

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA  
“MAFERSA”**

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERA EMPRESARIAL**

**MÓNICA CRISTINA GAIBOR BENAVIDES**

**(monycris8@hotmail.com)**

**DIRECTOR: Dr. Francisco Ron Proaño  
(e.santillan@andinanet.net)**

**2015**

## **DECLARACIÓN**

Yo, Mónica Cristina Gaibor Benavides, declaro que el trabajo aquí descrito es de propia autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

---

Mónica Cristina Gaibor Benavides

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Mónica Cristina Gaibor Benavides, bajo mi supervisión.

---

Dr. Francisco Ron Proaño.

DIRECTOR DEL PROYECTO

## **AGRADECIMIENTO**

A La Escuela Politécnica Nacional, porque en sus aulas me formé y me permitieron compartir vivencias que ayudaron a mi crecimiento profesional, a mis queridos profesores, con especial deferencia al Dr. Francisco Ron Proaño, quien contribuyó significativamente en el desarrollo del presente trabajo, a la empresa MAFERSA por depositar su total confianza en mí; y a todo el personal por brindarme toda la ayuda necesaria para realizar el estudio de la empresa.

## **DEDICATORIA**

A mis padres, amigos incondicionales, por el amor inmenso y el tiempo que han dedicado para formarme como una persona íntegra, gracias por su apoyo y paciencia.

A mis hermanos y familia que siempre me han apoyado y han confiado en mí.

A mis hijos, motivo de mi vida, por estar a mi lado, y por su amor incondicional.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

DECLARACIÓN.....	I
CERTIFICACIÓN.....	II
AGRADECIMIENTO.....	III
DEDICATORIA.....	IV
CONTENIDO.....	V
LISTA DE ANEXOS .....	X
LISTA DE TABLAS .....	XI
LISTA DE GRÁFICOS .....	XII
LISTA DE MATRICES.....	XIV
RESUMEN EJECUTIVO.....	XV

### CAPÍTULO I

1	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1	ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	1
	DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO .....	2
1.2.1	SUS PRODUCTOS .....	3
1.3	PROBLEMÁTICA.....	4
1.3.1	FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA .....	6
1.3.1.1	Formulación del Problema.....	6
1.3.1.2	Sistematización del Problema.....	6
1.3.2	OBJETIVO GENERAL .....	6
1.3.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	7
1.3.4	JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO .....	7
1.3.4.1	Justificación Teórica .....	7
1.3.4.2	Justificación Metodológica .....	8
1.3.4.3	Justificación Práctica.....	8

## CAPÍTULO II

2	MARCO TEÓRICO .....	9
2.1	DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....	9
2.2	CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....	10
2.3	IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	11
2.4	BENEFICIOS .....	12
2.5	DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL (FODA).....	14
2.5.1	ANÁLISIS EXTERNO .....	15
2.5.1.1	Macroambiente.....	16
2.5.1.1.1	Fuerzas políticas, gubernamentales y legal.....	16
2.5.1.1.2	Fuerzas económicas .....	16
2.5.1.1.3	Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales .....	18
2.5.1.1.4	Fuerzas tecnológicas .....	19
2.5.1.2	Microambiente .....	19
2.5.1.2.1	Los Clientes.....	20
2.5.1.2.2	Los Proveedores .....	21
2.5.1.2.3	La Competencia .....	21
2.5.1.2.3.1	Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.....	21
2.5.1.2.4	Talento Humano.....	25
2.5.2	ANÁLISIS INTERNO .....	25
2.5.2.1	Componente Organizacional.....	25
2.5.2.2	Componente de Comercialización .....	27
2.5.2.3	Componente Financiero .....	27
2.5.2.4	Componente de Laboral .....	32
2.6	COMPONENTE ORGANIZACIONAL.....	34
2.6.1	Declaración de la Misión.....	34
2.6.2	Declaración de la Visión.....	35
2.6.3	Objetivos a Largo Plazo .....	35
2.6.4	Valores Corporativos.....	36
2.6.5	Análisis FODA .....	37
2.6.6	Formulación de Estrategias .....	39
2.6.6.1	Estrategias de Integración .....	39

2.6.6.2	Estrategias Intensivas .....	42
2.6.6.3	Estrategias de Diversificación.....	44
2.6.6.4	Estrategias Genéricas de Michael Porter .....	46
2.6.7	Planes de Acción .....	53
2.6.7.1	Matriz de Correlación de los Objetivos .....	53
2.7	HERRAMIENTAS UTILIZADAS EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA..	53
2.7.1	Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE).....	53
2.7.2	Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFI).....	57
2.7.3	Matriz del Perfil Competitivo (MPC).....	60
2.7.4	Matriz FODA.....	62
2.7.5	Matriz (PEYEA).....	64
2.7.6	Matriz de la Estrategia Principal .....	68

### **CAPÍTULO III**

3	ANÁLISIS Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE MAFERSA .....	70
3.1	ANÁLISIS EXTERNO .....	70
3.1.1	MACROAMBIENTE.....	70
3.1.1.1	Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales .....	70
3.1.1.1.1	Inestabilidad política del Ecuador.....	70
3.1.1.1.2	Crisis Política y Financiera del Ecuador .....	71
3.1.1.2	Fuerzas Económicas.....	73
3.1.1.2.1	Análisis Económico del Sector de la Construcción .....	80
3.1.1.2.2	Inflación .....	83
3.1.1.2.3	Desempleo.....	84
3.1.1.3	Fuerzas Sociales , Culturales .....	85
3.1.1.3.1	Lengua y Religión en el Ecuador .....	85
3.1.1.3.2	La cultura del Ecuador .....	86
3.1.1.3.3	Educación.....	87
3.1.1.3.4	Factor Social .....	87
3.1.1.3.5	Entidades a las que pertenece MAFERSA.....	88
3.1.1.4	Fuerzas Tecnológicas.....	89
3.1.2	MICROAMBIENTE .....	90



3.1.2.1	Los Clientes.....	90
3.1.2.2	Sus Proveedores .....	92
3.1.2.3	La Competencia .....	94
3.1.2.3.1	Análisis de la Competencia según las Fuerzas de Porter .....	94
3.1.2.3.1.1	Rivalidad entre las empresas que compiten .....	94
3.1.2.3.1.2	Entrada Potencial de competidores nuevos .....	97
3.1.2.3.1.3	Desarrollo potencial de productos sustitutos.....	97
3.1.2.3.1.4	Poder de negociación de los proveedores.....	97
3.1.2.3.1.5	Poder de negociación de los consumidores.....	98
3.1.2.3.1.6	Matriz del Perfil Competitivo (MPC) .....	98
3.1.2.4	Componente Laboral.....	100
3.1.2.5	Matriz de Evaluación de los Factores Externos .....	104
3.2	ANÁLISIS INTERNO .....	106
3.2.1	COMPONENTE ORGANIZACIONAL.....	106
3.2.2	COMPONENTE COMERCIAL .....	109
3.2.3	COMPONENTE FINANCIERO.....	111
3.2.3.1	Análisis de Liquidez.....	111
3.2.3.2	Análisis de la Deuda .....	112
3.2.3.3	Análisis de Actividad .....	114
3.2.3.4	Análisis de Rentabilidad .....	116
3.2.4	COMPONENTE TALENTO HUMANO .....	118
3.2.5	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS .....	119
3.3	DIRECCIÓN ORGANIZATIVA .....	121
3.3.1	LA MISIÓN DE MAFERSA .....	121
3.3.2	LA VISIÓN DE MAFERSA .....	121
3.3.3	VALORES CORPORATIVOS .....	121
3.3.4	FORMULACIÓN DE OBJETIVOS .....	122
3.3.5	FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	123
3.3.5.1	Priorización del FODA .....	123
3.3.5.2	Matriz para Formular Estrategias de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.....	125
3.3.5.3	Matriz PEYEA .....	127
3.3.5.4	Matriz de la Gran Estrategia .....	129

3.3.6	LÍNEAS ESTRATÉGICAS .....	130
3.3.7	PLAN OPERATIVO .....	132

## **CAPÍTULO IV**

4	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	138
4.1	CONCLUSIONES.....	138
4.2	RECOMENDACIONES .....	141

	REFERENCIAS .....	144
	ANEXOS .....	148

## LISTA DE ANEXOS

### ANEXO 1

#### ESTADOS FINANCIEROS DE MAFERSA

1.1	BALANCE GENERAL AÑO 2005 .....	150
1.2	BALANCE GENERAL AÑO 2006 .....	151
1.3	ESTADO DE RESULTADOS AÑO 2005 .....	152
1.4	ESTADO DE RESULTADOS AÑO 2006 .....	153

### ANEXO 2

#### MATRICES DE HOLMES

2.1	PRIORIZACION DE LAS FORTALEZAS.....	155
2.2	PRIORIZACION DE LAS DEBILIDADES.....	156
2.3	PRIORIZACION DE LAS OPORTUNIDADES.....	157
2.4	PRIORIZACION DE LAS AMENAZAS .....	158

## LISTA DE TABLAS

Tabla 2.1- Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE) .....	56
Tabla 2.2- Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI).....	59
Tabla 2.3- Matriz del Perfil Competitivo (MPC) .....	61
Tabla 2.4- Matriz FODA .....	64
Tabla 3.1- Indicadores Macroeconómicos.....	79
Tabla 3.2- Desempleo en el Ecuador.....	84
Tabla 3.3- Clientes de MAFERSA .....	91
Tabla 3.4- Proveedores Nacionales de MAFERSA.....	93
Tabla 3.5- . Proveedores Extranjeros de MAFERSA.....	94
Tabla 3.6- Participación de MAFERSA en el mercado.....	95

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico N°2.1- Entorno de la Empresa.....	15
Gráfico N°2.2- Modelo de las Cinco Fuerzas de la Competencia.....	22
Gráfico N°2.3- La Misión.....	35
Gráfico N°2.4- Análisis FODA .....	37
Gráfico N°2.5- Estrategias Genéricas de Michael Porter .....	46
Gráfico N°2.6- Tipos de Estrategias Utilizadas según el tamaño de la empresa.....	50
Gráfico N°2.7- Las cinco estrategias genéricas de Michael Porter .....	51
Gráfico N°2.8- Tipos de Estrategias.....	52
Gráfico N°2.9- Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción .....	67
Gráfico N°3.1- Variación del PIB en los últimos años.....	74
Gráfico N°3.2- . Inflación.....	78
Gráfico N°3.3- Crecimiento del PIB por actividad económica.....	82
Gráfico N°3.4- Volumen de crédito por actividad económica (% del total) .....	82
Gráfico N°3.5- Tendencia del índice de inflación en el sector de la construcción.....	83
Gráfico N°3.6- . El desempleo en el Ecuador.....	85
Gráfico N°3.7- . MAFERSA Vs. la Competencia.....	95

Gráfico N°3.8- . Salario Básico Unificado (2006) .....	103
Gráfico N°3.9- . Organigrama de la Empresa “MAFERSA” .....	106
Gráfico N°3.10- . Flujograma del Proceso de Ventas .....	110
Gráfico N°3.11- . Matriz PEYEA.....	128
Gráfico N°3.12- . Matriz de la Gran Estratégica .....	120

## LISTA DE MATRICES

Matriz del Perfil Competitivo (MPC).....	99
Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE).....	105
Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI).....	120
Matrices de la Priorización del FODA .....	124
Matriz FODA de MAFERSA .....	126
Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA).....	127
Matriz de la Correlación de los Objetivos y Estrategias de MAFERSA .....	134

## RESUMEN EJECUTIVO

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

En el primer capítulo se presenta una introducción donde se describen los antecedentes de la empresa, la descripción del negocio y el desarrollo conseguido durante los 25 años que tiene MAFERSA comercializando acabados para la construcción, se presenta una breve descripción de la cartera productos, se determina la situación problemática que atraviesa la empresa en la actualidad, y las medidas correctivas a tomar de ser necesario, también se propone herramientas para mejorar la situación actual.

En el segundo capítulo se explica, mediante el marco teórico, los conceptos fundamentales a ser aplicados, se puntualiza lo que significa la Planificación Estratégica, características, importancia y el beneficio que proporciona a las empresas implementar un plan estratégico. Se incluye además una descripción completa del análisis externo e interno.

En el Direccionamiento Estratégico se incluye la Misión, Visión, Valores Corporativos, Objetivos, las estrategias tentativas a ser puestas en marcha en el plan operativo y las diferentes matrices las cuales serán nuestras herramientas de análisis

En el tercer capítulo, se desarrollan los temas anteriormente expuestos empezando con un análisis externo donde se evalúa los diferentes componentes del entorno, dentro de los cuales se destacan los aspectos políticos, legales, económicos, sociales y tecnológicos del entorno donde se desenvuelve la empresa.

En lo referente al aspecto económico se hace un análisis de cada una de las variables que podrían afectar el normal avance de la empresa, como producto interno bruto, tasa de crecimiento de la economía, tasas de interés, la inflación y



el desempleo.

En el aspecto socio - cultural se tomaron en cuenta como variables de estudio la educación, el idioma, el factor social y la cultura.

En el tema tecnológico abarcamos temas importantes como la necesidad de adquirir sistemas tecnológicos que faciliten el control de la empresa, arrojándonos información real, confiable y oportuna a fin de ayudar a la toma de decisiones.

Al hablar de Microambiente se realizó un análisis del componente clientes, proveedores nacionales y del exterior a fin de elaborar la matriz del Perfil Competitivo y la Matriz de Factores Externos.

Al analizar el ambiente interno de la organización, se consideró los diferentes departamentos de la empresa, tales como son, Gerencia, Administración, Comercialización, Financiero, y de Logística; los que nos dieron la pauta para la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Internos, con esto lograremos continuar a las siguiente fase que es el Direccionamiento Estratégico

Posterior al análisis se procedió a establecer los objetivos, planteamos las estrategias que harán posible el cumplimiento de éstos; cabe mencionar que no todas las estrategias que se plantean en la matriz del FODA, son siempre los más adecuados para la empresa, por lo que se seleccionó las más afines a nuestro caso.

El último capítulo contiene las conclusiones y recomendaciones hechas a la Gerencia, además los anexos, bibliografía y páginas web consultadas a lo largo de este trabajo.

# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

### 1.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

"MAFERSA", es una pequeña empresa, comercializadora de acabados de la construcción que desarrolla sus actividades en la ciudad de Quito; se encuentra ubicada en las calles Vargas 456 y Galápagos.

La Empresa se estableció en 1981, naciendo del trabajo tesonero y continuo de quienes en ese momento la formaron el Sr. Galo Vinicio Benavides Lomas y la Sra. Melva Beatriz Villarreal Villacís, permitiendo así que sus actividades económicas crezcan y llegue a ser una empresa muy sobresaliente en el mercado nacional.

El objetivo principal es la importación, comercialización y distribución de materiales para la construcción siendo sus principales productos, cerámica para pisos y pared importadas, tinas de baño, porcelana sanitaria, grifería, etc.

Esta empresa lleva en el mercado 25 años, tiempo en el cual se ha ido desarrollando y destacando por la calidad en los productos y la atención personalizada hacia el cliente; características que hacen de la empresa una de las más competitivas en el mercado.

Hoy en día "MAFERSA", cuenta con veinte y dos empleados: siete en el área de bodega, siete en el área de ventas, tres en el área administrativa, cuatro en el área financiera y un guardia; no existe un departamento específico de recursos humanos; sin embargo, la gerencia, y el departamento administrativo coordinan las actividades relacionadas con el personal.

La misión de MAFERSA:

“Somos un equipo de personas que contribuimos al desarrollo del sector de la construcción; dedicados desde hace 25 años a la importación, comercialización y distribución de materiales de construcción, dedicamos nuestro esfuerzo a satisfacer a nuestros clientes ofertándoles servicios y productos de alta calidad que cumplan con sus expectativas y necesidades a precios competitivos”.

La visión:

“Ser reconocida como una empresa líder en la importación, comercialización, y distribución de acabados de la construcción, buscando niveles de efectividad y productividad para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, proveedores y trabajadores sin perder de vista la responsabilidad social dentro de la economía ecuatoriana.”

## **1.2 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO**

MAFERSA, es una empresa que cuenta con una trayectoria de más de dos décadas en el mercado nacional, y fue constituida con la finalidad de comercializar acabados de la construcción.

A lo largo de su camino, la empresa ha logrado posicionarse en el mercado como una de las empresas importadoras de acabados de la construcción más importantes a nivel nacional.

En la actualidad posee la distribución exclusiva de renombradas marcas de productos importados, como por ejemplo VENUS, UNICOM & STARKER, CELIMA, CORONA, CLEOPATRA, JAZZ, entre otras.

### 1.2.1 SUS PRODUCTOS

Los productos que ofrece MAFERSA en el mercado se encuentran divididos por el origen del fabricante, en las siguientes líneas:

- ❖ **MML:** De origen Malasio, distribuye porcelanatos de piso (toda masa pulida brillante).
- ❖ **UNICOM STARKER:** De origen Italiano, distribuye porcelanatos de pisos (alabastro, ardesia, esmaltados, mate, rústico)
- ❖ **DELTA:** De origen Brasileño, distribuye cerámica de piso y pared (rodapiés, revestimiento, pavimento).
- ❖ **CELIMA:** De origen peruano distribuye cerámica de piso y pared (orígenes, báltico, Sídney, creta, adriático, nórdico, Stone, madera, monocolor)
- ❖ **VENUS:** De origen español, distribuye cerámica de piso y pared.
- ❖ **JAS SAIC:** De origen argentino, distribuye pisos, paredes y cenefas (serie: revestimiento, punta redonda, pisos).
- ❖ **RAGNO:** De origen italiano, distribuye pisos y paredes (gres, revestimientos).
- ❖ **NEW ZHONG YUAN CERAMICS IMPORT AND EXPORT CO. LTD. OF GUANGDONG:** De Origen Chino, distribuye porcelanatos de pisos y paredes.
- ❖ **INCEFRA:** De origen Brasileiro, distribuye pisos y paredes.
- ❖ **ASIA STONE CORP:** De origen Panameño, distribuye pisos y paredes.
- ❖ **FRANZ VIEGENER:** De origen nacional, distribuye: Porcelana sanitaria (en la línea económica y de lujo), accesorios ( metalizados, cromados, y de cerámica) para cuartos de baño, espejos, gritería (intermedia, económica y de lujo), urinarios, fregaderos, llaves de paso, llaves de manguera, llaves de pico, llaves esféricas de paso.
- ❖ **ROMINOX DISEÑOS.** De origen español, distribuye: Espejos, hornos, cocinas, extractores, tinas, accesorios.
- ❖ **SUPER FIBRA.** De origen nacional, distribuye: Tinas e hidromasajes.

### 1.3 PROBLEMÁTICA

“MAFERSA”, es una empresa de tipo familiar, la cual se dedica a la comercialización de materiales de construcción siendo los principales productos cerámica para pisos y pared nacional e importada, tinas de baño, porcelana sanitaria, grifería etc., lleva en el mercado 25 años, tiempo en el cual ha ido desarrollándose y destacándose por la calidad en los productos y la atención personalizada hacia el cliente, estas características hacen de la empresa una de las más competitivas.

En la actualidad la empresa se encuentra en un proceso de crecimiento, por lo cual es necesario realizar un plan estratégico en el cual se delinearán los pasos que debe seguir la empresa para alcanzar el éxito empresarial.

La empresa ha detectado varios problemas como son:

- La empresa no ha definido una estrategia clara a seguir.
- No se cuenta con una cartera de productos debidamente organizada en catálogos, la que facilite la promoción apropiada los productos.
- Falta actualización constante en la base de datos sobre existencias y salidas de mercadería en bodega, lo que genera problemas para el departamento de ventas.
- En ventas el principal problema es la facturación ya que por el retraso del ingreso de mercadería nueva, se factura a mano.
- En el departamento de contabilidad existe problemas en las cuentas por cobrar ya que existen retrasos en la recuperación de cartera.
- En el departamento administrativo el principal problema es la no delegación de funciones.

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 surjan a 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.

En la actualidad las empresas ecuatorianas necesitan vincularse a la planificación estratégica debido a que es una herramienta de gestión que permite determinar los pasos a seguir, la metodología a emplearse y determinar el tiempo para el cumplimiento de los objetivos que pretende alcanzar una empresa, es de suma importancia señalar que el plan es una actividad en el cual están involucrados todos los departamentos de la organización.

El plan estratégico exige una metodología que, como primer punto, analizará la situación inicial de la empresa, que implica conocer el mercado en que se desarrolla, sus competidores, la legislación vigente, condiciones económicas, y los recursos disponibles con que cuenta la empresa.

El análisis de la situación actual permitirá diagnosticar cómo se encuentra la empresa a nivel organizacional y frente al mercado, para con esto, pronosticar el futuro de la misma; y conocer si se mantiene el mismo ambiente empresarial.

Este análisis además ayuda a determinar la misión, visión, objetivos a corto, mediano, y largo plazo que desea alcanzar la empresa con los medios disponibles; las estrategias son la manera de cómo alcanzar los objetivos planteados, estos ayudan a incrementar la flexibilidad de las organizaciones para tener la capacidad de adaptarse a los cambios constantes, con nuevas y creativas opiniones para el desarrollo de las estrategias, tácticas y crear acciones para alcanzar la mayor cantidad de objetivos en el menor plazo posible.

Además de esto es necesario seguir los métodos que conlleva el plan estratégico y para esto, es necesario emplear medios de control que nos permitan medir la eficiencia, eficacia y efectividad de cada una de las acciones, de acuerdo a como

este avanzando el plan ya que podrían surgir algunos cambios por ello la planificación estratégica debe ser razonablemente flexible para adaptarse a los cambios.

### **1.3.1 FORMULACION Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

#### **1.3.1.1 Formulación del Problema**

¿Cuál sería el Plan Estratégico idóneo a ser implementado en la empresa, el cual nos permita hacerla competitiva dentro de un mercado cada vez más exigente y nos ayude a obtener mayores utilidades?

#### **1.3.1.2 Sistematización del Problema**

Esta pregunta abarca un sinnúmero de preguntas más puntuales que debemos plantearnos para desarrollar correctamente un plan adecuado y que cumpla las expectativas del estudio.

- a. ¿Qué productos está ofreciendo nuestra empresa?
- b. ¿Cuáles son los competidores y su participación en el mercado?
- c. ¿Qué estrategias se utilizarán para lograr los objetivos específicos de la empresa?
- d. ¿Cuál es el mecanismo que va a permitir mejorar el funcionamiento de los diferentes departamentos de la empresa?

### **1.3.2 EL OBJETIVO GENERAL DE ESTE PROYECTO ES:**

Diseñar un Plan Estratégico para la Empresa “**MAFERSA**” que permita obtener una identidad, un mejor funcionamiento organizacional y crear las condiciones adecuadas para lograr la competitividad en el mercado.

### **1.3.3 OBJETIVO ESPECÍFICOS**

- Realizar un análisis situacional de la empresa y definir el direccionamiento estratégico, el análisis ambiental y la selección de estrategias.
- Alcanzar los objetivos estratégicos planteados y agilizar la optimización de los diferentes procesos de la empresa.

### **1.3.4 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

#### **1.3.4.1 Justificación Teórica**

Para la realización del presente proyecto nos apoyaremos en conceptos y teorías de materias bases como son: Planificación Estratégica, Administración, Diseño de Procesos.

El estudio de esta tesis corresponde a la empresa “MAFERSA”, la misma que lleva operando alrededor de 25 años en el mercado y se encuentra ubicada en las calles Vargas N° 1158 y Galápagos, en el centro histórico de la ciudad de Quito.

La planificación estratégica será una herramienta de gestión mediante la cual delinearemos los pasos a seguir y los tiempos esperados para alcanzar los objetivos planteados en el estudio.

En el plan estratégico se analizara primero la situación inicial de la empresa que permitirá diagnosticar el estado actual a nivel organizacional y frente al mercado, buscando mejorar la calidad, eliminar defectos, y aumentar la rentabilidad de la empresa.



#### **1.3.4.2 Justificación Metodológica**

Para alcanzar los objetivos de investigación del presente trabajo, se empleará la técnica de investigación científica dentro de la que se puede mencionar.

- Observación.
- Visitas a la empresa.
- Investigación bibliográfica en libros y revistas de interés.
- Internet.

Los datos que se obtengan se analizarán con seriedad a fin de eliminar inconsistencias en la información, por lo que los resultados de la investigación tendrán el soporte de técnicas de investigación.

El alcance del proyecto es lograr la formulación del Plan Estratégico de la Empresa “MAFERSA”, con la finalidad de ser aplicado permitiendo lograr mayor competitividad en el mercado.

#### **1.3.4.3 Justificación Práctica**

El presente estudio permitirá aplicar un plan estratégico ideal enfocado a la empresa “MAFERSA”, el que servirá para ayudar a los directivos a marcar el camino que deberá tomar la empresa en el futuro para alcanzar excelentes resultados organizacionales, buscando satisfacer de la mejor manera a los clientes convirtiéndose en una empresa competitiva y líder en el mercado.

## CAPÍTULO II

### 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, la visión, los objetivos y las estrategias de la empresa, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales.

La planificación 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 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. **(Superintendencia De Compañías. 2006).**

#### 2.1 DEFINICIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

“La planeación estratégica es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la

intención de alcanzar objetivos y metas planteadas.

Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo”. (Fred R., David. 2003, p.13-18).

Según Fred R., David. (2003, p.5), la dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos.

En sí, la Planificación Estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones dentro de las organizaciones. A partir del diagnóstico de la situación actual, evaluando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del entorno; la planificación estratégica planteará las tácticas que permita alcanzar los objetivos en el mediano o largo plazo, además de convertirse en la directriz que deberá seguir en el futuro las organizaciones, permitiendo así adaptarse a los cambios constantes del mercado y lograr mayor eficiencia, eficacia y calidad en sus actividades.

## **2.2 CARACTERÍSTICAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.**

Este tipo de planeación se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados, y las políticas generales que orientarán la adquisición y administración de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total.

Las características de esta planeación son, entre otras, las siguientes:

- 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 poco satisfactoria.
- La planificación intenta elegir racionalmente las alternativas que mejor se ajusten a los valores de quien las elige **(Sapag Chain, N. 2008)**.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Establece un marco de referencia general para toda la organización.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- La planificación busca seleccionar un curso de acción entre varias alternativas: la planificación constituye un curso de acción escogido entre varias alternativas de caminos potenciales.
- Es flexible a los cambios del entorno, y no siempre las estrategias son las más acertadas para alcanzar los objetivos **(Mintzberg, H. 1997)**.

### **2.3 IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

La planificación estratégica es importante para las empresas porque une las fortalezas comerciales con las oportunidades de mercado y brinda una dirección para cumplir con los objetivos. Un plan estratégico es un mapa de ruta para una empresa. Incluye las metas y los objetivos para cada área crítica del negocio, entre los que se encuentran la organización, la administración, la

mercadotecnia, las ventas, los clientes, los productos, los servicios y las finanzas. Estas áreas comerciales se distribuyen en un sistema integrado que permite que la organización pueda trazar una ruta de manera exitosa y encaminarse a cumplir sus metas.

## **2.4 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 resulte de esto.

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 cierto, cuando los empleados 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.

Además de ayudar a las empresas a evitar un fracaso financiero, la planificación estratégica ofrece otros beneficios, como el discernimiento de las amenazas externas, una mayor comprensión de las estrategias de los competidores, un incremento de la productividad de los empleados, una menor resistencia al cambio y una comprensión más clara de las relaciones entre el desempeño y la recompensa.

Así también, mejora las capacidades de prevención de problemas de las empresas porque promueve la interacción entre gerentes en todos los niveles de división y funcionales. Además de conferir poder a los gerentes y empleados, la planificación estratégica establece el orden y disciplina en una empresa, que de otra manera, caminaría de manera vacilante (**Fred R., David. 2003, p.16**).

**Mintzberg, H. (1997)**, considera que en los momentos que vivimos actualmente, en continuo y veloz cambio, se podría pensar que hacer un análisis a medio/largo plazo sobre el futuro no tiene sentido, dados los numerosos factores que crean incertidumbre. Sin embargo, la Planificación Estratégica debe abordarse como un plan vivo, adaptable y permeable continuamente a nuevas informaciones provenientes del entorno y de los grupos de interés. Por tanto, es importante emplear metodologías participativas en todo el proceso. Si una organización aborda la Planificación Estratégica desde este enfoque puede encontrar otras ventajas a esta herramienta como:

- Aumento del conocimiento de la propia entidad, lo que permite detectar áreas de mejora.
- Aumento del conocimiento de los grupos de interés, de tal forma que puede darse una mejor respuesta a sus expectativas.
- Aumento del sentido de pertenencia de las personas a la organización, lo que tiene efectos directos sobre la motivación y la productividad.
- Permite detectar oportunidades, clasificarlas por orden de prioridad y explotarlas.
- Prepara a la organización para estar al día de los cambios, y la prepara para gestionar mejor aquellos que le son adversos.
- Permite mejorar el proceso de toma de decisiones.

- Disminuye la cantidad de recursos y tiempo que se dedica a corregir decisiones improvisadas.
- Fomenta el razonamiento anticipándose a los hechos.
- Ayuda a priorizar los problemas en función de su importancia e impacto en la organización **(Brown, W., Moberg, D. 1996)**.

## 2.5 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 los directivos de las empresas para aprovechar las oportunidades o enfrentar las amenazas que el tiempo trae consigo.

En este sentido, el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

- La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de la empresa, aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control.
- La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar una empresa en el mercado seleccionado. Aquí se tiene que desarrollar toda la capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales se tiene poco o ningún control directo, y sobre esta base se podrá definir las estrategias más convenientes a elegir **(Mintzberg, H. 1997)**.

## 2.5.1 ANALISIS EXTERNO

GRAFICO N°.2.1

### ENTORNO DE LA EMPRESA



FUENTE: CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

ELABORACIÓN: MÓNICA GAIBOR

El análisis externo, también conocido como análisis del entorno, evaluación externa o auditoría externa, consiste en la identificación y evaluación de acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en el entorno de una empresa y que están más allá de su control.

Realizar un análisis externo tiene como objetivo detectar oportunidades que podrían beneficiar a la empresa, y amenazas que podrían perjudicarla, y así formular estrategias que le permitan aprovechar las oportunidades, y estrategias que ayuden a eludir las amenazas o, en todo caso, reducir sus efectos.

El análisis externo se suele realizar junto con el análisis interno al momento de realizar la planeación estratégica de una empresa; sin embargo, debido a los



constantes cambios a los que hoy en día nos vemos expuestos, para que una empresa se mantenga competitiva, debería realizar esta tarea permanentemente.

Existen diversas formas de realizar un análisis externo, se lo puede dividir en Macroambiente y Microambiente.

### **2.5.1.1 Macroambiente**

Son fuerzas que rodean a la empresa sobre las cuales la misma no puede ejercer ningún control, son 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 trata de controlar las amenazas.

Dentro del Macroambiente se tiene que realizar un análisis de las fuerzas o factores claves del entorno, se suelen clasificar en: fuerzas políticas, gubernamentales y legales, fuerzas económicas, fuerzas sociales, demográficas y ambientales, fuerzas tecnológicas.

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

Fuerzas a tomar en cuenta especialmente cuando se depende de contratos o subvenciones del gobierno. Hace referencia a las fuerzas que regulan, controlan o condicionan las actividades de la empresa.

Algunas de estas fuerzas son las regulaciones gubernamentales, las leyes de patentes, las leyes antimonopolio, las tasas de impuestos, el aumento del salario mínimo, la estabilidad jurídica, la estabilidad tributaria, los prospectos de leyes, etc.

#### **2.5.1.1.2 Fuerzas económicas**

Hace referencia a las fuerzas que afectan la situación macroeconómica del país o de los países en donde opera la empresa, determinando el desarrollo económico o la recesión económica.

Las principales fuerzas económicas son la tasa de crecimiento del producto interno bruto, la tasa de inflación, la tasa de interés, el ingreso per cápita, el índice de desempleo, la devaluación de la moneda, la balanza comercial, el déficit fiscal, etc.

**Producto Interno Bruto:** El Producto Interior Bruto (PIB) mide el valor monetario de la producción de bienes y servicios finales de un país durante un año.

El PIB también se define como el conjunto de todos los bienes y servicios finales producidos en un país durante un año.

El **PIB** se utiliza habitualmente como medida del grado de bienestar de la población de un país.

Otra forma de entender qué es el PIB es fijarse en su fórmula:

$$\text{PIB} = C+I+G+X-M$$

Dónde:

C = Consumo, I = Inversión, G = Gasto público, X = Exportaciones, M = Importaciones. (Pernaut Ardanaz, M., Ortiz E.J. 2003).

**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.

**La inversión extranjera:** debido a lo reducido de nuestra economía, el stock de capital nacional disponible para inversiones 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.

**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 su margen de utilidad.

**La inflación:** en economía, es el aumento generalizado y sostenido de los precios de los bienes y servicios existentes en el mercado durante un período de tiempo, generalmente un año. Cuando el nivel general de precios sube, cada unidad de moneda alcanza para comprar menos bienes y servicios. Es decir, que la inflación refleja la disminución del poder adquisitivo de la moneda: una pérdida del valor real del medio interno de intercambio y unidad de medida de una economía **(Pernaut Ardanaz, M., Ortiz E.J. 2003).**

#### 2.5.1.1.3 Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales

Hace referencia a las fuerzas que afectan la manera en que viven, trabajan o consumen las personas del país en donde opera la empresa.

Algunas de estas fuerzas son las tasas de fecundidad, las tasas de mortalidad, el envejecimiento de la población, la estructura de edades, las migraciones, los estilos de vida, la actitud hacia el trabajo, la responsabilidad social, etc.

#### 2.5.1.1.4 Fuerzas tecnológicas

Probablemente las fuerzas más influyentes hoy en día (basta con recordar el número de empresas que funcionaban hace unos años y que dejaron de funcionar debido a la aparición de nuevas tecnologías). Hace referencia a las fuerzas relacionadas con el uso de la tecnología.

Entre estas fuerzas podemos encontrar las nuevas maquinarias, los nuevos equipos, los nuevos procesos productivos, los nuevos sistemas de comunicación, el nivel tecnológico, las tecnologías de información, el comercio electrónico, etc. **(Mintzberg, H. 1997)**

#### 2.5.1.2 Microambiente

El microambiente son todas las fuerzas que una empresa puede controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado **(Brown, W., Moberg, D. 1996)**.

Se trata de factores cercanos a la empresa o al sector en el que desarrolla su actividad y que le influyen directamente. Sobre estos factores la empresa puede ejercer un cierto control, determinará la rentabilidad de la empresa además de lograr una ventaja competitiva en el mercado

El micro ambiente se refieren a:

- Los clientes reales o potenciales
- Los proveedores e intermediarios
- La competencia

El entorno que rodea a las empresas están regidos por factores diversificados que en conjunto o individualmente pueden crear un punto de acción positiva o negativa sobre la interacción de la empresa dentro del mercado así como las de sus operaciones administrativas, de logística entre otras, pudiendo así generar perspectivas, limitantes, índices y otras acciones que puedan ocasionar

fluctuaciones en las operaciones diarias de las Empresas y que en algunos casos, dependiente de su magnitud pueden o no ser controladas o bien influenciadas.

Además es importante tener en cuenta que el entorno empresarial no es estable, tiende a ser complejo y competitivo. Las empresas deben ser capaces de identificar dicho entorno, adaptarse a las necesidades, prever los posibles cambios con anticipación, también deben de tener la capacidad de evaluar el impacto de esos cambios en sus actividades y prepararse para cuando se produzcan (**Chiavenato, I. 1993**).

#### 2.5.1.2.1 Los clientes

La empresa debe estudiar detenidamente sus mercados de clientes los cuales pueden incluir 5 tipos:

- a) **MERCADOS DE CONSUMIDORES:** personas y hogares que adquieren bienes y servicios para su consumo personal. Clientes actuales.
- b) **MERCADOS DE EMPRESAS:** compran bienes y servicios para seguir procesándolos. Mercado industrial.
- c) **MERCADOS GUBERNAMENTALES:** están compuestos por oficinas de gobierno que compran bienes y servicios para producir servicios públicos o para transferir los bienes y servicios a terceros que los necesitan. Gobierno.
- d) **MERCADOS INTERNACIONALES:** están integrados por compradores de otros países e incluyen a consumidores, productores, revendedores y gobiernos. Importadoras y exportadoras.
- e) **MERCADO DE REVENDEDORES:** compran bienes y servicios para revenderlos y obtener una utilidad. Ej. Abarrotes, papelerías.

#### 2.5.1.2.2 Los proveedores

Según **Mintzberg, H (1997)**, proveedores son las compañías o personas físicas que proporcionan los recursos que necesita una empresa para producir bienes o servicios.

#### 2.5.1.2.3 La competencia

Para que una empresa tenga éxito, debe satisfacer las necesidades y los deseos de los consumidores mejor que la competencia.

No existe una estrategia única que sea la óptima para todas las empresas, cada una debe tomar en cuenta su tamaño y posición en el mercado.

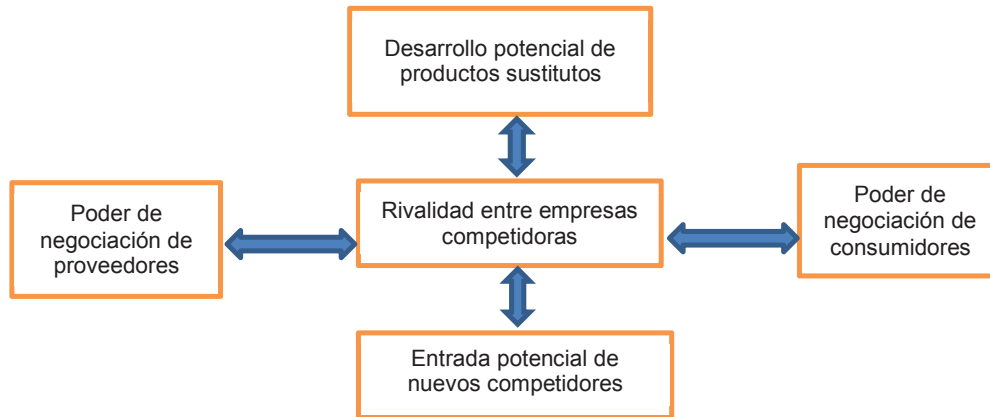
Una empresa debe competir en cuanto a costos, buen servicio, atención al cliente, buen trato, amabilidad, calidad y otras más.

##### 2.5.1.2.3.1 Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

El gráfico 2.2 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 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.

**GRAFICO N° 2.2**  
**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 la estrategia que siguen las 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 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 cuando 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**

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 posición de patentes, las ubicaciones indeseables, los contra ataques 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 las empresas en forma consistente, por regla general, las empresas pueden negociar términos más favorables con los proveedores cuando la integración es hacia atrás, la cual 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 se 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 **(Fred R., David. 2003, p.101)**.

#### 2.5.1.2.4 Talento Humano

El Talento Humano 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.

### 2.5.2 ANALISIS INTERNO

Comprende todas las fuerzas que actúan dentro de la empresa con implicaciones específicas para la dirección del desempeño de la misma. A diferencia de los componentes del ambiente general y operativo que actúan desde fuera de la empresa, los componentes del ambiente interno se originan al interior de la empresa. Por otra parte define en conjunto tanto los puntos sensibles que hay que fortalecer como las competencias esenciales que la empresa puede crear; los componentes que confirman este ambiente son **(Certo, S.C. 1997)**.

- Componente Organizacional
- Componente Comercialización
- Componente Financiero
- Componente del Talento Humano
- Componente Producción

#### 2.5.2.1 Componente Organizacional

Es la organización de cargos y responsabilidades que deben cumplir los miembros de una organización; es un sistema de roles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar en equipo, de forma óptima y alcanzar las metas propuestas en el plan estratégico.

Es la forma en que se organizan las actividades de una empresa, especifica la división, agrupación y coordinación de sus actividades, relaciones entre los gerentes y los empleados, y de cada uno entre sí, la estructura organizativa de la empresa está formada por:

- El conjunto de elementos (cargos y responsabilidades) que la integran.
- Las funciones que tienen asignadas cada uno de los cargos.
- Las relaciones jerárquicas y funcionales existentes entre los distintos elementos (cargos).

Los principios que guían el diseño de la estructura de la organización son:

- Principio de autoridad y jerarquía: se fundamenta en la existencia de diferentes niveles de autoridad, ordenados en jerarquías según el grado de responsabilidad y control.
- Principio de unidad de dirección: debe existir una dirección única encargada de definir los objetivos generales y estrategia de la empresa.
- Principio de departamentalización: consiste en la agrupación de tareas y funciones en áreas funcionales, departamentos o divisiones que coordinen las diferentes relaciones de la empresa.
- Principio de comunicación: debe existir un sistema de comunicación en varios sentidos: descendente (de superior a subordinado), horizontal (de jefe a jefe o de empleado a empleado), y ascendente (de subordinado a superior).

### **Las partes fundamentales de una organización**

- Núcleo de operaciones: conformado por los empleados operarios que realizan funciones básicas de compra, producción, ventas, entre otras.
- El ápice estratégico: son los altos directivos, ocupan los cargos de mayor jerarquía y supervisan todo el sistema, son responsables de hacer realidad la misión, visión y diseño del plan estratégico.

- Línea media: profesionales responsables de las áreas funcionales, y departamentos, divisiones y procesos.
- Tecno-estructura: son analistas responsables del estudio, planeación y control en la organización, normalizan las actividades de la empresa.
- Staff de apoyo: son unidades especializadas que se encargan de asesorar en temas específicos, asesor fiscal, de finanzas, o cualquier profesional que asesora al gerente en procesos y toma de decisiones.

### **Importancia de la estructura organizacional de la empresa**

- Permite darle organización y control a la empresa.
- Ayuda a establecer estrategias y distribuir las responsabilidades para el logro de objetivos y metas.
- Define los deberes, responsabilidades y actividad de cada persona.  
Fija líneas de autoridad y subordinación de cada persona, lo que cada uno debe hacer para alcanzar las metas (**Contreras, M. A. 2002**).

#### **2.5.2.2 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 en el mercado.

#### **2.5.2.3 Componente Financiero**

Según Briseño Ramírez, H. (2006), 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, 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.

Los accionistas actuales y potenciales se interesan en el nivel de riesgo y 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 de capital. La gerencia, al igual que los accionistas, se preocupa 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 es la capacidad de la empresa de hacer frente a sus obligaciones de corto plazo. La liquidez se define como la capacidad que tiene una empresa para obtener dinero en efectivo. Es la proximidad de un activo a su conversión en dinero.

Del análisis de estas razones se puede conocer la solvencia de efectivo de la empresa y su capacidad de permanecer solvente en caso de acontecimientos adversos.

Las medidas básicas de liquidez son:

- **Razón circulante:** determina el grado en que una empresa puede cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

$$\text{Razón Circulante} = \frac{\text{Activos Circulantes}}{\text{Pasivos Circulantes}}$$

- **Razón rápida (prueba ácida):** mide el grado en que una empresa puede cumplir con sus obligaciones a corto plazo sin recurrir a la venta de sus inventarios. Por tanto, ésta es una "prueba ácida" acerca de la habilidad de la empresa para liquidar sus obligaciones en el corto plazo, para enfrentar las obligaciones más exigibles.

$$\text{Razón Rápida} = \frac{\text{Activos Circulantes} - \text{Inventario}}{\text{Pasivos Circulantes}}$$

### **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, cuando 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 rendimiento esperado.

- **Razón de deuda:** Esta razón permite conocer el grado de la inversión efectuada por terceros (proveedores, acreedores, etc.) en la empresa.

$$\text{Razón de Deuda} = \frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos Totales}}$$

### **Análisis de Actividad**

Miden la velocidad con la que diversas cuentas se convierten en ventas o efectivo.

- **Rotación de inventarios:** La rotación del inventario es una manera de medir el número de veces en el que una empresa vende sus existencias de mercancías en un periodo de tiempo determinado. Las empresas utilizan la rotación del inventario para evaluar la competitividad, los beneficios del proyecto y en forma general, su desempeño en la industria. A diferencia de la rotación de personal, una rotación del inventario alta usualmente se trata de un factor positivo, ya que significa que la mercancía se vende relativamente rápido antes de que tenga la oportunidad de deteriorarse.

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario}}$$

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

$$\text{Duración promedio del inventario} = \frac{\text{Inventario Promedio} * 360 \text{ días}}{\text{Costo de Ventas}}$$

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario Promedio}}$$

- **Periodo promedio de cobro:** Es el promedio de cobro, es útil para evaluar la cantidad de tiempo promedio que se requiere para recaudar las cuentas por cobrar.

$$\textit{Periodo promedio de cobro} = \frac{\textit{Cuentas por Cobrar Promedio} * 360}{\textit{Ventas}}$$

- **Rotación de Activos Fijos:** Indica la cantidad de unidades monetarias vendidas por cada unidad monetaria invertida en activos inmovilizados.

$$\textit{Rotación de Activos Fijos} = \frac{\textit{Ventas}}{\textit{Activos Fijos}}$$

- **Rotación de Activos Totales:** Indica la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos fijos para generar ventas.

$$\textit{Rotación de Activos Totales} = \frac{\textit{Ventas}}{\textit{Total de Activos}}$$

### **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.

$$\textit{Margen de Utilidad Bruta} = \frac{\textit{Ventas} - \textit{Costo de Ventas}}{\textit{Ventas}}$$



- **Margen de Utilidad Neta:** Conocida como rendimiento sobre la inversión (RSI) y determina la eficiencia de la gerencia para obtener utilidades con sus activos disponibles.

$$\text{Margen de Utilidad Neta} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

- **Rendimiento sobre la inversión:** Lo obtenemos dividiendo la utilidad neta entre los activos totales de la empresa, para establecer la efectividad total de la administración y producir utilidades sobre los activos totales disponibles. Es una medida de la rentabilidad del negocio como proyecto independiente de los accionistas.

$$\text{Rendimiento Activos Totales (RAT)} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$$

- **Rendimiento sobre el patrimonio:** Esta razón lo obtenemos dividiendo la utilidad neta entre el patrimonio neto de la empresa. Mide la rentabilidad de los fondos aportados por el inversionista (**Briseño Ramírez, H. 2006**).

$$\text{Rendimiento sobre el Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital contable}}$$

#### 2.5.2.4 Componente Laboral

*“Cómo seleccionas a las personas es más importante que cómo las manejas cuando ya se encuentran en el puesto”. Red Auerbach*

La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización

representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

Actualmente las técnicas de selección de personal deben ser muy eficientes, a fin de que se pueda seleccionar el candidato idóneo para el puesto se deberá evaluar tanto su potencial físico, mental y su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicométricas y los exámenes médicos.

Las funciones del Departamento de Talento Humano varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca, tiene la facultad de asesorar, mas no de dirigir a sus gerentes, puede dirigir las operaciones de los departamentos.

Entre sus funciones esenciales podemos destacar las siguientes:

1. Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
2. Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
3. Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
4. Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
5. Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
6. Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
7. Llevar el control de beneficios de los empleados.
8. Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándums o contactos personales, etc. **(Fred R., David. 2003, p.132).**

## 2.6 COMPONENTE ORGANIZACIONAL

La Dirección Estratégica consiste en el análisis, la toma de decisiones y acciones que una organización puede emprender para crear y mantener ventajas competitivas (**Dess G., L. 2003**).

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

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

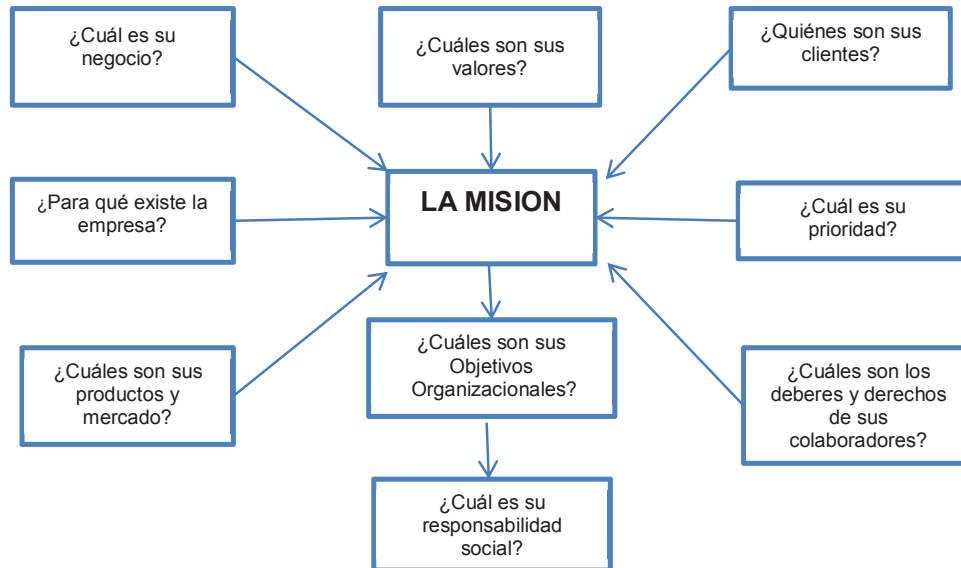
**Acciones:** Las empresas deben emprender las acciones necesarias para implantar sus estrategias, las mismas son realizadas por los líderes que asignan los recursos necesarios y diseñan la organización para hacer realidad las estrategias ideadas.

### 2.6.1 DECLARACIÓN DE LA MISIÓN

Según **Serna Gómez, H. (1997)** la misión de una empresa es la finalidad que explica la existencia de una organización; la misma que da respuesta a la pregunta ¿Cuál es nuestra razón de ser? Entonces se puede definir a la misión como la formulación de los propósitos de una empresa que la distingue de otros negocios en cuanto al cumplimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

## GRAFICO N° 2.3

### LA MISION



FUENTE: GERENCIA ESTRATÉGICA, PLANEACIÓN Y GESTION, TEORÍA Y METODOLOGÍA.

ELABORACIÓN: HUMBERTO SERNA GOMEZ

### 2.6.2 DECLARACIÓN DE LA VISIÓN

La visión de una empresa, son las ideas a corto, mediano o largo plazo sobre lo que la empresa desea llegar a ser en futuro, ya que la misma señala el rumbo de donde estamos y hacia donde queremos llegar; enlaza a las empresas del presente con las del futuro; debe ser motivadora y propiciar que el Talento Humano se sienta comprometido con la empresa. (Serna Gómez, H. 1997).

### 2.6.3 OBJETIVOS A LARGO PLAZO

Los objetivos de una empresa son resultados, situaciones o estados que una empresa pretende alcanzar o a los que pretende llegar, en un periodo de tiempo y a través del uso de los recursos con los que dispone o planea disponer.

Establecer objetivos es esencial para el éxito de una empresa pues éstos marcan el curso a seguir y sirven como fuente de motivación para los miembros de la misma.

Permiten evaluar al comparar los resultados obtenidos con los objetivos propuestos y, de ese modo, medir la eficacia o productividad de la empresa, de cada área, de cada grupo o de cada trabajador.

Los objetivos generan compromiso, motivación, sinergia dentro de la organización además de coordinar, organizar y controlar sentando así las bases para llevar a cabo una planificación eficaz. Los objetivos deben ser cuantitativos, mensurables, realistas comprensibles, alcanzables, además cada objetivo debe ir ligado a un límite de tiempo generalmente para un periodo de cinco años y tres como mínimo **(Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 1997)**.

#### **2.6.4 VALORES CORPORATIVOS**

Los principios y valores son un conjunto de creencias, normas, que regulan tanto al ambiente interno como al externo de la empresa; los mismos que deben ser difundidos por la alta dirección a los miembros que la integran, a fin de que el personal se sienta comprometido, tome conciencia de su responsabilidad ética y moral, cumpliendo con respeto, profesionalismo, compañerismo las actividades asignadas.

Los Valores corporativos contribuyen a alcanzar un ambiente atractivo para el recurso humano, el cual constituye el soporte de la cultura organizacional.

Esto se concreta en los siguientes valores:

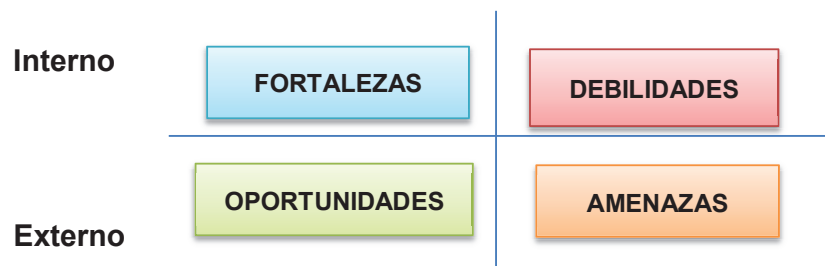
- Uno de los principales principios es la importancia que se da a las personas como individuos, ya que son el patrimonio fundamental de empresa, ofreciéndole oportunidades de desarrollo, estimulándolo constantemente y retribuyéndolo justamente por su esfuerzo y trabajo.

- Tratar a los clientes y a los compañeros de trabajo con dignidad, respeto y cuidado, buscando alcanzar la eficiencia dentro de la empresa.
  - Cultiva el trabajo en equipo, el compromiso, la lealtad y la transparencia lo cual hace que la empresa alcance una ventaja competitiva.
  - Los miembros de la empresa deben ser entusiastas e innovadores.
- La importancia de la productividad es buscar el crecimiento económico e incremento en las utilidades (**Mintzberg, H., Quinn, J., & B - Voyer, J.1997**).

### 2.6.5 ANALISIS FODA

GRAFICO N° 2.4

#### ANÁLISIS FODA



FUENTE: PROPIA  
ELABORACIÓN: MONICA GAIBOR B

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 formuladas.

El término FODA es una sigla que significa Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Es el análisis de variables controlables (las **debilidades** y **fortalezas** que son internas de la organización y por lo tanto se puede actuar

sobre ellas con mayor facilidad), y de variables no controlables (las **oportunidades y amenazas** por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas).

En tal sentido, el FODA lo podemos definir como una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos a la empresa y por tanto controlables, tales como fortaleza y debilidades, además de factores externos a la misma y por tanto no controlables, tales como oportunidad y amenazas.

**Fortaleza.-** Son todos aquellos elementos positivos que me diferencian de la competencia.

**Debilidades.-** Son los problemas presentes que una vez identificado y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

**Oportunidades.-** Son situaciones positivas que se generan en el medio y que están disponibles para todas las empresas, que se convertirán en oportunidades de mercado para la empresa cuando ésta las identifique y las aproveche en función de sus fortalezas.

**Amenazas.-** Son situaciones o hechos externos a la empresa o institución y que pueden llegar a ser negativos para la misma.

El análisis de esta herramienta, consiste en evaluar las **Fortalezas y Debilidades** que están relacionadas con el ambiente interno (recursos humanos, técnicos, financieros, tecnológicos, etc.) y **Oportunidades y Amenazas** que se refieren al entorno externo (Microambiente: Proveedores, competidores, los canales de distribución, los consumidores) (Macroambiente: economía, ecología, demografía, etc.) de la empresa.

La importancia en la realización de este análisis, consiste en poder determinar de forma objetiva, en que aspectos la empresa o institución tiene ventajas respecto de su competencia y en qué aspectos necesita mejorar para poder ser competitiva

Las áreas funcionales de todas las organizaciones tienen fuerzas y debilidades; ninguna empresa o institución tiene las mismas fuerzas o debilidades en todas

sus áreas. Las fuerzas y debilidades internas, sumadas a las oportunidades y amenazas externas, así como un enunciado claro de la misión y visión, son la base para establecer objetivos y estrategias.

Los objetivos y las estrategias se establecen con la intención de capitalizar las fuerzas internas y de superar las debilidades. **(Thompson, A., Strickland, A, J. 2001).**

## **2.6.6 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS**

En la actualidad para realizar una planificación estratégica para cualquier tipo de empresa existen técnicas que ayudan a la dirección ejecutiva a solucionar problemas, mediante la selección y evaluación de diferentes estrategias las que pueden ser aplicadas según las necesidades que tiene la empresa.

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. **(Pinto, R. 2000)**

La primera etapa de la formulación de una estrategia está integrada por: La matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA); matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), y la matriz de la gran estrategia.

La segunda etapa la integran la matriz de evaluación del factor externo (EFE), matriz de evaluación del factor interno (EFI), y la matriz del perfil competitivo (MPC). Esta etapa proporciona la información inicial necesaria para formular estrategias.

### **2.6.6.1 Estrategias de Integración**

"Se la conoce también como estrategia de integración vertical. Ésta estrategia le permite a la empresa obtener el control sobre: distribuidores, proveedores y competidores. Ésta a su vez, puede clasificarse en las siguientes":



**Integración hacia delante.-** Implica la obtención de propiedad o aumento del control sobre distribuidores o vendedores a minoristas, se la realiza después de haber producido el artículo. **(Fred R., David. 2003, p.161).**

La estrategia de integración hacia delante es aplicable cuando:

- Cuando los distribuidores presentes de la organización son demasiados caros, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de distribución de la empresa.
- Cuando la existencia de distribuidores buenos es tan limitada que ofrece una ventaja competitiva a las empresas que se integran hacia delante.
- Cuando la organización cuenta con los recursos humanos y de capital necesarios para administrar el negocio nuevo para la distribución de sus propios productos.
- Cuando los distribuidores 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 integran hacia delante

**Integración hacia atrás.-** Busca la propiedad o aumento del control sobre los proveedores de una empresa, antes de sacar un producto al mercado. 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 empresa necesita adquirir un recurso que vale la pena.

**Integración horizontal.-** Busca el aumento en el control sobre los competidores. La estrategia de integración horizontal es aplicable cuando:

- Cuando la empresa puede adquirir características monopólicas en una zona o región sin verse afectada por el gobierno 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.
- 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. **(Sapag Chain, N. 2008)**

### 2.6.6.2 Estrategias Intensivas

"Estas estrategias son intensivas porque exigen esfuerzos intensivos para mejorar la posición competitiva de la empresa dentro del mercado" (**Fred R., David. 2003, p. 165**).

La penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto son las principales estrategias intensivas.

**Penetración en el mercado.-** Busca aumentar la participación en el mercado tanto de productos, de servicios a través de importantes esfuerzos de mercadotecnia. 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.
- Cuando se podría aumentar notablemente la tasa de uso de los clientes.
- Cuando las partes del mercado correspondiente a los competidores principales han ido disminuyendo y al mismo tiempo que el total de ventas han ido en aumento.

**Desarrollo de productos.-** Busca el incremento de las ventas por medio del mejoramiento de los productos o servicios actuales, o del desarrollo de nuevos productos. Esta estrategia es aplicable 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 con productos nuevos o 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.

**Desarrollo del mercado.-** Introducción de los productos o servicios en nuevas geográficas. Se trata entonces de expandir o buscar nuevos mercados para los productos o servicios que ofrece la organización. Esta estrategia se aplica básicamente cuando:

- Existen nuevos canales de distribución que resultan confiables, baratos y de buena calidad.
- Cuando existen mercados nuevos que no han sido tocados o no están saturados.

**Concentración.-** Esta estrategia se utiliza cuando una empresa decide especializarse en producir, vender o comercializar un solo producto, línea de producto o servicio. Es decir, la empresa por concentrar todos sus esfuerzos en un único artículo para trabajar con altos niveles de productividad, eficiencia y eficacia.

### 2.6.6.3 Estrategias de Diversificación

Este tipo de estrategias 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.

**Diversificación Concéntrica.-** Cuando una empresa decide complementar su negocio produciendo u ofreciendo productos o servicios relacionados con su especialización. Esta estrategia es aplicable cuando:

- Cuando al 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 en la empresa.
- 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 por conglomeradas.-** Cuando una empresa decide entrar en nuevas líneas de productos o servicios no relacionados con su actividad. La estrategia de diversificación por conglomerados 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 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 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 se ha concentrado en una sola industria.

**Diversificación horizontal.-** Cuando adiciona productos o servicios nuevos, pero no relacionados para los clientes actuales. Esta estrategia debe tener como premisa que debe conocer bien a sus competidores actuales, la estrategia de diversificación horizontal es aplicable 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 contra cíclicos de ventas en comparación con los productos presentes en la organización.

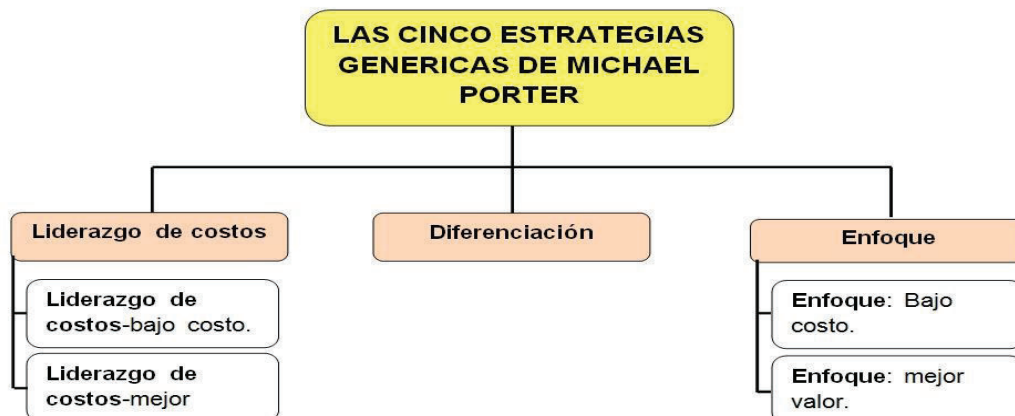
#### 2.6.6.4 Estrategias Genéricas de Michael Porter

Las estrategias genéricas de Michael Porter (1991), son un conjunto de estrategias competitivas (estrategias que buscan el desarrollo general de una empresa), propuestas por el profesor e investigador Michael Porter.

Estas estrategias buscan especialmente obtener una ventaja competitiva para la empresa, ya sea a través de un **liderazgo en costos**, **una diferenciación** o un **enfoque**.

GRAFICO N° 2.5

#### ESTRATEGIAS GENERICAS DE MICHAEL PORTER



FUENTE: ADAPTADO DE MICHAEL E. PORTER

ELABORACIÓN: RICARDO ENRIQUEZ CARO

**Liderazgo en costos.-** La estrategia de liderazgo en costos consiste en la venta de productos al precio unitario más bajo disponible en el mercado a través de una reducción en los costos.

Esta estrategia podría implicar ofrecer productos otorgando la mejor relación valor-precio (ofrecer productos de igual o mejor calidad que los de la

competencia, pero a un menor precio), o simplemente ofrecer productos al menor precio disponible.

A través de la aplicación de esta estrategia se busca principalmente obtener una mayor participación en el mercado y, por tanto, aumentar las ventas, pudiendo llegar al punto de sacar del mercado a los competidores que no puedan hacerle frente.

Algunas formas de reducir costos y así poder aplicar esta estrategia son:

- Aprovechar las economías de escala.
- Elaborar productos de manera estandarizada.
- Producir en grandes volúmenes.
- Usar suministros eficientes de materia prima.
- Simplificar el diseño del producto.
- Aprovechar las nuevas tecnologías.
- Realizar controles rigurosos en costos y gastos indirectos.
- Crear una cultura de reducción de costos en los trabajadores.
- Reducir costos en funciones de ventas, marketing y publicidad.

La estrategia de liderazgo en costos es eficaz solo en mercados amplios, ya que en mercados reducidos no habría muchas ganancias debido a que los márgenes de utilidades por producto al utilizar esta estrategia son generalmente pequeños.

Esta estrategia es recomendable utilizar en los siguientes casos:

- Cuando el mercado está compuesto por consumidores que son sensibles a los precios.
- Cuando hay pocas posibilidades de lograr una diferenciación en el producto.
- Cuando a los consumidores no les importa mucho las diferencias entre una y otra marca.
- Cuando existe un gran número de consumidores con una gran capacidad de negociación.



Las desventajas de utilizar esta estrategia son el riesgo de que llegue a ser imitada por la competencia y que, por tanto, disminuyan las ganancias en el mercado, y que el interés de los consumidores cambie hacia otras características del producto distintas al precio.

**Diferenciación.-** La estrategia de diferenciación consiste en producir o vender productos considerados únicos en el mercado y que ofrezcan algo que les permita diferenciarse o distinguirse de los de la competencia.

A través de la aplicación de esta estrategia se busca principalmente la preferencia de los consumidores, pudiendo llegar al punto de aumentar los precios en caso de que éstos reconozcan las características diferenciadoras del producto.

Algunos ejemplos de aspectos en los que puede haber una diferenciación son:

- En el diseño del producto.
- En sus atributos o características.
- En su desempeño o rendimiento.
- En la calidad.
- En la marca.
- En brindar un buen servicio o atención al cliente.
- En la atención personalizada.
- En la rapidez en la entrega.
- En ofrecer servicios adicionales.

La estrategia de diferenciación es eficaz tanto en mercados amplios como en mercados reducidos, pero solo cuando la característica o las características diferenciadoras del producto son difíciles de imitar por la competencia.

Esta estrategia es recomendable utilizar en los siguientes casos:

- Cuando el mercado está compuesto por consumidores que son poco sensibles a los precios.
- Cuando los productos existentes no cumplen a cabalidad con las necesidades y preferencias de los consumidores.

- Cuando las necesidades y preferencias de los consumidores son diversas.
- Cuando los productos existentes se diferencian poco entre sí.

Las desventajas de utilizar esta estrategia son el riesgo de que la competencia llegue a copiar rápidamente las características distintivas del producto, y que los consumidores no las valoren lo suficiente.

**Enfoque.-** La estrategia de enfoque consiste en concentrarse en un segmento específico del mercado; es decir, concentrar los esfuerzos en producir o vender productos que satisfagan las necesidades o preferencias de un determinado grupo de consumidores dentro del mercado total que existe para los productos.

A través de la aplicación de esta estrategia se busca especializarse en un mercado reducido pero bien definido y, por tanto, ser más eficiente de lo que se sería atendiendo a un mercado amplio y variado.

Algunos ejemplos del uso de esta estrategia son:

- Concentrarse en un grupo específico de consumidores.
- Concentrarse en un mercado geográfico en particular.
- Concentrarse en una línea de productos.
- Cerrar una o más divisiones para concentrarse en la que mejor rendimiento presente.

La estrategia de enfoque es eficaz solo en mercados reducidos, ya que en mercados amplios las economías de escala favorecerían a las empresas que utilizaran una estrategia de liderazgo en costos, y cuando el segmento de mercado elegido es lo suficientemente grande como para ser rentable y tiene buen potencial de crecimiento.

Esta estrategia es recomendable utilizar en los siguientes casos:

- Cuando los consumidores tienen necesidades o preferencias específicas.
- Cuando las empresas competidoras no tienen en la mira el mismo segmento de mercado.

- Cuando no se cuenta con suficientes recursos como para aplicar las estrategias de liderazgo en costos o de diferenciación.

Las desventajas de utilizar esta estrategia son el riesgo de que la competencia llegue a identificar el atractivo del segmento de mercado elegido y decida también dirigirse a éste, que se realice una mala segmentación, y que se esté desaprovechando la oportunidad de atender a otros segmentos de mercado. (Porter, M. E. 1991).

**GRAFICO N° 2.6**

**TIPOS DE ESTRATEGIAS UTILIZADAS SEGÚN EL TAMAÑO DE LA EMPRESA**

<b>ESTRATEGIAS GENÉRICAS</b>			
<b>TAMAÑO DE LA EMPRESA</b>	<b>Liderazgo de costos</b>	<b>Diferenciación</b>	<b>Enfoque</b>
<b>GRANDE</b>	Tipo 1 Tipo 2	Tipo 3	
<b>PEQUEÑO</b>		Tipo 3	Tipo 4 Tipo 5

FUENTE: ADAPTADO DE MICHAEL E. PORTER, COMPETITIVE STRATEGY, NUEVA YORK, FREE PRESS, 1980

ELABORACIÓN: RICARDO ENRIQUEZ CARO

Las cinco estrategias genéricas de Porter (1991):

- **Tipo1:** Liderazgo de costos-bajo costo.
- **Tipo2:** Liderazgo de costos-mejor valor.

- **Tipo3:** Diferenciación.
- **Tipo4:** Enfoque: Bajo costo.
- **Tipo5:** Enfoque: mejor valor.

## GRAFICO N° 2.7

### LAS CINCO ESTRATEGIAS GENERICAS DE MICHAEL PORTER

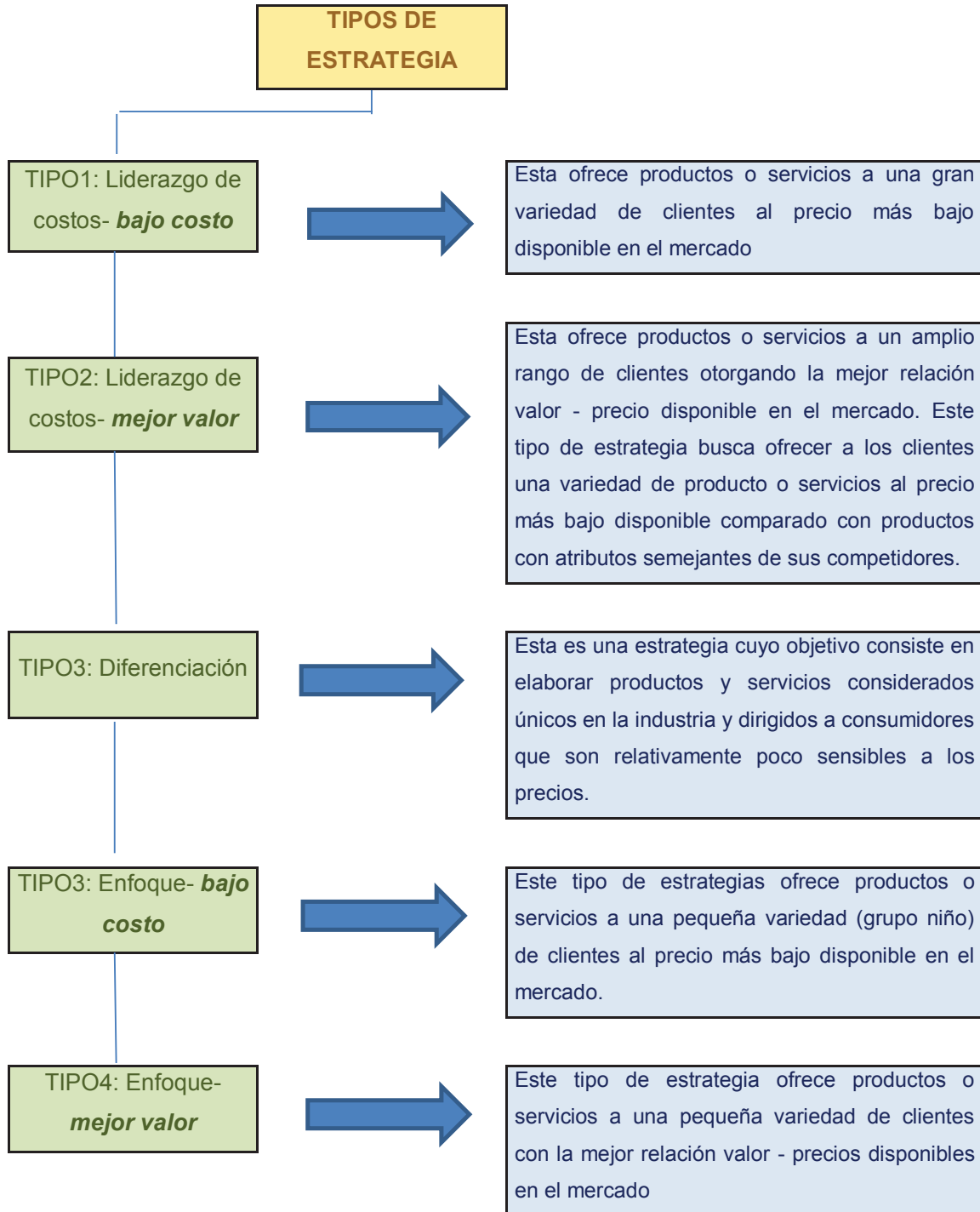
<b>ESTRATEGIAS GENERICAS</b>	<b>TIPO DE ESTRATEGIA</b>	<b>SE BUSCA</b>
<b>Liderazgo de costos.</b>	<b>TIPO 1:</b> Liderazgo de costos: <b>bajo costo.</b>	Ser el productor de menor costo en su sector industrial. Esto puede lograrse buscando economías de escala (a través de la tecnología, por ejemplo) o mediante el acceso preferencial a materias primas.
	<b>TIPO 2:</b> Liderazgo de costos: <b>mejor valor.</b>	
<b>Diferenciación</b>	<b>TIPO 3:</b> Diferenciación.	Se trata de crearle al producto o servicio un atributo que sea percibido en toda la industria como único. Para hacerlo, la empresa selecciona uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades.
<b>Enfoque</b>	<b>TIPO 4:</b> Enfoque: <b>bajo costo.</b>	Descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial. El enfocador selecciona un grupo o segmento del sector industrial y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros. Al optimizar su estrategia para los segmentos objetivo, la empresa busca conseguir una ventaja competitiva general.
	<b>TIPO 5:</b> Enfoque: <b>mejor valor.</b>	

FUENTE: ADAPTADO DE MICHAEL E. PORTER, COMPETITIVE STRATEGY, NUEVA YORK, FREE PRESS, 1980

ELABORACIÓN: RICARDO ENRIQUEZ CARO

## GRAFICO N° 2.8

### TIPOS DE ESTRATEGIA



FUENTE: ADAPTADO Porter, M. (1982).  
ELABORACIÓN: RICARDO ENRIQUEZ CARO

### **2.6.7 PLANES DE ACCIÓN**

En esta etapa de la planificación se debe establecer las personas o unidades responsables de los proyectos que se implementarán en la empresa.

El plan de acción contribuye con la empresa en la medición de la gestión; ayuda alcanzar los resultados esperados dentro de un horizonte de tiempo ya establecido; dentro del cual permitirá realizar el desarrollo, seguimiento, y control de estrategias, para lo cual es indispensable definir una ruta de trabajo para cada aspecto, indicando sus estrategias, estándares, y las actividades que se realizarán.

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

#### **2.6.7.1 Matriz de Correlación de los Objetivos**

Esta matriz permite a la dirección ejecutiva de la empresa, realizar la vinculación de los proyectos estratégicos y los objetivos globales dentro de la empresa.

## **2.7 HERRAMIENTAS UTILIZADAS EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.**

### **2.7.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE).**

La Matriz de evaluación del factor externo se puede definir como el análisis del conjunto de fuerzas externas a la empresa, las mismas que son capaces de influir en su rendimiento, además permite a la empresa tomar medidas de orden administrativo, procurando disminuir los riesgos mediante el aprovechamiento de las ventajas que su entorno le proporciona. **(Fred R., David. 2003, p.110).**

Esta matriz proporciona la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. La matriz EFE se desarrolla en cinco pasos:

1. Se elabora una lista de los factores externos más relevantes los cuales fueron identificados como factores claves del éxito. Se incluyen, tanto oportunidades como amenazas que afecten a la empresa y a su sector.
2. A cada factor se le asigna un valor que varíe de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). El valor indica la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en el sector de la empresa. Las oportunidades reciben valores más altos que las amenazas, pero éstas pueden recibir también valores altos si son demasiado adversas o severas. Los valores adecuados se determinan comparando a los competidores exitosos con los no exitosos, o bien, analizando el factor y logrando un consenso de grupo. La suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 1.0.
3. Se asigna una calificación, de uno a cuatro a cada factor externo clave, para indicar con cuanta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, donde cuatro, corresponde a la respuesta excelente, tres a la respuesta, que está por arriba del promedio, dos a la respuesta, es de nivel promedio y uno a la respuesta, es deficiente. Las clasificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa; por lo tanto, las clasificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores del paso dos, se basan en el sector. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden clasificarse como uno, dos, tres o cuatro.
4. Multiplicar el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.
5. Sumar los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

Sin importar el número de oportunidades y amenazas clave incluidas en una matriz EFE, el valor ponderado más alto posible para una empresa es de 4,0 y el más bajo posible es de 1.0. El valor ponderado total promedio es de 2,5. Un puntaje de valor ponderado total de 4,0 indica que una empresa responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas presentes en su sector; en otras palabras, las estrategias de la empresa aprovechan en forma eficaz las oportunidades existentes y reducen al mínimo los efectos adversos potenciales de las amenazas externas.

Un puntaje total de 1.0 significa que las estrategias de la empresa no están aprovechando las oportunidades, ni evitan las amenazas externas. **(Fred R., David. 2003, p.110).**



**TABLA N° 2.1**

**MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)**

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
OPORTUNIDADES					AMENAZA IMPORTANTE 1
					AMENAZA MENOR 2
					OPORTUNIDAD IMPORTANTE 4
					OPORTUNIDAD MENOR 3
AMENAZAS					
<b>TOTAL</b>		<b>0,00</b>		<b>0,00</b>	

ÁREAS DE TRABAJO	PONDERACIÓN	SIN IMPORTANCIA 0,0
		MUY IMPORTANTE 1,0
PRIORITARIAS	CALIFICACIÓN	AMENAZA IMPORTANTE 1
		AMENAZA MENOR 2
OPORTUNIDAD IMPORTANTE 4		
OPORTUNIDAD MENOR 3		
Subsecuentes		

FUENTE: ADAPTADO Fred R., David. (2003).

ELABORACIÓN: MÓNICA GAIBOR B.

## 2.7.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)

La matriz de evaluación del factor interno (EFI) es una herramienta para la formulación de la estrategia; resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales que afectan la operación de la empresa, además ayuda a identificar y evaluar las relaciones entre las diferentes áreas. Para elaborar una matriz del factor interno, (EFI) se requiere juicios intuitivos.

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

1. Detallar los factores internos claves identificados en el proceso de auditoría interna. Utilizar de diez a veinte factores internos en total, incluyendo tanto fortalezas como debilidades. Especificar los indicadores, usando porcentajes, índice y cifras comparativas.
2. Asignar un valor que varíe de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). El valor indica la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en el sector de la empresa. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o una debilidad interna, los factores considerados como aquellos que producen los mayores efectos en el rendimiento de la empresa deben recibir los valores más altos. La suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 1.0.
3. Ordenar de uno a cuatro, a cada factor para indicar si dicho factor representa una debilidad mayor (clasificación de uno), una debilidad menor (clasificación de dos), una fortaleza menor (clasificación de tres) o una fortaleza mayor (clasificación de cuatro). Las fortalezas deben recibir una clasificación de cuatro o tres y las debilidades deben recibir una clasificación de uno o dos. De este modo, las clasificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores del paso dos, se basan en la industria.
4. Multiplicar el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado para cada variable.

5. Sumar los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

Sin importar cuántos factores estén incluidos en una matriz del factor interno (**EFI**), el puntaje de valor total varía de 1.0 a 4.0, siendo el promedio 2.5. Los puntajes de valor muy por debajo de 2.5 caracterizan a las empresas que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy por arriba de 2,5 indican una Posición interna sólida.

El número de factores no produce ningún efecto en el total de los puntajes de valor porque los valores suman siempre 1,0.

Cuando un factor interno clave es tanto una fuerza como una debilidad, dicho factor debe ser incluido dos veces en la matriz de evaluación del factor interno (EFI) y asignar un valor y una clasificación a las dos modalidades. (**Fred R., David. 2003, p.149**).

**TABLA N° 2.2**

**MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS**

**(EFI)**

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
<b>FORTALEZAS</b>					DEBILIDAD IMPORTANTE 1
					DEBILIDAD MENOR 2
					FORTALEZA IMPORTANTE 4
					FORTALEZA MENOR 3
<b>DEBILIDADES</b>					
<b>TOTAL</b>		<b>0,00</b>		<b>0,00</b>	

<b>ÁREAS DE TRABAJO</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	SIN IMPORTANCIA 0,0
		MUY IMPORTANTE 1,0
<b>PRIORITARIAS</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	DEBILIDAD IMPORTANTE 1
		DEBILIDAD MENOR 2
FORTALEZA IMPORTANTE 4		
FORTALEZA MENOR 3		
<b>Subsecuentes</b>		

FUENTE: ADAPTADO Fred R., David. (2003)..

ELABORACIÓN: MÓNICA GAIBOR B.

### **.2.7.3 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)**

"La matriz de perfil competitivo (MPC); identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación a la posición estratégica de la empresa en estudio. Los valores y los puntajes de valor total tanto en la matriz de perfil competitivo como en la matriz evaluación de los factores externos, tienen el mismo significado; sin embargo, los factores importantes para el éxito en una matriz de perfil competitivo, incluyen aspectos tanto internos como externos. Las clasificaciones se refieren, por tanto, a las fortalezas y debilidades, donde cuatro corresponde a la fortaleza principal, tres a la fortaleza menor, dos a la debilidad menor y uno a la debilidad principal.

Existen algunas diferencias importantes entre la matriz de evaluación de los factores externos y la matriz de perfil competitivo. Pero, tal diferencia, es que los factores importantes para el éxito en una matriz de perfil competitivo son más amplios, pues no incluyen datos específicos ni basados en hechos e incluso se pueden centrar en aspectos internos. Los factores importantes para el éxito en una matriz de perfil competitivo tampoco se agrupan en oportunidades y amenazas como en una matriz de evaluación de los factores externos. En una matriz de perfil competitivo, las clasificaciones y los puntajes de valor total de las empresas rivales se comparan con los de la empresa en estudio. Este análisis comparativo proporciona información estratégica interna importante.

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, sino más bien asimilar y evaluar la información de manera sensata que sirva para tomar decisiones. **(Fred R., David. 2003, p.112).**

TABLA N° 2.3

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)

FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO	EMPRESA "XYZ"			COMPETENCIA		COMPETENCIA	
	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA

ÁREAS DE TRABAJO	PONDERACIÓN	SIN IMPORTANCIA 0,0
		MUY IMPORTANTE 1,0
PRIORITARIAS	CALIFICACIÓN	DEBILIDAD IMPORTANTE 1
		DEBILIDAD MENOR 2
		FORTALEZA IMPORTANTE 4
Subsecuentes		FORTALEZA MENOR 3

FUENTE: ADAPTADO Fred R., David. (2003).  
ELABORACIÓN: MÓNICA GAIBOR B.

#### 2.7.4 MATRIZ FODA

La matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA) es una herramienta de ajuste; mediante este análisis la dirección ejecutiva establece cuatro tipos de estrategias: *estrategias de fortalezas y oportunidades (FO)*, *estrategias de debilidades y oportunidades (DO)*, *estrategias de fortalezas y amenazas (FA)* y *estrategias de debilidades y amenazas (DA)*.

De esta manera se puede deducir lo siguiente:

- Las estrategias FO, utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas.
- Las estrategias DO, tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas.
- Las estrategias FA, usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.
- Las estrategias DA, son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

Para realizar la matriz FODA, se requiere de algunos pasos fundamentales en su desarrollo:

1. Elaborar una lista con las oportunidades y amenazas externas, fortalezas y debilidades internas de la empresa.
2. Establecer la relación entre las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en el cuadrante correspondiente.
3. Establecer la relación entre las debilidades internas con las oportunidades

externas y registrar las estrategias DO resultantes en el cuadrante correspondiente.

4. Establecer la relación entre las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en el correspondiente.
5. Establecer la relación entre las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en el cuadrante correspondiente. **(Fred R., David. 2003, p.200-204).**

Esta matriz proporciona algunas alternativas de estrategias, sin embargo cabe resaltar que en esta etapa no se determinan ni se seleccionan las mejores alternativas, ya que no todas las estrategias que se desarrollen serán las que se elija para la implementación dentro de la empresa.

Esta matriz proporciona, al análisis de las diferentes empresas, algunas ventajas:

- Facilita el análisis del quehacer empresarial que por atribución debe cumplir cada organización en línea, al marco jurídico con el cual se ha constituido.
- Facilita la realización de un diagnóstico para la construcción de estrategias que permitan reorientar el rumbo empresarial, al identificar la posición actual y la capacidad de respuesta de la organización.
- Permite identificar la correspondencia entre la inversión y la rentabilidad.

De esta forma, el proceso de planeación estratégica se considera funcional cuando las debilidades se ven disminuidas, las fortalezas son incrementadas, el impacto de las amenazas es considerado y atendido puntualmente y el aprovechamiento de las oportunidades es capitalizado en el alcance de los objetivos **(Carrasco Bravo J. 1997).**



**TABLA N° 2.4**

**MATRIZ FODA**

<b>Espacio en blanco</b>	<b>FUERZAS - F</b>  Anotar las fuerzas	<b>DEBILIDADES - D</b>  Anotar las Debilidades
<b>OPORTUNIDADES - O</b>	<b>ESTRATEGIAS - FO</b>  Usar las fuerzas para aprovechar las oportunidades	<b>ESTRATEGIAS - DO</b>  Superar las debilidades aprovechando las oportunidades
<b>AMENAZAS - A</b>	<b>ESTRATEGIAS - FA</b>  Usar las fuerzas para evitar las amenazas	<b>ESTRATEGIAS - FA</b>  Reducir las debilidades y evitar las amenazas

FUENTE: ADAPTADO Fred R., David. (2003)..

ELABORACIÓN: FRED DAVID – CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

**2.7.5 MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y LA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)**

La matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), es otra herramienta de ajuste importante. Posee cuatro cuadrantes los cuales indican si una estrategia es intensiva, conservadora, defensiva o competitiva; es la más adecuada para una empresa específica. Los ejes de la matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción, representan dos dimensiones internas; fortaleza financiera (FF) y ventaja competitiva (VC) y dos dimensiones externas; estabilidad ambiental (EA) y fortaleza industrial (FI). Estos cuatro factores son los principales determinantes de la posición estratégica general de una empresa.

Según el tipo de empresa, existen diversas variables que podrían integrar cada una de las dimensiones representadas en los ejes de la matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción.

Los factores que se utilizaron previamente al elaborar las matrices de la evaluación de los factores externos (EFE) y la matriz de la evaluación de los factores internos (EFI) de la empresa deben considerarse al construir una matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción

Del mismo modo que la matriz de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), la matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción, debe adaptarse a la empresa específica en estudio y fundamentarse en información objetiva tanto como sea posible.

Los pasos necesarios para elaborar una matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción son los siguientes:

- Seleccionar una serie de variables para definir las *fortalezas financieras* (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad ambiental (EA) y la fortaleza industrial (FI).
- Fijar un valor numérico que varíe de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que componen las dimensiones, fortalezas financieras (FF) y fortaleza industrial (FI). Asignar un valor numérico que varíe de -1 (mejor) a -6 (peor) a cada una de las variables que integran las dimensiones estabilidad ambiental (EA) y ventaja competitiva (VC).
- Promediar los valores para las fortalezas financieras (FF), fortaleza industrial (FI), estabilidad ambiental (EA) y ventaja competitiva (VC).
- Sumar los valores asignados a las variables de cada dimensión y dividir el resultado entre el número de variables incluidas en la dimensión respectiva.

- Registrar los puntajes promedio de *FF*, *FI*, *EA*, y *VC* en el eje correspondiente de la matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción.
- Sumar los dos puntajes del eje x y, registrar el punto resultante en X.
- Sumar los dos puntajes del eje y, y registrar el punto resultante en Y.
- Registrar la intersección del nuevo punto x y.
- Dibujar un vector direccional desde el origen de la matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción, que pase a través del nuevo punto de intersección. Este vector revela el tipo de estrategias recomendadas para la empresa, su participación relativa en el mercado, que puede ser intensiva, competitiva, defensiva o conservadora.

Esta matriz proporciona diferentes perfiles que ayudan a decidir las estrategias más convenientes según el análisis de la matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción. El vector direccional relacionado con cada perfil indica el tipo de estrategias a seguir estas pueden ser: intensivas, conservadoras, defensivas o competitivas, según el cuadrante en el que caiga el vector

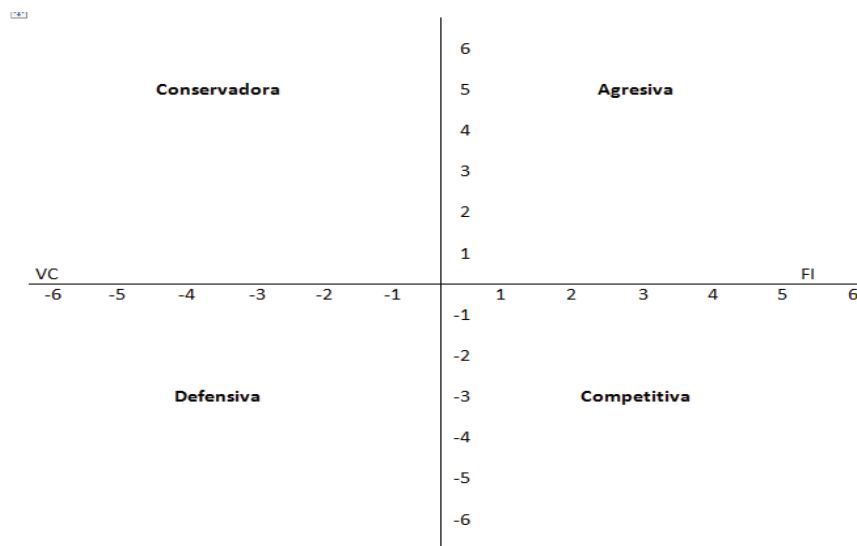
El vector direccional ligado a cada uno de los perfiles sugiere el tipo de estrategias que conviene seguir: agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas.

Cuando el vector dimensional 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 desarrollado del producto, la integración hacia atrás, la integración adelante, 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. **(Fred R., David. 2003, p.204-206).**

### GRAFICO N° 2.9

#### MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y LA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN



FUENTE: ADAPTADO Fred R., David. (2003).

ELABORACIÓN: FRED DAVID – CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

## 2.7.6 MATRIZ DE LA ESTRATEGIA PRINCIPAL

Además de la matriz de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), la matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), la matriz de la estrategia principal es una herramienta interesante para la formulación de estrategias alternativas. Dentro de la aplicación de esta matriz, las empresas se deben posicionar en uno de los cuatro cuadrantes de la estrategia de la matriz de la estrategia principal; las divisiones se posicionan de igual manera. La matriz de la estrategia principal se basa en dos marcos de evaluación que son la posición competitiva y el crecimiento del mercado.

Las empresas deben considerar las estrategias según el grado de atracción que éstas tienen; además de que mediante las mismas, se logra solucionar la mayor parte de los problemas de la empresa.

Las empresas ubicadas en el cuadrante uno de la matriz de la estrategia principal se encuentran en una posición estratégica excelente. Para estas empresas, la concentración continua en los mercados (penetración en el mercado y desarrollo de mercados) y productos actuales (desarrollo de productos) es una estrategia adecuada. No es recomendable que una empresa situada en el cuadrante uno se aleje mucho de sus ventajas competitivas establecidas. La integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal son estrategias eficaces, cuando una empresa que se localiza en el cuadrante uno cuenta con recursos excesivos. La diversificación concéntrica disminuye los riesgos relacionados con una línea de productos reducida, cuando una empresa se encuentra en el cuadrante uno está muy comprometida con un solo producto.

Las empresas ubicadas en el cuadrante uno tienen la posibilidad de aprovechar las oportunidades externas en varias áreas, ya que pueden enfrentar los riesgos de manera decidida cuando sea necesario.

Las empresas que se localizan en el cuadrante dos necesitan evaluar su estrategia actual hacia el mercado en forma seria, pues aunque su industria está en

crecimiento, no pueden competir de manera eficaz y necesitan determinar el motivo por el que la estrategia actual de la empresa no funciona y de qué modo la empresa podría cambiar o mejorar la productividad.

Puesto que las empresas situadas en el cuadrante dos están en la industria de crecimiento rápido del mercado, una estrategia intensiva (en forma opuesta a una de integración o de diversificación), es por lo general la primera opción que se debe tomar en cuenta; sin embargo, si la empresa carece de una capacidad distintiva o ventaja competitiva, entonces, la integración horizontal es a menudo una alternativa deseable; la enajenación o la liquidación deben considerarse como último recurso. La enajenación proporciona los fondos necesarios para adquirir otras empresas o recuperar acciones.

Las empresas del cuadrante tres compiten en industrias de crecimiento lento y tienen posiciones competitivas débiles, estas empresas deben efectuar algunos cambios drásticos con rapidez para evitar una mayor declinación y una posible liquidación. Una alternativa de estrategias es desviar los recursos de la empresa actual hacia áreas diferentes (diversificar). Si todo lo anterior falla, las opciones finales de las empresas ubicadas en el cuadrante tres son la enajenación o la liquidación.

Por último, las empresas del cuadrante cuatro cuentan con una posición competitiva sólida, pero se encuentran en una industria de crecimiento lento. Estas empresas tienen la posibilidad de iniciar programas diversificados en áreas de crecimiento más prometedoras. Las empresas del cuadrante cuatro poseen de manera característica niveles altos de flujo de capital y necesidades limitadas de crecimiento interno, por lo que podrían seguir con éxito la diversificación concéntrica, horizontal o de conglomerados y además las alianzas estratégicas. **(Fred R., David. 2003, p.213-215).**

## CAPÍTULO III

### ANÁLISIS Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE MAFERSA.

#### 3.1 ANÁLISIS EXTERNO

##### 3.1.1 MACROAMBIENTE

###### 3.1.1.1 Fuerzas Políticas, Gubernamentales Y Legales

###### 3.1.1.1.1 Inestabilidad política del Ecuador

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, 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 20 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 que se instauraba (**Enciclopedia del Ecuador, 2003**).

### 3.1.1.1.2 Crisis Política y Financiera del Ecuador

La inestabilidad política sacude al Ecuador desde 1995, cuando fue destituido el ex vicepresidente Alberto Dahik, por mal uso de los gastos reservados. Dahik era el hombre fuerte del ex presidente Sixto Durán Ballén.

En febrero de 1997, fue destituido el ex presidente Abdalá Bucaram, tras ser declarado incapaz mental para gobernar, por 42 de los 80 diputados. La resolución la tomó el Congreso Nacional, que nombró como presidente interino a Fabián Alarcón Rivera. No permitió la sucesión a la vicepresidenta Rosalía Arteaga.

Bucaram fue acusado de mal uso de gastos reservados y de otros hechos de corrupción. Desde 1997 permaneció asilado en Panamá y regresó recientemente después de que la Corte declaró la nulidad de los juicios que se desarrollan en su contra.

En febrero y marzo de 1997, también fueron descalificados varios diputados por haber participado en hechos de corrupción. El presidente Interino convocó más tarde a una consulta popular para legalizar su situación.

En 1998 se convocó a una asamblea constituyente para reformar la Constitución. En esas reformas se introdujeron algunas disposiciones para evitar los hechos que ocurrieron en 1997. La nueva constitución fue puesta en vigencia el 10 de agosto de 1998, cuando tomó posesión del cargo Jamil Mahuad.

En el período de Mahuad estalló la crisis bancaria y se agravó la devaluación del sucre. Este régimen afrontó dos bloqueos por los taxistas del país y movilizaciones de los indígenas.

El 21 de enero del 2000, fue destituido del cargo tras un levantamiento indígena, cívico-militar, que se tomó el Congreso, la Corte Suprema de Justicia y el Palacio de Carondelet. El Congreso lo cesó en sus funciones por abandono del cargo.



El levantamiento del 21 de enero fue encabezado por el Coronel Lucio Gutiérrez. Después fundó el partido Sociedad Patriótica, con el que llegó al poder.

Por unas horas, el poder estuvo en manos de un triunvirato: los Generales Carlos Mendoza, Carlos Solórzano Constantine y Antonio Vargas.

Tras la caída del presidente Mahuad, asumió el poder Gustavo Noboa, quien era el vicepresidente. Noboa ejerció el poder hasta el 15 de enero del 2003, en que asumió Gutiérrez.

Posteriormente, el 20 de abril del 2005, el congreso destituyó a Gutiérrez "por abandono de cargo" quien, ante la gravedad de la revuelta, se asiló en la embajada brasileña. Así entonces la Jefatura del país pasó a ser desempeñada por el entonces Vicepresidente de la República, Alfredo Palacio.

Alfredo Palacio Gonzales estuvo al frente de un Gobierno que los analistas lo calificaron como "frágil".

Todo lo sucedido en estos años es consecuencia de la ausencia de una planificación por parte del Gobierno Nacional, lo que provocó que el régimen se debilitara paulatinamente.

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

En enero de 2007, llegó al poder el Eco, Rafael Correa Delgado y desde entonces se propuso generar en Ecuador un cambio "radical, profundo y rápido", sobre todo en las estructuras del poder.

No bien instalado en el sillón principal del Palacio de Carondelet Correa convocó

a una consulta popular para conformar una Asamblea Constituyente de plenos poderes para reformar la Carta Magna.

La gente lo apoyo y en 2008 la Asamblea Constituyente, que tuvo mayoría oficialista, vio nacer la nueva Constitución que provocaba vuelcos en la historia política nacional.

Apoyado hasta entonces por grupos de izquierda, Correa emprendió transformaciones institucionales que empezaron con el antiguo Congreso, al que se cambió de nombre y dio paso a la Asamblea Nacional, con las mismas funciones parlamentarias.

Además, puso su cargo a disposición del pueblo (una renuncia programada) para presentarse como candidato presidencial para su primer periodo al amparo de la nueva Constitución. **(La Hora, 2005).**

### **3.1.1.2 Fuerzas Económicas**

Durante la década de los años 90 Ecuador sufrió una serie de eventos que afectaron su estabilidad. En 1998 el fenómeno de El Niño afectó la producción agrícola en varios países de la región. Entre 1998 y 1999 los precios del petróleo bajaron y se vivía una crisis financiera internacional.

En 1999 y 2000 el sistema financiero nacional fue afectado por el cierre o transferencia al Estado de más de la mitad de los principales bancos del país. Como resultado, en 1999 el ingreso por habitante cayó en 9%, luego de haber declinado el 1% en 1998, y sólo, a partir del 2000 empieza una leve recuperación que tiende a estancarse en el 2003.

La crisis se manifestó en una vertiginosa expansión del desempleo, el subempleo y la pobreza. La tasa de desempleo abierto ascendió, en las tres principales ciudades del país del 8% en 1998 al 17% a mediados de 1999, mientras la pobreza urbana pasó del 36% al 65%. La crisis produjo también una masiva

migración internacional. Se estima que al menos 700.000 ecuatorianos han dejado el país a partir de 1998.

En definitiva el país atravesaba una de las peores crisis económicas vividas en los todos los tiempos, con los indicadores macroeconómicos por los suelos, un descontento general en la población, desconfianza en el sistema financiero, recesión en el aparato productivo y aislamiento internacional. Estas razones obligaron al gobierno a actuar de inmediato, sin realizar un análisis profundo, entonces el presidente Jamil Mahuad puso en marcha un nuevo sistema monetario “la dolarización”.

Las medidas tomadas durante la crisis produjeron resultados, aunque lentos, en la reactivación del crecimiento económico a partir de 2001. El crecimiento del PIB de Ecuador mejoró sustancialmente de -6,3% en 1999 a 3,2% en 2005 y la inflación bajó desde 29,2% a 4% en el mismo período. Sin embargo, la recuperación post-dolarización fue en parte resultado del alza en los precios del petróleo y las remesas de los emigrantes.

GRAFICO N° 3.1

VARIACIÓN DEL PIB EN LOS ULTIMOS AÑOS.



FUENTE: Leandro, G. (2006). Aula de Economía. Recuperado de: <http://www.auladeeconomia.com/ecuador1.GIF>

ELABORACIÓN: CEDATOS

Por su parte, la demanda interna disminuye sobre el 10%. Como resultado de esta situación el desempleo y el subempleo suben, en el último año, al 16% y 57%, respectivamente, lo que pone en evidencia que alrededor del 75% no tienen pleno empleo y que más de los 2/3 de la población se encuentra en situación de pobreza.

Con respecto de los indicadores macro económicos el **déficit fiscal** que era del -1.5% respecto del **PIB** aumenta hasta -5.8%. No obstante, el pago de los intereses de la deuda pública (interna y externa) se incrementa al 7% del PIB. Si al pago de intereses agregamos la amortización de la deuda pública, las necesidades brutas de financiamiento fueron de casi el 11.8% del PIB en 1998 y 11% en 1999. De otra parte, el servicio de la deuda pública total (externa e interna) de alrededor de 16.000 millones de dólares, se aproxima al 50% de las exportaciones de bienes y servicios no factoriales. Ante la amenaza de hiperinflación y otros problemas generados por la inestabilidad y especulación, el gobierno de Mahuad adoptó la dolarización de la economía oficialmente a inicios del 2000. La medida, sin embargo, no logró evitar la caída de este régimen político, el siguiente gobierno respaldó la dolarización, delineando una estrategia de estabilización e incipiente recuperación económica que se ha mantenido hasta el presente.

Los gobiernos de Noboa (2000-2002) y Gutiérrez (2003-2005) han buscado estabilizar en el corto plazo la economía a través de la dolarización, y consolidar la recuperación mediante la promoción de la inversión extranjera en el sector petrolero, encaminada a la construcción de un nuevo oleoducto y la casi duplicación de los volúmenes exportados en el plazo de dos años.

Las políticas fiscales han buscado aumentar las recaudaciones mediante una mayor eficiencia tributaria, la eliminación del subsidio al gas (no adoptada aún), la elevación de los precios de la electricidad y los combustibles, y cambios en la estructura tributaria (tampoco implementados en su totalidad). La austeridad fiscal y la conformación de un fondo de estabilización para el pago y la recompra de la deuda externa, con los ingresos petroleros, han buscado reducir el peso de

la deuda en el mediano plazo y estabilizar la economía.

En resumen, se esperaba que la afluencia de divisas del petróleo, la austeridad fiscal, la reducción de la inflación, las tasas de interés bajo la dolarización creara un ambiente de estabilidad y confianza que favoreciera la inversión privada y la reactivación de la economía.

Posterior a la crisis económica el nuevo esquema económico trajo consecuencias tanto negativas como positivas.

Por un lado se beneficiaron ciertos grupos reducidos de ecuatorianos, que ostentan el capital económico del país, pero que sin embargo, no aportan considerablemente a la redistribución equitativa de la riqueza.

- El sistema financiero se benefició del cobro de comisiones por la mayoría de sus servicios.
- Los importadores que se benefician de una moneda que no les representa cambios impredecibles y con la que obtienen mejores precios en países que si devalúan su moneda.
- El sector de la construcción que se ha favorecido del auge consumista que ha caracterizado a los agentes económicos en los últimos años, producto de su preferencia por la liquidez antes que el ahorro en bancos.
- Los servicios de telefonía móvil ahora son de más fácil acceso para la población ya que antes de la dolarización resultaban restrictivos para la gran mayoría.
- El gobierno central que ha visto incrementar su recaudación tributaria pues el monto que ahora recauda no se devalúa con el tiempo.

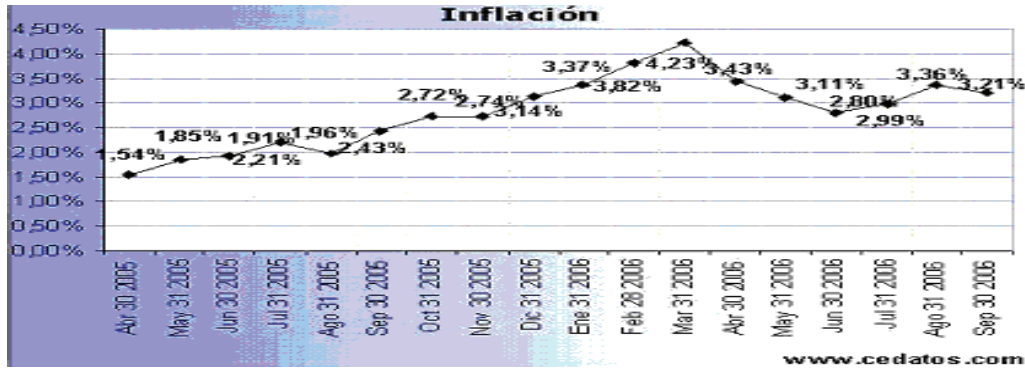
Entre los principales sectores a los que la medida los ha perjudicado se tienen:

- Los productores y exportadores que al no contar más con el beneficio de la devaluación están obligados a ser eficientes y creativos para competir con productos similares y a menores precios, toda vez que la competencia si cuenta con una moneda adaptable a las necesidades de su comercio exterior.
- Los asalariados y en relación de dependencia teniendo presente que el salario unificado es de apenas \$160 lo que no compensa el elevado costo de vida en Ecuador.
- La pequeña y mediana empresa al no contar con fuentes de financiamiento disponibles, y si las hay su costo financiero es elevado considerando una economía dolarizada.
- La población económicamente activa, que ha visto disminuir fuentes de trabajo a raíz del cierre de empresas y sobre todo la llegada de trabajadores especialmente de Colombia y Perú, estimulada por salarios en dólares y las ventajas cambiarias que obtienen en sus países de origen.

A pesar de la crisis económica, Ecuador ha logrado mejoras significativas en las condiciones de vida de sus habitantes. A pesar de reducir la inflación al dolarizar, aún mantiene una alta inflación para la moneda dólar con un alto crecimiento en marzo de este año que alcanzo el 4,23% como se muestra en el Gráfico N° 3.2:

## GRAFICO N° 3.2

### INDICE DE INFLACIÓN



FUENTE: Leandro, G. (2006). Aula de Economía. Recuperado de: <http://www.auladeeconomia.com/ecuador1.GIF>

ELABORACIÓN: CEDATOS

En conclusión la crisis del Ecuador de finales de siglo fue gestada principalmente por la crisis del sector financiero, sin embargo lo paradójico del caso es que los banqueros resultaron ser los grandes beneficiarios ya que lograron transferir los costos al Estado ecuatoriano.

La no legitimación del nuevo marco legal y la ley de instituciones financieras dieron origen a que la mayoría de los accionistas y dueños de los bancos, que fueron los propulsores de la crisis de Ecuador, hayan salido airosos habiendo logrado transferir al Estado sus costos y responsabilidades.

Pese a la dolarización no se pudo controlar los niveles de inflación, de hecho pasó de 52% en 1999 a 97% en el 2000, antes de caer lentamente a un 38% en el 2001. Ni con la ausencia de la devaluación se deja de ver una sustantiva caída inflacionaria de las tasas de interés en dólares, pues las tasas activas superan en la práctica el 20% para la mayoría de actividades productivas (para empresarios pequeños y medianos, las tasas reales estarían alrededor del 50%) y aún el 80% para compras a plazos en establecimientos comerciales privados (Larrea, C. 2004).

La Tabla N° 3.1, muestra los indicadores macroeconómicos del 2006:

**TABLA N° 3.1**

**INDICADORES MACROECONÓMICOS**

<b>Indicadores Macroeconómicos 2006</b>	
Inflación anual	4,76%
Inflación mensual	0,52%
Tasa de interés activa	8,76%
Tasa de interés pasiva	4,16%
Tasa de desempleo	10,21%
Tasa de subempleo (anual)	45,63%
Empleo (anual)	44,16%
Índice riesgo país	575,00
Precio barril de petróleo	\$ 61,76

FUENTE: Leandro, G. (2006). Aula de Economía. Recuperado de: <http://www.auladeeconomia.com/ecuador1.GIF>

ELABORACIÓN: CEDATOS

El país debe invertir en educación, salud, infraestructura, para que la productividad del país pueda aumentar y con eso la competitividad; debe dirigir su esfuerzo a apoyar a empresas pequeñas y medianas porque son las generadoras de fuentes de trabajo

Hay que tomar en cuenta que la recuperación económica que se dio posterior a la dolarización obedece principalmente a las remesas de emigrantes, al alza del precio del petróleo y al impacto inmediato de la construcción del OCP, pero no se da una verdadera dinamización de las exportaciones.

Las condiciones que se dieron por la dolarización generaron problemas de adaptación que han afectado el comportamiento de los créditos ya que se han mantenido las restricciones de créditos y perduran hasta la actualidad, de tal forma que el crédito disponible es escaso, sus tasas de interés son demasiado altas para permitir la rentabilidad de inversiones productivas de mediano y largo plazo, y la mayor parte del crédito disponible se canaliza hacia el comercio o el consumo.



Podemos concluir diciendo que Ecuador ha experimentado una limitada recuperación económica a partir de enero del 2000, atribuible parcialmente a varias condiciones externas altamente favorables, como los precios del petróleo y las remesas de emigrantes. La dolarización no ha logrado la estabilización económica del país, y más bien han aparecido nuevos desequilibrios como el déficit fiscal y en la balanza de pagos y tipo de cambio sobrevaluado.

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 a nivel mundial.

Analizar las fuerzas económicas es de vital importancia en el estudio ya que la empresa se está desarrollando en una economía cada vez más cambiante.

#### 3.1.1.2.1 Análisis Económico del Sector de la Construcción

Los últimos 5 años el sector construcción tuvo un comportamiento favorable pues presentó variaciones positivas en su PIB; así el último año 2004 lo hizo a un ritmo del 2.6% con relación al 2003.

Es un sector de mucha importancia que genera numerosas plazas de trabajo tanto en la actividad como tal, cuanto en las actividades relacionadas como transporte, comercio, cemento, hierro, etc. A nivel porcentual, participó en 2004 con un 73% en la estructura del PIB, estimándose algo similar en 2005.

La producción generada por el sector durante el 2004 llegó en términos absolutos a la cifra de 1.385 millones de dólares; en el 2005 llega a una cifra de 1.430 millones de dólares. Sin duda que la evolución del sector construcción está liderada por el sector privado, en el que sobresale la construcción de vivienda.

Se considera que los factores que han contribuido al desempeño del sector privado se mantendrán el presente año.

Los programas de vivienda social están prácticamente detenidos y la construcción formal atiende básicamente a sectores con ingresos medios y altos, por lo tanto el déficit habitacional no disminuye. La construcción más demandada se encuentra en el rango de precios de entre 17.500 y 35.500 dólares.

El 80% de los hogares están dispuestos a comprar viviendas de hasta 35.000 y el 88.4% de la demanda potencial calificada se encuentra en los segmentos de ingresos comprendidos entre los sectores bajo y medio.

Uno de los factores clave para el auge del sector de la construcción privada han sido las condiciones de financiamiento que ofrecen tasas de interés más convenientes y plazos más amplios. En 2004 los insumos de los productos de la construcción tuvieron una variación anual de sus precios del 18.54%.

Antes de considerar el crecimiento del PIB por actividad económica es necesario conocer que la explotación de minas y canteras, cuyo mayor rubro es la extracción de petróleo, representa el 18% de la economía nacional y es la actividad económica más importante. En segundo lugar están los servicios y el comercio, con 15% cada uno. En cuarto lugar está la industria manufacturera 13%, seguida de la agricultura 9%, la construcción 8%, el transporte y almacenamiento 7% y la administración pública 5%. Las otras actividades, que incluyen pesca, intermediación financiera, suministro de electricidad, agua y refinación de petróleo, corresponden apenas al 6% del PIB.

GRAFICO N° 3.3

CRECIMIENTO DEL PIB POR ACTIVIDAD ECONÓMICA

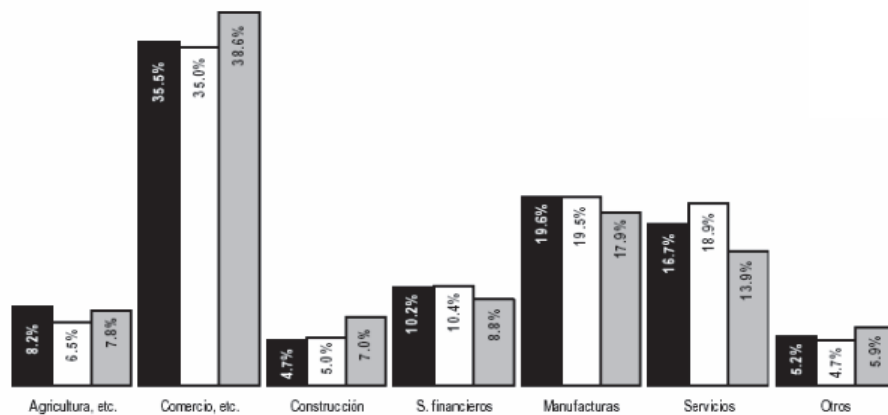


FUENTE: Leandro, G. (2006). Aula de Economía. Recuperado de: <http://www.auladeeconomia.com/ecuador1.GIF>

ELABORACIÓN: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

GRAFICO N° 3.4

VOLUMEN DE CRÉDITO POR ACTIVIDAD ECONÓMICA (% DEL TOTAL)



FUENTE: Leandro, G. (2006). Aula de Economía. Recuperado de: <http://www.auladeeconomia.com/ecuador1.GIF>

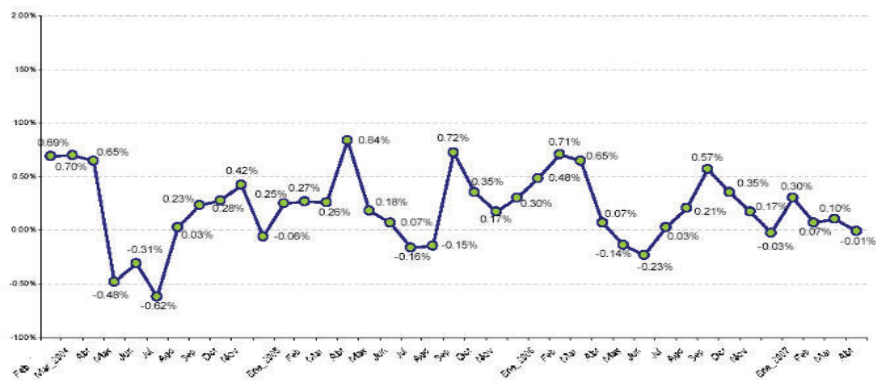
ELABORACIÓN: SUPERINTENDENCIA DE BANCO Y SEGUROS

Durante el 2006 solamente el comercio y la construcción han tenido mayor participación en el total del crédito que en los dos años anteriores. Todos los demás sectores han reducido su participación, siendo la más clara la reducción del crédito para manufacturas, servicios y servicios financieros. En esta realidad es fácil comprender que el crédito con fines comerciales ha agilizado a nivel de la economía el intercambio de bienes y por lo tanto puede haber tenido efecto directo sobre la inflación.

### 3.1.1.2.2 Inflación

**GRAFICO N° 3.5**

**TENDENCIA DEL INDICE DE INFLACIÓN EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCION**



FUENTE: Leandro, G. (2006). Aula de Economía. Recuperado de: <http://www.auladeeconomia.com/ecuador1.GIF>

ELABORACIÓN: SUPERINTENDENCIA DE BANCO Y SEGUROS

La inflación ha tenido una desaceleración del 0.01% que no es muy representativa, pero que sin embargo alienta a los grandes inversionista de este sector como es de la Construcción para seguir invirtiendo.

### 3.1.1.2.3 Desempleo

Es evidente que el desempleo tiene sus altas y bajas pero el análisis de su tendencia nos indica que este índice del desempleo irá disminuyendo, ya que varios sectores están en crecimiento como son el de la Construcción, el de Minería y Canteras, y el de Servicios. Todos estos sectores aportan de manera significativa al empleo de los ecuatorianos ya sean estos fijos o temporales **(Salgado J. 2007)**

TABLA N° 3.2

### DESEMPLEO EN EL ECUADOR

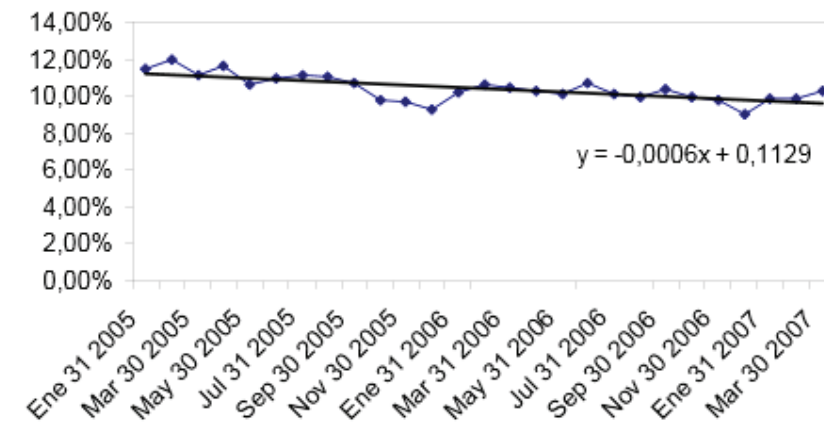
AÑO 2005		AÑO 2006		AÑO 2007	
ene-05	11,50%	ene-06	10,21%	ene-07	9,89%
feb-05	11,97%	feb-06	10,60%	feb-07	9,90%
mar-05	11,10%	mar-06	10,43%	mar-07	10,28%
abr-05	11,62%	abr-06	10,25%		
may-05	10,60%	may-06	10,09%		
jun-05	10,99%	jun-06	10,73%		
jul-05	11,12%	jul-06	10,15%		
ago-05	11,01%	ago-06	9,94%		
sep-05	10,75%	sep-06	10,[%]		
oct-05	9,82%	oct-06	9,98%		
nov-05	9,71%	nov-06	9,82%		
dic-05	9,30%	dic-06	9,03%		

FUENTE: Leandro, G. (2006). Aula de Economía. Recuperado de: <http://www.auladeeconomia.com/ecuador1.GIF>

ELABORACIÓN: MÓNICA GAIBOR.

## GRAFICO N° 3.6

### EL DESEMPLEO EN EL ECUADOR



FUENTE: Leandro, G. (2006). Aula de Economía. Recuperado de: <http://www.auladeeconomia.com/ecuador1.GIF>

ELABORACIÓN: SUPERINTENDENCIA DE BANCO Y SEGUROS

### 3.1.1.3 Fuerzas Sociales y Culturales

#### 3.1.1.3.1 Lengua y Religión en el Ecuador

Ecuador es un país multilingüe con predominancia del español (93,0%; censo 2005), siendo el noveno país con mayor población hispanohablante. Con esta lengua conviven varias lenguas indígenas, siendo la mayor de estas el quichua.

Según una encuesta realizada en 2005, el 87,5% de la población es católica. Los protestantes, adventistas, mormones y testigos de Jehová representan el 10,8%, y el 1,5% no profesa religión alguna. Musulmanes, Judíos, Ortodoxos, y Espiritualistas componen el 0,2% restante (**Hidalgo, 2006**).

El culto con el mayor número de adeptos en el país es el catolicismo que en algunas ciudades está volviendo a cobrar mucha importancia. Dentro del catolicismo popular es importante el culto que tienen santos y vírgenes locales,

entre los que destacan la Virgen de la Merced, la Virgen del Quinche, o la Virgen del Cisne.

Recientemente han cobrado importancia algunos cultos protestantes-Evangélicos, los que incrementan su número de fieles a costa de la constante disminución de los católicos.

Al respecto **Hidalgo J. (2006)**, los pueblos indígenas tienen cosmovisiones complejas de origen prehispánico que a veces se sincretizan con el catolicismo. En el caso específico de los quichuas existe una matriz andina inca que encuentra correspondencia en Perú y Bolivia. Los afroecuatorianos no tienen cultos específicos, pero sí formas específicas de rendir culto dentro del catolicismo.

#### 3.1.1.3.2 La Cultura en el Ecuador

En sus tres regiones continentales conviven 18 nacionalidades indígenas y 14 pueblos con tradiciones diversas y su propia cosmovisión. Las nacionalidades indígenas amazónicas más conocidas son: Huaorani, Achuar, Shuar, Cofán, Siona-Secoya, Shiwiar y Záparo. Los Tagaeri y Taromenane, parientes de los Huaorani, que conforma otro pueblo de la zona, que fue declarado como “intangible” por el Estado, en respeto a su voluntad de vivir alejado de la civilización. Todas estas comunidades étnicas, además, están amparadas en la Constitución de la República conservan su cultura y sus territorios ancestrales.

En la sierra, en los Andes y en el austro, están los quichuas de la sierra con pueblos como los Otavalo, Salasaca, Cañari y Saraguro. En la parte norte se encuentra la comunidad de los Awá. En la costa del Pacífico están los Chachi, Tsáchila y Huancavilca. En las ciudades y pueblos viven mestizos, blancos y afroecuatorianos, aunque también se dan importantes migraciones del campo a la ciudad.

Las comunidades indígenas del Ecuador están en su mayoría integradas dentro de la cultura establecida a diferentes niveles, pero algunas comunidades todavía

practican sus propias costumbres, particularmente en lo más remoto de la cuenca pacha.

Por otro lado están los afroecuatorianos. Principalmente se encuentran dos concentraciones fuertes de población afrodescendiente en el país. Por un lado está la que existe en la costa norte en la provincia de Esmeraldas y por otro, la que vive en el Valle del Chota, entre las provincias de Imbabura y Carchi. Los afroecuatorianos habitan de todas formas en todas las regiones del país, con especial concentración en Esmeraldas y de la sierra norte (**Confederación de Organizaciones Indígenas del Ecuador**).

#### 3.1.1.3.3 Educación

Para **Vásquez L. (2006)**, 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 busca 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.

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 (**Vásquez L, 2006**).

#### 3.1.1.3.4 Factor Social

El alquiler de vivienda es uno de los diez ítems que más aportaron al crecimiento



de los precios durante 2004. El aporte de los alquileres a la inflación se explica por los incrementos permanentes que experimentaron durante todo el período. Los precios relativos de los alquileres de vivienda siguen creciendo y constituyen junto con los servicios de educación los que más se han apreciado en los últimos tres años. Los alquileres siguen subiendo porque la demanda de vivienda crece más rápidamente que la oferta, porque no existen programas sociales del gobierno que contribuyan a nivelar esos factores y porque recientemente la empresa privada está ampliando su oferta hacia segmentos poblacionales de menores recursos económicos.

#### 3.1.1.3.5 Entidades a las que pertenece MAFERSA.

La Cámara de Comercio de Quito, es una institución gremial con más de 106 años de existencia, cuenta con alrededor de 17.000 socios y representa, desde el 16 de octubre de 1906, año de su creación, los más altos valores y derechos como la libertad y la democracia en Quito y el país.

Durante su vida institucional ha conseguido grandes logros como la aprobación de la Ley de fijación de tarifas para el transporte de productos por el ferrocarril, a partir de lo cual se convirtió en referente importante para las acciones del Gobierno y ha sobrevivido todos los embates que la historia ha puesto a su camino, convirtiéndose en la actualidad en el ente que más afiliados voluntarios tiene en el país y como un pilar del desarrollo de la ciudad y el Ecuador.

Además es una organización sin fines de lucro, que busca promover el comercio dentro de una economía libre, brindando apoyo a sus socios, es eficiente, de carácter privado, que representa a las personas naturales y jurídicas asociadas a la entidad que se dedican de manera general a las actividades comerciales y, de manera particular, a la transacción e intercambio de bienes y servicios en la capital.

Dentro de los objetivos que la Cámara de Comercio de Quito tiene:

- Proveer a los comerciantes, herramientas prácticas, modernas y útiles que faciliten el desarrollo y crecimiento de sus negocios.

- Entregar una serie de servicios que lo ayudarán a crecer y desarrollarse de forma segura, además de hacer crecer su negocio de una manera eficiente y productiva.
- Llegar a todos nuestros socios con los mejores y más variados servicios, trabajando siempre por su bienestar.
- Buscar el apoyo a nuestros emprendedores enfocándonos en su crecimiento y desarrollo, impulsando un progreso seguro con capacitaciones completas e información al día del acontecer nacional e internacional **(Cámara de Comercio de Quito, 2008)**

#### **3.1.1.4 Fuerzas Tecnológicas**

Los cambios y descubrimientos tecnológicos revolucionarios producen un fuerte impacto en las empresas. EL Internet actúa como motor económico nacional incluso global que estimula la productividad, factor importante en la capacidad de un país para mejorar sus condiciones de vida. El Internet cambia la naturaleza misma de las oportunidades y amenazas, alterando los ciclos de vida de los productos, aumentando la velocidad de distribución, creando nuevos productos, eliminando obstáculos de mercado, geográficos, tradicionales y modificando el equilibrio histórico de la estandarización y la flexibilidad de los productos. Las fuerzas tecnológicas representan oportunidades y amenazas importantes que se deben tomar en cuenta al formular la estrategia, los adelantos tecnológicos afectan en forma drástica a:

- Productos
- Servicios
- Mercados
- Proveedores
- Distribuidores
- Competidores
- Clientes

Los adelantos tecnológicos dan como resultado la proliferación de productos nuevos y mejores, cambian las posiciones de costos competitivos relativos en la industria y hacen que los productos y servicios existentes resulten obsoletos.

Los cambios tecnológicos reducen o eliminan las barreras de costos entre las empresas, crean procesos de producción más cortos, producen escasez de habilidades técnicas y modifican los valores y expectativas de los empleados y clientes, también generan nuevas ventajas competitivas que son, más eficaces que las ya existentes **(Salgado J. 2007)**

### **3.1.2 MICROAMBIENTE**

#### **3.1.2.1 Los Clientes**

La filosofía de trabajo de MAFERSA, es brindar productos de alta calidad y una atención personalizada al cliente, independientemente del valor del producto solicitado. La frase “el cliente es primero”, ha sido mentalizado por la fuerza de ventas de la empresa que los ha llevado a cumplir sus actividades con cariño y esmero logrando así satisfacer de mejor manera al cliente.

La empresa concede créditos de 30, 60 y hasta 90 días a sus clientes dependiendo del monto de la cartera de clientes, sin embargo la mayoría de estos plazos no son cumplidos con la seriedad del caso, lo que genera para la empresa una cartera vencida muy considerable.

MAFERSA dedica sus esfuerzos a satisfacer las necesidades de los clientes tanto en los sectores públicos y privados, los cuales han demostrado su fidelidad a través de varios años, resaltando sobre todo el trato amable, calidad, variedad y exclusividad de sus productos.

A continuación en la tabla N° 3,3 se detalla los clientes que posee la empresa actualmente:

**TABLA N° 3.3**  
**CLIENTES DE MAFERSA**

<b>NOMBRE COMERCIAL</b>	<b>CIUDAD</b>
PROVIDECO	AMBATO
AZULEJOS SR. LUIS LOPEZ	AMBATO
AKABADOS	AMBATO
PROMETIN	AMBATO
MIL DISEÑOS Y COLORES	AMBATO
AZULEJOS 2	AMBATO
AMBIENTES ACABADOS	CAYAMBE
DESIGN COLLECTION	GUAYAQUIL
DISEÑO DECO	GUAYAQUIL
PRACTICASA S.A	GUAYAQUIL
COMERCIAL YEPEZ CIA LTDA	IBARRA
CONSTRUHOGAR	IBARRA
COMERCIAL SU ECONOMÍA	LA LIBERTAD
FERRETERIA CARACOL CIA. LTDA	MACHACHI
AZULEJOS PELILEO	PELILEO
KONSTRUCCIONES 2000	QUITO
MADECONS	QUITO
ALPHA CONSTRUCTORA	QUITO
CERAMICA MUNDO	QUITO
INMOVILIARIA SANTA CECILIA S.A	QUITO
DI TERRA CERAMICAS	QUITO
ACABADOS DE LA CONSTRUCCIÓN C&C	QUITO
DISTRIBUIDORA TRUJILLO	QUITO
ARQUICONS	QUITO
COMERCIAL QUIROZ	QUITO
DECOFER	QUITO
DETALLES CERAMICAS	QUITO
FERRY CERAMICAS	QUITO
PISOS Y PAREDES	QUITO
RATES Y RISK	QUITO
EXPOACABADOS	QUITO
CASA Y JARDIN	QUITO

FUENTE: MAFERSA

ELABORADO: MONICA GAIBOR

### **3.1.2.2 Sus Proveedores**

Los proveedores constituyen una fuerza de vital importancia en el análisis de la empresa de acuerdo al comportamiento en el cual se está desarrollando la empresa.

MAFERSA, tiene un rubro muy considerable en lo referente al pago de proveedores al exterior, debido a que la mayoría de sus productos exclusivos vienen mediante importaciones de países como por ejemplo: Argentina, Brasil, Panamá, Colombia, Perú, China, Italia España, Egipto.

Las demoras en el proceso de importaciones y al momento de desaduanizar la mercadería, han generado a la empresa problemas en la falta de existencias necesarias para el proceso de ventas, dificultando el ingreso de dinero necesario para cumplir con sus obligaciones particulares y fiscales.

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

- Calidad en los productos importados.
- Seriedad en los compromisos establecidos.
- Facilidades de pago
- Entregas puntuales.

A continuación se detalla los clientes que posee la empresa actualmente:

**TABLA N° 3.4**  
**PROVEEDORES NACIONALES DE MAFERSA**

<b>NOMBRE COMERCIAL</b>	<b>CIUDAD</b>
AMBIENTES	IBARRA
BAUDILIO PINEDA ZABALA	QUITO
BLUE SKY FREIGHTS S.A.	QUITO
BRUNACCÍ CÍA. LTDA.	QUITO
CENYCA	QUITO
CEVIDEC CÍA. LTDA	QUITO
COMENALCO CÍA. LTDA.	QUITO
COMERCIAL EL CONSTRUCTOR	QUITO
COMERCIAL KYW1 S.A.	QUITO
COMERCIAL LUIS PUMA E HIJOS	QUITO
COMERCIAL QUIROZ	QUITO
COMERCIAL WILSON	QUITO
COMPAÑÍA FERREMUNDO S.A,	QUITO
KONSTRUCCIONES 2000	QUITO
DECOCERAMÍCA	QUITO
DECORAR	QUITO
DISTRIBUIDORA TRUJILLO	QUITO
E & F MATERIALES DE CONTRUCCION	QUITO
F.V ÁREA ANDINA S.A.	QUITO
FERRETERIA MARY	QUITO
FERRINZA	QUITO
FERRYCERAMICAS J D.	QUITO
IMPORT M Y A	QUITO
IMPORTADORA LEÓN ABAD S.A.	QUITO
IMPORTADORA VEGA S.A.	QUITO
INDUGLASS	QUITO
INTACO ECUADOR S.A.	QUITO
JOLIZEB E HIJOS CÍA. LTDA.	QUITO
MACONSVI	QUITO
MEGACABADOS BENAVIDES VILLARREAL	QUITO
SOLUCIONES CREATIVAS	QUITO
MOITU CÍA, LTDA	QUITO
MUEBLES HOGAR	CUENCA
P & B ACABADOS	QUITO
PROFER	AMBATO
SUPER FIBRA	QUITO
PROMACONS	QUITO
PROSISCON	OTAVALO
SERVIMPORT S.A.	QUITO

FUENTE: MAFERSA  
ELABORADO: MONICA GAIBOR

**TABLA N° 3.5**  
**PROVEEDORES DEL EXTERIOR DE MAFERSA**

<b>NOMBRE COMERCIAL</b>	<b>PAIS</b>
VENUS CERÁMICA S.A.	ESPAÑA
RAGNO	ITALIA
JAS S.A.I.C.	ARGENTINA
UNICOM*STARKER	ITALIA
CELIMA	PERÚ
NEW ZHONG YUAN CERAMICS IMPORT AND EXPORT CO. LTD.	CHINA
INCEFRA	BRASIL
ASIA STONE CORP	PANAMÁ
MALAYSIAN MOSAICS BERHARD	MALAYSIA

FUENTE: MAFERSA  
ELABORADO: MONICA GAIBOR

### **3.1.2.3 La 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 centro de análisis del estudio.

#### 3.1.2.3.1 Análisis de la competencia según las fuerzas de Porter

##### 3.1.2.3.1.1 Rivalidad entre las empresas que compiten

Debido a que esta empresa se encuentra en un sector altamente competitivo, la rivalidad entre los competidores es alta porque en el mercado existen muchas empresas que se dedican a la misma actividad. Por esto, “MAFERSA” maneja una estrategia que consiste en identificar a las nuevas empresas que tienen la posibilidad de ingresar a este mercado, vigilando las estrategias que van a implementar con el fin de estar un paso delante de la nueva competencia.

En los estudios realizados por el Departamento de Comercialización de MAFERSA, en el año 2006 se la ha comparado con tres empresas las cuales

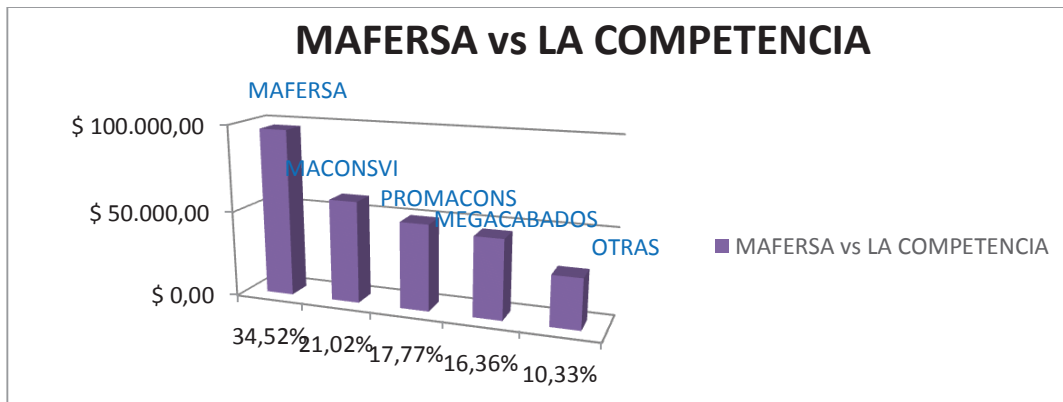
ofrecen en el mercado similares productos, y se ha determinado el impacto de la empresa en la participación del mercado.

**TABLA N° 3.6**  
**PARTICIPACIÓN DE MAFERSA EN EL MERCADO**

VENTAS NETAS (ENERO2005 /ENERO2006)	VOLUMEN DE VENTAS	PARTICIPACION
MAFERSA	\$ 96.874,45	34,52%
MACONSVI	\$ 58.975,25	21,02%
PROMACONS	\$ 49.875,69	17,77%
MEGACABADOS	\$ 45.897,36	16,36%
OTRAS	\$ 28.974,36	10,33%
<b>TOTAL DE VENTAS ANUALES</b>	<b>\$ 280.597,11</b>	

FUENTE: MAFERSA  
ELABORADO: MONICA GAIBOR

**GRAFICO N° 3.7**  
**MAFERSA Vs LA COMPETENCIA**



FUENTE: MAFERSA  
ELABORADO: MONICA GAIBOR



En un breve análisis se puede observar a MACONSVI, como uno de los mayores competidores para MAFERSA, dentro del mercado local ya que como podemos observar cuenta con el 21.02% de participación en el mercado frente al 34.52% que le corresponde a MAFERSA; esto se debe a que MACONSVI cuenta con productos similares para ofertar a los clientes.

PROMACONS, al momento representa para MAFERSA, la segunda fuerza competitiva en el mercado local ya que como podemos observar cuenta con el 17.77% de participación en el mercado frente al 34.52% que le corresponde a MAFERSA; esto se debe a que PROMACONS trabaja con algunos de los proveedores del exterior sin embargo MAFERSA se destaca sobre todo por su experiencia, atención a los clientes, además de contar con la exclusividad de algunas líneas de cerámica; esto marca una gran ventaja frente a sus demás competidores.

MEGACABADOS, representa para MAFERSA, una menor fuerza Competitiva en el mercado local ya que como podemos observar cuenta con el 16.36% de participación en el mercado frente al 34.52% que le corresponde a MAFERSA; esto se debe a que MEGACABADOS, está orientado a otro sector de mercado de clase alta, aunque ofrece el mismo tipo de productos en el mercado.

Como podemos ver MAFERSA, es una de las empresas más significativas en el mercado con otro grupo de empresas dedicadas a la venta de acabados de la construcción, MAFERSA representa el 34.52% de participación en el mercado local frente a la competencia que refleja el 10.33% de participación.

En conclusión, los datos de participación de mercado presentados anteriormente; denotan la presencia significativa que tiene MAFERSA en el mercado local frente a algunas empresas también significativas del país.

Es importante también recalcar que no siempre los clientes más grandes de la empresa son los que rinden las mayores utilidades, los clientes más grandes

exigen un servicio considerable y reciben los descuentos más sustanciales. Por el contrario los clientes pequeños pagan el precio de lista y reciben un servicio mínimo, pero los costos de efectuar transacciones con clientes pequeños reducen su rentabilidad. Los clientes de tamaño mediano reciben un buen servicio y pagan casi el precio de lista por lo que a menudo son los más rentables **(Kotler,P., Armstrong, G.,2008)**

#### 3.1.2.3.1.2. Entrada potencial de competidores nuevos.

Según **Sanguña E. (2008)**, cuando las empresas nuevas ingresan con facilidad a una industria en particular, la intensidad de la competencia entre las empresas aumentan. Este es el caso de “MAFERSA” debido a que se encuentra en el sector de la construcción, el cual se ha convertido a través de los años en un sector bastante atractivo. Sin embargo la empresa mantiene una cartera de clientes con una estrecha y antigua relación comercial, debido a sus productos de alta calidad y a precios competitivos. La competencia, debe inicialmente tomar en cuenta al ingresar a este mercado, ciertas ventajas competitivas que tienen las empresas ya posicionadas en el mercado.

#### 3.1.2.3.1.3 Desarrollo potencial de productos sustitutos.

Al momento la industria se encuentra desarrollando productos accesibles que sustituyen a los acabados de la construcción, es el caso de los pisos flotantes, granito, mármol que reemplazan a los porcelanatos, otro ejemplo son las pinturas resistentes al agua, esto sustituiría la cerámica de pared; sin embargo la porcelana sanitaria no puede ser reemplazada al momento.

#### 3.1.2.3.1.4 Poder de negociación de los proveedores.

De acuerdo al sector en el que se encuentra la empresa, se observa que el poder de negociación de los proveedores es alto, debido a que existe gran variedad de proveedores, con alta calidad, variedad de productos y adecuados precios.

#### 3.1.2.3.1.5 Poder de negociación de los clientes.

En cuanto a esta fuerza competitiva, el poder de negociación es alto ya que es un mercado atractivo y con un alto crecimiento. MAFERSA, tiene que tener en cuenta que los clientes están informados que la empresa está en la obligación de prestarles un producto o servicio de alta calidad y éstos deben estar respaldados con precios muy atractivos y variedad en los productos.

Las fuerzas que continuamente aparecen en el entorno de la empresa, son de cuidado, pues a pesar que es una empresa sólida y exitosa, tiene riesgos a los cuales tiene que someterse.

#### 3.1.2.3.1.6 Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Para realizar la MPC se ha tomado como los principales competidores de MAFERSA a MACONSVI Y PROMACONS, debido a la labor que han venido realizando estas empresas durante años en el país.

## MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)

FACTORES IMPORTANTES EL ÉXITO	MAFERSA			MACONSVI		PROMACONS	
	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACION PONDERADA	CALIFICACIÓN	CALIFICACION PONDERADA	CALIFICACIÓN	CALIFICACION PONDERADA
Posicionamiento en el mercado	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Lealtad de los clientes	0,16	4	0,64	3	0,48	3	0,48
Conocimiento del producto.	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40
Experiencia en el servicio	0,07	3	0,21	2	0,14	2	0,14
Inversión en productos de gran demanda	0,09	2	0,18	3	0,27	3	0,27
Ventas al por mayor	0,08	4	0,32	2	0,16	3	0,24
Precios competitivos en el mercado	0,10	3	0,30	3	0,30	2	0,20
Calidad, diferenciación y exclusividad en los productos	0,10	4	0,40	2	0,20	2	0,20
Desarrollo de competencias del personal a través de capacitaciones	0,01	1	0,01	3	0,03	1	0,01
Adquirir nuevos productos para ofertar en el mercado.	0,09	2	0,18	3	0,27	3	0,27
Posición Financiera	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45
<b>TOTALES :</b>	<b>1,00</b>		<b>2,79</b>		<b>2,40</b>		<b>2,36</b>
<b>Ponderación</b>	<b>Sin importancia</b>	<b>0</b>					
	<b>Muy importante</b>	<b>1</b>					
<b>Debilidad importante</b>	<b>1</b>	<b>Fortaleza importante</b>	<b>4</b>				
<b>Debilidad menor</b>	<b>2</b>	<b>Fortaleza menor</b>	<b>3</b>				

ELABORACIÓN: MONICA GAIBOR

En la Matriz del Perfil Competitivo (MPC), se muestra a MAFERSA frente a sus principales competidores, y se puede observar a la empresa liderando con un puntaje total de 2.79, frente a MACONVI con 2.40 y PROMACONS con 2.36.

Se analizó la matriz teniendo en cuenta los factores importantes para el éxito de la empresa entre los cuales están: el posicionamiento en el mercado, lealtad de los clientes, conocimiento del producto, experiencia en el servicio, inversión en productos de gran demanda, ventas al por mayor, precios competitivos en el mercado, calidad, diferenciación y exclusividad en los productos, desarrollo de competencias del personal a través de capacitaciones, adquirir nuevos productos para ofertar en el mercado y la posición financiera.

En el análisis de la matriz, la lealtad de los clientes y la posición financiera son los factores de mayor éxito en las empresas, la ventas al por mayor en MAFERSA tienen un impacto positivo en el análisis con un 32% , la calidad, diferenciación y exclusividad en los productos tiene un peso del 40%, debido a la exclusividad de marcas que maneja la empresa; en el caso de las tres empresas se puede decir que todas tienen una posición financiera sólida.

#### **3.1.2.4 Componente Laboral**

##### **Desempleo**

El desempleo se ha mantenido como uno de los problemas estructurales de la economía ecuatoriana que todavía no ha podido ser resuelto. A partir del año 2003, la tasa de desocupación, en promedio, se ha mantenido alrededor del 10.5% y en el año 2006 el desempleo promedio fue de 10.1% de la PEA. (**Banco Central del Ecuador,2006**). Cabe destacar que, en los tres últimos años, el desempleo abierto (población desocupada), registró una tendencia decreciente en relación a la PEA de 7.01%, y que por el contrario, el desempleo oculto (estudiantes, jubilados, pensionistas, quehaceres del hogar), se ha incrementado

en el mismo período, registrando en promedio en el año 2006 una participación de 4.3% de la PEA. Este cambio de tendencia, sugiere un creciente desaliento de la PEA desocupada, en su esfuerzo por lograr insertarse en el mercado laboral ecuatoriano.

## **El Subempleo**

Es, junto con el desempleo, uno de los más graves problemas estructurales de la economía ecuatoriana. La tasa de subempleo en los años 2005 y 2006 registró niveles promedio de 47.3% y 47.6% de la PEA respectivamente, niveles superiores a los observados durante el año 2004. El elevado nivel de subempleo implica que alrededor de la mitad de la PEA no está adecuadamente empleada, lo que a su vez determina una baja calidad de vida en términos de bienestar material de la población. Efectivamente, las personas subempleadas se encuentran ocupadas en actividades de menor productividad que se traducen en bajos ingresos. **(Banco Central del Ecuador,2006).**

El subempleo refleja los aspectos del empleo inadecuado relativos a la duración y a la productividad del trabajo.

Hay subempleo cuando la duración o la productividad del empleo son inadecuadas en relación con una situación de empleo alternativo que la persona es capaz de desempeñar. El subempleo se clasifica en subempleo visible (SV) que corresponde a los ocupados que involuntariamente trabajaron menos de 40 horas a la semana, pero están dispuestos y disponibles a trabajar; y en otras formas de subempleo (OS) que están compuestas por: población ocupada que trabaja 40 horas o más, tienen ingresos superiores o iguales al mínimo legal y están dispuestos y disponibles a trabajar; o población ocupada que trabaja 40 horas o más, tienen ingresos menores al mínimo legal y están dispuestos y disponibles a trabajar; o población ocupada que trabaja 40 horas o más, tienen ingresos menores al mínimo legal y no están dispuestos o disponibles a trabajar; o población ocupada que trabaja menos de 40 horas, tienen ingresos menores al mínimo legal y no están dispuestos o disponibles a trabajar.

## Los Salarios

Respecto a la evolución de los salarios, se debe destacar que el mercado laboral ecuatoriano se encuentra caracterizado por un elevado nivel de segmentación entre los sectores que trabajan en unidades productivas debidamente formalizadas ante las autoridades competentes y que, por lo tanto, se sujetan en mayor medida a las leyes relacionadas con salarios mínimos legales y otra legislación laboral, y aquellas unidades productivas que no observan dichas leyes. Así mismo, existe un alto grado de segmentación entre unidades productivas de acuerdo a su tamaño y nivel de productividad, y por ende en el nivel de salarios que unas y otras empresas pueden pagar a sus trabajadores. Esta situación en los últimos años ha sido reflejada en un marco legal de salarios mínimos diferenciados para unidades productivas de diferente tamaño.

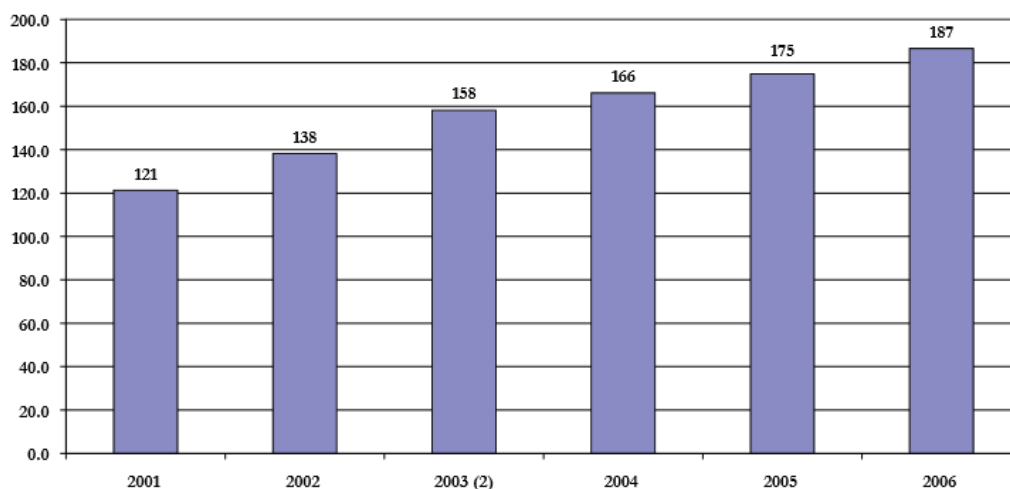
Cabe señalar que tan sólo las personas que trabajan en empresas debidamente formalizadas (desde el punto de vista del registro ante las autoridades competentes) y que no son microempresas, operadores artesanales o trabajadores del servicio doméstico, reciben al menos el salario básico mensual unificado. Es decir, que trabajan en empresas debidamente registradas en la Superintendencia de Compañías, y mantienen RUC y por lo tanto están sujetas a algún tipo de control por parte de las autoridades competentes.

Para ciertos sectores económicos, el salario relevante es el salario mínimo fijado por las comisiones sectoriales, las cuales toman como referencia el **salario básico unificado**. Se debe señalar que el Salario Unificado Total constituye la Remuneración Unificada más el décimo tercero y cuarto sueldos. Mientras tanto, la Remuneración Unificada o Salario Unificado corresponde al Salario Mínimo Legal, que incorpora todos los pagos salariales, excepto el pago del décimo tercero y cuarto sueldos.

Durante el período de dolarización, el salario básico unificado mensual se ha incrementado, llegando a superar el valor que tenía en los años anteriores a la crisis. De esta forma, a partir del año 2003 el salario básico superó al registrado

en el año 1996 (USD 153), alcanzando USD 187 dólares mensuales en el año 2006. En términos reales, el salario básico unificado para el año 2006 fue de USD 177, superior al del año anterior de USD 171.4, es decir los salarios crecieron a un ritmo de 3.2% más rápido que el de los precios (2.87%).

**GRAFICO N° 3.8**  
**SALARIO BÁSICO UNIFICADO**  
**(DOLARES)**



FUENTE: FLACSO  
PUBLICADO POR: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

Los operarios de artesanía y los trabajadores del servicio doméstico reciben una remuneración mínima unificada inferior a la de los trabajadores en general; y, desde noviembre de 2004, los colaboradores de la microempresa también se incorporaron a la tabla de incrementos salariales con una remuneración inferior a la de los trabajadores en general. En el Registro Oficial del Ecuador No. 463 del 17 de noviembre de 2004, desde el 2004 hasta el año 2006, el salario mínimo legal para la microempresa se fijó en USD 70, para los artesanos se estableció USD100, para los empleados del servicio doméstico USD 80 y para los trabajadores en general USD 160.



### **3.1.2.5 Matriz de Evaluación de los Factores Externos**

Para el diseño de esta matriz se procedió a determinar las diferentes oportunidades y amenazas en base al análisis del ambiente externo y a un consenso con los diferentes actores de la empresa.

La empresa cuenta con varias oportunidades detectadas tales como: expansión del mercado, variedad de productos, TLC, tiempo de posicionamiento en el mercado y facilidad para acceder a créditos con instituciones financieras; las oportunidades le permiten expandir su mercado, generar alianzas estratégicas e incrementar su posicionamiento respecto a la competencia.

La empresa cuenta con algunas amenazas las cuales hay que tratar de mejorar continuamente, tales como: incremento de la competencia, pérdida de exclusividad en determinadas líneas de producto, y la incidencia negativa de los factores sociopolíticos.

Luego de analizar la matriz EFE, se puede determinar que MAFERSA está levemente por encima de la media promedio ponderado; su resultado se encuentra en 2.76, en conclusión se puede afirmar que MAFERSA, está esforzándose en aprovechar sus oportunidades externas para minimizar las amenazas.

Como se puede observar para MAFERSA, las oportunidades más importantes son la expansión del mercado y el tiempo de posicionamiento en el mercado, la empresa está beneficiándose de la experiencia, buscando siempre incursionar en nuevos mercados.

El incremento de la competencia, representa la amenaza más importante para MAFERSA, debido al aumento de empresas que se están dedicando a la venta de materiales de construcción por las facilidades de incursionar en este negocio, la poca inversión que debe hacerse y la rapidez de recuperación del capital

invertido, debido al incremento que ha tenido el sector de la construcción a nivel del país.

### MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Expansión del mercado	0,10	4	0,40
Gran variedad de productos	0,08	4	0,32
Acceso a nuevas Tecnologías.	0,09	3	0,27
TLC	0,09	4	0,36
Tiempo de posicionamiento en el mercado	0,10	4	0,40
Referencia de clientes	0,07	3	0,21
Facilidad para acceder a créditos con instituciones financieras	0,08	4	0,32
<b>AMENAZAS</b>			
Incremento de la competencia	0,15	1	0,15
Pérdida de exclusividad en determinadas líneas de productos	0,07	1	0,07
Competencia desleal	0,05	2	0,10
Creciente poder de negociación de los clientes	0,02	2	0,04
Inconvenientes y demoras en los procesos de importación	0,02	2	0,04
Incidencia negativa de los factores sociopolíticos	0,08	1	0,08
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,76</b>

<b>Ponderación</b>	<b>Sin importancia</b>		<b>0</b>
	<b>Muy importante</b>		<b>1</b>
<b>Amenaza importante</b>	<b>1</b>	<b>Oportunidad importante</b>	<b>4</b>
<b>Amenaza menor</b>	<b>2</b>	<b>Oportunidad menor</b>	<b>3</b>

ELABORACIÓN: MÓNICA GAIBOR

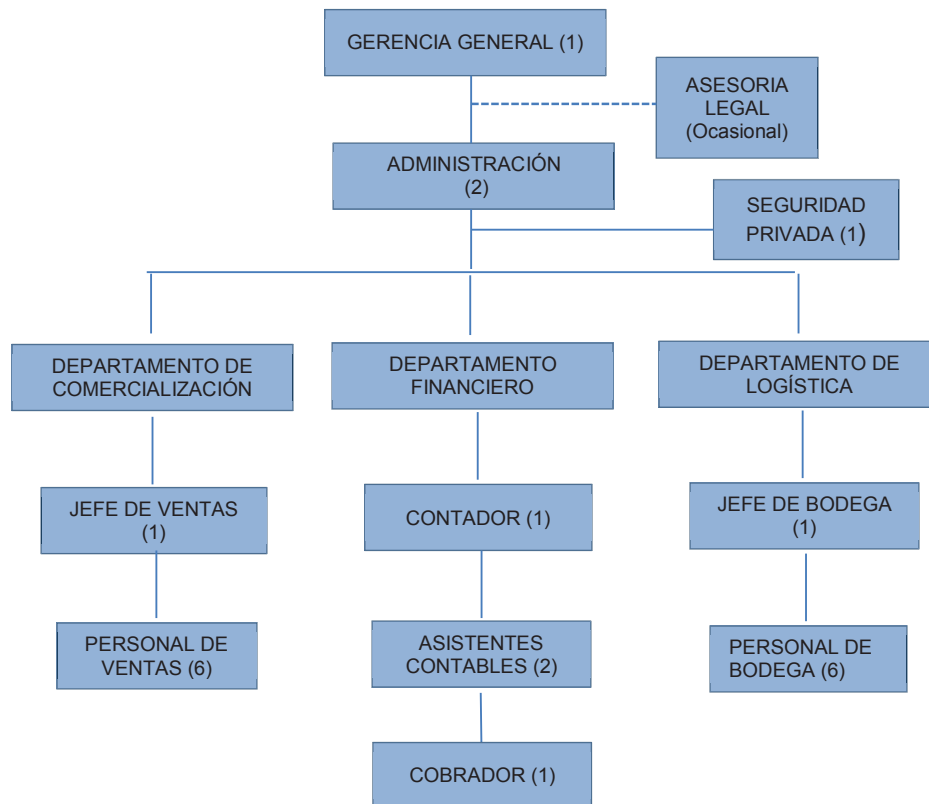
## 3.2 ANALISIS INTERNO

### 3.2.1 COMPONENTE ORGANIZACIONAL

MAFERSA, cuenta con una estructura organizacional vertical donde se destaca las jerarquías; muestra la comunicación de autoridad y responsabilidad de los departamentos, según la siguiente estructura: Gerencia General, Departamento Administrativo, Departamento Financiero, Departamento de Ventas, Departamento de Logística, Seguridad Privada, y ocasionalmente cuenta con Asesoría Legal.

**GRAFICO N° 3.9**

**ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA “MAFERSA”**



FUENTE: MAFERSA  
ELABORADO: MAFERSA

**Funciones de la Gerencia.-** La Gerencia cumple funciones de planeación de nuevas estrategias para incrementar sus ventas, organizar la empresa en cuestiones factor humano, mercadeo, importaciones y ventas.

Finalmente cumple la función de controlar que todos los servicios y decisiones de la organización sean efectivos y con un alto nivel de calidad tanto humana como del servicio.

**Funciones de la Administración.-** El Departamento Administrativo se encuentra bajo la responsabilidad del Administrador, quien cuenta con un asistente quien apoya en la realización de las actividades de importaciones como por ejemplo: aperturar las cartas de crédito, cotizar los fletes marítimos y terrestres, pre liquidaciones para evaluar si es conveniente o no la importación, posteriormente se realiza la liquidación de la importación, con esta información se analiza los costos y se establece el precio final de la mercadería.

Otra de las funciones del Administrador controlar y garantizar el cumplimiento pagos a proveedores y obligaciones tributarias; a su vez se encarga de la administración del personal.

**Departamento de Ventas.-** Se encuentra a cargo del Jefe de Ventas, él cumple con la responsabilidad de planear, desarrollar, ejecutar y cumplir con las actividades promocionales y de negociación, que aseguren la venta de productos a los clientes. Actualmente el departamento de comercialización cuenta con cinco representantes en el local y una vendedora externa la comercialización se maneja mediante el siguiente proceso: se inicia con una orden de pedido, ésta pasa a la caja en donde con el número de la orden se imprime la factura en el cual debe constar los datos personales del cliente y la forma de pago; ésta puede ser al contado, con tarjeta de crédito o a crédito personal (para clientes mayoristas); además se establece para mayoristas los plazos máximos de pago (30,60 y 90 días ), y se procede al cobro del valor de la factura. Con la emisión de la misma, se envía al departamento logística

donde se procede a realizar la orden de salida de la mercadería y posterior se realiza la entrega al cliente.

**Departamento Logística.-** A cargo del jefe de bodega; se encarga de receiptar, gestionar y verificar los pedidos; establece las condiciones de entrega y coordina la actividad de los servicios auxiliares de transporte y almacenaje.

**Asesoría legal.-** Provee el asesoramiento jurídico que requiere la empresa en los diferentes niveles.

**Seguridad privada.-** Cuenta con un servicio de guardianía privada las 24 horas del día.

**Departamento Financiero.-** Es una de las partes más importantes de la empresa ya que tiene a su cargo el análisis financiero de la empresa; el cual se encuentra a cargo del contador de la empresa quien se encarga de distribuir el trabajo a sus asistentes los cuales cumplen con las siguientes actividades:

- Utilizar los recursos financieros de la empresa, con la mayor racionalidad y eficiencia.
- Llevar los registros contables, presupuestarios y financieros necesarios para cumplir con las funciones encomendadas.
- Presentar cualquier informe que sea solicitado por las autoridades superiores, además de informar regularmente, a la dirección ejecutiva, el estado financiero de la empresa para la toma de decisiones.
- Registrar, en el sistema automatizado los egresos, ingresos, notas de crédito, notas de débito, entre otras; y preparar los asientos contables de la empresa.

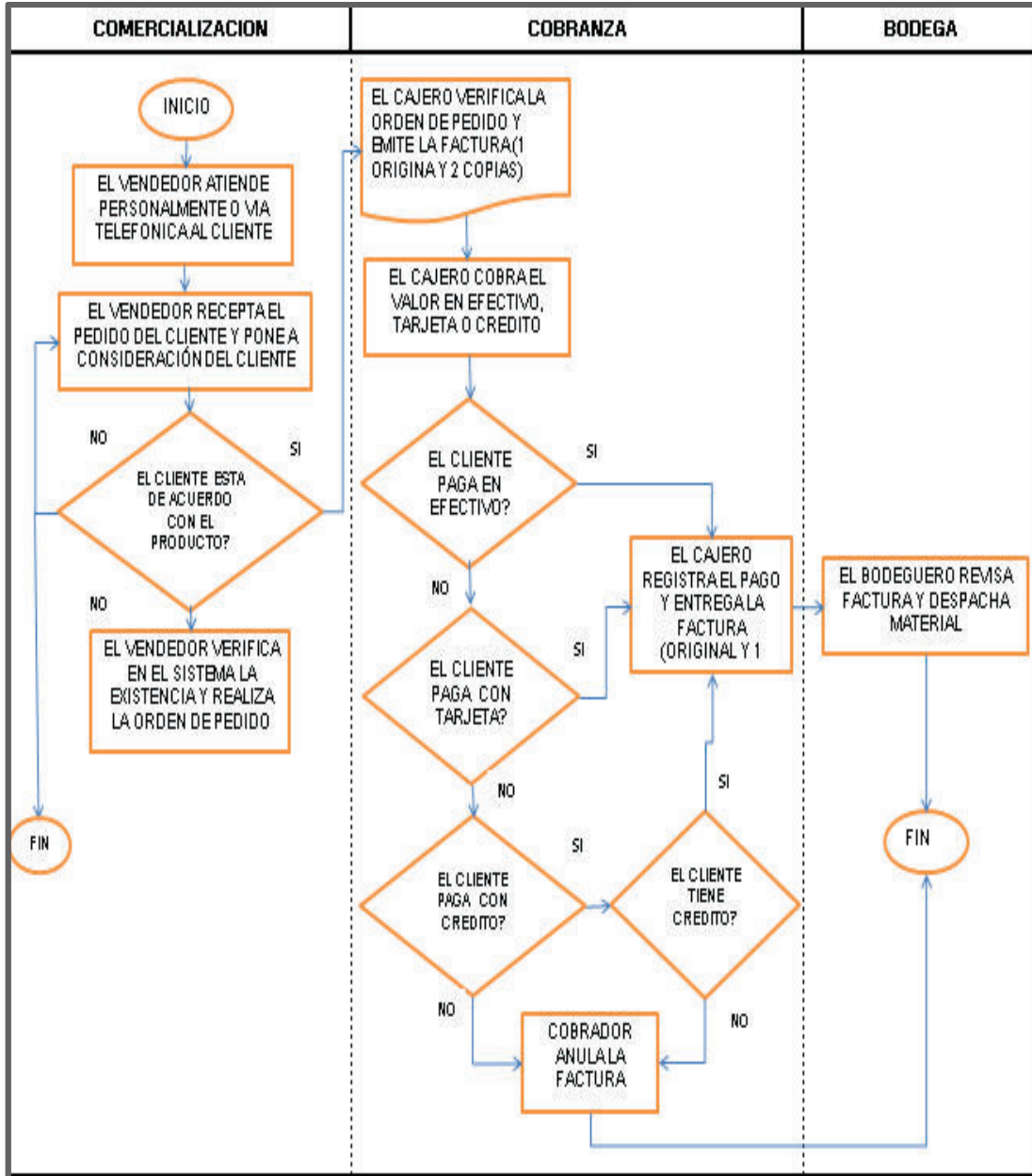
- Determinar parámetros, indicadores y estándares con el objeto de racionalizar el gasto de la empresa.
- Conciliar las cuentas bancarias.
- Presentar los estados financieros de la empresa y los planes de negocio, a las entidades financieras del país, para ser sujetos de crédito.
- Abrir y actualizar las tarjetas de los proveedores.
- Coordinar, con los diferentes proveedores, el proceso de pago.
- Archivar y custodiar todos los acuerdos de pago originales.
- Tramitar la reposición de viáticos para los empleados
- Efectuar los cierres mensuales de caja chica.
- Elaborar los flujos de caja.
- Realizar el pago de las obligaciones como son pagos al SRI, IESS, Ministerio de Trabajo, etc.
- Analizar los plazos de vencimiento de la cartera de clientes y realizar el proceso de cobranza.

### **3.2.2 COMPONENTE COMERCIALIZACIÓN**

Con respecto a la comercialización de los productos, la empresa no cuenta con actividades eficientes de Marketing, realizando únicamente las ventas personales en el almacén y las ventas externas.

A continuación presentamos el flujo del proceso de ventas en MAFERSA:

**GRAFICO N° 3.10**  
**FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE VENTAS**



FUENTE: MAFERSA  
ELABORADO: MÓNICA GAIBOR B.

### 3.2.3 COMPONENTE FINANCIERO

En lo que respecta al componente financiero se realizarán los respectivos análisis basados en los balances de la situación financiera y los estados de pérdidas y ganancias correspondientes a los años 2005 y 2006 proporcionados por la empresa (**ANEXO 1**).

#### 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 18.51% durante el año 2006.

$$\text{Capital de Trabajo Neto} = \text{Activos Circulante} - \text{Pasivos Circulante}$$

<b>AÑO</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
<b>DOLARES</b>	10.016,06	10.201,48

**Razón Circulante:** La razón circulante obtenida para MAFERSA durante el año 2006 indica que la empresa tiene \$ 1.35 en activos circulantes por cada \$1 en pasivos circulantes o bien que MAFERSA tiene cubiertos sus pasivos circulantes 1.35 veces. Estos resultados indican también que la liquidez de la empresa ha aumentado en un 3% durante el año 2006.



$$\text{Razón Circulante} = \frac{\text{Activos Circulantes}}{\text{Pasivos Circulantes}}$$

AÑO	2005	2006
N° veces	1,30	1,35

**Razón rápida (prueba ácida):** Este indicador nos muestra que durante el año 2006 MAFERSA, puede cumplir con sus obligaciones sin recurrir a la venta de los inventarios, o bien se puede afirmar que MAFERSA tiene cubiertos sus pasivos circulantes 1.01 veces.

$$\text{Razón Rápida} = \frac{\text{Activos Circulantes} - \text{Inventario}}{\text{Pasivos Circulantes}}$$

AÑO	2005	2006
N° veces	1,08	1,01

### 3.2.3.2 Análisis De La Deuda

En el análisis de la deuda realizado a MAFERSA se obtuvieron los siguientes resultados:

### Razón de Deuda:

Es decir que: MAFERSA analizada para el 2006, el 48% de los activos totales es financiado por los acreedores y de liquidarse estos activos totales al precio en libros quedaría un saldo de 48% de su valor, después del pago de las obligaciones vigentes.

También se puede decir que en el año 2006, la empresa puede cubrir con más eficiencia las deudas que contrajo en el 2005.

$$\text{Razón de Deuda} = \frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos Totales}}$$

AÑO	2005	2006
Nº veces	0,50	0,48

**Cobertura de Gastos Financieros:** Este valor de razón muestra que la empresa tiene gran capacidad para cumplir con sus obligaciones de intereses, por lo que el riesgo para los prestamistas es mínima.

La Cobertura de Gastos financieros para MAFERSA es de 6.37 veces.

$$\text{Cobertura de GGFF} = \frac{\text{Utilidad antes de intereses}}{\text{Gastos Financieros}}$$

<b>AÑO</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
<b>N° veces</b>	8,40	6,37

### 3.2.3.3 Análisis de la Actividad

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

#### Rotación de Inventarios

$$\text{Duracion promedio del inventario} = \frac{\text{Inventario Promedo} * 360 \text{ días}}{\text{Costo de Ventas}}$$

Esto señala que el promedio que el inventario suele permanecer inmovilizado es de 97 días antes de venderse.

<b>AÑO 2005-2006</b>	
<b>N° días</b>	97

Por otra parte la rotación anual es de:

$360 / 97 = 3.7111$  o veces que rota al año.

Esto quiere decir que los inventarios se mueven en promedio cada 97 días, lo que demuestra una alta rotación de esta inversión, en este caso 3.71 veces al año.

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario Promedio}}$$

AÑO 2005-2006	
N° VECES	3,47

La rotación del inventario como un indicador de liquidez del inventario nos indica que durante el año 2005 Y 2006 la rotación de inventarios fue 3.47 veces, pese a estos resultados la empresa mantiene un índice eficiente del control de inventarios.

**Periodo Promedio de Cobro:** El resultado muestra que en promedio, MAFERSA requiere

$$\text{Periodo promedio de cobro} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar Promedio} * 360}{\text{Ventas}}$$

AÑO 2005-2006	
N° DIAS	93

Rotación anual:

$$360 / 93 = 3.87$$

Esto quiere decir que la empresa convierte en efectivo sus cuentas por cobrar en 93 días o rotan 3.87 veces en el período.

**Rotación de Activos Totales:** Este resultado significa que la empresa renueva sus activos 0.75 veces al año en el año 2006, un 6% menos que en el 2005, aunque no es un valor muy significativo MAFERSA debe tratar de mantener su eficiencia en la utilización de sus activos.

$$\text{Rotación de Activos Total} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Totales}}$$

AÑO	2005	2006
Nº veces	0,81	0,75

**Rotación de Activos Fijos:** Este resultado nos indica que la empresa ha colocado en el mercado 1.09 veces el valor de lo invertido en activo fijo.

$$\text{Rotación de Activos Fijos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Fijos}}$$

AÑO	2005	2006
Nº veces	1,32	1,09

#### 3.2.3.4. Análisis de la Rentabilidad

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

**Margen de Utilidad Bruta:** Mediante este análisis se puede observar que el 67% de cada dólar de ventas es lo que ha quedado después de que la empresa pagó sus productos.

AÑO	2005	2006
TOTAL	66.58%	67.39%

$$\text{Margen de Utilidad Bruta} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$$

**Margen de Utilidad Neta:** Esto quiere decir que en el 2006 por cada unidad monetaria que vendió la empresa, obtuvo una utilidad de 32%.

$$\text{Margen de Utilidad Neta} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

AÑO	2005	2006
TOTAL	34%	32%

**Rendimiento sobre el Capital Contable (RCC):** Por cada unidad monetaria en capital, MAFERSA, generó utilidades del 88%, pero nuevamente esto sólo es correcto en términos contables.

$$\text{Rendimiento sobre el Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital contable}}$$

AÑO	2005	2006
TOTAL	86%	88%

**Rendimiento sobre la Inversión:** Quiere decir, que cada dólar invertido en el 2006 en los activos produjo ese año un rendimiento de 23.88% sobre la inversión.

$$\text{Rendimiento Activos Totales (RAT)} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$$

<b>AÑO</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
<b>TOTAL</b>	27.24	23.88

### 3.2.4 COMPONENTE TALENTO HUMANO

MAFERSA al momento no cuenta con un departamento de Recursos Humanos, por lo que todo lo referente a contratos, capacitación, manual de funciones, evaluaciones, despidos, asensos entre otros, lo realiza directamente el área Administrativa. El propósito del reclutamiento es conseguir un grupo de candidatos para poder seleccionar a los aspirantes calificados que MAFERSA necesita.

Si se decide realizar una contratación para una vacante la empresa publica un aviso en la prensa y se reciben las hojas de vida de los solicitantes, se realiza una entrevista con el GERENTE y se analiza la hoja de vida, tomando en cuenta su experiencia en cargos similares, referencias, y tiempo de trabajo.

Posteriormente se procede a la selección del candidato idóneo para el puesto y se realiza un contrato al nuevo miembro de la Empresa, se le proporciona la información necesaria para que pueda desenvolverse de la mejor manera posible.

### **3.2.5 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 relación precio calidad, buenas relaciones con proveedores, instalaciones, servicio al cliente y eficiencia en el manejo de activos para generar ventas. Las debilidades más importantes son: Falta de políticas administrativas, falta de capacitación del Talento Humano, y control de recursos financieros.

El total ponderado es de 2.89 lo que significa que está levemente por encima de la media, mostrando así la empresa una posición estratégica interna sólida la cual le permite utilizar las fortalezas que tiene la organización para reducir sus debilidades y lograr de esta forma tener una estructura consolidada.

A continuación la matriz de Evaluación de los Factores Internos



## MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
<b>FORTALEZAS</b>			
Relación precio calidad	0,09	4	0,36
Buenas relaciones con proveedores	0,07	4	0,28
Tiempos de entrega inmediata	0,08	3	0,24
Ambiente de trabajo adecuado	0,09	3	0,27
Instalaciones	0,07	4	0,28
Servicio al cliente	0,09	4	0,36
Eficiencia en el manejo de activos para generar ventas	0,10	4	0,40
Variedad de productos	0,08	3	0,24
<b>DEBILIDADES</b>			
Falta de políticas administrativas	0,07	1	0,07
No existe una eficiente evaluación crediticia del cliente	0,06	2	0,12
Falta de capacitación del Talento Humano	0,07	1	0,07
Ineficiente actualización del sistema (módulo de existencias)	0,07	2	0,14
Control de recursos financieros	0,06	1	0,06
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,89</b>

<b>Ponderación</b>	<b>Sin importancia</b>	<b>0</b>
	<b>Muy importante</b>	<b>1</b>
<b>Debilidad importante</b>	<b>1</b>	<b>Fortaleza importante</b> <b>4</b>
<b>Debilidad menor</b>	<b>2</b>	<b>Fortaleza menor</b> <b>3</b>

ELABORACIÓN: MÓNICA GAIBOR

### **3.3 DIRECCIÓN ORGANIZATIVA**

#### **3.3.1. LA MISIÓN DE MAFERSA**

Tomando en cuenta que la misión sirve a los directivos de la empresa a relacionar lo deseado con lo posible, se reformuló la Misión de la empresa en forma conjunta con la Gerencia.

La misión de MAFERSA es:

“MAFERSA, presta servicios de importación, comercialización y distribución de acabados de la construcción, cuenta con un personal calificado y comprometido para satisfacer las necesidades de los clientes ofertando servicios y productos de alta calidad que cumplen con las expectativas y necesidades a precios competitivos”.

#### **3.3.2. LA VISIÓN DE MAFERSA**

Visualizar el futuro implica un permanente examen de la empresa frente a sus clientes, su competencia, su cultura, y por sobre todo entender entre lo que es hoy, frente a como se ve en un futuro; por tal razón la visión de MAFERSA es:

“En el 2010, incrementar un 10% del mercado local mediante la importación, comercialización, y distribución de acabados de la construcción, logrando un 15% de rentabilidad para los dueños, mediante altos niveles de efectividad y productividad que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes, proveedores y trabajadores manteniendo la responsabilidad social.”

#### **3.3.3. VALORES CORPORATIVOS**

Son un conjunto de principios, valores y creencias, que regulan el ambiente

interno y externo de la empresa, los mismos que deben ser puestos en conocimiento de todos los miembros de la organización, a fin de que el personal se encuentre identificado, motivado y tome conciencia de su responsabilidad ética y moral, cumpliendo con respeto, profesionalismo, y compañerismo todas las actividades encomendadas.

Esto logrará un ambiente atractivo para el Talento Humano de la empresa, el cual constituye el soporte fundamental de MAFERSA.

Esto se concreta en los siguientes valores:

- Uno de nuestros principales valores es la importancia que se da a las personas como individuos, ya que son el patrimonio fundamental de toda empresa, ofreciéndole oportunidades de desarrollo, estimulándolo constantemente y retribuyéndolo justamente por su esfuerzo y trabajo.
- Tratar a los clientes y a los compañeros de trabajo con dignidad, respeto, cuidado, buscando alcanzar la eficiencia dentro de la empresa.
- Cultiva el trabajo en equipo, el compromiso, la lealtad y la transparencia lo cual hace que la empresa alcance una ventaja competitiva.
- Los miembros de la empresa son entusiastas e innovadores.
- La importancia de la productividad es buscar el crecimiento económico e incremento en las utilidades.

#### **3.3.4. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS**

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

- Establecer políticas de ventas adecuadas, buscando alcanzar las metas y objetivos de la empresa.
- Implementar un adecuado proceso para la selección, evaluación y control del personal de la empresa hasta el año 2009.
- Implementar un nuevo sistema contable y de comunicación que permitan una oportuna y correcta información de los datos de mayor relevancia en la empresa.
- Establecer políticas administrativas efectivas a fin de alcanzar las metas de la empresa.

### **3.3.5. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS**

Con el objeto de elaborar estrategias que brinden un mayor beneficio a MAFERSA, se realizará la matriz de priorización del FODA para elaborar las estrategias más acordes para la empresa, además esto nos facilitará la elaboración de la matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA) para finalmente elaborar la matriz de la gran estrategia.

#### **3.3.5.1 Priorización del FODA.**

Para este análisis se utilizó la herramienta estratégica, Matriz de Priorización de Holmes, ver **(ANEXO 2)**, esto permitió obtener las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de manera priorizada, a fin de lograr la elaboración de las estrategias para la empresa.

### **PRIORIZACIÓN DE LAS FORTALEZAS**

<b>N°</b>	<b>FACTORES A CORTO PLAZO</b>	<b>%</b>	<b>UBICACIÓN</b>
<b>F7</b>	Eficiencia en el manejo de activos para generar ventas	<b>15,63</b>	15,63
<b>F8</b>	Variedad de productos	<b>15,63</b>	31,25
<b>F1</b>	Relación precio calidad	<b>14,06</b>	45,31
<b>F3</b>	Tiempos de entrega inmediata	<b>14,06</b>	59,38
<b>F6</b>	Servicio al cliente	<b>14,06</b>	73,44

### **PRIORIZACIÓN DE LAS DEBILIDADES**

<b>N°</b>	<b>FACTORES A CORTO PLAZO</b>	<b>%</b>	<b>UBICACIÓN</b>
<b>D5</b>	Control de recursos financieros	<b>28,00</b>	<b>28,00</b>
<b>D1</b>	Falta de políticas administrativas	<b>20,00</b>	<b>48,00</b>
<b>D2</b>	No existe una eficiente evaluación crediticia del cliente	<b>20,00</b>	<b>68,00</b>
<b>D4</b>	Ineficiente actualización del sistema (módulo de existencias)	<b>20,00</b>	<b>88,00</b>

### **PRIORIZACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES**

<b>N°</b>	<b>FACTORES A CORTO PLAZO</b>	<b>%</b>	<b>UBICACIÓN</b>
<b>O5</b>	Tiempo de posicionamiento en el mercado	<b>18,37</b>	18,37
<b>O1</b>	Expansión del mercado	<b>16,33</b>	34,69
<b>O2</b>	Gran variedad de productos	<b>16,33</b>	51,02
<b>O7</b>	Facilidad para acceder a créditos con instituciones financieras	<b>16,33</b>	67,35

### **PRIORIZACIÓN DE LAS AMENAZAS**

<b>N°</b>	<b>FACTORES A CORTO PLAZO</b>	<b>%</b>	<b>UBICACIÓN</b>
<b>A1</b>	Incremento de la competencia	<b>19,44</b>	<b>19,44</b>
<b>A3</b>	Competencia desleal	<b>19,44</b>	<b>38,89</b>
<b>A5</b>	Inconvenientes y demoras en los procesos de importación	<b>19,44</b>	<b>58,33</b>
<b>A2</b>	Pérdida de exclusividad en determinadas líneas de productos	<b>16,67</b>	<b>75,00</b>
<b>A4</b>	Creciente poder de negociación de los clientes	<b>16,67</b>	<b>91,67</b>

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 a continuación.

#### **3.3.5.2 Matriz para formular las estrategias del (FODA)**

La matriz FODA ayuda a crear posibles estrategias alternativas, no determinan, ni seleccionan las estrategias mejores para ser implantadas en la empresa.

A continuación se presenta la matriz que se realizó para formular las estrategias potenciales de MAFERSA:

## Matriz FODA de MAFERSA

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	1.Eficiencia en el manejo de activos para generar ve 2.Variedad de productos 3.Relación precio calidad 4.Tiempos de entrega inmediata 5.Servicio al cliente	1.Control de recursos financieros 2.Falta de políticas administrativas 3.No existe una eficiente evaluación crediticia del 4.Ineficiente actualización del sistema (modulo de existencias)
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS - FO</b>	<b>ESTRATEGIAS - DO</b>
1.Tiempo de posicionamiento en el mercado 2.Expansión del mercado 3.Gran variedad de productos 4.Facilidad para acceder a creditos con instituciones	<b>F1-O4.</b> Aprovechar las relaciones comerciales con entidades financieras del país, en la adquisición de creditos.  <b>F2-F2-O2.</b> Incrementar el segmento de mercado asegurar nuestro mercado actual. <b>F5- O1-O3</b> Diseñar un programa de servicio al cliente para mantener su lealtad con la empresa. <b>F2-O3</b> Diversificación de productos para satisfacer las necesidades del cliente.	<b>D4-O1-O3.</b> Adquirir un sistema eficiente de control de inventarios. <b>D2-O1</b> Elaborar un plan estratégico de marketing que nos permita definir los parámetros de ventas. <b>D3-O1</b> Elaborar políticas de credito y cobranza. <b>D1-O2</b> Acceder a nuevos creditos para adquirir nuevo stok de productos.
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS - FA</b>	<b>ESTRATEGIAS - DA</b>
1.Incremento de la competencia 2.Competencia desleal 3.Inconvenientes y demoras en los procesos de importación 4.Pérdida de exclusividad en determinadas líneas de productos 5.Creciente poder de negociación de los clientes	<b>F2-F3-A1</b> Programa de incentivos para atraer nuevos clientes, y mantener los ya existentes.  <b>F2-F3-A5.</b> Analisis del mercado y de la Competencia  <b>F4-A3</b> Llegar a acuerdos en pagos y tiempos de entrega con proveedores "Just in time", para ofrecer el producto en los tiempos acordados con los clientes  <b>F2-F3-A3</b> Actitud proactiva ante las variables macroeconómicas del país. <b>F3-A4.</b> Acuerdos de exclusividad de marca con los proveedores del exterior. <b>F1-F2-F3-A5.</b> Establecer políticas con los clientes para acceder a descuentos, políticas de pago.	<b>D2-A1</b> Definir políticas eficientes en ventas. <b>D2-A5</b> Invertir en la capacitación periódica del Talento Humano de la empresa afin de incrementar las ventas.  <b>D1-D2-A3</b> Actitud proactiva ante las variables macroeconómicas del país. <b>D3-A4-A5</b> Establecer con eficiencia la información crediticia de los clientes.

ELABORACIÓN: MONICA GAIBOR

### 3.3.5.3 Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA)

DIMENSIONES INTERNAS				DIMENSIONES EXTERNAS			
FUERZA FINANCIERA (FF)	VALOR	VENTAJA COMPETITIVA (VC)	VALOR	ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)	VALOR	FUERZA INDUSTRIAL (FI)	VALOR
LIQUIDEZ	4	PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	-3	TIPOS DE GOBIERNO	-2	POTENCIAL DE UTILIDADES	3
CAPITAL DE TRABAJO	4	CALIDAD DEL PRODUCTO	-3	ARANCELES E IMPUESTOS	-3	NUMERO DE COMPETIDORES	4
ROTACIÓN DE INVENTARIOS	3	LEALTAD DE LOS CIENTES	-3	INFLACION	-1	ESTABILIDAD FINANCIERA	4
ACCESO A CRÉDITO	4	IMAGEN CORPORATIVA	-1	VARIABILIDAD DE LA DEMANDA	-2	PODER DE NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES	3
		CONTROL DE PROVEEDORES Y DISTRIBUIDORES	-3	PRESIÓN COMPETITIVA	-5		
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>TOTAL</b>	<b>-13</b>	<b>TOTAL</b>	<b>-13</b>	<b>TOTAL</b>	<b>14</b>

ELABORACIÓN: MONICA GAIBOR

#### CONCLUSIÓN:

- El promedio para la fuerza financiera FF es:  $15/4 = 3.75$
- El promedio para la ventaja competitiva VC es:  $-13/5 = -2.60$
- El promedio para la estabilidad ambiental EA es:  $-13/5 = -2.60$
- El promedio para la fuerza industrial FI es:  $14/4 = 3.50$

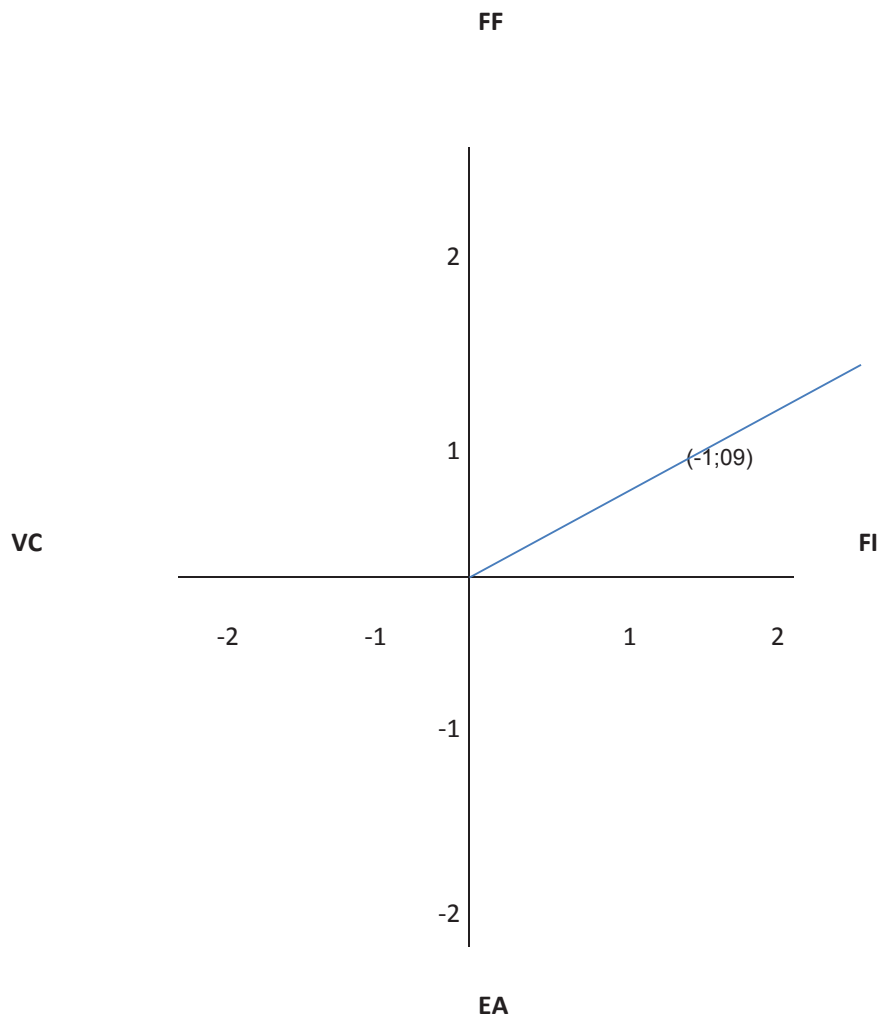
#### EL VECTOR DIRECCIONAL COORDINA:

$$\text{Eje X: } -2.60 + (3.5) = 1$$

$$\text{Eje Y: } -2.60 + (3.75) = 0.9$$



**GRAFICO N° 3.11**  
**MATRIZ PEYEA**



**ELABORACIÓN: MONICA GAIBOR**

En base a los resultados proporcionados por la matriz PEYEA se establece de manera analítica que MAFERSA, cuenta con una fuerza financiera dominante dentro de la industria en la que se está desarrollando, por lo que se puede concluir que:

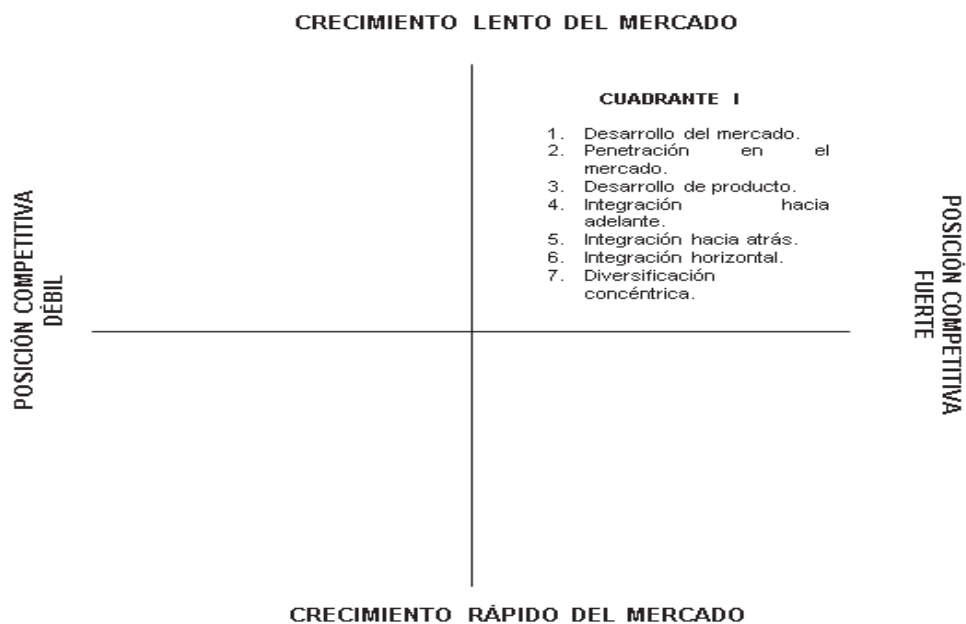
El vector se encuentra situado en el primer cuadrante por lo que presenta un “perfil intensivo”, y la posición actual de la empresa es excelente ya que la empresa puede utilizar sus fortalezas con el fin de aprovechar las oportunidades que se presentan en su entorno, superando sus debilidades y evitando así las amenazas. Por lo tanto la empresa debe seguir las estrategias de tipo agresivo.

### 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 MAFERSA se encuentra ubicada dentro del primer cuadrante, su perfil es agresivo donde la posición competitiva es fuerte, por lo tanto las estrategias más convenientes sugeridas para la dirección de la empresa son las indicadas en el gráfico N° 3.12.

**GRAFICO N° 3.12  
MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA**



**ELABORACIÓN: MONICA GAIBOR**

### 3.3.6. LINEAS ESTRATÉGICAS

Las líneas estratégicas que debe seguir MAFERSA, son el resultado del análisis de las matrices realizadas anteriormente, por lo que se determinó las siguientes estrategias:

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

E1	Adquirir nuevos clientes.
E2	Acceder a nuevos créditos.
E3	Ofrecer productos según las necesidades del cliente.
E4	Lograr lealtad de los clientes convirtiéndolos en la fuente de atracción de nuevos clientes.
E5	Realizar las ventas al por mayor con más eficiencia.
E6	Incrementar la participación en el mercado.

2. Establecer políticas de ventas adecuadas, buscando alcanzar las metas y objetivos de la empresa.

E1	Definir políticas de ventas a través de un plan de mercadeo.
E2	Establecer las metas de ventas mensuales del equipo de ventas.
E3	Monitorear el desempeño en forma constante
E4	Realizar un adecuado análisis de la capacidad crediticia de los clientes.
E5	Implementar políticas de crédito y cobranza.

3. Implementar un adecuado proceso para la selección, evaluación y control del personal de la empresa hasta el año 2009.

E1	Diseñar un manual de responsabilidades que definan a cada puesto y las cualidades que debe tener el colaborador que lo ocupe.
E2	Iniciar programas de evaluación del desempeño para estimular al cliente.
E3	Capacitar y desarrollar programas, cursos que vayan en función del mejoramiento de los conocimientos de los colaboradores.
E4	Evaluar el desempeño de los colaboradores, promocionando el desarrollo del liderazgo.
E5	Reclutar a través de agencias de empleo, campus universitarios, o periódicos.

4. Implementar nuevos sistemas de información y de comunicación que brinden información oportuna de los datos de mayor relevancia en la empresa.

E1	Adquisición de nuevos software, con programas contables y administrativos.
E2	Incrementar la eficiencia en el servicio, a través de pagos con tarjetas magnéticas o la emisión de facturas electrónicas.
E3	Invertir en la optimización del sistema contable de la empresa.
E4	Capacitación a los colaboradores sobre el sistema que maneja la empresa.

5. Establecer políticas administrativas efectivas a fin de alcanzar las metas de la empresa.

E1	Estrategia de calidad y productividad.
E2	Fidelidad del talento humano y de los clientes.
E3	Incentivos y bonos a los colaboradores.
E4	Invertir en el marketing virtual a fin de promocionar los productos y la empresa para llegar con mayor facilidad al cliente.
E5	Realizar promociones de los productos en periodos mensuales.

### 3.3.7. PLAN OPERATIVO

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

A continuación se presenta la Matriz de la correlación de los objetivos y estrategias de MAFERSA:

**OBJETIVO N° 1. Incrementar la utilidad neta de MAFERSA en un 25% durante el ejercicio fiscal el año 2008.**

N°	ESTRATEGIA	TÁCTICA	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO	INDICADOR
1	Adquirir nuevos clientes	1) Reforzar la imagen de calidad de la empresa frente a la competencia. 1) Buscar financiamiento a través de diversos bancos del país. 2) Presentar oportunamente la información financiera a los directivos para la toma de decisiones.	Departamento de Comercialización Departamento Financiero. Gerencia y Administración.	Efectivo Análisis Financiero de la Empresa.	3 meses 6 meses	# de clientes nuevos Recuperación de la inversión
3	Dírecer productos según las necesidades del cliente	1) Realizar una investigación de mercado, a fin de conocer los gustos y preferencia de los clientes.	Administración y Departamento de Comercialización	Efectivo	mensual	# de clientes satisfechos
4	Lograr lealtad de los clientes convirtiendoles en la fuente de atracción de nuevos clientes.	1) Realizar encuestas a nuestros clientes ofertando nuevos productos, y asesorandoles pos-venta. 2) Reforzar la imagen de calidad de nuestros productos.	Departamento de Comercialización	Efectivo Encuestas Panfletos	2 meses	# clientes satisfechos # de clientes
5	Realizar las ventas al por mayor con más eficiencia.	1) Preparar tripticos, panfletos, crear una página web de la empresa, donde los clientes puedan informarse a cerca de productos, promociones y formas de pago.	Gerencia, Administración y Departamento de Comercialización	Efectivo	mensual	# clientes satisfechos # de clientes atendidos
6	Incrementar la participación en el mercado	1) Establecer la relación costo-beneficio. 2) Alcanzar un nivel óptimo en la distribución del producto.	Gerencia, Administración y Departamento de Comercialización	Efectivo	6 meses	% Participación lograda Vs. Participación esperada

**OBJETIVO N° 2. Establecer políticas de ventas adecuadas, buscando alcanzar las metas y objetivos de la empresa**

N°	ESTRATEGIA	TÁCTICA	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO	INDICADOR
1	Definir políticas de ventas a través de un plan de mercadeo.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Contratar gente especializada en mercadeo</li> <li>2) Elaborar políticas de ventas.</li> <li>3) Formar círculos de calidad para concientizar a los colaboradores acerca de la misión, visión y los objetivos que persigue la empresa.</li> </ol>	Gerencia y Administración	Efectivo  Suministros de oficina	6 meses	# clientes satisfechos # de clientes atendidos
2	Establecer las metas de ventas mensuales del equipo de ventas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Elaborar tablas de comisiones sobre ventas.</li> <li>2) Evaluar el rendimiento del equipo de ventas.</li> </ol>	Gerencia, Administración y Departamento de	Efectivo Suministros de oficina	2 meses	% de ventas mensuales por vendedor
3	Monitorear el desempeño en forma constante	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Evaluación del desempeño.</li> <li>2) Cursos de capacitación al equipo de ventas.</li> <li>3) Contratar un equipo de motivación para los</li> </ol>	Gerencia, Administración y Departamento de Comercialización	Efectivo Suministros de oficina	6 meses	# clientes satisfechos # de clientes atendidos
4	Realizar un adecuado análisis de la capacidad crediticia de los clientes.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Establecer plazos de crédito y cobranza en 30 - 60 - 90 días.</li> </ol>	Gerencia y Administración	Análisis de cartera de clientes	mensual	Rotación de Cuentas por Cobrar % de cartera recuperada Cuentas incobrables cuentas por cobrar.
5	Implementar políticas de crédito y cobranza.	<ol style="list-style-type: none"> <li>2) Establecer una política de multas e intereses a la cartera vencida.</li> </ol>				

**OBJETIVO N°3. Implementar un adecuado proceso para la selección, evaluación y control del personal en la empresa hasta el 2009.**

N°	ESTRATEGIA	TÁCTICA	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO	INDICADOR
1	Diseñar un manual de responsabilidades que definan a cada puesto y las cualidades que debe tener el colaborador que lo ocupe.	1) Diseño de los puestos de trabajo según las necesidades de la empresa. 2) Asignación de funciones y responsabilidades que debe cumplir cada colaborador.		Humanos	3 meses	% de eficiencia de los colaboradores
2	Iniciar programas de evaluación del desempeño para estimular al cliente.	1) Evaluar el rendimiento de los colaboradores.			3 meses	
3	Capacitar y desarrollar programas, cursos que vayan en función del mejoramiento de los conocimientos de los colaboradores.	1) Contratar capacitadores externos cada 6 meses que actualicen los conocimientos y habilidades de los colaboradores.	Gerencia y Administración.	Suministros de Oficina.	3 meses	# de cursos impartidos
4	Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.				mensual	% de eficiencia de los colaboradores
5	Reclutar a través de agencias de empleo, campus universitarios, o periódicos.	1) Ofrecer empleos a través de los avisos clasificados de los principales diarios del país. 2) Suscribir a la empresa en agencias de empleo. 3) Ofrecer a las Universidades pasantías para los estudiantes de los últimos años, ya que estos aportan información actualizada.		Efectivo	Cada vez que la empresa necesite contratar colaboradores.	Eficiencia en la contratación de colaboradores afines a un cargo específico



**OBJETIVO N°4. Implementar un nuevo sistema contable y de comunicación que permita una oportuna y correcta información de los datos de mayor relevancia en la empresa.**

N°	ESTRATEGIA	TÁCTICA	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO	INDICADOR
1	Adquisición de nuevos software, con programas contables y administrativos.	1) Cotización del software en el mercado local a fin de adquirir el más adecuado para la empresa.				
2	Incrementar la eficiencia en el servicio, a través de pagos con tarjetas magnéticas o la emisión de facturas electrónicas.	1) Solicitar a las entidades financieras los data fast para tarjetas de credito. 2) Utilizar el correo electrónico de los clientes para enviar las facturas virtuales.	Gerencia y Administración.	Financiero	6 meses	Tiempo real de información financiera para la toma de decisiones.
3	Invertir en la optimización del sistema contable de la empresa.	1) Cotización del software en el mercado local a fin de adquirir el más adecuado para la empresa.				
4	Capacitación a los colaboradores sobre el sistema que maneja la empresa.	1) Contratar un paquete de capacitación con el proveedor del sistema que se implemente en la empresa.				

**OBJETIVO N°5. Establecer políticas administrativas efectivas a fin de alcanzar las metas de la empresa.**

N°	ESTRATEGIA	TÁCTICA	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO	INDICADOR
1	Estrategia de calidad y productividad	<ol style="list-style-type: none"> <li>Ofrecer a los clientes un servicio de calidad.</li> <li>Los colaboradores impulsan la calidad en todos los niveles de la organización.</li> </ol>	Gerencia, Administración y Departamento de Comercialización.	Suministros de oficina	1 año	\$ Valor en dólares
2	Fidelidad del talento humano y de los clientes	<ol style="list-style-type: none"> <li>Los colaboradores impulsan la calidad en todos los niveles de la organización.</li> </ol>		Efectivo	6 meses	% fidelidad y satisfacción del cliente
3	Incentivos y bonos a los colaboradores.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Nominar al empleado del mes, y premiar monetariamente por su esfuerzo.</li> </ol>	Comercialización.	Humanos	mensual	% de eficiencia y satisfacción de los colaboradores
4	Invertir en el marketing virtual a fin de promocionar los productos y la empresa para llegar con mayor facilidad al cliente.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Contratar un diseñador de páginas web para enlazar a la empresa con el mundo.</li> </ol>			6 meses	# de clientes nuevos
5	Realizar promociones de los productos en periodos mensuales.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Analizar el Indicador financiero de inventarios.</li> <li>Analizar los productos de menos rotación y fijar promociones para generar la venta del producto.</li> </ol>	Departamento Financiero y Departamento de logística.	kardex de inventarios	Cada vez que la empresa necesite vender los productos estáticos.	% de ventas  Rotación de inventarios

## CAPÍTULO IV

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1. CONCLUSIONES

MAFERSA es una empresa que se encuentra en el mercado, desde hace 21 años tiempo en el que se ha dedicado a la importación, comercialización y distribución de acabados para la construcción, ofreciendo al público una extensa gama productos nacionales e importados, entre los cuales destacan: cerámica de piso y de pared, accesorios de baño y cocina. Sus productos debido a su origen y marca, no tienen una mayor competencia en el mercado, siendo en su mayoría exclusivos; esto ha permitido que la empresa logre que su participación y competitividad en el mercado sea exitoso y logre superar las expectativas de los dueños.

1. El integrar un Modelo de Planificación Estratégica para MAFERSA logrará que se tomen decisiones acertadas, acerca de cuáles son sus ventajas competitivas para competir con eficiencia en el mercado. Este proyecto permitirá a los directivos de la empresa tomar una postura activa, visualizando el futuro de la empresa, igualmente se debe trabajar en las estrategias y tácticas para enfrentar las exigencias del ambiente en donde se desenvuelve la empresa.
2. En cuanto a la posición financiera de MAFERSA se puede decir que es sólida, en la evaluación de los indicadores financieros sobre la rentabilidad del negocio, la empresa por cada dólar invertido en el 2006 en los activos produjo ese año un rendimiento de 23.88% sobre la inversión, adicional en el 2006 en el margen de la utilidad neta por cada unidad monetaria que vendió la empresa, obtuvo una utilidad neta del 32%, con estos datos la empresa demuestra el manejo aceptable de sus recursos financieros.

3. El ambiente de trabajo junto a la selección adecuada del personal son el pilar fundamental de la empresa, esto ayuda a que el Talento Humano se sientan a gusto en sus actividades, la comunicación dentro de toda la empresa es la clave para las buenas relaciones entre los diferentes departamentos, ya que facilitan que las actividades diarias sean cumplidas con éxito, definir los puestos de trabajo y las responsabilidades del cargo asignando, aumentará la eficiencia y la eficacia del trabajo.
4. La rotación de inventarios es alta en el caso de MAFERSA; lo realiza cada 3.71 veces al año, lo que es bastante aceptable en términos económicos porque quiere decir que aproximadamente los lotes de mercadería se renuevan aproximadamente cada tres meses y medio.
5. El Indicador financiero “periodo promedio de cobro”, indica que la empresa cuenta con políticas deficientes de cobro y el análisis crediticio de los clientes no se lo está llevando a cabalidad, ya que muchas veces las cuentas por cobrar superan los 90 días o más, esto genera multas e intereses innecesarios, provocando la disminución de liquidez, mermando la capacidad de pago de las obligaciones contraídas mes a mes por la empresa.
6. En los estudios realizados por el Departamento de Comercialización en el año 2006, se ha comparado a MAFERSA con tres empresas, las cuales ofrecen en el mercado similares productos, entre las más importantes están MACONSVI, PROMACONS, MEGACABADOS, con una participación en el mercado del 21,02%, 17,77%, 16,36% respectivamente; en el análisis se ha determinado el impacto de la empresa en el mercado, MAFERSA tiene el 34.52% de participación en el mercado, teniendo en cuenta que las ventas al por mayor son su principal estrategia y se las desarrolla en las diferentes ciudades del país como por ejemplo Quito, Guayaquil, Ambato, Ibarra entre otros.

7. El análisis externo e interno de la empresa, permitió recoger información importante acerca de los aspectos económicos, sociales, políticos, legales, tecnológicos, competitivos y los diferentes procesos internos de la empresa a fin de proporcionar las herramientas necesarias para realizar una correcta evaluación de las oportunidades y amenazas que se presentan en su entorno, así como de las debilidades y fortalezas que se presentan internamente, que les permitirá a los directivos de la empresa a tomar las acciones preventivas y/o correctivas a través de la formulación de estrategias que permitan, alcanzar los objetivos, y contribuir con el cumplimiento de la misión y visión de la empresa.
8. Se pudo determinar que las principales oportunidades dentro del mercado donde se desenvuelve la empresa son: expansión del mercado, gran variedad de productos, acceso a nuevas tecnologías, TLC, tiempo de posicionamiento en el mercado, referencia de clientes, facilidad para acceder a créditos con instituciones financieras; mientras que las amenazas son: incremento de la competencia, pérdida de exclusividad en determinadas líneas de productos, competencia desleal, creciente poder de negociación de los clientes, inconvenientes y demoras en los procesos de importación, incidencia negativa de los factores sociopolíticos
9. Internamente la empresa presenta debilidades en cuanto a la falta de políticas administrativas, la inadecuada evaluación crediticia del cliente, falta de capacitación al Talento Humano, la ineficiente actualización del sistema y el control de recursos financieros; sus fortalezas son relación precio calidad, buenas relaciones con los proveedores, tiempo de entrega inmediata, ambiente de trabajo adecuado, instalaciones, servicio al cliente, eficiencia en el manejo de activos para generar ventas, variedad de productos.
10. Al no existir mayores barreras de entrada para los competidores nuevos, se presenta un alto grado de rivalidad entre las empresas que dedican sus

esfuerzos a comercializar acabados para la construcción, por lo que la competencia se vuelve cada más fuerte en este mercado.

## **4.2. RECOMENDACIONES**

1. Los directivos de MAFERSA deben tener en cuenta que no deben alejarse de las ventajas competitivas que tiene la empresa, deben considerar la evaluación, el seguimiento y el control de las estrategias las cuales permiten a la empresa optimizar su rendimiento y crecimiento dentro del mercado. Es necesario cerciorarse del cumplimiento de las estrategias en los tiempos establecidos.
2. Es imperioso hacer conocer la Misión, Visión, Objetivos y Estrategias a los miembros de la empresa, con el fin de crear un compromiso a nivel general de MAFERSA.
3. Tomando en cuenta que el Talento Humano es el más importante dentro de cualquier empresa se lo debe motivar, a fin de estimularlo y de acrecentar su interés en la realización de su trabajo, aplicar una correcta política en la cual se establezca que los colaboradores deben participar de capacitaciones periódicas es de mucha importancia, ya que se disminuirá considerablemente los errores dentro de los procesos diarios que se llevan a cabo en la empresa.
4. Es necesario diseñar manuales de procedimientos que faciliten la toma de decisiones ya que los problemas internos se pueden generar tanto en los niveles bajos de la empresa como en la cabeza de la organización, muchos se pueden mitigar con la correcta interpretación de lo estipulado en el manual, asignando facultades a los Jefes departamentales para la solución de un conflicto.
5. Las metas fijadas por la empresa deben ir acompañadas de incentivos

para motivar al talento humano a través de definición de perfiles de cargo, planes de carrera, beneficios adicionales.

6. Es tarea del departamento comercial y ventas, incentivar en su equipo de trabajo la importancia de la atención personalizada al cliente, y dar a conocer las políticas internas del departamento en el cual se debe tratar sobre las políticas de crédito y cobranza, la gerencia tienen la obligación de solicitar informes mensuales de las actividades de los diferentes departamentos, hojas de ruta, etc., a fin de evaluar el desempeño de los colaboradores.
7. El Departamento de comercialización debe poner mucho interés en realizar actividades de promoción de los productos, investigaciones de mercado, analizar la competencia; en busca de atraer clientes de manera más efectiva, ayudando a que la empresa se mantenga a flote.
8. El departamento financiero será el eje fundamental de la empresa, puesto que deben manejar presupuestos, impuestos, flujos de efectivo, análisis de los rendimientos de la empresa, rotación de inventarios y presentar los estados financieros a tiempo de manera que se eviten multas y al momento que la empresa necesite ser sujeto de crédito se lo agilite a la brevedad posible.
9. El departamento de Logística, debe tener al día la información referente a compras, inventarios, ingresos de material con la codificación correcta, de manera que no genere retrasos en el proceso de ventas.
10. Realizar un manejo exhaustivo de las entradas y salidas de la mercadería, ya que esto genera los mayores inconvenientes en la contabilidad de la empresa generando pérdidas.
11. Deben enfocarse en disminuir los desperdicios de material y tratar de venderlo como saldos ingresando un costo menor, ya que si no se lo

hace de esta manera se está alterando en costo real de la mercadería reflejando pérdidas en los estados financieros que maneja la empresa.

- 12.** Es tarea del Gerente y 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 o sugerencia que se lo realice debe ser incorporada en el plan a fin de cumplir con el objetivo planteado.
  
- 13.** Realizar una adecuada implementación, evaluación y control de las estrategias para garantizar el correcto cumplimiento de los objetivos planteados que permitan hacer de MAFERSA, una empresa altamente competitiva y con un óptimo servicio de calidad en sus procesos.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Anónimo. (2005, 21 de abril). Cronología de la inestabilidad política. La Hora.

Recuperado de:

[http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1000322232/1/Cronolog%C3%ADa\\_de\\_la\\_inestabilidad\\_pol%C3%ADtica.html#.VLM22Hv140](http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1000322232/1/Cronolog%C3%ADa_de_la_inestabilidad_pol%C3%ADtica.html#.VLM22Hv140)

Auerbach, R., Frases de Motivación, Recuperado de:

<http://frasesmotivacion.net/frases-motivacion-autor/frases-de-red-auerbach>

Banco Central del Ecuador, Presentación Gerente General, Recuperado

de:<http://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Memoria/2006>

Briseño Ramírez, H. (2006). Indicadores Financieros, fácilmente indicados. México: Editorial Umbral.

Brown, W., Moberg, D. (1996). Teoría de la Organización y la Administración. México: Editorial Limusa.

Cámara de Comercio de Quito, 2008, Recuperado de:

<http://www.lacamaradequito.com/la-camara/>

Carrasco Bravo J. (1997). Planificación Sistémica. Recuperado de:

<http://www.evolucion.cl>.

Certo, S.C. (1997). Dirección Estratégica, (3era ed). México: editorial Mc Graw-Hill.

Chiavenato, I. (1993). Introducción a la Teoría General de la Administración, (2 da ed, Santa Fé de Bogotá: Mc Graw-Hill.

Confederación de Organizaciones Indígenas del Ecuador. (1988). Las nacionalidades indígenas en el Ecuador: nuestro proceso organizativo. Quito: Ediciones Tinkui.

Contreras, M. A. (2002). "Planificación Estratégica", Babahoyo, Ecuador: Imprenta Malena.

Dess G., L. (2003). Dirección Estratégica. (1era ed). Madrid, España: MC Graw – Hill.

Enciclopedia del Ecuador (2003), Grupo Editorial Océano. Barcelona – España.

Fred R., David. (2003). Conceptos de administración estratégica, (9na ed). México: Pearson Educación.

Hidalgo, J. (2006). Cosmovisión y participación política de los indígenas en el Ecuador. Publicación: América Latina: cidade, campo e turismo. Amalia Inés Geraiges de Lemos, Mónica Arroyo, María Laura Silveira. Recuperado de: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/edicion/lemos/15hidalgo.pdf>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). El cuadro de mando integral. Barcelona: Gestión 2000.

Kotler, P., Amstrong, G. (2008). FUNDAMENTOS DE MARKETING. México: Editorial Pearson Educación. Octava edición

Larrea, C. (2004). Pobreza, dolarización y crisis en el Ecuador. Editorial Abya Yala.

Leandro, G. (2006). Aula de Economía. Recuperado de: <http://www.auladeeconomia.com/ecuador1.GIF>

Mintzberg, H. (1997). El Proceso Estratégico: conceptos, contextos y casos. (1era.

ed). México: editorial Pearson Educación.

**Mintzberg, H., Quinn, J., & B - Voyer, J.**(1997). “El Proceso Estratégico conceptos, contextos y casos”. 1era Edición.

**Pernaut Ardanaz, M., Ortiz E.J.** (2003). Introducción a la Teoría Económica. (4ta ed). Caracas: Editorial Texto, C.A.

Pinto Villatoro, R. (2000). Planeación Estratégica de capacitación empresarial: Cómo alinear el entrenamiento empresarial a los procesos críticos del negocio, México: Edit. McGraw-Hill.

Porter, M. (1982). Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. (1era. Ed). México: Compañía editorial S.A.

**Registro Oficial del Ecuador No. 463 del 17 de noviembre de 2004**

**Salgado B.J.** (2007), MODELO ESTRATEGICO FINANCIERO de la empresa: Zooplast. Escuela Politécnica del Ejército. Quito. Ecuador. Recuperado de: [http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/1739/1/T-ESPE\\_018176.pdf](http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/1739/1/T-ESPE_018176.pdf)

**Sanguña Taco E. C.** (2008). TESIS DE GRADO ESPE. Recuperado de: <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/2236/1/T-ESPE-019390.pdf>

Sapag Chain, N. (2008). Proceso Estratégico. Colombia: Mc Graw-Hill.

Serna Gómez, H. (1997). Gerencia estratégica: planeación y gestión-teoría y metodología. Santafé de Bogotá. 3R Editores.

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS. (2006) Planificación Estratégica, Quito-Ecuador, página 18.

**Thompson, A., Strickland, A, J.** (2001). Administración Estratégica, conceptos y

casos. México: McGraw-Hill.

**Vásquez, L.** (2006), Ecuador: Su realidad 2005 – 2006, Fundación “José Peralta”.  
13era Edición.

# ANEXOS

## **ANEXO 1**

### **ESTADOS FINANCIEROS DE MAFERSA**

**1.1 BALANCE GENERAL AÑO 2005.**

**1.2 BALANCE GENERAL AÑO 2006.**

**1.3 ESTADO DE RESULTADOS AÑO 2005.**

**1.4 ESTADO DE RESULTADOS AÑO 2006.**

MAFERSA  
BALANCE GENERAL  
AL 31 DE DICIEMBRE 2005

<b>I. ACTIVO</b>	
<b>1. ACTIVO CORRIENTE</b>	
<b>A. DISPONIBLE</b>	
CAJA	8.452,12
BANCOS	1.852,32
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	<b>10.304,44</b>
<b>B. EXIGIBLE</b>	
CTAS. POR COBRAR	26.856,85
(-)PROVISIONES CTAS. INCOBRABLES	-268,57
CREDITO TRIBUT. A FAVOR EMPRESA (IVA)	869,21
CRED. TRIB. A FAVOR EMPRESA (IR)	325,63
<b>TOTAL EXIGIBLE</b>	<b>27.783,12</b>
<b>C. REALIZABLE</b>	
INVENTARIOS	7.285,41
(-) IMPORTACIONES EN TRANSITO	-2.897,83
<b>TOTAL REALIZABLE</b>	<b>4.387,58</b>
<b>D. DIFERIDOS</b>	<b>458,74</b>
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>42.933,88</b>
<b>2. ACTIVO NO CORRIENTE</b>	
<b>A.FIJO TANGIBLE</b>	
TERRENOS	10.122,25
PROPIEDAD	29.741,65
MUEBLES Y ENSERES	14.526,85
EQUIPOS DE COMPUTACION	2.452,21
VEHICULOS	16.965,41
(-)DEPRECIACIÓN ACUMULADA ACT. FIJO	-6.785,41
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>67.022,96</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>109.956,84</b>
<b>II PASIVO</b>	
<b>1. PASIVO CORRIENTE</b>	
CTASY DOC. X PAGAR PROVEEDORES LOCALES	7.598,63
CTASY DOC. X PAGAR PROVEEDORES EXTERIOR	18.098,96
OBLIGACIONES CON INST. FINANCIERAS	5.869,41
OBLIGACIONES TRIBUTARIAS	625,41
OBLIGACIONES CON TERCEROS	725,41
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>32.917,82</b>
<b>2. PASIVOS LARGO PLAZO</b>	
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	22.586,12
<b>TOTAL PASIVO LARGO PLAZO</b>	<b>22.586,12</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>55.503,94</b>
<b>III PATRIMONIO</b>	
<b>1. CAPITAL</b>	
CAPITAL SOCIAL	35.000,00
UTILIDAD DEL EJERCICIO ANTERIOR	29.949,36
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>64.949,36</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>120.453,30</b>

MAFERSA  
BALANCE GENERAL  
AL 31 DE DICIEMBRE 2006

<b>I. ACTIVO</b>	
<b>1. ACTIVO CORRIENTE</b>	
<b>A. DISPONIBLE</b>	
CAJA	7.358,41
BANCOS	1.121,32
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	<b>8.479,73</b>
<b>B. EXIGIBLE</b>	
CTAS. POR COBRAR	23.343,01
(-)PROVISIONES CTAS. INCOBRABLES	-233,43
CREDITO TRIBUT. A FAVOR EMPRESA (IVA)	898,41
CRED. TRIB. A FAVOR EMPRESA (IR)	358,96
<b>TOTAL EXIGIBLE</b>	<b>24.366,95</b>
<b>C. REALIZABLE</b>	
INVENTARIOS	9.785,63
(-) IMPORTACIONES EN TRANSITO	-3.598,36
<b>TOTAL REALIZABLE</b>	<b>6.187,27</b>
<b>D. DIFERIDOS</b>	<b>569,85</b>
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>39.603,80</b>
<b>2. ACTIVO NO CORRIENTE</b>	
<b>A.FIJO TANGIBLE</b>	
TERRENOS	12.586,63
PROPIEDAD	44.665,52
MUEBLES Y ENSERES	15.263,54
EQUIPOS DE COMPUTACION	3.258,21
VEHICULOS	22.456,52
(-)DEPRECIACIÓN ACUMULADA ACT. FIJO	-9.236,21
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>88.994,21</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>128.598,01</b>
<b>II PASIVO</b>	
<b>1. PASIVO CORRIENTE</b>	
CTASY DOC. X PAGAR PROVEEDORES LOCALES	4.698,54
CTASY DOC. X PAGAR PROVEEDORES EXTERIOR	22.415,65
OBLIGACIONES CON INST. FINANCIERAS	668,20
OBLIGACIONES TRIBUTARIAS	894,52
OBLIGACIONES CON TERCEROS	725,41
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>29.402,32</b>
<b>2. PASIVOS LARGO PLAZO</b>	
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	32.856,41
<b>TOTAL PASIVO LARGO PLAZO</b>	<b>32.856,41</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>62.258,73</b>
<b>III PATRIMONIO</b>	
<b>1. CAPITAL</b>	
CAPITAL SOCIAL	35.000,00
UTILIDAD DEL EJERCICIO ANTERIOR	30.708,27
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>65.708,27</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>127.967,00</b>



**MAFERSA**  
**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2005**

VENTAS NETAS	88.541,21
	-
COSTO DE VENTAS	29.586,41
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>58.954,80</b>
GASTOS OPERACIONALES	
	-
Gastos administrativos y ventas	22.475,41
UTILIDAD OPERACIONAL	
Utilidad en ventas activos fijos	16.852,41
GASTOS FINANCIEROS	
Gasto interés	-6.352,41
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO ANTES DE IMP. Y PART</b>	<b>46.979,39</b>
15% PARTICIPACION TRABAJADORES	-7.046,91
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>39.932,48</b>
25% IMPUESTO A LA RENTA	-9.983,12
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>29.949,36</b>

**MAFERSA**  
**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2006**

VENTAS NETAS	96.874,45
	-
COSTO DE VENTAS	31.586,21
<b><i>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</i></b>	<b><i>65.288,24</i></b>
GASTOS OPERACIONALES	
	-
Gastos administrativos y ventas	25.741,52
UTILIDAD OPERACIONAL	
Utilidad en ventas activos fijos	17.586,52
GASTOS FINANCIEROS	
Gasto interés	-8.963,41
<b><i>UTILIDAD DEL EJERCICIO ANTES DE IMP. Y PART</i></b>	<b><i>48.169,83</i></b>
15% PARTICIPACION TRABAJADORES	-7.225,47
<b><i>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</i></b>	<b><i>40.944,36</i></b>
	-
25% IMPUESTO A LA RENTA	10.236,09
<b><i>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</i></b>	<b><i>30.708,27</i></b>

## **ANEXO 2**

### **MATRICES DE HOLMES**

**2.1 PRIORIZACION DE LAS FORTALEZAS.**

**2.2 PRIORIZACION DE LAS DEBILIDADES.**

**2.3 PRIORIZACION DE LAS OPORTUNIDADES.**

**2.4 PRIORIZACION DE LAS AMENAZAS.**

**MATRIZ DE HOLMES  
PRIORIZACIÓN DE LAS FORTALEZAS**

N°	FACTORES A CORTO PLAZO	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	TOTAL	%
F1	Relación precio calidad	1	1	1	1	1	1	0	1	4,5	14,06
F2	Buenas relaciones con proveedores	0	1	1	1	1	1	1	1	4	12,50
F3	Tiempos de entrega inmediata	1	1	1	1	1	1	1	0	4,5	14,06
F4	Ambiente de trabajo adecuado	1	1	0	1	0	1	1	0	2,5	7,81
F5	Instalaciones	0	1	0	1	1	0	0	0	2	6,25
F6	Servicio al cliente	1	1	1	1	1	1	1	1	4,5	14,06
F7	Eficiencia en el manejo de activos para generar venta	1	1	1	1	1	1	1	1	5	15,63
F8	Variedad de productos	1	0	1	1	1	1	1	1	5	15,63
		<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>32</b>	<b>100,00</b>

N°	FACTORES A CORTO PLAZO	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	TOTAL	%	UBICACIÓN
F7	Eficiencia en el manejo de activos para generar venta	1	1	1	1	1	1	1	1	5	15,63	15,63
F8	Variedad de productos	1	0	1	1	1	1	1	1	5	15,63	31,25
F1	Relación precio calidad	1	1	1	1	1	1	0	1	4,5	14,06	45,31
F3	Tiempos de entrega inmediata	1	1	1	1	1	1	1	0	4,5	14,06	59,38
F6	Servicio al cliente	1	1	1	1	1	1	1	1	4,5	14,06	73,44
F2	Buenas relaciones con proveedores	0	1	1	1	1	1	1	1	4	12,50	85,94
F4	Ambiente de trabajo adecuado	1	1	0	1	0	1	1	0	2,5	7,81	93,75
F5	Instalaciones	0	1	0	1	1	0	0	0	2	6,25	100,00
		<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>32</b>	<b>100,00</b>	

**MATRIZ DE HOLMES**  
**PRIORIZACIÓN DE OPORTUNIDADES**

N°	FACTORES A CORTO PLAZO	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	TOTAL	%
O1	Expansión del mercado	1	1	1	1	1	1	1	4	16,33
O2	Gran variedad de productos	1	1	1	1	1	1	1	4	16,33
O3	Acceso a nuevas Tecnologías.	0	1	1	1	0	1	1	3	12,24
O4	TLC	1	0	0	1	1	0	0	1,5	6,12
O5	Tiempo de posicionamiento en el mercado	1	1	1	1	1	1	1	4,5	18,37
O6	Referencia de clientes	1	1	1	1	1	1	0	3,5	14,29
O7	Facilidad para acceder a créditos con instituciones financieras	1	1	1	1	0	1	1	4	16,33
		<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>24,5</b>	<b>100,00</b>

N°	FACTORES A CORTO PLAZO	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	TOTAL	%	UBICACIÓN
O5	Tiempo de posicionamiento en el mercado	1	1	1	1	1	1	1	4,5	18,37	18,37
O1	Expansión del mercado	1	1	1	1	1	1	1	4	16,33	34,69
O2	Gran variedad de productos	1	1	1	1	1	1	1	4	16,33	51,02
O7	Facilidad para acceder a créditos con instituciones financieras	1	1	1	1	0	1	1	4	16,33	67,35
O6	Referencia de clientes	1	1	1	1	1	1	0	3,5	14,29	81,63
O3	Acceso a nuevas Tecnologías.	0	1	1	1	0	1	1	3	12,24	93,88
O4	TLC	1	0	0	1	1	0	0	1,5	6,12	100,00
		<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>24,5</b>	<b>100,00</b>	

**MATRIZ DE HOLMES**  
**PRIORIZACIÓN DE LAS DEBILIDADES**

N°	FACTORES A CORTO PLAZO	D1 D2 D3 D4 D5					TOTAL	%
		D1	D2	D3	D4	D5		
D1	Falta de políticas administrativas	1	1	1	1	1	2,5	20,00
D2	No existe una eficiente evaluación crediticia del cliente	1	1	1	1	1	2,5	20,00
D3	Falta de capacitación del Talento Humano	1	1	1	0	0	1,5	12,00
D4	Ineficiente actualización del sistema (modulo de existencias)	1	1	1	1	0	2,5	20,00
D5	Control de recursos financieros	1	1	1	1	1	3,5	28,00
		3	3	4	3	2	12,5	100,00

N°	FACTORES A CORTO PLAZO	D1 D2 D3 D4 D5					TOTAL	%	UBICACIÓN
		D1	D2	D3	D4	D5			
D5	Control de recursos financieros	1	1	1	1	1	3,5	28,00	28,00
D1	Falta de políticas administrativas	1	1	1	1	1	2,5	20,00	48,00
D2	No existe una eficiente evaluación crediticia del cliente	1	1	1	1	1	2,5	20,00	68,00
D4	Ineficiente actualización del sistema (modulo de existencias)	1	1	1	1	0	2,5	20,00	88,00
D3	Falta de capacitación del Talento Humano	1	1	1	0	0	1,5	12,00	100,00
		3	3	4	3	2	12,5	100,00	

**MATRIZ DE HOLMES  
PRIORIZACIÓN DE AMENAZAS**

<b>FACTORES A CORTO PLAZO</b>		A1	A2	A3	A4	A5	A6	TOTAL	%
<b>A1</b>	Incremento de la competencia	1	1	1	1	1	0,5	3,5	19,44
<b>A2</b>	Pérdida de exclusividad en determinadas líneas de productos	0,5	0,5	0,5	0,5	0	1	3	16,67
<b>A3</b>	Competencia desleal	1	1	1	1	1	1	3,5	19,44
<b>A4</b>	Creciente poder de negociación de los clientes	1	1	1	1	1	0,5	3	16,67
<b>A5</b>	Inconvenientes y demoras en los procesos de importación	0	1	1	1	1	1	3,5	19,44
<b>A6</b>	Incidencia negativa de los factores sociopolíticos	1	0	0	1	0	0,5	1,5	8,33
		3	3	3	3	2	5	18	100,00

<b>FACTORES A CORTO PLAZO</b>		A1	A2	A3	A4	A5	A6	TOTAL	%	UBICACIÓN
<b>A1</b>	Incremento de la competencia	1	1	1	1	1	0,5	3,5	19,44	19,44
<b>A3</b>	Competencia desleal	1	1	1	1	1	1	3,5	19,44	38,89
<b>A5</b>	Inconvenientes y demoras en los procesos de importación	0	1	1	1	1	1	3,5	19,44	58,33
<b>A2</b>	Pérdida de exclusividad en determinadas líneas de productos	1	1	1	1	0	1	3	16,67	75,00
<b>A4</b>	Creciente poder de negociación de los clientes	1	1	1	1	1	0,5	3	16,67	91,67
<b>A6</b>	Incidencia negativa de los factores sociopolíticos	1	0	0	1	0	0,5	1,5	8,33	100,00
		3	3	3	3	3	4,5	18	100,00	

**ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA INGENIERÍA EMPRESARIAL**

**ORDEN DE ENCUADERNADO**

De acuerdo con lo estipulado en el Art. 83 del Reglamento del Sistema de Estudios de las Carreras de Formación Profesional y de Postgrados, aprobado por el Consejo Politécnico en sesión del 16 de agosto de 2011 y una vez verificado el cumplimiento del formato de presentación establecido, se autoriza la impresión y encuadernación final del Proyecto de Titulación presentado por la señorita MÓNICA CRISTINA GAIBOR BENAVIDES

*Quito, D.M., 23 de enero de 2015*



Dr. Efraín Naranjo B.  
DECANO



*EN/nq*