad. Esta situación es especialmente preocupante para las pequeñas y medianas empresas ya que los grandes fabricantes tienen la posibilidad de reducir los costos fijos unitarios al estar en capacidad de producir mayores volúmenes.

Según el Gerente de Rhenania la empresa espera de sus proveedores lo siguiente:

- Calidad en las materias primas
- Seriedad en los compromisos establecidos
- Facilidades de pago

- Precios razonables
- Entregas puntuales

A continuación se presenta la lista de los proveedores tanto locales como extranjeros:

TABLA No. 3.10.

PROVEEDORES DEL EXTRANJERO

No.	PROVEEDORES EXTERIOR
1	Ipiranga Petroquím
2	Geón Polímeros
3	Petroquim S.A.
4	Icd América Llc
5	Kospol Cía. Ltda.

FUENTE: RHENANIA S.A.
ELABORACIÓN: KARINA TOBAR

TABLA No. 3.11.

PROVEEDORES LOCALES

No.	PROVEEDORES LOCALES
1	Alemana De Serigrafía
2	División Plástica
3	Oyempaques
4	Quifatex S.A.
5	Productos Paraíso
6	Floralpack
7	Indutap
8	Tecnopolímeros

FUENTE: RHENANIA S.A.
ELABORACIÓN: KARINA TOBAR

3.1.2.3. COMPONENTE COMPETENCIA

Los países no compiten, son las empresas las que lo hacen. De ahí que los sistemas industriales y sus actores principales (productores, compradores, subcontratistas, etc.) sean el foco principal del marco analítico de este informe.

3.1.2.3.1. Análisis de la Competencia en Base a las Fuerzas de Porter

En la industria, ser competitivo supone incrementar la presencia industrial en mercados domésticos e internacionales, y transformar las estructuras productivas hacia sectores y actividades de mayor valor agregado y contenido tecnológico. Estas mejoras son el resultado de adoptar la innovación y el aprendizaje como la estrategia para competir.

3.1.2.3.1.1. La rivalidad entre las empresas que compiten

El grado de rivalidad entre las empresas dedicadas a la fabricación de envases de plástico es alto, debido a que en el Ecuador se encuentran 94 empresas dedicadas a esta actividad desde hace varios años y que son sus competidores directos. De este total, 20 pertenecen a la provincia de Pichincha, sitio en el que se encuentra ubicada Rhenania S.A.

El éxito industrial requiere de empresas que sean capaces de crear competencias tecnológicas en productos y procesos. Esto, sin embargo, es costoso y arriesgado, sobre todo en países en desarrollo, como el Ecuador, donde las fallas de mercado son más críticas y el marco institucional mucho más débil.

A continuación se presenta la lista de los principales competidores de la empresa a nivel nacional y su porcentaje de participación en el mercado:

TABLA No. 3.12.

PRINCIPALES COMPETIDORES DE RHENANIA S.A.

No.	COMPETENCIA	% PARTICIPACIÓN MERCADO
1	Plásticos Del Litoral Plastlit S. A.	3.7 %
2	Empaqplast S. A.	2.7 %
3	Milantop S. A	2.6 %
4	Industrial Y Comercial Trilex C. A.	2.6 %
5	Plásticos Panamericanos Plapasa S.A.	1.7 %
6	Sigmaplast S.A.	1.6 %
7	Tecnoplast Del Ecuador Cia Ltda.	1.6 %
8	Envaplast Envases Plásticos Del Ecuador S.A.	1.3%
9	Industria De Plásticos Palacios Marquez Palmaplast C. Ltda.	1.1 %
10	Compañía Nacional De Plásticos Conaplas S. A.	0.9 %
11	Flexiplast S.A.	0.5 %
12	Plásticos Soria C. Ltda.	0.5 %
13	Consorcio Industrial De Envases Y Bebidas Induenvases S.A.	0.3 %
14	Envases Alimenticios Primavera Envalpri S. A.	0.3 %
15	Plásticos Muñoz S.A. (Plastimsa)	0.2 %
16	Plásticos Koch C. Ltda.	0.2 %
17	Plastipoli S.A.	0.2%
18	Plastigomez S.A.	0.1 %
19	Novaplast S.A.	0.1 %
20	Elaboración De Productos Plásticos Formplastic Cia. Ltda.	0.1 %
21	Negocios Ecuatoriano De Plásticos Neplast C. A.	0.1 %
22	Plastinec S.A. Plásticos Industriales Del Ecuador	0.1 %

FUENTE: SUPERITENDENCIA DE COMPAÑÍAS
ELABORACIÓN: KARINA TOBAR

3.1.2.3.1.2. La entrada potencial de competidores nuevos

El desempeño económico y tecnológico de los actores locales también depende de la dinámica de las industrias en las que operan. La demanda, las tendencias de crecimiento, la organización de la cadena de valor y sus niveles tecnológicos son otros factores determinantes para la competitividad.

Así en la rama industrial de la fabricación de envases plásticos los procesos productivos son simples, por tanto no existen mayores barreras de entrada para los competidores nuevos.

La principal traba que se presenta en este negocio es la falta de acceso a las materias primas, ya que éstas son en su mayoría importadas y representan elevados costos para las empresas dedicadas a esta actividad, pero pese a este impedimento la entrada de nuevos competidores se ha incrementado en los últimos años, siendo personas naturales sobretodo las que han incursionado en este campo.

3.1.2.3.1.3. El desarrollo potencial de productos sustitutos

La producción es flexible y se adapta a la demanda de otros sectores relacionados. Responde a la demanda de productos para el hogar, así como a la demanda del sector de la construcción; su producción en envases y productos para empaque vuelve atractiva la competencia con otros sectores industriales tales como la producción de vidrio, papel y cartón.

Sin embargo, en la actualidad la industria del plástico ha logrado posicionarse de manera notable, incrementando su participación en el

mercado, ya que los artículos plásticos han tenido gran aceptación por el público en general.

3.1.2.3.1.4. El poder de negociación de los proveedores

La industria del plástico se caracteriza por proveer a distintos sectores al aportar empaques y productos de consumo masivo o industrial, por este motivo, al crecer la economía, las empresas fabricantes de plásticos tienen un comportamiento similar. En este orden de ideas, el sector se mantuvo en crecimiento a lo largo del año a pesar de los incrementos en los precios de las materias primas.

Esta industria presentó indicadores alentadores que ponen de manifiesto la estrecha relación existente con el resto de los sectores productivos. También, es innegable, el empuje y el dinamismo de los empresarios que aprovecharon el buen momento a pesar de los altos costos de las materias primas que golpearon los resultados financieros esperados ya que, en algunos casos, generaron mayores costos que no se pudieron trasladar a los precios de venta.

El principal problema en el futuro inmediato está relacionado con la escasez y altos precios de las materias primas. Ecuador no es autosuficiente en la producción de resinas, las cuales deben importarse principalmente de los Estados Unidos.[54]

[54] FUENTE: DOCUMENTOS DE ASEPLAS

3.1.2.3.1.5. El poder de negociación de los consumidores

Los clientes en esta industria tienen un poder de negociación alto debido a que los productos que adquieren no presentan mayores diferencias entre unos y otros, por lo que éstos representan una fuerza importante en el mercado.

El mercado potencial para los productos plásticos sigue siendo muy atractivo y aprovecharlo mejor dependerá de la combinación de políticas públicas y de acciones privadas. En el campo de las políticas gubernamentales, las asociaciones de empresas fabricantes de productos plásticos consultadas por Tecnología del Plástico, señalan en general que los gobiernos deben profundizar en los acuerdos comerciales intrarregionales, lo que beneficiaría el intercambio y fortalecería la actividad productiva desplazando aquellas manufacturas que provienen de terceros países.

En cuanto a las acciones de carácter privado, el sector todavía debe trabajar mucho en cuanto al incremento de la competitividad, conservación y formación del capital humano, inversión productiva y actualización tecnológica, así como en estrategias de mercadeo para abordar otros mercados diferentes al intrarregional.

3.1.2.3.2. Matriz del Perfil Competitivo

Para realizar la MPC se ha tomado como los principales competidores de Rhenania S.A. a PLASTLIT S.A. (Plástico del Litoral) y a EMPAQUEPLAST S.A., debido a la labor que han venido realizando estas empresas durante varios años en el país.

Al referirnos a Plastlit S.A. se tiene que es una empresa que ha venido realizando sus actividades desde el año 1969 que inició como una pequeña empresa industrial de manufactura de empaques flexibles, pero poco a poco y debido a las exigencias del mercado inició una transformación radical de modernización de equipos, así como una mayor diversificación de productos plásticos dirigidos al sector alimenticio e industrial y para el año 2000 se convirtió en una industria ecuatoriana totalmente integrada.
En la actualidad los productos que fabrica Plastlit S.A. se exportan a diferentes países del norte, centro y sur de América.

Por el contrario Empaqplast S.A. es una empresa que incursionó en esta actividad hace 15 años para atender las necesidades de los fabricantes de aceites comestibles y productos de limpieza localizados en la sierra. Con el transcurrir del tiempo el mercado de envases fue creciendo en la región y Empaqplast se le presentó la necesidad de incursionar en las áreas de soplado, inyección, extrusión, coextrusión, e impresión.

A continuación se presentan los factores claves del éxito utilizados para elaborar la matriz del perfil competitivo:

FACTORES CLAVES DEL ÉXITO
Posicionamiento en el mercado
Fidelidad de los clientes
Precios competitivos
Desarrollo de competencias del personal a través de capacitación
Calidad en el producto
Posición Financiera
Adquisición de Tecnología de punta

Al analizar la MPC se descubrió que el factor crítico de mayor importancia para Rhenania es la posición financiera, ya que tiene un peso de 0.3; a su vez también presenta una debilidad importante en la falta de desarrollo de competencias del personal a través de la capacitación por lo que obtuvo un peso ponderado de 0,1.

Como lo muestra la matriz, Plastlit es la empresa más fuerte en general, como lo indica el total ponderado de 3,5; Rhenania se encuentra en un promedio de 2.6, pero esto no quiere decir que la empresa sea la peor en comparación con las dos anteriores, es solamente para medir la fuerza relativa que puede tener una determinada empresa.

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

ÁREAS DE TRABAJO	Peso	Sin importancia 0,0	
		Muy Importante 1,0	
PRIORITARIAS	Impacto	Debilidad Importante 1	Fortaleza Menor 3
Subsecuentes		Debilidad Menor 2	Fortaleza Importante 4

Actores		RHENANIA		PLASTLIT		EMPAQPLAST	
FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	PESO	IMPACTO	PESO PONDERADO	IMPACTO	PESO PONDERADO	IMPACTO	PESO PONDERADO
Posicionamiento en el mercado	0.1	2	0.2	4	0.4	3	0.3
Fidelidad de los clientes	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Precios competitivos	0.2	3	0.6	3	0.6	3	0.6
Desarrollo de competencias del personal a través de capacitación	0.1	1	0.1	3	0.3	2	0.2
Calidad en el producto	0.1	3	0.3	4	0.4	3	0.3
Posición Financiera	0.3	3	0.9	4	1.2	3	0.9
Adquisición de Tecnología de punta	0.1	2	0.2	3	0.3	3	0.3
TOTALES:	1.00		2.60		3.50		2.90

ELABORACIÓN: KARINA TOBAR

3.1.2.4. COMPONENTE LABORAL

Consecuencias positivas de la mejora en el clima laboral han sido las iniciativas para elevar la participación de empleadores y trabajadores en organismos de decisión en el área laboral y social.

Así, en el año 2000 se aprobó la reforma que modificó la integración y funciones del Consejo Nacional de Salarios (Conades), el cual pasó de una composición de mayoría estatal a otra en la cual Estado, empleadores y trabajadores están representados en pie de igualdad.

Este cambio representó un paso fundamental a favor de los dos interlocutores sociales y privó al Gobierno nacional de la facultad que tenía para imponer el ajuste anual de los salarios mínimos del sector privado.

En el año 2001, la nueva Ley de Seguridad Social confirió a empleadores y afiliados dos de tres puestos en el Consejo Directivo del IESS, lo cual significa dotarles de potestades de decisión nunca antes mantenidas en la conducción de la seguridad social ecuatoriana.

En el año 2002 se creó por Decreto Ejecutivo el Consejo de Capacitación y Formación Profesional, encargado de dirigir el nuevo sistema de adiestramiento para los trabajadores privados. En la composición de dicho organismo tripartito, empleadores y trabajadores tienen mayoría plena para decidir, por encima de la representación estatal.

Por último, a comienzos del año 2004, se constituyó el Consejo Nacional de Trabajo (CNT), órgano consultivo de composición tripartita, en el cual el gobierno nacional solamente tiene facultades de coordinación y asistencia técnica; las iniciativas y propuestas deben nacer de empleadores y trabajadores y los acuerdos adoptarse por consenso de los dos sectores.

Tan significativos avances hacían suponer que el país daría pasos seguros hacia una sólida concertación en materia laboral que elimine en forma definitiva los temores de los inversionistas nacionales y extranjeros, promueva la creación de nuevas empresas, abra perspectivas ciertas para la generación de empleo productivo y de mayores ingresos y mejores condiciones de vida para los trabajadores y sus familias, terminando así con el indetenible y doloroso éxodo de ecuatorianos hacia otros países.

Lamentablemente, estos pasos no fueron comprendidos en toda su importancia, no se complementaron con todo el cuidado y la responsabilidad que requerían y, en la práctica puede decirse que han sido desaprovechados en casi todos los casos. En los últimos cinco años el Conades no ha logrado aprobar por consenso el salario básico mínimo de los trabajadores privados.

Las pugnas entre sectores, la reivindicación sindical fuera de proporciones, el casi nulo aporte gubernamental y la falta del debido manejo negociador en los empleadores llevaron a seguidos desacuerdos aprovechados por el Gobierno para excederse de sus atribuciones y disponer ajustes al margen de la ley. [55]

Todo ello con grave incidencia en la credibilidad del mecanismo y el despertar de pretensiones para estatizar las decisiones salariales, todo cual constituiría un retroceso inadmisible. Poco se ha logrado con el tripartismo en el IESS, cuando se mantiene la estructura monopólica y la presión sindical.

[55] http://www.cig.org.ec/htm/publicaciones.asp#

Las mejoras en la formación profesional serán verificadas con el paso del tiempo, pero resultaría imperdonable que se desperdiciara lo alcanzado por la incomprensión de los sindicatos, cierta indiferencia de los empleadores y por las ambiciones del Gobierno por recuperar el control pese a que no aporta económicamente para el financiamiento.

El Consejo Nacional del Trabajo tuvo un dificultoso comienzo por la indecisión gubernamental y por la incomprensible falta de recursos financieros para su funcionamiento. Luego asumió sus tareas y dedicó el tiempo a preparar el proyecto de Ley sobre Intermediación Laboral y Tercerización de servicios. Finalmente el trabajo quedó inconcluso por falta de consenso y la ley se aprobó en el Congreso Nacional en medio de discrepancias sobre aspectos principales en su texto. Desde hace casi un año este Consejo se mantiene en preocupante inactividad.

Cabe preguntarse, a qué atribuir esta falta de aprovechamiento en nuestro país de conquistas tan importantes, por las cuales en otras naciones luchan trabajadores y empleadores.

Posiblemente se deba a la presencia de rezagos de ese espíritu sindical revolucionario que volvía irreconciliables a los sectores, e impide articular de manera positiva las posiciones, o será acaso la escasa visión oficial para asumir su papel como promotor de encuentros y acuerdos. Faltarán probablemente iniciativas y aportes empresariales suficientes. Pero lo más grave es que la indiferencia y la falta de empeño no solo impiden avanzar hacia el progreso, sino como que propicia el retorno de la alta conflictividad y el enfrentamiento.

Este es el inicio de un nuevo régimen y una nueva administración en el Ministerio del Trabajo. Sus primeros pasos provocan preocupación en muchos, en particular por propuestas como el anuncio de la eliminación radical de la intermediación laboral, pese a estar regulada por una ley

nacida del acuerdo en el Consejo Nacional del Trabajo, si bien incompleta como quedó dicho.

Por supuesto que una nueva ley puede derogar la vigente desde hace ocho meses, pero se deberá tener en cuenta las implicaciones negativas de la medida en el empleo y en la dinámica empresarial. No parece propicio intentar un debate al respecto, pues las posiciones oficiales están adoptadas.

Sin embargo, parecería procedente que el tema vuelva al Consejo Nacional del Trabajo como lo ha anunciado el Ministro para un sereno análisis y evaluación. Esa sería una forma leal y seria de enfrentar el problema y evitar mayores incertidumbres.

Igual procedimiento exige la contratación por horas, reducida a porcentajes ínfimos respecto al total de las plantillas. La revisión del valor mínimo a pagarse por hora trabajada aparece explicable, pero habrá que evitar volverlo prohibitivo y, por ende, perjudicial para la contratación de trabajadores.

Mediante Acuerdo Ministerial 00011, publicado en el Registro Oficial No. 195, el Ministerio de Trabajo acordó que el sueldo o salario básico unificado es de 160 dólares americanos, para los trabajadores en general del sector privado, incluidos los trabajadores de la pequeña industria, trabajadores agrícolas y trabajadores de maquila.[56]

[56] http://www.mintrab.gov.ec/MinisterioDeTrabajo/index.htm

3.1.2.5. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS

Para la elaboración de esta matriz se ha procedido a determinar las diferentes oportunidades y amenazas en base al análisis del ambiente externo y a un consenso con el gerente general, el Jefe del departamento financiero y el Jefe del departamento de Recursos Humanos.

El total del peso ponderado para Rhenania es de 2.59, lo cual indica que se encuentra por encima del promedio ponderado, esto significa que la empresa está esforzándose por aprovechar al máximo las oportunidades existentes y tratando de minimizar los peligros que conllevan las amenazas.

En esta matriz la oportunidad más importante que se le presenta a la industria es el *crecimiento dinámico del mercado* con un peso de 0,12. Rhenania por su parte trata de beneficiarse de esta oportunidad buscando formas de incursionar en nuevos mercados.

Los altos costos de las materias primas representan la amenaza más importante para la industria y de igual manera para Rhenania debido a que la mayor parte de las materias primas son importadas.

MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS

ÁREAS DE TRABAJO	PONDERACIÓN	Sin Importancia 0,0	
		Muy Importante 1,0	
PRIORITARIAS	IMPACTO	Amenaza Importante 1	Oportunidad Importante 4
Subsecuentes		Amenaza Menor 2	Oportunidad Menor 3

	FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	IMPACTO	PESO PONDERADO
	OPORTUNIDADES			
1	Baja inflación	0.05	3	0.15
2	Crecimiento dinámico del mercado	0.12	4	0.48
3	Adquisición de nuevas tecnologías	0.06	3	0.18
4	Cambio en hábitos de consumo en favor de la oferta de la empresa	0.04	3	0.12
5	Facilidad para acceso a créditos mediante políticas financieras de gobierno	0.09	4	0.36
6	Buenas referencias de la empresa por parte de los clientes a terceros	0.03	3	0.09
7	Largas relaciones comerciales con los clientes	0.08	4	0.32
	AMENAZAS			
8	Inestabilidad política	0.07	3	0.21
9	Altos costos de materias primas	0.10	1	0.10
10	Falta de mano de obra calificada	0.04	2	0.08
11	Presencia de productos sustitutos	0.07	2	0.14
12	Excesivo número de competidores	0.06	1	0.06
13	Escasez de materias primas (resina)	0.08	1	0.08
14	Creciente poder de negociación de los clientes	0.04	2	0.08
15	Manufacturas provenientes de otros países	0.07	2	0.14
	TOTAL:	**1.00**		**2.59**

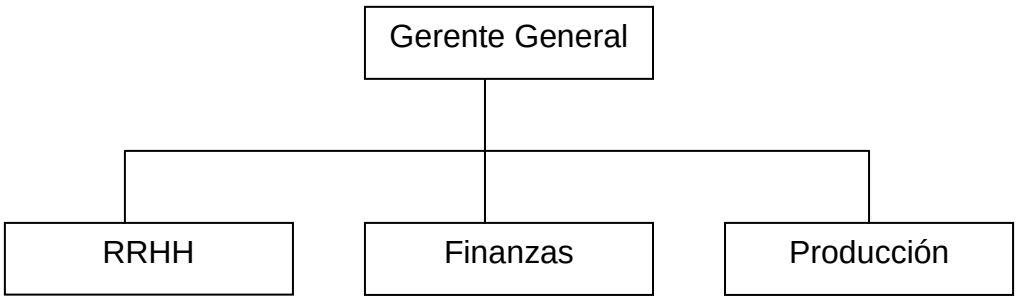
ELABORACIÓN: KARINA TOBAR

3.2. ANÁLISIS INTERNO

3.2.1. COMPONENTE ORGANIZACIONAL

En lo referente a la estructura organizativa se tiene que Rhenania maneja un tipo de estructura autocrática, ya que es una empresa heredada y con línea de mando vertical.

GRÁFICO No. 3.10.
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



FUENTE: RHENANIA S.A.
ELABORACIÓN: RHENANIA S.A.

La estructura comunicacional de una organización es vital para conseguir respaldo para los objetivos y las políticas de los diferentes departamentos, lamentablemente en la empresa no existe un adecuado canal de comunicación, lo que dificulta que los subalternos del área de producción manifiesten sus preocupaciones, revelen sus problemas, presenten recomendaciones y ofrezcan sugerencias, por el contrario con el personal del área financiera existe una comunicación permanente.

3.2.2. COMPONENTE DE COMERCIALIZACIÓN

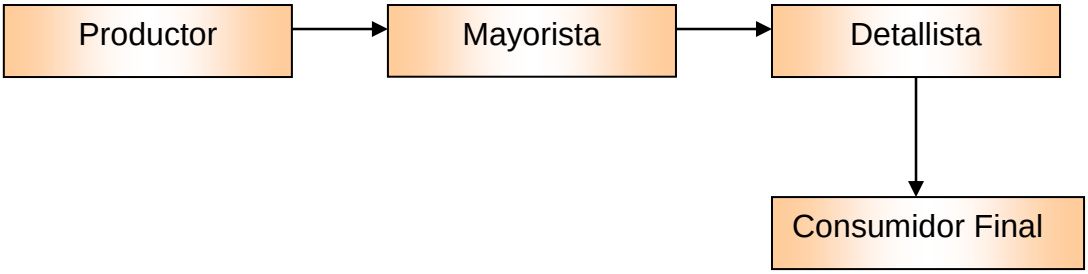
Con respecto a la comercialización de los productos, la empresa presenta escasas actividades de Marketing, realizando únicamente las ventas personales en la que personal contratado ofrece los productos en diversos lugares, pero pese a esta situación las relaciones con los clientes siempre se han caracterizado por ser las más cordiales.

Con el paso del tiempo se ha visto que existe un posicionamiento de los productos que fabrica Rhenania, ofreciendo diferentes modelos, tamaños y colores de acuerdo a las necesidades de sus clientes, los cuales se han visto sustentados con la entrega de garantías y empaques que avalan que el producto llegue en óptimas condiciones.

En cuanto a las políticas de precios, éstos no han tenido mayor variación, aunque los proveedores del exterior incrementen el precio de las materias primas en especial el de las resinas debido a que éstas son las más costosas, sin embargo el precio a los consumidores no ha sufrido alteración alguna.

Al hablar del canal de distribución de los productos tenemos el siguiente gráfico que representa la forma en la que se realiza la comercialización en la empresa:

GRÁFICO No. 3.11.
CANAL DE DISTRIBUCIÓN



3.2.3. COMPONENTE FINANCIERO

En lo que respecta al componente financiero se realizarán los respectivos análisis basados en los balances de situación financiera y los estados de pérdidas y ganancias correspondientes a los años 2005 y 2006 proporcionados por la empresa (Anexo 2).

3.2.3.1. ANÁLISIS DE LIQUIDEZ

Al efectuar el análisis de liquidez de la empresa se obtuvieron los siguientes resultados:

Capital de Trabajo Neto: Esta razón muestra que en comparación con el año 2005 la liquidez de la empresa en el corto plazo ha aumentado en un 22.95% durante el año 2006.

$$CapitalDeTrabajoNeto = ActivosCirculantes - PasivosCirculantes$$

AÑO	2005	2006
DÓLARES	145,257.85	178,598.55

Razón Circulante: La razón circulante obtenida para Rhenania S.A. durante el 2006 indica que la empresa tiene $ 1,23 en activos circulantes por cada $1 en pasivos circulantes o bien decir que Rhenania tiene cubiertos sus pasivos circulantes 1,23 veces.

Estos resultados indican que la liquidez de la empresa se ha incrementado en un 6% durante el año 2006.

$$RazónCirculante = \frac{ActivosCirculantes}{PasivosCirculantes}$$

AÑO	2005	2006
TOTAL VECES	1,16	1,23

Razón rápida (prueba del ácido): En este caso la razón rápida proporciona una historia algo diferente a la de la razón circulante, ya que el inventario representa más de la mitad de los activos circulantes de Rhenania S.A., por lo que probablemente la empresa haya sobrestimado las ventas y comprado o producido en exceso lo que origina que una parte importante de su liquidez esté detenida en inventarios de lento movimiento.

Estos resultados muestran que durante el año 2006 ha habido un manejo más eficiente de los inventarios.

$$RazónRápida = \frac{ActivosCirculantes - Inventario}{P\alpha sivosCirculantes}$$

AÑO	2005	2006
TOTAL VECES	0,79	0,61

3.2.3.2. ANÁLISIS DE DEUDA

En lo concerniente al análisis de la deuda realizado a Rhenania S. A. los resultados son los siguientes:

Razón de deuda: El porcentaje obtenido como resultado de la razón de deuda indica que Rhenania S.A. tiene $0.84 de deuda por cada $1 en activos, lo que significa que la cantidad de dinero prestado por terceras personas para tratar de generar utilidades es alto, por lo que existe un elevado grado de endeudamiento.

Los resultados obtenidos en el año 2006 muestran que el grado de endeudamiento de la empresa fue un 3% mayor que durante el 2005.

$$RazónDeDeuda = \frac{PasivosTotales}{ActivosTotales}$$

AÑO	2005	2006
TOTAL	81,06%	83,74%

Razón de la capacidad de pago de intereses: El valor de esta razón muestra que la empresa tiene gran capacidad para cumplir con sus obligaciones de intereses, por lo que el riesgo para los prestamistas es mínimo.

Los resultados de esta razón muestran que la empresa en los 2 años ha demostrado gran capacidad para cubrir con sus compromisos de pago de intereses.

$$RazóndelaCapacidadDePagoDeIntereses = \frac{UtilidadAntesDeInteresesesem\,puestos}{intereses}$$

AÑO	2005	2006
TOTAL	863,90	978,42

3.2.3.3. ANÁLISIS DE ACTIVIDAD

Del análisis de actividad realizado a la empresa se ha concluido lo siguiente:

Rotación de Inventarios: La rotación resultante sólo es significativa cuando se compara con una rotación de inventarios anterior de la

empresa, por lo que los resultados indican que durante el año 2005 la rotación de inventarios fue superior en un 22.80% al año 2006, pero pese a estos resultados se podría decir que la empresa sigue teniendo un eficiente manejo de los inventarios.

$$RotaciónDeInventarios = \frac{CostoDeVentas}{Inventario}$$

AÑO	2005	2006
TOTAL VECES	8,20	6,33

Si se han rotado los inventarios 6,33 veces durante el año 2006, es posible calcular cuánto se demoró en promedio la rotación de la siguiente forma:

$$Duración\,Promediodel Inventario = \frac{360 Días}{RotacióndeInventarios}$$

AÑO	2005	2006
TOTAL DÍAS	44	57

Esto señala que el inventario suele permanecer en promedio 57 días antes de venderse.

Período Promedio de Cobro: El resultado muestra que en promedio, Rhenania requiere 28.6 días para recaudar una cuenta por cobrar, pero al no contar con políticas adecuadas de cobro existe una cartera de clientes vencida de magnitud considerable.

$$Período\,PromedioDeCobro = \frac{CuentasPorCobrar}{\frac{TotalDeVentas}{360}}$$

AÑO	2005	2006
TOTAL DÍAS	61,04	28,6

Rotación de Activos Fijos: Con esta razón es probable que tenga más sentido decir que por cada unidad monetaria en activo fijo se generaron $24,72 en ventas.

$$RotaciónActivosFijos = \frac{Ventas}{ActivosFijos}$$

AÑO	2005	2006
TOTAL VECES	24,59	24,72

Rotación de Activos Totales: Este resultado significa que la empresa renueva sus activos 3.14 veces al año y en comparación con el año 2005 se observa que la razón durante el 2006 se incrementó, lo cual indica que Rhenania en la actualidad es mucho más eficiente en la utilización de sus activos.

$$RotaciónActivosTotales = \frac{Ventas}{TotalDeActivos}$$

AÑO	2005	2006
TOTAL VECES	2,62	3,14

3.2.3.4. ANÁLISIS DE RENTABILIDAD

El análisis realizado arrojó los resultados que se presentan a continuación:

Margen de Utilidad Bruta: Mediante este análisis se puede observar que el 14,9% de cada dólar de ventas es lo que ha quedado después de que la empresa pagó sus productos.

$$M\arg enUtilidadBruta = \frac{UtilidadBruta}{Ventas}$$

AÑO	2005	2006
TOTAL	12,72%	14,90%

Margen de Utilidad Operativa: El análisis de esta razón indica que el 6,7% de cada dólar de las ventas es lo que queda después de haber deducido los costos y gastos excepto de impuestos e intereses.

$$M\arg enUtilidadOperativa = \frac{UtilidadAntesInteresesE\operatorname{Im}puestos(UAII)}{Ventas}$$

AÑO	2005	2006
TOTAL	4,66%	6,70%

Margen de Utilidad Neta: En un sentido contable, este resultado muestra que Rhenania S.A. genera $0.04 en utilidades por cada unidad monetaria de ventas.

Como se puede observar en los resultados, se tiene que el margen de utilidad neta durante el año 2006 ha incrementado su valor, lo que indica el éxito que tuvo la empresa en relación con las utilidades sobre las ventas.

$$\mathrm{M}\arg enUtilidadNeta = \frac{UtilidadNeta}{Ventas}$$

AÑO	2005	2006
TOTAL	2,95%	4,40%

Rendimiento sobre Capital Contable (RCC): Por cada unidad monetaria en capital, Rhenania S.A. generó utilidades de $0.85, pero nuevamente esto sólo es correcto en términos contables.

El porcentaje del 2006 muestra que el rendimiento de la empresa ha mejorado al doble de lo obtenido en el año 2005.

$$\mathrm{Re}\,n\,\mathrm{dim}\,ientoSobreCapitalContable(RCC) = \frac{UtilidadNeta}{CapitalContable}$$

AÑO	2005	2006
TOTAL	40,87%	85,12%

3.2.4. COMPONENTE DE RECURSOS HUMANOS

El departamento de Recursos Humanos de Rhenania S.A. es el encargado de asegurar a la organización un abastecimiento adecuado y constante de empleados capaces, mediante la evaluación de las habilidades individuales y el desempeño de cada trabajador dentro de la empresa.

El propósito del reclutamiento es conseguir un grupo numeroso de candidatos para poder seleccionar a los aspirantes calificados que Rhenania necesita, es por esta razón que la empresa tiene como política realizar primero un reclutamiento interno, ya que los empleados que actualmente laboran allí pueden ser los principales candidatos a ocupar el puesto vacante debido a que están familiarizados con la empresa y porque cuesta menos promover a los antiguos empleados.

Si se decide realizar el reclutamiento externo la empresa publica un aviso en la prensa y se receptan las hojas de vida de los solicitantes, acto

seguido se realiza una entrevista preliminar a los aspirantes al puesto y se efectúa el análisis de las respectivas hojas de vida tomando en cuenta su experiencia y las referencias laborales.
Después de la entrevista se procede a seleccionar a las personas idóneas y se realiza las pruebas cognoscitivas, de intereses y de personalidad. Una vez hecho ésto se contrata al nuevo empleado y se le proporciona la información que necesita para trabajar con comodidad y eficacia en Rhenania.

El departamento de Recursos Humanos también se encarga de evaluar, promover, despedir a los empleados y difundir las reglas y políticas que rigen a la empresa.

3.2.5. COMPONENTE DE PRODUCCIÓN

3.2.5.1. FASES DEL PROCESO PRODUCTIVO:

Las etapas del proceso productivo de Rhenania S.A. son:

3.2.5.1.1. Soplado:

El plástico se procesa de formas distintas, según sea termoplástico o termoestable. Los termoplásticos que son los utilizados por Rhenania S.A., formados por polímeros lineales o ramificados, pueden fundirse y se ablandan cuando se calientan y se endurecen al enfriarse.

Al inicio del proceso de fabricación se remueven y funden pequeños gránulos de nailon (resina). Una vez fundida, la mezcla de plástico recibirá la forma deseada mediante la extrusión.

En una máquina de extrusión se puede realizar un moldeo por soplado en donde los gránulos fundidos son forzados a pasar a través de una boquilla, por medio del empuje generado por la acción giratoria de un husillo (tornillo de Arquímedes) que gira en una cámara a temperaturas controladas llamada cañón. La resina es alimentada por medio de una tolva en un extremo de la máquina y debido a la acción de empuje se funde, fluye y mezcla en el cañón hasta conseguir la forma, el tamaño y grosor de los plásticos deseados (Ver Anexo 3).

3.2.5.1.2. Inyección:

El moldeo por inyección es un proceso que consiste en inyectar la resina en estado fundido en un molde cerrado a presión y frío, a través de un orificio pequeño llamado compuerta. En ese molde el material se solidifica, comenzando a cristalizar en polímeros semicristalinos. La pieza o parte final se obtiene al abrir el molde y sacar de la cavidad la pieza moldeada (Ver Anexo 3).

3.2.5.1.3. Serigrafía y Tampografía:

Consiste en técnicas de grabado, conjunto de procesos de duplicación, creación y reproducción de imágenes. En esta etapa se realizan los respectivos diseños de acuerdo a las especificaciones previas de los clientes (color, tipo de letras, dibujos) (Ver Anexo 3).

3.2.5.2. ADQUISICIONES

En lo que respecta a los inventarios las principales materias primas utilizadas por Rhenania para la elaboración de plásticos son los polímeros Polietileno de Alta Densidad (PEAD), Polietileno de Baja Densidad (PEBD), Polipropileno (PP), Poliestireno (PS) en sus tipos expandible y de uso general, Acrilonitrilo butadieno estireno, Estireno acrilonitrilo,

Policloruro de Vinilo (PVC) en sus grados de suspensión, emulsión y compuesto y el Politereftalato de Etileno (PET), La adquisición de materias primas se realiza de acuerdo a los requerimientos planificados por el jefe de producción, el cual emite un escrito al Gerente General solicitando la materia prima, posteriormente éste informa al departamento de finanzas para que se realice la compra respectiva.

3.2.5.3. CONTROL DE EXISTENCIAS

Aquí se registra la disponibilidad o no de las materias primas, este control se lo lleva a cabo mediante la utilización de kárdex y en base a ésto se planifican las futuras adquisiciones.

3.2.5.4. FUERZA DE TRABAJO

Está conformada en su mayoría por gente que aunque no ha tenido una formación adecuada acerca del manejo de las diferentes maquinarias para elaborar plásticos cuenta con la experiencia de estar trabajando durante varios años en los diferentes procesos para la fabricación de estos artículos.

3.2.5.5. CALIDAD

En cuanto al control de calidad de los productos se realiza la toma de muestras para determinar el tamaño, la resistencia y la densidad de los plásticos, para de esta forma asegurar al cliente un producto de buena calidad conforme a sus especificaciones.

3.2.6. COMPONENTE TECNOLÓGICO

La empresa se inició con cuatro máquinas de avanzada tecnología e incluía sopladoras para envases de PVC y sus respectivas tapas.

Rhenania se consolidó como un productor que ofrecía el mejor servicio, calidad y variedad y en más de tres décadas ha llegado a ser una empresa con alta tecnología e infraestructura lo cual la ha convertido en una de las fábricas de plásticos más importantes a nivel nacional.

La tecnología de punta que se oferta en la actualidad en el mercado incluye máquinas de inyectores eléctricos, máquinas tinturadoras, máquinas de soplado, entre otras; pero el acceder a la nueva tecnología para los fabricantes de productos plásticos resulta muy costoso, motivo por el que Rhenania ha optado por importar algunas máquinas de segunda mano. Los costos de una máquina nueva oscilan entre 80.000 y 130.000 dólares.

La tecnología que utiliza Rhenania para producir los envases de plástico incluye máquinas de soplado, de inyección, de extrusión e impresión (ver anexo 3).

3.2.7. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS

Esta matriz resume y evalúa las principales fortalezas y debilidades de los diferentes departamentos de la empresa, al igual que en la matriz EFE la forma de evaluar el ambiente interno fue por consenso.

En la matriz se observa que las fortalezas más importantes son *la calidad en los productos, el incremento de las ventas y la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.* Las debilidades más importantes son *la falta de planificación estratégica, los retrasos en la producción, un sistema de cobranzas deficiente, el incremento en el costo de ventas y la utilización deficiente de los insumos* por lo que obtuvieron una calificación de 1.

El total ponderado es 2.53 lo que indica que está levemente por encima de la media, mostrando así la empresa una posición estratégica interna promedio en la que se pueden utilizar las fortalezas que tiene la organización para aminorar sus debilidades y lograr de esta forma una posición fuerte.

MATRIZ DE FACTORES INTERNOS

	ÁREAS DE TRABAJO	PONDERACIÓN	Sin Importancia 0,0	
			Muy Importante 1,0	
	PRIORITARIAS	IMPACTO	Debilidad Importante 1	Fortaleza Menor 3
	Subsecuentes		Debilidad Menor 2	Fortaleza Importante 4
	FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	IMPACTO	TOTAL PONDERADO
	FORTALEZAS			
1	Buenas relaciones con los proveedores	0.03	3	0.09
2	Abastecimiento oportuno de materias primas	0.04	3	0.12
3	Precios competitivos	0.07	3	0.21
4	Calidad en los productos	0.06	4	0.24
5	Ambiente de trabajo adecuado	0.02	3	0.06
6	Incremento de las ventas	0.12	4	0.48
7	Capacidad para cumplir con obligaciones a corto plazo	0.09	4	0.36
8	Experiencia en la industria del plástico	0.04	3	0.12
9	Eficiencia en el manejo de activos para generar ventas	0.05	3	0.15
10	Excelente atención al cliente	0.03	3	0.09
	DEBILIDADES			
11	No tiene identificado plenamente a sus competidores	0.04	2	0.08
12	Falta de planificación estratégica a mediano y largo plazo	0.06	1	0.06
13	Retraso en la producción	0.07	1	0.07
14	Falta de programas de capacitación técnica para trabajadores	0.03	2	0.06
15	Sistema de cobranzas deficiente	0.05	1	0.05
16	No hay una comunicación apropiada	0.03	2	0.06
17	Incremento en el costo de ventas	0.06	1	0.06
18	Utilización deficiente de insumos	0.05	1	0.05
19	Elevado grado de endeudamiento	0.06	2	0.12
	TOTAL:	**1.00**		**2.53**

ELABORACIÓN: KARINA TOBAR

3.3. DIRECCIÓN ORGANIZATIVA

3.3.1. DECLARACIÓN DE LA MISIÓN

Tomando en cuenta que la misión sirve a la organización como marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible, en forma conjunta con el Gerente se estableció la siguiente misión para la empresa:

“Satisfacer plenamente a clientes, colaboradores y accionistas a través de la calidad de nuestros productos, utilizando como arma lo que mejor sabemos hacer que es fabricar artículos en plástico, fortaleciendo nuestra presencia y penetración en el mercado con tecnología de vanguardia, trabajo en equipo y capacitación del personal”.

3.3.2. DECLARACIÓN DE LA VISIÓN

Visualizar el futuro implica un permanente examen de la empresa frente a sus clientes, su competencia, su propia cultura, y por sobre todo discernir entre lo que ella es hoy, y aquello que desea ser en el futuro, todo esto frente a sus capacidades y oportunidades; y es por todos estos factores que se ha establecido la siguiente visión para Rhenania:

“Nuestra visión es que Rhenania S.A. sea reconocida como una empresa líder en la industria del plástico y como una organización comprometida con su entorno que se distinga por proporcionar productos de excelente calidad a sus clientes, una rentabilidad sostenida a sus accionistas, una ampliación de oportunidades de desarrollo profesional y personal a sus

empleados y una contribución positiva a la sociedad actuando con un compromiso de ciudadanía global“.

3.3.3. VALORES CORPORATIVOS

Para alcanzar la meta de la empresa el comportamiento de todos quienes la integran debe orientarse por los más altos criterios de ética personal, excelencia profesional y responsabilidad organizativa. Esto se concreta en los siguientes valores:

- Integridad: actuaremos sin aprovecharnos de ventajas injustas ni circunstancias dudosas. Haremos aquello que decimos y diremos aquello que hacemos.

- Responsabilidad: antes de tomar una decisión pensaremos en sus consecuencias. Asumiremos los errores y equivocaciones con sentido constructivo y cumpliremos con nuestro deber más allá del mínimo exigible.

- Comunicación: el respeto, la veracidad y la transparencia serán las características de nuestro diálogo con las personas e instituciones. Daremos explicaciones y responderemos a cuantas críticas y demandas de buena fe nos sean presentadas.

- La satisfacción de los clientes, el respeto de sus derechos y el cumplimiento de los compromisos, orientan nuestras actividades.

- La innovación, el trabajo en equipo y la mejora continua son formas de actuación para el desarrollo profesional y de los productos que ofrecemos.

- Asumir el compromiso y la entrega personal como pautas de nuestra actuación profesional.

3.3.4. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

- Incrementar la utilidad neta en un 25% durante el ejercicio fiscal del año 2008.

- Optimizar la producción de la planta en un 30% hasta el año 2010.

- Incrementar la eficiencia de la mano de obra de la empresa en un 15% hasta el año 2009.

- Reducir desperdicios, insumos y materiales de empaque en un 5% anual.

- Mejorar la eficiencia en la recuperación de cartera hasta el año 2008 en un 30%.

3.3.5. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Con el objeto de elaborar las estrategias que brinden un mayor beneficio a Rhenania, se procederá en primer lugar a realizar la priorización del FODA para poder formular las estrategias de las amenazas – oportunidades debilidades y fuerzas, seguida por la matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA) para finalmente concluir con la matriz de la gran estrategia

3.3.5.1. PRIORIZACIÓN DEL FODA

Al realizar las Matrices de Evaluación de los Factores Externos (EFE) e Internos (EFI) se obtuvieron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, las cuales se tienen que priorizar mediante la utilización de una herramienta de estrategia, denominada Matriz Relacional de Holmes (Ver Anexo 4) con el fin de obtener las que serán de mayor relevancia en la elaboración de las estrategias para la empresa.

A continuación se presenta los resultados obtenidos:

FORTALEZAS PRIORIZADAS

No.	FORTALEZAS	%	UBICACIÓN
F4	Calidad en los productos	19	19
F3	Precios competitivos	15	34
F9	Eficiencia en el manejo de activos para generar ventas	15	49
F10	Excelente atención al cliente	13	62
F2	Abastecimiento oportuno de materias primas	11	73
F6	Incremento de las ventas	11	84

DEBILIDADES PRIORIZADAS

No.	DEBILIDADES	%	UBICACIÓN
D7	Incremento en el costo de ventas	18.52	18.52
D2	Falta de planificación estratégica a mediano y largo plazo	16.05	34.57
D8	Utilización deficiente de insumos	16.05	50.62
D9	Elevado grado de endeudamiento	12.35	62.97
D3	Retraso en la producción	12.35	75.32
D4	Falta de programas de capacitación técnica para trabajadores	11.11	86.43

OPORTUNIDADES PRIORIZADAS

No.	FACTORES	%	UBICACIÓN
O2	Crecimiento dinámico del mercado	22.45	22.45
O1	Baja inflación	18.37	40.82
O3	Adquisición de nuevas tecnologías	18.37	59.19
O5	Facilidad para acceso a créditos mediante políticas financieras de gobierno	16.33	75.52
O4	Cambio en hábitos de consumo a favor de la oferta de la empresa	10.20	85.72

AMENAZAS PRIORIZADAS

No.	FACTORES	%	UBICACIÓN
A6	Escasez de materias primas (resina)	18.75	18.75
A7	Creciente poder de negociación de clientes	17.19	35.94
A2	Altos costos de materias primas	17.18	53.12
A4	Presencia de productos sustitutos	14.06	67.18
A5	Excesivo número de competidores	14.06	81.24

Para determinar cuáles serán las estrategias más idóneas para la empresa se tuvieron que formular tres tipos de matrices: la matriz FODA, la matriz PEYEA y la matriz de la Gran estrategia, las cuales se presentan en los siguientes cuadros con el objetivo de tener una visión más clara de las acciones a realizar en Rhenania.

3.3.5.2. MATRIZ PARA FORMULAR ESTRATEGIAS DE LAS AMENAZAS – OPORTUNIDADES DEBILIDADES – FUERZAS (AODF)

La matriz DOFA sirve para identificar acciones viables mediante el cruce de variables, por ejemplo la posibilidad de superar una debilidad que impide el logro del propósito. A continuación se presenta la matriz que se realizó para formular las estrategias de Rhenania S.A.:

MATRIZ FODA

	FUERZAS – F	DEBILIDADES – D
	1. Calidad en los productos **2.** Precios competitivos **3.** Eficiencia en el manejo de activos para generar ventas **4.** Excelente atención al cliente **5.** Abastecimiento oportuno de materias primas **6.** Incremento de las ventas	**1.** Incremento en el costo de ventas **2.** Falta de planificación estratégica a mediano y largo plazo **3.** Utilización deficiente de insumos **4.** Elevado grado de endeudamiento **5.** Retraso en la producción **6.** Falta de programas de preparación técnica para trabajadores
OPORTUNIDADES – O	**ESTRATEGIAS – FO**	**ESTRATEGIAS – DO**
1. Crecimiento dinámico del mercado **2.** Baja inflación **3.** Adquisición de nuevas tecnologías **4.** Facilidad para acceso a créditos mediante políticas financieras de gobierno **5.** Cambio en hábitos de consumo a favor de la oferta de la empresa	F_2-F_1O_3 Expansión de líneas de productos F_3O_4 Afianzamiento de relaciones comerciales con los bancos para obtener crédito F_4-F_6O_5 Programas de incentivos para atraer nuevos clientes F_5O_5 Exploración de nuevos segmentos de mercado	D_5O_1 Control de tiempos muertos para entregar pedidos a tiempo D_6O_5 Capacitación al personal de la planta/ contratar trabajadores especializados D_1-D_3O_3 Supervisar trabajadores para producir mayores cantidades y aminorar costos D_2O_1 Elaborar un plan estratégico de marketing para penetrar en el mercado
AMENAZAS – A	**ESTRATEGIAS – FA**	**ESTRATEGIAS - DA**
1. Escasez de materias primas (resina) **2.** Creciente poder de negociación de clientes **3.** Altos costos de materias primas **4.** Presencia de productos sustitutos **5.** Excesivo número de competidores	F_1-F_2A_2 Llegar a acuerdos con los clientes para acceder a descuentos, servicios post venta, etc. F_2A_5 Preparar una estrategia para ofertar los productos de Rhenania F_2A_3 La empresa asume la elevación de los costos F_2A_4 Hacer conocer al cliente las ventajas de la utilización del plástico F_6A_1 Adquirir materias primas a proveedores no habituales	D_3A_1-A_3 Control en producción para evitar el desperdicio de materias primas D_2A_5 Fomentar en Rhenania un sistema menos burocrático y mejor estructurado para poder trabajar eficientemente dando lugar a la iniciativa personal. D_4A_6 Producción de calidad mediante seminarios de capacitación

ELABORACIÓN: KARINA TOBAR

3.3.5.3. MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y LA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)

MATRIZ PEYEA

POSICIÓN ESTRATÉGICA	**INTERNA**
FUERZA FINANCIERA	***CALIFICACIONES***
Liquidez	4
Capital de Trabajo	5
Apalancamiento	3
Riesgos del negocio	3
VENTAJA COMPETITIVA	**15**
Calidad del producto	- 2
Lealtad de los clientes	- 2
Conocimiento tecnológico	- 4
Control sobre proveedores	- 5
Participación en el mercado	- 3
POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	**- 16**
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE	
Tasa de inflación	- 2
Cambios tecnológicos	- 3
Variabilidad de la demanda	- 2
Barreras para entrar en el mercado	- 4
Presión competitiva	- 5
FUERZA DE LA INDUSTRIA	**- 16**
Estabilidad Financiera	4
Facilidad para entrar al mercado	3
Potencial de crecimiento	3
Potencial de utilidades	3
Conocimientos tecnológicos	4
	17

ELABORACIÓN: KARINA TOBAR

CONCLUSIÓN

El promedio para la VC es – 16/5 = - 3.2

El promedio para la FI es + 17/5 = + 3.4

El promedio para la EA es – 16/ 5 = - 3.2

El promedio para la FF es + 15/4 = 3.8

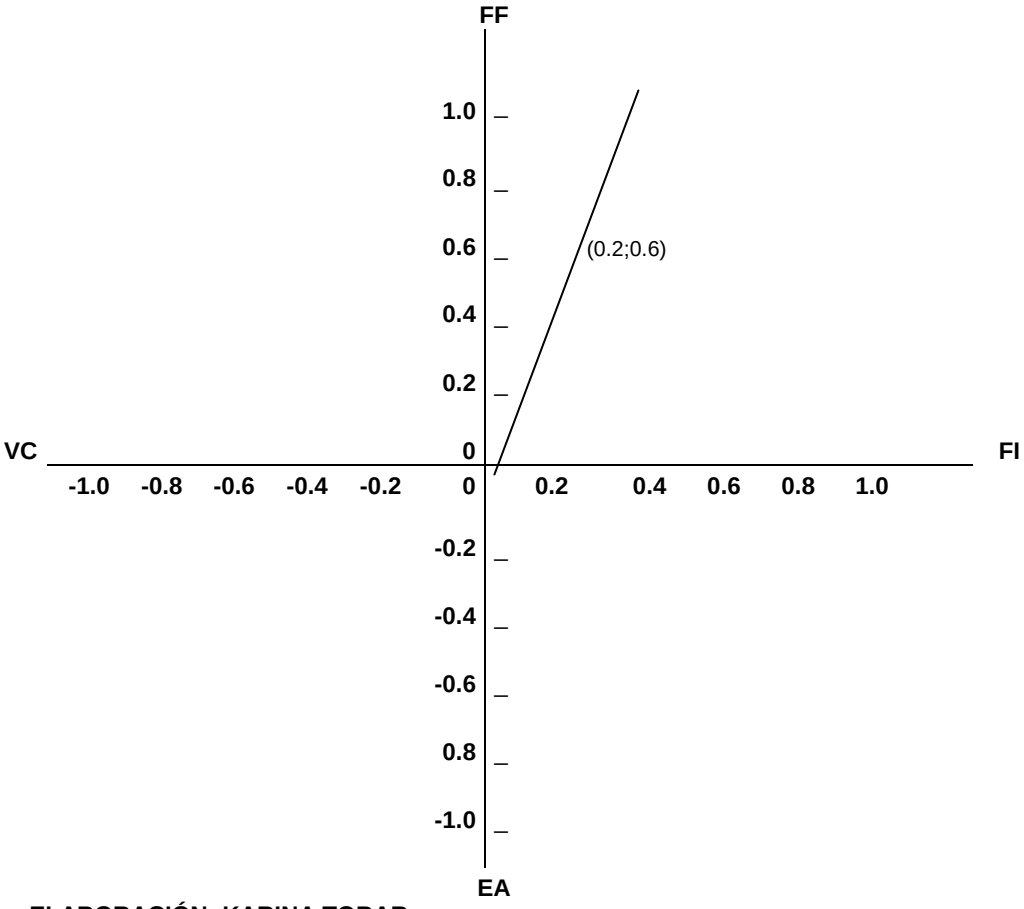
El vector direccional coordina:

Eje x: - 3.2 + (+3.4) = + 0.2

Eje y: - 3.2 + (+3.8) = + 0.6

GRÁFICO No. 3.12.

MATRIZ PEYEA



ELABORACIÓN: KARINA TOBAR

Los resultados de la Matriz PEYEA muestran que Rhenania es una empresa cuya fuerza financiera es un factor dominante en la industria, por lo que la organización debe seguir estrategias de tipo agresivo y usar sus fuerzas internas a efecto de aprovechar las oportunidades, superar las debilidades y evitar las amenazas.

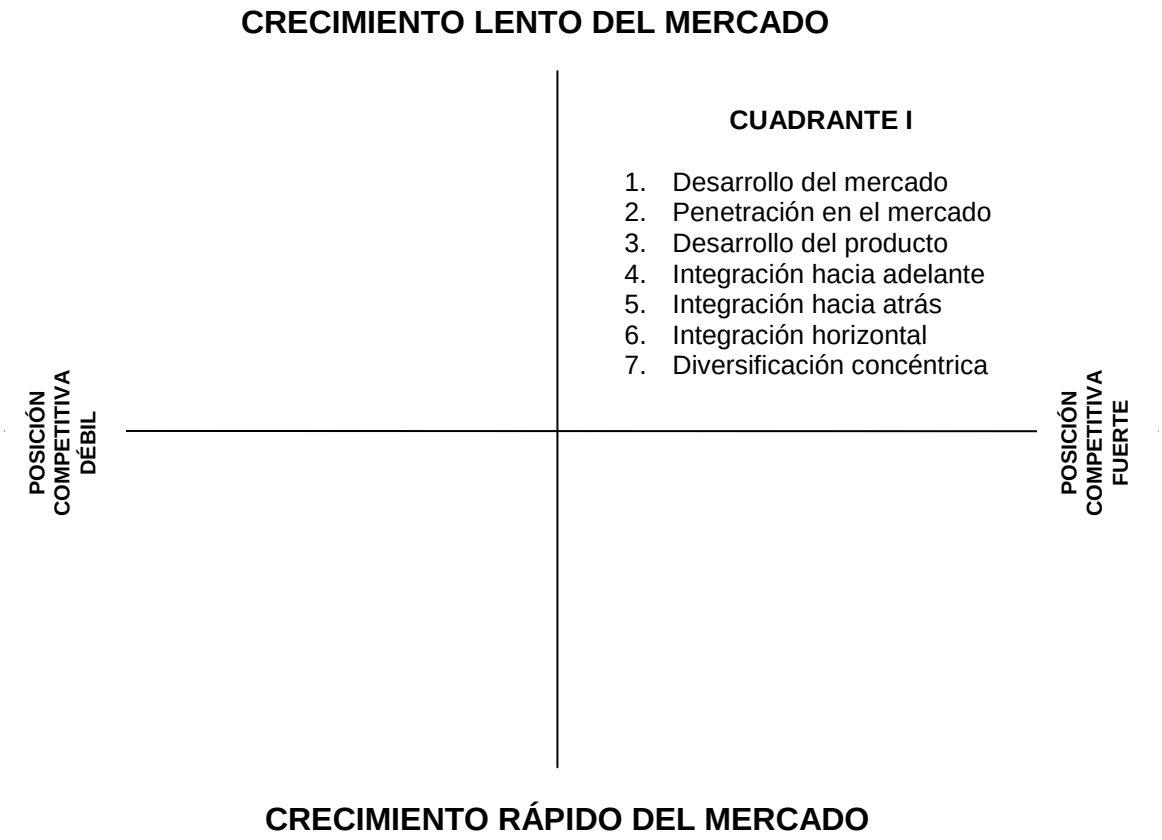
3.3.5.4. MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

Además de la matriz FODA y la matriz PEYEA, la matriz de la Gran Estrategia se ha convertido en un instrumento popular para formular estrategias alternativas.

Como Rhenania se encuentra ubicada dentro del primer cuadrante, su perfil es agresivo donde la posición competitiva es fuerte, por lo tanto las estrategias convenientes a seguir serían las que se muestran en el gráfico No. 3.13.:

GRÁFICO No. 3.13.

MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA



ELABORACIÓN: KARINA TOBAR

3.3.6. LÍNEAS ESTRATÉGICAS

Con base en las matrices realizadas, las líneas estratégicas que debería seguir Rhenania S.A. son las que se detallan a continuación:

1. **Incrementar la utilidad neta en un 25% durante el ejercicio fiscal del año 2008**

E1	En la actualidad Rhenania ha adquirido el dominio de las empresas de la competencia sin experiencia en este campo.
E2	Contratación de la fuerza de ventas
E3	Ofrecer productos según las necesidades específicas de cada cliente
E4	Incrementar el número de clientes

2. **Optimizar la producción de la planta en un 30% hasta el año 2010**

E1	Disminución de tiempos ociosos y tiempos muertos
E2	Adquisición de tecnología de punta
E3	Tiempos de entrega de productos

3. **Incrementar la eficiencia de la mano de obra de la empresa en un 15% hasta el año 2009**

E1	Evitar la duplicidad de funciones
E2	Ejecutar programas de capacitación semestralmente para los trabajadores a partir del año 2008.
E3	Establecer un estándar de rendimiento de la mano de obra

4. **Reducir desperdicios, insumos y materiales de empaque en un 5% anual**

E1	Efectividad en el manejo de costos
E2	Estrategia Calidad - Productividad

5. **Mejorar la eficiencia en la recuperación de cartera hasta el año 2008 en un 30%**

E1	Promover políticas eficientes de cobranza

3.3.7. PLAN OPERATIVO

En los cuadros que se presentan a continuación se detalla cada una de las actividades que se tienen que realizar para lograr las estrategias propuestas y por consiguiente, la consecución de los objetivos planteados.

OBJETIVO No. 1 Incrementar la utilidad neta en un 25% durante el ejercicio fiscal del año 2008

AE No.	ESTRATEGIA	TÁCTICA	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO	INDICADOR
1	En la actualidad Rhenania ha adquirido el dominio de las empresas de la competencia sin experiencia en este campo	¤ Buscar las empresas que presentan dificultades para asociarse a éstas o en un futuro cercano adquirirlas	Gerente General	Efectivo	1 año	Número de empresas adquiridas
2	Contratación de la fuerza de ventas	¤ Reclutamiento y selección de candidatos ¤ Contratar 5 vendedores ¤ Capacitación de los vendedores ¤ Elaborar tabla de comisiones por ventas	Jefe de Recursos Humanos Supervisor	Efectivo Suministros de Oficina	2 meses	Número de vendedores contratados
3	Ofrecer productos según las necesidades específicas de cada cliente	¤ Mandar a hacer un molde específico para cada producto según lo requiera el cliente	Gerente General Jefe de Producción	Efectivo	1 mes	# clientes satisfechos / # clientes atendidos
4	Incrementar el número de clientes	¤ Contratación de la fuerza de ventas	Jefe de Recursos Humanos	Efectivo	Mensualmente	Cantidad de clientes nuevos

ELABORACIÓN: KARINA TOBAR

OBJETIVO No. 2 Optimizar la producción de la planta en un 30% hasta el año 2010

AE No.	ESTRATEGIA	TÁCTICA	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO	INDICADOR
1	Disminución de tiempos ociosos y tiempos muertos	¤ Mantenimiento periódico a la maquinaria ¤ Supervisar al personal de la planta	Jefe de Producción Supervisor	Suministros de oficina Efectivo	1 año	Producción actual/producción planificada
2	Adquisición de tecnología de punta	¤ Cotización en el mercado ¤ Métodos de Financiamiento ¤ Selección de la oferta más atractiva en función de precio y calidad	Gerente General Jefe de Producción	Efectivo	6 meses	Cantidad de maquinaria adquirida
3	Tiempos de entrega de productos	¤ Establecer un conocimiento exacto del tiempo del ciclo de producción	Gerente General Jefe de Producción	Suministros de oficina	Mensualmente	% cumplimiento de fechas de entrega

ELABORACIÓN: KARINA TOBAR

OBJETIVO No. 3 Incrementar la eficiencia de la mano de obra de la empresa en un 15% hasta el año 2009

AE No.	ESTRATEGIA	TÁCTICA	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO	INDICADOR
1	Evitar la duplicidad de funciones	¤ Diseño de los puestos de trabajo según las necesidades de la empresa ¤ Asignación de funciones y responsabilidades que debe cumplir cada persona.	Recursos Humanos y Jefe de Producción	Humanos Suministros de oficina	2 meses	Eficiencia de los trabajadores
2	Ejecutar programas de capacitación semestralmente para los trabajadores a partir del año 2008	¤ Contratar gente especializada en el campo de la elaboración de productos plásticos. ¤ Evaluar el rendimiento de los trabajadores	Jefe de Recursos Humanos	Efectivo Suministros de oficina	6 meses	Número de cursos impartidos
3	Establecer un estándar de rendimiento de la mano de obra	¤ Mediante la observación a los trabajadores ¤ Cronometrar cada actividad del proceso productivo	Supervisor	Humanos Suministros de oficina	6 meses	Horas realizadas/horas estándar

ELABORACIÓN: KARINA TOBAR

OBJETIVO No. 4 Reducir desperdicios, insumos y materiales de empaque en un 5% anual

AE No.	ESTRATEGIA	TÁCTICA	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO	INDICADOR
1	Efectividad en el manejo de costos	¤ Buscar los mejores precios con los proveedores ¤ Eliminar el desperdicio en las distintas actividades del proceso productivo	Gerente General Jefe de producción	Efectivo	1 año	Valor es dólares
2	Estrategia Calidad – Productividad	¤ Ofrecer a los clientes un servicio de calidad ¤ Disminuir el nivel de reprocesos ¤ Disminuir los desperdicios ¤ Los trabajadores impulsan la calidad en todos los niveles de la organización	Jefe de producción Supervisor	Kárdex de inventarios	1 año	Valor en dólares

ELABORACIÓN: KARINA TOBAR

OBJETIVO No. 5 Mejorar la eficiencia en la recuperación de cartera hasta el año 2008 en un 30%

AE No.	ESTRATEGIA	TÁCTICA	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO	INDICADOR
1	Promover políticas de cobranza eficientes	¤ Cobrar un porcentaje de interés para la cartera vencida ¤ Realizar informes para el control de la cuenta de cartera	Gerente General	Computador Suministros de oficina	1 año	Valor de cartera recuperado
2	Recuperar por medio de la vía legal	¤ Contratar asesores jurídicos	Gerente General	Efectivo	1 año	Período promedio de cobro anual

ELABORACIÓN: KARINA TOBAR

CAPÍTULO 4

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

Se hace necesario alinear los objetivos de la empresa hacia todos los niveles de la organización. El cumplimiento de estos objetivos deben ser materializados a través de planes estratégicos que planteen soluciones a algún problema de Rhenania o para mejorar la gestión de su negocio para así obtener mejores resultados que permitan posicionar a la empresa en el mercado. Esta meta es absolutamente realizable en la medida que la empresa cuente con un plan, una guía de acción a seguir coherente con los objetivos planteados. De acuerdo a ese marco las conclusiones más relevantes obtenidas de este proyecto son las siguientes:

1. La empresa ha decidido adoptar en su gestión una herramienta útil como es la planificación estratégica, la cual busca competir con eficiencia en su ramo. Este proyecto permitirá que la organización tome parte activa en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro y así estar preparados para enfrentar el entorno de exigencias que tiene el ambiente de negocios en la actualidad.

2. Un ambiente de trabajo adecuado y apropiados canales de comunicación son la clave para fortalecer las relaciones entre el personal que labora en la empresa y para que se realicen sus actividades diarias con la mejor disposición.

3. La actual situación política y social por la que atraviesa el país se ve reflejada en la limitada entrada de inversiones de capital extranjero. Buena parte de los recursos que se canalizan bajo la forma de inversión de cartera están constituidos por los capitales ¨golondrina¨, de corto plazo y muy sensibles a cualquier cambio de las condiciones económicas o políticas del país.

4. Al no existir mayores barreras de entrada para los competidores nuevos, se presenta un alto grado de rivalidad entre las empresas que dedican sus actividades a la elaboración de envases plásticos por lo que la competencia se vuelve cada más fuerte en esta industria.

5. El alto costo de la tecnología y de las materias primas, en especial la resina limita en gran parte el campo de acción de Rhenania S.A., puesto que muchas veces la empresa tiene que asumir el incremento en el costo de ventas.

4.2. RECOMENDACIONES

1. Es de vital importancia hacer conocer la Misión, Visión, Objetivos y Estrategias a los miembros de la organización, con el fin de crear un compromiso en todos y cada uno de los trabajadores de Rhenania S.A.

2. La participación es clave para conseguir el compromiso con los cambios que se requieren, el proceso de la planeación estratégica es más importante que los documentos resultantes, porque gracias a la participación en el proceso, tanto gerentes como trabajadores se comprometen a brindar su apoyo a la organización.

3. El aplicar una adecuada política de capacitación es de gran importancia para la empresa, ya que estos resultados se verán reflejados en un manejo más eficiente de recursos generando productos de mayor calidad y a menores costos.

4. Las metas fijadas por la empresa deben ir acompañadas de incentivos para motivar al recurso humano a través de planes de beneficios o promociones.

5. Implementar de forma apropiada una política de cobros será de gran importancia para lograr una administración más eficiente en el manejo de la cartera de la empresa.

6. Es tarea del Gerente General y de los jefes de los respectivos departamentos estar atentos a cualquier cambio que se produzca en el entorno y para ello es fundamental la revisión periódica del

plan propuesto. Cualquier alteración debe ser incorporada en el plan para así cumplir con éxito el objetivo planteado.

7. Se necesita preparar planes tácticos cuyo propósito es ayudar a instrumentar los planes estratégicos. El Gerente General, los jefes de cada departamento, así como los equipos de empleados, basan sus planes tácticos en el plan estratégico de la organización.

8. Se necesitan controles para asegurar que la instrumentación de los planes se realice conforme a lo establecido y evaluar los resultados conseguidos mediante tales planes. Si éstos no generan los resultados deseados, gerentes y equipos tendrían que modificar la misión y los objetivos, revisar las estrategias o idear nuevos planes tácticos. Una evaluación minuciosa revelará los cambios específicos que hay que incorporar en el siguiente ciclo de planeación.

ANEXOS

ANEXO 1

ASPECTOS ECONÓMICOS

1.1. PIB PETROLERO Y NO PETROLERO

PIB PETROLERO Y NO PETROLERO

PRODUCTO INTERNO BRUTO PETROLERO Y NO PETROLERO

Años	2001	2002	2003	2004 (sd)	2005 (p)	2006 (prev)	2007 (prev)
Miles de dólares de 2000							
PIB ramas petroleras	2,023,313	1,933,663	2,063,400	2,793,339	2,699,057	2,768,724	2,765,122
PIB ramas no petroleras	12,996,760	13,499,154	13,976,426	14,481,701	15,320,219	15,947,904	16,542,243
Otros elementos del PIB	1,764,022	2,063,852	2,082,487	2,283,345	2,466,748	2,649,799	2,800,212
PIB total	16,784,095	17,496,669	18,122,313	19,558,385	20,486,024	21,366,427	22,107,577
Tasas de variación (a precios de 2000)							
PIB ramas petroleras	1.1	-4.4	6.7	35.4	-3.4	2.6	-0.1
PIB ramas no petroleras	5.5	3.9	3.5	3.6	5.8	4.1	3.7
Otros elementos del PIB	9.7	17.0	0.9	9.6	8.0	7.4	5.7
PIB total	5.3	4.2	3.6	7.9	4.7	4.3	3.5
Estructura porcentual (a precios de 2000)							
PIB ramas petroleras	12.1	11.1	11.4	14.3	13.2	13.0	12.5
PIB ramas no petroleras	77.4	77.2	77.1	74.0	74.8	74.6	74.8
Otros elementos del PIB	10.5	11.8	11.5	11.7	12.0	12.4	12.7
PIB total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Miles de dólares							
PIB ramas petroleras	1,801,359	2,088,213	2,767,453	3,918,937	4,994,657	7,047,847	7,775,504
PIB ramas no petroleras	17,242,644	20,090,130	23,082,896	25,671,606	28,439,093	30,542,102	32,612,958
Otros elementos del PIB	2,205,574	2,721,138	2,785,560	3,045,168	3,055,170	3,302,131	3,547,869
PIB total	21,249,577	24,899,481	28,635,909	32,635,711	36,488,920	40,892,080	43,936,331

(sd) cifras semidefinitivas.
(p) cifras provisionales
(prev) cifras de previsión.

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORACIÓN: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

ANEXO 2

ESTADOS FINANCIEROS DE RHENANIA S.A.

2.1. BALANCE GENERAL AÑO 2005
2.2. BALANCE GENERAL AÑO 2006
2.3. ESTADO DE RESULTADOS AÑO 2005
2.4. ESTADO DE RESULTADOS AÑO 2006

RHENANIA S.A.
BALANCE GENERAL
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2005

ACTIVOS			
ACTIVO CORRIENTE			
ACTIVOS DISPONIBLES			
CAJA		84,806.99	
BANCOS		76,528.36	
TOTAL ACTIVOS DISPONIBLES			**161,335.35**
ACTIVOS EXIGIBLES			
CLIENTES	503,823.52		
Provisión. Ctas. Incobrables	0.00	503,823.52	
EMPLEADOS		4,633.81	
OTRAS CTAS. POR COBRAR		27,857.50	
TOTAL ACTIVOS EXIGIBLES			**536,314.83**
ACTIVOS REALIZABLES			
INVENTARIOS		331,034.21	
IMPORTACIONES EN TRÁNSITO		2,584.86	
TOTAL ACTIVOS REALIZABLES			**333,619.07**
TOTAL DE ACTIVO CORRIENTE			**1,031,269.25**
ACTIVO FIJO			
INSTALACIONES	3,996.33		
Depreciación Acumulada Instalaciones	2,281.52	1,714.81	
MOLDES	138,641.66		
Depreciación Acumulada Moldes	52,762.18	85,879.48	
MAQUINARIAS	27,328.61		
Depreciación Acumulada Maquinarias	16,807.86	10,520.75	
MUEBLES Y ENSERES	4,457.51		
Depreciación Acumulada Mueb. Y Enseres	2,777.55	1,679.96	
VEHÍCULOS	43,756.99		
Depreciación Acumulada Vehículos	17,867.46	25,889.53	
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	4,397.90		
Depreciación Acumulada Eq. Comput.	2,557.10	1,840.80	
TOTAL DE ACTIVOS FIJOS			**127,525.33**
ACTIVO DIFERIDO			
IMPUESTOS		35,127.81	
SEGUROS		910.35	
OTROS CARGOS DIFERIDOS		0.01	
TOTAL DE ACTIVOS DIFERIDOS			**36,038.17**

TOTAL ACTIVO			**1,194,832.75**
PASIVOS CORRIENTES			
OBLIGACIONES BANCARIAS		0.00	
CUENTAS POR PAGAR		833,426.38	
PROVEEDORES LOCALES	16,070.22		
PROVEEDORES EXTERIOR	118,314.89		
COMPAÑÍAS RELACIONADAS	647,108.67		
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	23,361.65		
OBLIGACIONES FISCALES	-34,670.89		
OBLIGACIONES SOCIALES	63,241.84		
PARTICIP. TRABAJADORES POR PAGAR		21,759.32	
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR		30,825.70	
TOTAL PASIVOS CORRIENTES			**886,011.40**
PASIVOS LARGO PLAZO			
OTRAS CUENTAS POR PAGAR		82,558.43	
TOTAL PASIVOS LARGO PLAZO			**82,558.43**
TOTAL PASIVOS			**968,569.83**
PATRIMONIO			
CAPITAL SOCIAL		1,500.00	
RESERVA LEGAL		458.61	
UTILIDAD EJERCICIO ANTERIOR		131,827.22	
UTILIDAD PRESENTE		92,477.09	
TOTAL PATRIMONIO			**226,262.92**
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO			**1,194,832.75**

RHENANIA S.A.
BALANCE GENERAL
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2006

ACTIVOS			
ACTIVO CORRIENTE			
ACTIVOS DISPONIBLES			
CAJA		358,337.02	
BANCOS		-177,987.25	
TOTAL ACTIVOS DISPONIBLES			**180,349.77**
ACTIVOS EXIGIBLES			
CLIENTES	286,143.70		
Provisión. Ctas. Incobrables	3,361.44	282,782.26	
EMPLEADOS		9,384.50	
OTRAS CTAS. POR COBRAR		3,300.00	
TOTAL ACTIVOS EXIGIBLES			**295,466.76**
ACTIVOS REALIZABLES			
INVENTARIOS		486,491.82	
IMPORTACIONES EN TRÁNSITO		-1,958.83	
TOTAL ACTIVOS REALIZABLES			**484,532.99**
TOTAL DE ACTIVO CORRIENTE			**960,349.52**
ACTIVO FIJO			
INSTALACIONES	5,151.33		
Depreciación Acumulada Instalaciones	2,710.05	2,441.28	
MOLDES	184,501.66		
Depreciación Acumulada Moldes	68,869.34	115,632.32	
MAQUINARIAS	27,328.61		
Depreciación Acumulada Maquinarias	19,540.70	7,787.91	
MUEBLES Y ENSERES	4,457.51		
Depreciación Acumulada Mueb. y Enseres	3,218.27	1,239.24	
VEHÍCULOS	43,756.99		
Depreciación Acumulada Vehículos	26,618.84	17,138.15	
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	5,405.69		
Depreciación Acumulada Eq. Comput.	3,793.95	1,611.74	
TOTAL DE ACTIVOS FIJOS			**145,850.64**
ACTIVO DIFERIDO			
IMPUESTOS		38,615.54	
SEGUROS		867.21	
OTROS CARGOS DIFERIDOS		3,500.00	
TOTAL DE ACTIVOS DIFERIDOS			**42,982.75**
TOTAL ACTIVO			**1,149,182.91**

PASIVO			
PASIVOS CORRIENTES			
OBLIGACIONES BANCARIAS		-0.02	
CUENTAS POR PAGAR		691,280.75	
PROVEEDORES LOCALES	3,138.73		
PROVEEDORES EXTERIOR	76,087.47		
	528,720.0		
COMPAÑÍAS RELACIONADAS	0		
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	15,197.61		
OBLIGACIONES FISCALES	-17,490.29		
OBLIGACIONES SOCIALES	85,627.23		
PARTICIP. TRABAJADORES POR PAGAR		37,435.96	
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR		53,034.28	
TOTAL PASIVOS CORRIENTES			**781,750.97**
PASIVOS LARGO PLAZO			
OTRAS CUENTAS POR PAGAR		180,522.07	
TOTAL PASIVOS LARGO PLAZO			**180,522.07**
TOTAL PASIVOS			**962,273.04**
PATRIMONIO			
CAPITAL SOCIAL		1,500.00	
RESERVA LEGAL		458.62	
UTILIDAD EJERCICIO ANTERIOR		25,848.41	
UTILIDAD PRESENTE		159,102.84	
TOTAL PATRIMONIO			**186,909.87**
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO			**1,149,182.91**

RHENANIA S.A.
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2005

INGRESOS			
INGRESOS OPERACIONALES			
VENTAS		3,135,696.48	
COSTO DE VENTAS		2,736,580.92	
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS			**399,115.56**
GASTOS OPERACIONALES			
GASTOS ADMINISTRATIVOS			
GASTO DEL PERSONAL	98,784.15		
GASTOS GENERALES	58,911.38		
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS		**157,695.53**	
GASTOS DE VENTAS			
GASTO DEL PERSONAL	23,514.16		
OTROS GASTOS DE VENTA	71,793.74		
TOTAL GASTOS DE VENTAS		**95,307.90**	
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN			**253,003.43**
UTILIDAD OPERATIVA			**146,112.13**
INGRESOS FINANCIEROS			**5,058.10**
INTERÉS GANADO	1,058.10		
OTROS INGRESOS	4,000.00		
GASTOS FINANCIEROS			**6,108.13**
GASTOS BANCARIOS	976.92		
INTERESES Y MULTAS	169.13		
INTERÉS COMISIÓN	4,962.08		
UTILIDAD ANTES PARTIC. TRABAJADORES			**145,062.10**
15% UTILIDAD TRABAJADORES			21,759.32
			123,302.79
25% IMPUESTO A LA RENTA			30,825.70
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO			**92,477.09**

RHENANIA S.A.
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2006

INGRESOS			
INGRESOS OPERACIONALES			
VENTAS		3,605,469.43	
COSTO DE VENTAS		3,068,323.77	
			537,145.66
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS			
GASTOS OPERACIONALES			
GASTOS ADMINISTRATIVOS			
GASTO DEL PERSONAL	118,882.55		
GASTOS GENERALES	69,349.22		
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS		**188,231.77**	
GASTOS DE VENTAS			
GASTO DEL PERSONAL	26,261.85		
OTROS GASTOS DE VENTA	80,130.02		
TOTAL GASTOS DE VENTAS		**106,391.87**	
			294,623.64
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN			
			242,522.02
UTILIDAD OPERATIVA			
INGRESOS FINANCIEROS			**7,887.98**
INTERÉS GANADO	7,887.98		
GASTOS FINANCIEROS			**836.91**
GASTOS BANCARIOS	589.04		
INTERESES Y MULTAS	247.87		
UTILIDAD ANTES PARTIC. TRABAJADORES			**249,573.09**
15% UTILIDAD TRABAJADORES			37,435.96
			212,137.13
25% IMPUESTO A LA RENTA			53,034.28
			159,102.84
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO			

ANEXO 3

MAQUINARIA UTILIZADA EN RHENANIA S.A.

3.1. EXTRUSIÓN POR SOPLADO
3.2. MÁQUINA DE INYECCIÓN
3.3. SERIGRAFIA
3.4. MOLDE PARA FABRICAR UN CLIP DE PLÁSTICO PARA PAPEL

EXTRUSIÓN POR SOPLADO

MÁQUINA DE INYECCIÓN

SERIGRAFÍA

MOLDE PARA FABRICAR UN CLIP DE PLÁSTICO PARA PAPEL

ANEXO 4

MATRICES DE HOLMES

4.1. PRIORIZACIÓN DE FORTALEZAS

4.2. PRIORIZACIÓN DE DEBILIDADES

4.3. PRIORIZACIÓN DE OPORTUNIDADES

4.4. PRIORIZACIÓN DE AMENAZAS

MATRIZ DE HOLMES

PRIORIZACIÓN DE FORTALEZAS

No.	FACTORES	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	SUMATORIA	%
F1	Buenas relaciones con los proveedores	**0.5**	0	0	0	1	0	0	0	0	0	**1.5**	**3**
F2	Abastecimiento oportuno de materias primas	1	**0.5**	0	0	1	0	1	1	0	1	**5.5**	**11**
F3	Precios competitivos	1	1	**0.5**	0	1	1	1	1	1	0	**7.5**	**15**
F4	Calidad en los productos	1	1	1	**0.5**	1	1	1	1	1	1	**9.5**	**19**
F5	Ambiente de trabajo adecuado	0	0	0	0	**0.5**	0	0	0	0	0	**0.5**	**1**
F6	Incremento de las ventas	1	1	0	0	1	**0.5**	1	1	0	0	**5.5**	**11**
F7	Capacidad para cumplir con obligaciones a corto plazo	1	0	0	0	1	0	**0.5**	1	0	0	**3.5**	**7**
F8	Experiencia en la industria del plástico	1	0	0	0	1	0	0	**0.5**	0	0	**2.5**	**5**
F9	Eficiencia en el manejo de activos para generar ventas	1	1	0	0	1	1	1	1	**0.5**	1	**7.5**	**15**
F10	Excelente atención al cliente	1	0	1	0	1	1	1	1	0	**0.5**	**6.5**	**13**
		8.5	**4.5**	**2.5**	**0.5**	**9.5**	**4.5**	**6.5**	**7.5**	**2.5**	**3.5**	**50**	**100**

ELABORACIÓN: KARINA TOBAR

No.	FACTORES	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	SUMATORIA	%	UBICACIÓN
F4	Calidad en los productos	1	1	1	**0.5**	1	1	1	1	1	1	**9.5**	**19**	**19**
F3	Precios competitivos	1	1	**0.5**	0	1	1	1	1	1	0	**7.5**	**15**	**34**
F9	Eficiencia en el manejo de activos para generar ventas	1	1	0	0	1	1	1	1	**0.5**	1	**7.5**	**15**	**49**
F10	Excelente atención al cliente	1	0	1	0	1	1	1	1	0	**0.5**	**6.5**	**13**	**62**
F2	Abastecimiento oportuno de materias primas	1	**0.5**	0	0	1	0	1	1	0	1	**5.5**	**11**	**73**
F6	Incremento de las ventas	1	1	0	0	1	**0.5**	1	1	0	0	**5.5**	**11**	**84**
F7	Capacidad para cumplir con obligaciones a corto plazo	1	0	0	0	1	0	**0.5**	1	0	0	**3.5**	**7**	**91**
F8	Experiencia en la industria del plástico	1	0	0	0	1	0	0	**0.5**	0	0	**2.5**	**5**	**96**
F1	Buenas relaciones con los proveedores	**0.5**	0	0	0	1	0	0	0	0	0	**1.5**	**3**	**99**
F5	Ambiente de trabajo adecuado	0	0	0	0	**0.5**	0	0	0	0	0	**0.5**	**1**	**100**
		8.5	**4.5**	**2.5**	**0.5**	**9.5**	**4.5**	**6.5**	**7.5**	**2.5**	**3.5**	**50**	**100**	

ELABORACIÓN: KARINA TOBAR

MATRIZ DE HOLMES

PRIORIZACIÓN DE DEBILIDADES

No.	FACTORES	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	SUMATORIA	%
D1	No tiene identificado plenamente a sus competidores	**0.5**	0	0	0	1	1	0	0	0	**2.5**	**6.17**
D2	Falta de planificación estratégica a mediano y largo plazo	1	**0.5**	1	1	1	1	0	0	1	**6.5**	**16.05**
D3	Retraso en la producción	1	0	**0.5**	0.5	1	1	0	0.5	0.5	**5**	**12.35**
D4	Falta de programas de capacitación técnica para trabajadores	1	0	0.5	**0.5**	1	1	0	0.5	0	**4.5**	**11.11**
D5	Sistema de cobranzas deficiente	0	0	0	0	**0.5**	1	0	0	1	**2.5**	**6.17**
D6	No hay una comunicación apropiada	0	0	0	0	0	**0.5**	0	0	0	**0.5**	**1.23**
D7	Incremento en el costo de ventas	1	1	1	1	1	1	**0.5**	0.5	0.5	**7.5**	**18.52**
D8	Utilización deficiente de insumos	1	1	0.5	0.5	1	1	0.5	**0.5**	0.5	**6.5**	**16.05**
D9	Elevado grado de endeudamiento	1	0	0.5	1	0	1	0.5	0.5	**0.5**	**5**	**12.35**
		6.5	**2.5**	**4**	**4.5**	**6.5**	**8.5**	**1.5**	**2.5**	**4**	**40.5**	**100**

ELABORACIÓN: KARINA TOBAR

No.	FACTORES	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	SUMATORIA	%	UBICACIÓN
D7	Incremento en el costo de ventas	1	1	1	1	1	1	**0.5**	0.5	0.5	**7.5**	**18.52**	**18.52**
D2	Falta de planificación estratégica a mediano y largo plazo	1	**0.5**	1	1	1	1	0	0	1	**6.5**	**16.05**	**34.57**
D8	Utilización deficiente de insumos	1	1	0.5	0.5	1	1	0.5	**0.5**	0.5	**6.5**	**16.05**	**50.62**
D9	Elevado grado de endeudamiento	1	0	0.5	1	0	1	0.5	0.5	**0.5**	**5**	**12.35**	**62.97**
D3	Retraso en la producción	1	0	**0.5**	0.5	1	1	0	0.5	0.5	**5**	**12.35**	**75.32**
D4	Falta de programas de capacitación técnica para trabajadores	1	0	0.5	**0.5**	1	1	0	0.5	0	**4.5**	**11.11**	**86.43**
D1	No tiene identificado plenamente a sus competidores	**0.5**	0	0	0	1	1	0	0	0	**2.5**	**6.17**	**92.6**
D5	Sistema de cobranzas deficiente	0	0	0	0	**0.5**	1	0	0	1	**2.5**	**6.17**	**98.77**
D6	No hay una comunicación apropiada	0	0	0	0	0	**0.5**	0	0	0	**0.5**	**1.23**	**100**
		6.5	**2.5**	**4**	**4.5**	**6.5**	**8.5**	**1.5**	**2.5**	**4**	**40.5**	**100**	

ELABORACIÓN: KARINA TOBAR

MATRIZ DE HOLMES

PRIORIZACIÓN DE OPORTUNIDADES

No.	FACTORES	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	SUMATORIA	%
O1	Baja inflación	**0.5**	0.5	0.5	1	0	1	1	**4.5**	**18.37**
O2	Crecimiento dinámico del mercado	0.5	**0.5**	1	1	1	1	0.5	**5.5**	**22.45**
O3	Adquisición de nuevas tecnologías	0.5	0	**0.5**	1	0.5	1	1	**4.5**	**18.37**
O4	Cambio en hábitos de consumo en favor de la oferta de la empresa	0	0	0	**0.5**	1	0.5	0.5	**2.5**	**10.20**
O5	Facilidad para acceso a créditos mediante políticas financieras de gobierno	1	0	0.5	0	**0.5**	1	1	**4**	**16.33**
O6	Buenas referencias de la empresa por parte de los clientes a terceros	0	0	0	0.5	0	**0.5**	0.5	**1.5**	**6.12**
O7	Largas relaciones comerciales con los clientes	0	0.5	0	0.5	0	0.5	**0.5**	**2**	**8.16**
		2.5	**1.5**	**2.5**	**4.5**	**3**	**5.5**	**5**	**24.5**	**100**

ELABORACIÓN: KARINA TOBAR

No.	FACTORES	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	SUMATORIA	%	UBICACIÓN
O2	Crecimiento dinámico del mercado	0.5	**0.5**	1	1	1	1	0.5	**5.5**	**22.45**	**22.45**
O1	Baja inflación	**0.5**	0.5	0.5	1	0	1	1	**4.5**	**18.37**	**40.82**
O3	Adquisición de nuevas tecnologías	0.5	0	**0.5**	1	0.5	1	1	**4.5**	**18.37**	**59.19**
O5	Facilidad para acceso a créditos mediante políticas financieras de gobierno	1	0	0.5	0	**0.5**	1	1	**4**	**16.33**	**75.52**
O4	Cambio en hábitos de consumo en favor de la oferta de la empresa	0	0	0	**0.5**	1	0.5	0.5	**2.5**	**10.20**	**85.72**
O7	Largas relaciones comerciales con los clientes	0	0.5	0	0.5	0	0.5	**0.5**	**2**	**8.16**	**93.88**
O6	Buenas referencias de la empresa por parte de los clientes a terceros	0	0	0	0.5	0	**0.5**	0.5	**1.5**	**6.12**	**100**
		2.5	**1.5**	**2.5**	**4.5**	**3**	**5.5**	**5**	**24.5**	**100**	

ELABORACIÓN: KARINA TOBAR

MATRIZ DE HOLMES

PRIORIZACIÓN DE AMENAZAS

No.	FACTORES	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	SUMATORIA	%
A1	Inestabilidad política	0.5	0	1	0	0	0	0	0.5	2	6.25
A2	Altos costos de materias primas	1	0.5	0.5	1	0.5	0.5	0.5	1	5.5	17.18
A3	Falta de mano de obra calificada	0	0.5	0.5	1	0	0	0	1	3	9.38
A4	Presencia de productos sustitutos	1	0	0	0.5	0.5	0.5	1	1	4.5	14.06
A5	Excesivo número de competidores	1	0.5	1	0.5	0.5	0	0	1	4.5	14.06
A6	Escasez de materias primas (resina)	1	0.5	1	0.5	1	0.5	0.5	1	6	18.75
A7	Creciente poder de negociación de clientes	1	0.5	1	0	1	0.5	0.5	1	5.5	17.19
A8	Manufacturas provenientes de otros países	0.5	0	0	0	0	0	0	0.5	1	3.13
		6	2.5	5	3.5	3.5	2	2.5	7	32	100

ELABORACIÓN: KARINA TOBAR

No.	FACTORES	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	SUMATORIA	%	UBICACIÓN
A6	Escasez de materias primas (resina)	1	0.5	1	0.5	1	0.5	0.5	1	6	18.75	18.75
A7	Creciente poder de negociación de clientes	1	0.5	1	0	1	0.5	0.5	1	5.5	17.19	35.94
A2	Altos costos de materias primas	1	0.5	0.5	1	0.5	0.5	0.5	1	5.5	17.18	53.12
A4	Presencia de productos sustitutos	1	0	0	0.5	0.5	0.5	1	1	4.5	14.06	67.18
A5	Excesivo número de competidores	1	0.5	1	0.5	0.5	0	0	1	4.5	14.06	81.24
A3	Falta de mano de obra calificada	0	0.5	0.5	1	0	0	0	1	3	9.38	90.62
A1	Inestabilidad política	0.5	0	1	0	0	0	0	0.5	2	6.25	96.87
A8	Manufacturas provenientes de otros países	0.5	0	0	0	0	0	0	0.5	1	3.13	100
		6	2.5	5	3.5	3.5	2	2.5	7	32	100	

ELABORACIÓN: KARINA TOBAR

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABELL, Derek F. La Administración con estrategias duales: el dominio del presente y la anticipación al futuro. Editorial Continental. Décima segunda edición. México DF 1999.

ACOSTA, Alberto. Breve Historia Económica del Ecuador. Corporación Editora Nacional. Quito – Ecuador 2000.

ASEPLAS Documentos y bibliografía referente al plástico.

AYALA MORA, E., Nueva Historia del Ecuador. Corporación Editora Nacional, Quito - Ecuador 1996.

AYALA MORA, E., Resumen de Historia del Ecuador. Corporación Editora Nacional, Quito - Ecuador 1997.

BENAVIDES, Leandro. Introducción a la Economía. Ediciones Pirámide S.A. Cuarta edición. Madrid – España 1999.

BORELLO, Antonio. El Plan de Negocios: de Herramienta de Evaluación de una Inversión a elaboración de un plan estratégico y operativo. Segunda edición. MC Graw – Hill. Bogotá – Colombia. Abril 2000.

BROWN, Warren B., MOBERG, Dennis J. Teoría De La Organización y la Administración. Editorial Limusa. México D.F.

CERTO Samuel, Peter Paúl. Dirección Estratégica. Tercera edición. Irwin. España 1996.

CADENA, Francisco. Manual de reciclaje de plásticos. Quito – Ecuador: USAID: Corporación Oikos. Octubre de 2000.

DESS G., Lumpking. Dirección Estratégica. Primera edición. MC Graw – Hill. Madrid – España 2003.

ENCICLOPEDIA DEL ECUADOR. Grupo Editorial Océano. Barcelona – España. 2003.

FRED R., David. Conceptos de administración estratégica, 5ta edición. México. 1997.

GITMAN, Lawrence J. Principios de Administración Financiera. Octava Edición. 1994.

LUNA. L, Pablo. Proyectos y Planificación. Primera edición. Quito – Ecuador. Enero, 2004.

Microsoft Encarta 2006. Ecuador (República). Crisis política - Lenguas y religión.

PINTO, Roberto. Planeación estratégica, Primera edición, México, 2000

PORTER, Michael. Estrategias Competitivas: Técnicas para analizar industrias y compañías. Editorial Cesa.

RUGMAN, Alan M. - Planeación estratégica – México, 2000.

STEINER, George. Planeación Estratégica. Primera edición. Editorial Continental. México 1991.

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS. Planeación estratégica, Quito – Ecuador, Marzo del 2006.

VÁSQUEZ, Lola. Ecuador: Su Realidad 2005 – 2006. Fundación "José Peralta". Décima Tercera Edición. Quito – Ecuador. Septiembre de 2005.

WRIGTH, Peter. Strategic Management Journal.

LINKS DE INTERNET:

http://www.aseplas.com

http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num7/art14.htm

http://www.bce.gov.ec

http://blog.undermedia.com.ec/index.php/etapas-para-realizar-una-planeacion-estrategica-de-de-negocios/

http://www.cedatos.com.ec/contenido.asp?id=744

http://www.cig.org.ec/htm/publicaciones.asp#

http://www.dlh.lahora.com.ec/notic-politica.html

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacion estrategica/default6.asp

http://estrategiasenlared.com.ar/index

http://www.etapa.net.ec/Empresa/emp_pla_plaest.aspx

http://www.geocities.com/svg88/index.html

http://www.geocities.com/val_corp.shtml

http://www.geocities.com/svg88/plan.html

http://www.gestiopolis.com

http://www.inec.gov.ec/estadistic-inflac.html

http://www.mintrab.gov.ec/MinisterioDeTrabajo/index.htm

http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml

http://www.monografias.com/trabajos8/dafo/dafo.shtml

http://www.monografías.com/trabajos12/evoluc_plane.shtml

http://www.monografias.com/trabajos16/teoria-darwin

http://www.plastico.com/tp/secciones/TP/ES/MAIN/IN/ARTICULOS/doc_53642_HTML.html

http://www.presidencia.gov.ec/economia.htm

http://www.proasetel.com/paginas/articulos/elementos_plan.htm

http://www.tja.entelnet.bo/uteplan/planpag1.html

http://www.vivecuador.com/html2/esp/cultura.htm

http://es.wikipedia.org/wiki/Planeaci%C3%B3n