



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y TURISMO**

Trabajo de final de carrera titulado:

**“DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA
MEJORAR LA ADMINISTRACIÓN Y MANEJO FINANCIERO
DE LA COMPAÑÍA TECNIPESO CIA. LTDA.”**

Realizado por:

VÍCTOR HUGO ACURIO SALGADO

Como requisito para la obtención del título:

INGENIERO FINANCIERO

QUITO, MAYO 2012

DECLARACIÓN JURAMENTADA

Yo, Víctor Hugo Acurio Salgado, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi 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.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondiente a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

X

Víctor Hugo Acurio Salgado

DECLARATORIA

El presente trabajo de investigación de fin de carrera, titulado

**“DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA
MEJORAR LA ADMINISTRACIÓN Y MANEJO FINANCIERO
DE LA COMPAÑÍA TECNIPESO CIA. LTDA.”**

Realizado por el alumno

VÍCTOR HUGO ACURIO SALGADO

Como requisito para la obtención del título de

INGENIERO COMERCIAL EN FINANZAS

Ha sido dirigido por el profesor

Ing. DIEGO ARAQUE

quien considera que constituye un trabajo original de su autor

X

Ing. Diego Araque
DIRECTOR

PROFESORES INFORMANTES

Los profesores informantes

- Ing. José Flores
- Ing. Guido Moncayo

Después de revisar el trabajo escrito presentado,

Lo han calificado como apto para su defensa oral ante el tribunal examinador

X

Ing. José Flores
LECTOR

X

Ing. Guido Moncayo
LECTOR

Quito, 07 de julio del 2012

DEDICATORIA

Soy una persona muy creyente por lo tanto el presente trabajo de tesis lo dedico a Dios, quién considero mi guía y compañero de vida, llenándome de felicidad, éxito y bendiciones.

También tengo una dedicación muy especial para mis Padres y hermana, a quienes amo mucho, que gracias a su apoyo incondicional, amor y enseñanzas, me han permitido vivir una vida llena de felicidad y satisfacciones, momentos inolvidables y son el soporte fundamental para la consecución de mis objetivos estudiantiles, profesionales y de vida.

A mis amados abuelos, mis segundos padres que han llenado de amor y consentimientos mi vida, un ejemplo de integridad y honestidad, valores fundamentales que rigen mi vida, los mismos que formaron mi hermosa familia.

A toda mi familia en general, tíos(as), primos(as), con quienes hemos compartido momentos inolvidables y en los cuales encuentro apoyo y cariño sincero.

A mis queridos amigos(as), con los cuales estoy muy orgulloso de compartir mi vida, que están en los buenos y malos momentos, siempre buscando mi bienestar y lo mejor para mí.

Finalmente a mis maestros por toda su enseñanza, experiencias y valores compartidos, que sin lugar a dudas serán fundamentales para mi crecimiento profesional.

Víctor Hugo Acurio Salgado.

AGRADECIMIENTO

El trabajo de tesis engloba mucha concentración, dedicación, investigación, paciencia y esfuerzo, por lo tanto estoy muy agradecido por las personas que siempre estuvieron a mi lado, brindándome todo su apoyo y cariño para así poder concluir con éxito mi carrera estudiantil.

- A mis queridos padres por su apoyo moral, económico, quienes con mucho esfuerzo han luchado siempre por sacar adelante la familia y brindarme todo lo que necesito para mi desarrollo como persona de éxito, son la razón de mi vida.
- A mi familia, que me motivaron para culminar mi carrera en la universidad, les doy gracias por todo su cariño.
- Mis grandes amigos(as), que siempre están a mi lado empujándome para hacer las cosas bien, fundamentales para mi felicidad y vida.
- A los profes que día a día forjaron mi porvenir y son la base del conocimiento para mi desempeño profesional.

Estoy inmensamente agradecido con todas las personas que forman o formaron parte de mi vida y que son los responsables de mis éxitos y objetivos cumplidos.

Víctor Hugo Acurio Salgado.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo propone el desarrollo de un plan estratégico para la compañía Tecnipeso Cía. Ltda., dedicada a la importación y comercialización de instrumentos de pesaje en las ciudades de Quito y Guayaquil. Inicialmente tenemos el plan de investigación, posteriormente ya iniciamos con el desarrollo del plan estratégico que consta de: Visión y Misión; Análisis Externo e Interno de la compañía; Objetivos a Largo Plazo y Tipos de Estrategias; Generación, evaluación y selección de estrategias; Implementación de las Estrategias; Estudio Financiero que analiza índices de rentabilidad VAN y TIR; así concluir mediante los resultados financieros obtenidos la validez del plan estratégico, su rentabilidad esperada y brindar las respectivas recomendaciones a los directivos al momento de aplicar administración estratégica en Tecnipeso Cía. Ltda..

CAPÍTULO I

1. Plan de investigación.

En el primer capítulo se presenta el plan de investigación que contiene el tema de tesis, la introducción, planteamiento del problema, la formulación del objetivo general y específicos de la tesis como tal, la justificación de la investigación, delimitación y alcance, metodología y fuentes de datos.

CAPÍTULO II

2. La Visión y Misión del negocio.

Este capítulo presenta la formulación tanto de la misión como de la visión, la cultura organizacional para la empresa destacando los valores corporativos a seguir.

CAPÍTULO III

3. Análisis Externo y Análisis interno (etapa de entrada o aportaciones).

- En el análisis externos se evalúan todas las fuerzas externas que influyen de manera significativa en la organización, la información obtenida engloba aspectos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, gubernamentales, legales, tecnológicos, competitivos, con esta información se procederá a la elaboración de la

matriz de evaluación de factores internos (EFE), la matriz del perfil competitivo (MPC) y así poder aprovechar de una mejor manera las oportunidades y evitar las amenazas.

- En cuanto al análisis interno se procede a encontrar las fortalezas y debilidades más representativas para la empresa, se evalúa aspectos administrativos, de marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, sistemas de información gerencial, cadena de valor, se seleccionan los factores más importantes para así poder obtener la información necesaria para desarrollar la matriz de evaluación de factores internos (EFI).
- Con esta información se obtiene un amplio criterio para establecer el diagnóstico de la empresa, su posición competitiva e ir perfilando el tipo de estrategias a utilizar.

CAPÍTULO IV

4. Administración por objetivos a largo plazo y tipos de estrategias.

- Primero procedemos a establecer los objetivos de la empresa, es decir el Macroobjetivo y el objetivo a largo plazo.
- Posteriormente se hace una revisión del Balanced Scorecard que es una herramienta fundamental para la implementación y control de estrategias, así como definiciones de estrategia, táctica y los diferentes tipos de estrategias con sus características y los escenarios en los cuales se las debería implementar.

CAPÍTULO V

5. Generar, evaluar y seleccionar las estrategias

- La etapa de conciliación es el proceso de evaluar y seleccionar estrategias, se lo realiza mediante el apoyo o utilización de matrices como son: Matriz FODA, SPACE, IE, Matriz de la Gran Estrategia, en la cual se incluye la información obtenida tanto de la matriz EFE, la matriz EFI y la del Perfil Competitivo, las mismas que otorgan un criterio más amplio sobre la elección de la estrategia a implementarse.
- Y finalmente en la etapa de decisión, con los resultados de la etapa de conciliación se procede a evaluar entre posibles estrategias adecuadas y a seleccionar la que más se aliñe con las necesidades de la compañía, para esto se utiliza la matriz MPEC.

CAPÍTULO VI

6. IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS

- En este capítulo se procede a establecer los objetivos y lo que se desea realizar en cada área de la compañía, que se acople a la estrategia escogida y así encaminarse al éxito.
- La implementación se la realiza en las siguientes divisiones: Administrativa, Marketing, Finanzas, Mantenimiento, Responsabilidad Social y Medio Ambiental.

CAPÍTULO VII

7. Estudio financiero.

- El estudio financiero se encarga de verificar si el plan estipulado es o no rentable, saber el impacto o influencia de las decisiones y si se asignará recursos adecuadamente.
- Posteriormente se realiza la proyección de ventas esperado, el método utilizado es el de tendencias, con escenarios normal y optimista, los mismos que corresponden a proyecciones sin plan estratégico al crecimiento normal (8%), y a proyecciones con plan estratégico al escenario optimista (20%).
- Adicionalmente se analiza el estado de resultados actual y las distintas inversiones que se pretende realizar en función del plan estratégico de la compañía.
- Se realizará proyecciones del estado de resultados, las mismas que se la realizan con los parámetros normales y con parámetros en caso de implementar las estrategias, varían tasas de crecimiento, inversiones y capital de trabajo.
- Se realizará proyecciones del presupuesto de efectivo, de igual manera que en el estado de resultados, las proyecciones se realizan con parámetros normales y con parámetros del plan estratégico, los flujos esperados varían y los resultados financieros también.
- Al final se realiza el análisis de los resultados, se analiza los índices de rentabilidad VAN y TIR que permiten concluir si el plan es rentable o no para la compañía.

CAPÍTULO VIII

8. Conclusiones y Recomendaciones.

SUMMARY

This work proposes the development of a strategic plan for the company Tecnipeso Cía. Ltd., dedicated in the importation and commercialization of weighing instruments in the cities of Quito and Guayaquil. Initially, we have the research plan, and then started with the development of the strategic plan consisting of: Vision and Mission; external and internal analysis of the company; Long Term Objectives and Types of Strategies, generation, evaluation and selection of strategies; Strategies Implementation, financial Study that analyzes profitability ratios NPV and IRR, and conclude with financial results obtained by the validity of the strategic plan, its expected profit and provide recommendations to the respective executives when applying strategic administration in Tecnipeso Cia. Ltda.

CHAPTER I

1. Research Plan.

The first chapter presents the research plan containing the thesis topic; introduction, problem statement, formulation of the general and specific target of the thesis as such, the justification of the research, delimitation and achievement, methodology and data sources.

CHAPTER II

2. The vision and mission of the business.

This chapter presents the formulation of both the mission and the vision, the organizational culture for the company highlighting the corporate values to follow.

CHAPTER III

3. External Analysis and Internal analysis (input stage or contributions).

- In the external analysis all external strengths that affect significantly the organization are evaluated; the obtained information includes aspects such as: economic, social, cultural, demographic, environmental, political, governmental, legal, technological, competitive, with this information we could proceed to the development of the evaluation matrix of internal factors (EFE), competitive profile matrix (MPC) so you can take advantage in a better way all the opportunities and avoid threats.

- As for the internal analysis proceed to find the strengths and weaknesses most representative for the company; evaluates administrative aspects in marketing, finance accounting, production, operations, research and development, management information systems, value chain. The most important factors are selected to obtain the information necessary to develop the evaluation of the matrix of internal factors (EFI).

With this information a wide criteria is obtained to establish the diagnosis of the company; it's competitive position and go outlining the kinds of strategies to be used.

CHAPTER IV

4. Administration for long-term goals and types of strategies.

- First we proceed to establish the objectives of the company, this means the macro objective and long-term goal.

- Then review the Balanced Scorecard; it's a fundamental tool for the implementation and monitoring the strategies such as strategy definitions, tactics and strategies with different characteristics and scenarios in which they should be implemented.

CHAPTER V

5. Generate, evaluate and select strategies

- The stage of reconciliation is the process of evaluating and selecting strategies, it performs through support or use of matrices such as: SWOT Matrix, SPACE, IE Matrix Grand Strategy, which includes information from both EFE matrix, the IFE Matrix and Competitive Profile, which gives a wider view when choosing a strategy to be implemented.

- And finally, in the decision stage with the results of the conciliation stage we proceed to evaluate between potential appropriate strategies and select the best that lines up with the company's needs, this is used for the matrix MPEC.

CHAPTER VI

6. Implement strategies

- In this chapter we proceed to establish the goals and what you want to do in every area of the company, that fits well with the chosen strategy and aim for success.
- The implementation is performed in the following divisions: Administrative, Marketing, Finance, Maintenance, Environmental and Social Responsibility.

CHAPTER VII

7. Financial study.

- The financial study is responsible for verifying whether the plan provisions is profitable or not, know the impact or influence of the decisions and whether to allocate resources appropriately.
- Later the expected sales projection, the method used is the trend, with normal and optimistic scenarios, corresponding to the same strategic plan projections without normal growth (8%), and the strategic plan projections optimistic scenario (20%).
- Additionally we analyze the current income statement and the various investments to be carried out according to the company's strategic plan.
- There will be projections of the income statement, the same is done with normal parameters and the parameters should implement strategies, varying growth rates, investment and working capital.
- There will be cash budget projections, just as in the income statement, the projections are made with normal parameters and parameters of the strategic plan, the expected cash flows and financial results vary too.
- At the end what is done is the analysis of the results; we analyze the rates of return NPV and IRR lead to the conclusion that if the plan is profitable or not for the company.

CHAPTER VIII

8. Conclusions and Recommendations.

INDICE

DECLARACIÓN JURAMENTADA	ii
DECLARATORIA	iii
PROFESORES INFORMANTES	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
RESUMEN EJECUTIVO	vii
SUMMARY	x
INDICE.....	xiii
LISTA DE TABLAS	xxi
LISTA DE GRÁFICOS.....	xxiii
LISTA DE IMÁGENES	xxiv
CAPITULO I.....	1
1. PLAN DE INVESTIGACIÓN	1
1.1. TEMA DE TESIS	1
1.2. INTRODUCCIÓN.....	1
1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.4. FORMULACIÓN DEL OBJETIVO GENERAL	5
1.5. FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
1.6. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	5

1.7. DELIMITACIÓN Y ALCANCE	6
1.8. METODOLOGÍA Y FUENTES DE DATOS	6
1.8.1. Fuentes Primarias	6
1.8.2. Fuentes Secundarias	7
CAPÍTULO II.....	8
2. LA VISIÓN Y MISIÓN DEL NEGOCIO	8
2.1. Formulación de la Visión	8
2.2. Formulación de la Misión.....	8
2.3. Cultura Organizacional.....	10
2.3.1. Valores corporativos.....	10
CAPÍTULO III	11
3. ANÁLISIS EXTERNO Y ANÁLISIS INTERNO.....	11
3.1. Análisis Externo	11
3.1.1. Fuerzas Económicas	11
3.1.1.1. Economía en el Ecuador	12
3.1.1.2. Inflación.....	13
3.1.1.3. Índice del Volumen Industrial	14
3.1.2. Fuerzas sociales, culturales, demográficos y ambientales.....	16
3.1.2.1. Pobreza, coeficiente de GINI y mercado laboral.....	16
3.1.2.2. Canasta básica.....	18
3.1.3. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales	19

3.1.3.1. Salario mínimo	19
3.1.3.2. Aranceles	20
3.1.3.3. Ley de Gestión Ambiental, Salud y Seguridad Ocupacional	23
3.1.4. Fuerzas Tecnológicas	24
3.1.4.1. Sistemas de información.....	25
3.1.4.2. Comercio Electrónico	25
3.1.4.3. Nuevas Tecnologías para los productos	25
3.1.5. Fuerzas Competitivas	26
3.1.5.1. Las 5 Fuerzas de Porter	26
3.1.5.2. Tipos de competidores.....	28
3.1.5.3. Proveedores	31
3.1.5.4. Globalización.....	32
3.1.6. Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	33
3.1.7. Matriz del Perfil Competitivo (MPC).....	34
3.2. Análisis Interno	35
3.2.1. Administración	35
3.2.1.1. Planeación.....	35
3.2.1.2. Organización.....	36
3.2.1.3. Dirección	36
3.2.1.4. Integración del Personal	36
3.2.1.5. Control.....	36

3.2.2. Marketing	37
3.2.2.1. Análisis de los Clientes	38
3.2.2.2. Venta de Productos y Servicios	38
3.2.2.3. Planeación de Productos y Servicios	39
3.2.2.4. Fijación de Precios	40
3.2.2.5. Distribución	40
3.2.2.6. Investigación de Mercados	41
3.2.2.7. Análisis de las Oportunidades	41
3.2.3. Finanzas y Contabilidad	41
3.2.4. Producción y Operaciones	46
3.2.5. Investigación y Desarrollo	46
3.2.6. Sistemas de Información Gerencial	46
3.2.7. Cadena de Valor	47
3.2.7.1. Planificación en ventas	48
3.2.7.2. Compras Locales	48
3.2.7.3. Importaciones	48
3.2.7.4. Comercialización	49
3.2.7.5. Distribución y Logística	49
3.2.7.6. Mantenimiento y Cobro	50
3.2.7.7. Procesos de soporte	50
3.2.8. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	50

CAPÍTULO IV	52
4. ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS A LARGO PLAZO Y TIPOS DE ESTRATEGIAS	52
4.1. Objetivos a Largo Plazo	52
4.1.1. Macroobjetivo.....	53
4.1.2. Objetivos a Largo Plazo	53
4.2. Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)	53
4.3. Estrategias y Tácticas	55
4.4. Tipos de Estrategias.....	55
4.4.1. Estrategias de Integración.....	55
4.4.2. Estrategias Intensivas	56
4.4.3. Estrategias de Diversificación	57
4.4.4. Estrategias Defensivas.....	58
4.5. Cinco estrategias de Michael Porter	59
CAPÍTULO V	60
5. GENERAR, EVALUAR Y SELECCIONAR LAS ESTRATEGIAS	60
5.1. Generar y Desarrollar Estrategias.....	60
5.1.1. Matriz FODA.....	61
5.1.1.1. Estrategias FO	61
5.1.1.2. Estrategias DO.....	61
5.1.1.3. Estrategias FA	61
5.1.1.4. Estrategias DA.....	62

5.1.2. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones (SPACE)	63
5.1.3. La Matriz Interna – Externa (IE)	64
5.1.4. Matriz de la gran estrategia	65
5.2. Decisión y Elección de la Estrategia	67
5.2.1. Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC)	67
CAPÍTULO VI	72
6. IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS	72
6.1. Implementación de la estrategia en la parte administrativa.....	72
6.1.1. Objetivos Anuales	72
6.1.2. Políticas	74
6.1.3. Asignación de recursos	74
6.1.4. Manejo de conflictos	75
6.1.5. Conexión de la estructura con la estrategia	75
6.1.6. Estrategias, desempeño e incentivos	75
6.1.7. Talento humano	76
6.2. Implementación de estrategias en marketing, finanzas, mantenimiento, social y ambiental	77
6.2.1. Marketing	78
6.2.1.1. Segmentación del mercado	78
6.2.1.2. Posicionamiento del producto	78
6.2.2. Finanzas	79
6.2.2.1. Adquisición del capital	79

6.2.2.2. Proyección de estados financieros	80
6.2.2.3. Presupuestos financieros.....	80
6.2.3. Mantenimiento.....	81
6.2.4. Responsabilidad Social.....	83
6.2.5. Medio ambiente	84
CAPÍTULO VII.....	85
7. ESTUDIO FINANCIERO	85
7.1. Análisis Inicial.....	85
7.2. Proyección de las ventas.....	85
7.2.1. Crecimiento de ventas normal sin plan estratégico	87
7.2.2. Crecimiento de ventas con plan estratégico	88
7.3. Estado de resultados actual.....	89
7.4. Inversiones en función de las estrategias de Tecnipeso Cía. Ltda.....	91
7.5. Estado de resultados proyectado.....	91
7.5.1. Proyección de estado de resultados sin plan estratégico	92
7.5.2. Proyección de estado de resultados con plan estratégico	94
7.6. Presupuesto de efectivo	96
7.6.1. Presupuesto de efectivo sin estrategias.....	97
7.6.2. Flujo de efectivo con estrategias	98
7.7. Análisis de resultados	99
7.7.1. Valor actual neto (VAN)	99

7.7.2. Tasa interna de retorno (TIR)	100
CAPÍTULO VIII	102
8. Conclusiones y Recomendaciones.....	102
8.1. Conclusiones.....	102
8.2. Recomendaciones	103
BIBLIOGRAFÍA	105
ANEXOS	107

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.1 Matriz de Consistencia.	4
Tabla 2.1 Evaluación de la declaración de la misión.	9
Tabla 3.1 Índice del Volumen Industrial.	15
Tabla 3.2 Canasta Básica Familiar.	18
Tabla 3.3 Exportaciones e Importaciones.....	21
Tabla 3.4 Aranceles para Instrumentos de Pesaje.	22
Tabla 3.5 Importaciones de Balanzas de Empresas en la ciudad de Quito.	29
Tabla 3.6 Marcas Importadas.	30
Tabla 3.7 Matriz EFE.	33
Tabla 3.8 Matriz del perfil competitivo.....	34
Tabla 3.9 Estado de resultado comparativo.....	43
Tabla 3.10 Estado de Resultados.....	44
Tabla 3.11 Índices Financieros.	45
Tabla 3.12 Matriz EFI.	51
Tabla 5.2 Matriz FODA.	62
Tabla 5.3 Factores que constituyen los ejes de la matriz SPACE.	63
Tabla 5.4 Matriz MPEC.	70
Tabla 7.1 Ventas históricas.....	86
Tabla 7.2 Proyección de ventas.	86
Tabla 7.3 Proyección de ventas sin estrategias.....	87

Tabla 7.4 Proyección de ventas con estrategias.	88
Tabla 7.5 Estado de resultados comparativo.	90
Tabla 7.6 Inversiones para el Plan Estratégico.	91
Tabla 7.7 Estado de Resultados sin Planificación Estratégica.	93
Tabla 7.8 Estado de resultados con plan estratégico.	95
Tabla 7.9 Presupuesto de efectivo sin estrategias.	97
Tabla 7.10 Presupuesto de efectivo con estrategias.	98
Tabla 7.11 Tabla de la tasa de descuento.	101
Tabla 7.12 Tabla de índices.	101

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 3.1 Evolución del PIB desde la dolarización.....	12
Gráfico 3.2 Evolución de la Inflación.	14
Gráfico 3.3 Evolución de la Pobreza.	16
Gráfico 3.4 Coeficiente de GINI.	17
Gráfico 3.5 Mercado Laboral.	18
Gráfico 3.6 Salario Mínimo.....	19
Gráfico 3.7 Importaciones y Exportaciones.	21
Gráfico 3.8 Plazos y descuentos.	28
Gráfico 3.9 % Importaciones año 2010.	29
Gráfico 3.10 Organigrama de Tecnipeso Cía. Ltda.....	37
Gráfico 3.11 Cadena de Valor	47
Gráfico 4.1 Mapa estratégico.....	54
Gráfico 5.1 Etapas para la formulación de la estrategia.	60
Gráfico 5.2 Matriz SPACE.....	64
Gráfico 5.3 Matriz Interna y Externa (I/E).	65
Gráfico 5.4 Matriz de la gran estrategia.	66
Gráfico 6.1 Jerarquización de objetivos.	73
Gráfico 7.1 Ventas anuales.....	86

LISTA DE IMÁGENES

Imagen 3.1 Proveedores Tecnipeso Cía. Ltda.	32
Imagen 3.2 Productos de Tecnipeso Cía. Ltda.	39

CAPITULO I

1. PLAN DE INVESTIGACIÓN

1.1. TEMA DE TESIS

Desarrollo de un plan estratégico para mejorar la administración y manejo financiero de la compañía Tecnipeso Cía. Ltda.

1.2. INTRODUCCIÓN

La Compañía “TECNIPESO Cía. Ltda.”, fue fundada el 6 de junio de 1988 con el objetivo de importar, venta de equipos de pesaje, accesorios y repuestos, fabricación, ensamblaje y servicio de mantenimiento de balanzas. TECNIPESO CIA. LTDA; es una empresa familiar la cual fue constituida por: Hugo Acurio Ordóñez con sus dos hijos Víctor Acurio Miranda y Alfredo Acurio Miranda. La idea surgió puesto que los accionistas poseían una gran experiencia en esta industria, habiendo trabajado por algunos años en una empresa con similares características, por lo cual vieron la oportunidad de importar, vender y ofrecer servicio en productos de pesaje y así tomaron la decisión de fundar la compañía.

Los productos que se comercializan son en su mayoría importados y poseen un alto nivel tecnológico, por lo tanto los principales proveedores son del exterior. En cuanto a la producción que se realiza en el país es únicamente del ensamblaje de los equipos y fabricación de estructuras y diferentes protecciones para los equipos de pesaje.

Los equipos de pesaje son productos de apoyo para la industria, la misma que se vio muy afectada en el período de dolarización, debido a la fuerte crisis financiera en el país, en la cual, la moneda nacional se devaluó de forma incontrolable, lo que provocó su desaparición y adopción del sistema de dolarización, adicionalmente existió el cierre de bancos, congelamiento de depósitos y grandes pérdidas económicas. En 2004 – 2005 la economía comenzó a recuperarse.

Actualmente se distribuyen todo tipo de equipo de pesaje, ya sea balanzas para laboratorio, analíticas, supermercado, camiones, tanque, etc. En Quito existen alrededor de 10 empresas dedicadas a la comercialización y mantenimiento de este tipo de equipos y las

principales provincias con mayor número de empresas dedicadas a la venta y servicio de equipos de pesaje son: Pichincha, Azuay y Guayas.

El tema seleccionado de tesis es la elaboración de un plan estratégico para la compañía Tecnipeso Cía. Ltda., que cuenta con más de 25 años de experiencia, pero a su vez presenta problemas de administración, desaprovechando sus oportunidades e ignorando sus amenazas, en consecuencia con el plan pretende mejoras significativas.

El objetivo del plan es permitir a la compañía saber que es lo que hace, hacia dónde se dirige, comunicar a los colaboradores y así poder implementar estrategias que faciliten la toma de decisiones y permita alcanzar los objetivos.

El mercado de balanzas en el Ecuador, particularmente en la ciudad de Quito es altamente competitivo, no existen grandes barreras de entrada y los precios de la competencia en varios casos son sumamente bajos, desechando la calidad y priorizando el precio.

El presente trabajo consta inicialmente en desarrollar la visión, misión y valores deseados para Tecnipeso Cía. Ltda.

Posteriormente se realizan los análisis tanto interno como externo para la compañía, se reconocen y evalúan cuáles son las oportunidades y amenazas, incluyéndolas en la matriz EFE, también se determinan las fortalezas y debilidades, evaluadas en la matriz EFI, matriz del perfil competitivo, y con esto diagnosticar la situación de actual la empresa.

El proceso de selección de la estrategia incluye varias matrices que sirven como herramientas para la toma de decisiones eficientes como son: matrices FODA, SPACE, INTERNA Y EXTERNA, DE LA GRAN ESTRATEGIA.

Finalmente una vez que se decide que tipo de estrategias se alinean a las necesidades de Tecnipeso Cía. Ltda. se realiza el análisis financiero del plan a implementarse, cabe recalcar que las estrategias serán factibles y se lo afirma por medio de indicadores financieros que son: la TIR y el VAN, que al ser positivos, avalan la aceptación del plan.

Concluyendo que la Planificación Estratégica es importante para un crecimiento sostenible de la empresa, pero en el proceso, es fundamental el apoyo y motivación por parte del talento humano, que es el responsable principal de que los planes y estrategias se conviertan en realidades y no en simples o tristes papeleos.

1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Compañía TECNIPESO CIA. LTDA tiene un mercado amplio y no satisfecho completamente, la dirección tiene muchas limitantes y no se aplica una Administración y Planificación Estratégica adecuada. La disponibilidad de productos es limitada; el servicio postventa, como el mantenimiento, repuestos y ayuda hacia el cliente es defectuoso y no se tiene proyecciones adecuadas.

Los principales directivos de la compañía administran y toman decisiones con base a la experiencia y criterios personales, no se aplica conceptos técnicos, no se tiene una estrategia definida, los empleados y colaboradores no tienen objetivos ni políticas claras a seguir.

Es deficiente la identificación de los focos estratégicos que afectan directamente al rendimiento de la compañía como por ejemplo mantenimiento, atención al cliente, ventas, canales de distribución, precios, etc. Por lo tanto resulta complicado analizarlos, corregirlos si fuera necesario mediante políticas y estrategias, lograr mejorar el rendimiento de la compañía, adicionalmente no se puede obtener indicadores que permitan conocer el estado de la compañía.

En la actualidad el mercado cuenta con algunas empresas dedicadas a la venta de equipos de pesaje y su mantenimiento, las mismas que se ven obligadas al mejoramiento continuo y técnicas de administración más profesionales con orientación hacia el cliente.

Con el desarrollo e implementación de una Administración Estratégica adecuada se pretende solucionar los problemas existentes y encaminarse en un crecimiento sostenible con futuro exitoso y consecución de objetivos tanto estratégicos como financieros.

MATRIZ DE CONSISTENCIA			
1. SÍNTOMAS	2. CAUSAS	3. PRONÓSTICO	4. CONTROL PRONÓSTICO
1.1 Mercado no satisfecho	Incremento de la competencia	Desplazandonos del mercado	Implementación del Plan Estratégico para Tecipeso Cía. Ltda.
1.2 Deficiencias e improvisaciones	Desorganización	Reducción considerable de dividendos, aumento de costos, no se llegará al fin esperado	
1.3 Errores en mantenimiento y entregas tardías	Malestar y pérdidas para los clientes	Desconfianza, pérdida de clientes y propiciarán la caída de la organización	
1.4 Clientes insatisfechos	Pérdida de clientes y disminución de la confianza para nuestro servicio	Potencial cierre de servicio por falta de ingresos para subsistir	
1.5 Información desorganizada	Decisiones equivocadas y sin sustento	Se seguirán estrategias ineficaces	
1.6 Altos costos y gastos	Disminución de la rentabilidad de la compañía	Pérdidas económicas, precios altos, competitividad deficiente	
1.7 Mala rotación de CxC	Alto costo de capital, aumento de cuentas incobrables y afectación a la liquidez	Imposibilidad de afrontar pasivos a corto plazo e inversiones	
1.8 Falta de objetivos y políticas claras	Organización sin un rumbo claro, intereses individuales, deficiente solución de problemas	Inadecuada implementación, no se alcanzarán los objetivos y precipitará la caída de la empresa	
1.9 Empleados desmotivados	Talento humano sin objetivos por cumplir, conflictos de interés, sin ideas, compromiso, ni apoyo	No se cumplirá con la estrategia y llegar al éxito sin apoyo de los colaboradores es imposible.	
1.10 Ningún interés por la sociedad y el medio ambiente	Desventaja competitiva y posicionamiento sin confiabilidad	Crecimiento de la competencia, poca credibilidad y preferencia por otras empresas	
1.11 Administración poco técnica	Organización sin rumbo, sin objetivos, crecimiento lento y poco sustentable	No se obtendrá la ventaja competitiva, no será competitiva y se verá obligada a desaparecer	

Tabla 1.1 Matriz de Consistencia.

Fuente: Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación.

Elaborado por: El autor.

1.4. FORMULACIÓN DEL OBJETIVO GENERAL

- Analizar, seleccionar estrategias y definir objetivos para el desarrollo de un plan estratégico a implementarse en la compañía Tecnipeso Cía. Ltda. y así también enfrentar con éxito los desafíos futuros, incrementar la rentabilidad, la satisfacción del entorno y mejorar la calidad de sus servicios.

1.5. FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir la Misión y Visión de la compañía.
- Desarrollar análisis externos e internos
- Diagnosticar la situación actual de la empresa.
- Establecer objetivos claros de la compañía a corto y largo plazo.
- Definir los enfoques estratégicos y establecer las estrategias para la compañía y su correcta implementación.
- Realizar un análisis financiero comparando situaciones antes y después de la implementación del Plan Estratégico.

1.6. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La esencia de la administración estratégica, es obtener y conservar la ventaja competitiva. Está comprobado que las organizaciones que utilizan conceptos de administración estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no lo hacen. Hoy en día los mercados son más competitivos y las oportunidades de éxito son escasas, todas las empresas se dirigen hacia alguna parte, pero lamentablemente muchas de esas empresas no saben hacia dónde se dirigen. Las organizaciones se ven obligadas a mantener una posición activa y no pasiva, esforzarse por influir en los acontecimientos, anticiparse a los mismos y tomar iniciativas y soluciones en lugar de simplemente responder al entorno.

Tecnipeso Cía. Ltda. se ha manejado con la intuición y experiencia de los dueños, pero sin criterios de administración estratégica, se pretende mejorar y convertirse en una organización con una estructura sólida, por lo tanto es indispensable la implementación de

administración estratégica, para que mediante la integración de todas las divisiones o secciones de la compañía, lograr los objetivos planteados y el éxito de la organización.

1.7. DELIMITACIÓN Y ALCANCE

Necesariamente la investigación requiere un estudio tanto interno como externo de la compañía, determinar y analizar los factores externos directos e indirectos que afectan a la compañía por lo cual se realizará un estudio en el Distrito Metropolitano de Quito, el primer semestre del año 2011, y así poder elaborar el Plan Estratégico a implementarse en el año 2012, 2013.

1.8. METODOLOGÍA Y FUENTES DE DATOS

La metodología a utilizar en ésta investigación será analizada por varios aspectos entre los cuales están su naturaleza y su finalidad, así como también el alcance temporal y de amplitud. Se determinarán los métodos, técnicas y procesos que se emplearán para la recolección de datos y fuentes de información. Los datos se obtendrán principalmente de encuestas, grupos focales y encuestas al interior de la empresa con los empleados.

Con éstos datos se procederá a analizarlos y así poder cumplir con los objetivos y el desarrollo de la planificación estratégica para la compañía Tecnipeso Cía. Ltda.

Ésta investigación tendrá 2 fuentes de información: fuentes primarias y fuentes secundarias.

1.8.1. Fuentes Primarias

Es la fuente documental que se considera material de primera mano relativo a un fenómeno que se desea investigar. Esta información no ha sido estudiada ni analizada por lo que requiere de una investigación por medio de la recolección de datos a través de:

- Observaciones
- Entrevistas
- Grupos focales
- Encuestas

1.8.2. Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias son textos basados en fuentes primarias, e implican generalización, análisis, síntesis, interpretación o evaluación. Datos ya recolectados y analizados, no requieren de un estudio de investigación para recolectarlos. Éste tipo de información la encontramos en:

- Internet
- Libros
- Videos
- Tesis ya elaboradas
- Documentos y publicaciones gubernamentales
- Revistas y Periódicos

CAPÍTULO II

2. LA VISIÓN Y MISIÓN DEL NEGOCIO

2.1. Formulación de la Visión

Es indispensable hoy en día para los ejecutivos de las organizaciones tener o establecer una visión básica a alcanzar en el largo plazo. Para esto se requiere plantearse la pregunta básica ¿Qué queremos llegar a ser?, con esto podemos establecer una visión clara de la empresa, tomando en cuenta que se dispone primero la visión, que a su vez proporcionará una base sólida para una formulación amplia de la misión.

Como dijo John W. Teets, presidente de Greyhound, Inc. “La labor de un estratega es ver la compañía no como lo que es... sino como aquello en lo que puede convertirse”¹. De allí podemos concluir lo antes mencionado que con una visión clara de lo que se quiere llegar a ser, se obtendrá una misión adecuada, que permita alcanzar lo buscado.

Por lo tanto Tecnipeso Cía. Ltda. formula su visión de forma clara y sencilla, estableciendo a su vez el futuro deseado por sus ejecutivos:

Constituidos por la confianza y fidelidad de nuestros clientes en la primera empresa de venta, distribución de equipos y accesorios de pesar superando las expectativas del cliente en cuanto a inversión y rentabilidad.

2.2. Formulación de la Misión

Peter Drucker considerado el “pensador administrativo más prestigioso de nuestro tiempo”, afirma que: “plantear la pregunta ¿cuál es nuestro negocio?, equivale a preguntar ¿cuál es nuestra misión?”. Por lo tanto es la razón de ser de la empresa, revela lo que una empresa quiere ser y a quién quiere servir.

Cabe señalar que en la declaración de la misión se deben tomar en cuenta aspectos relevantes como el medio ambiente, en la actualidad cuidar el medio ambiente es un buen negocio, a su vez la misión deberá ser orientada hacia el cliente, se demuestra que la

¹ CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA; autor: FRED R. DAVID en su décima primera edición, citas notables pg. 55.

compañía ofrece lo que el mercado quiere y por último convencer al público en general que a la organización le interesa hacer negocios socialmente responsables.

Una aseveración interesante de Peter Drucker es que “Una empresa no se define por su nombre, sus estatutos o su acta constitutiva. Se define por su misión. Sólo una definición clara de la misión y del propósito de la organización hace posible tener objetivos de negocios claros y realistas”². Por lo tanto los ejecutivos de Tecnipeso Cía. Ltda. Después de responder la pregunta de ¿cuál es el negocio de la empresa? Concluyen en la formulación de la siguiente misión:

Contribuir al desarrollo del país ofreciendo equipos y accesorios de pesar prácticos e innovadores, provocando en nuestros clientes un ahorro de recursos que lo ayudarán a ser más eficientes, obteniendo productos de calidad que le permitan obtener una mayor utilidad.

En la actualidad se requiere que la misión esté estructurada tomando en cuenta parámetros como: clientes, productos y servicios, mercados, tecnología, preocupación por la supervivencia, el crecimiento, la rentabilidad, filosofía, concepto de sí misma, preocupación por su imagen pública, preocupación por los empleados.

A continuación se presenta un cuadro de evaluación de la misión para verificar si la misión cumple con estos parámetros:

CUADRO DE EVALUACIÓN DE LA DECLARACIÓN DE LA MISIÓN					
ORGANIZACIÓN	CLIENTES	PRODUCTOS/ SERVICIOS	MERCADOS	TECNOLOGÍA	SUPERVIVENCIA, CRECIMIENTO, RENTABILIDAD
Tecnipeso CIA. Ltda.	Si	Si	No	Si	No
ORGANIZACIÓN	FILOSOFÍA	CONCEPTO DE SÍ MISMA	PREOCUPACIÓN POR SU IMAGEN PÚBLICA	PREOCUPACIÓN POR SUS EMPLEADOS	
Tecnipeso CIA. Ltda.	Si	No	No	No	

Tabla 2.1 Evaluación de la declaración de la misión.

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: El Autor.

² CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA; autor: FRED R. DAVID en su décima primera edición, citas notables pg. 55.

2.3. Cultura Organizacional

2.3.1. Valores corporativos

En el diccionario valor o valores significan: “Principios ideológicos o morales por los que se guía una sociedad”³, por lo tanto los valores corporativos son aquellas actitudes y principios que direccionan el comportamiento de la compañía. Los valores corporativos para Tecnipeso Cía. Ltda. son:

- De la Compañía:
 - ✓ Administración Transparente y Justa
 - ✓ Responsabilidad
 - ✓ Confianza
 - ✓ Solidez
 - ✓ Rentabilidad
- De sus Empleados:
 - ✓ Responsabilidad
 - ✓ Honestidad
 - ✓ Lealtad
 - ✓ Trabajo en Equipo
 - ✓ Objetivos comunes y colectivos
 - ✓ Respeto y Solidaridad
- Del Producto o Servicio
 - ✓ Excelente Calidad y Precios Justos
 - ✓ Marcas Reconocidas
 - ✓ Excelente Servicio Postventa y Mantenimiento

³ WORD REFERENCE página WEB <http://www.wordreference.com/definicion/valores%20en%20cartera> numeral 9.

CAPÍTULO III

3. ANÁLISIS EXTERNO Y ANÁLISIS INTERNO

3.1. Análisis Externo

Todas las empresas sin excepción alguna presentan influencias exteriores, las mismas que son incapaces de ser controladas por los directivos de las organizaciones.⁴ Estas influencias pueden ser tanto oportunidades como amenazas las cuales se deben identificar claramente, y definir cuáles son las más influyentes, con el objetivo de que los directivos establezcan determinadas estrategias que permitan a la empresa aprovechar de mejor manera las oportunidades y evitar al máximo las amenazas. De allí la importancia del análisis externo, tomar en cuenta factores económicos, sociales, la competencia, factores legales, políticos, entre otros. Éste análisis ayuda al direccionamiento de las estrategias de la organización.

Existen 5 fuerzas externas clave que afectan a los productos, servicios, mercados, y empresas en todo el mundo y son:

- Fuerzas Económicas
- Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales
- Fuerzas políticas, gubernamentales y legales
- Fuerzas Tecnológicas
- Fuerzas Competitivas

3.1.1. Fuerzas Económicas

A partir de año 2007 comenzaron a presentarse problemas económicos a nivel mundial, los mismos que se agudizaron a mediados del 2008, especialmente por la caída inmobiliaria en las hipotecas sub-prime de los Estados Unidos lo cual afectó gravemente a todo el mundo.⁵

⁴ CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA; autor: FRED R. DAVID en su décima primera edición, **análisis externo** pg. 100.

⁵ LECTURA SOBRE LA CRISIS DE LOS EEUU. <http://www.gerencie.com/origen-de-la-crisis-hipotecaria-y-financiera-en-los-estados-unidos.html>

Ecuador es un país en vías de desarrollo. A lo largo de su historia ha presentado problemas políticos, legales, económicos, sociales, entre otros, lo que ha provocado una baja inversión extranjera y ser un mercado poco interesante para el mundo. Es un país muy rico, lastimosamente es de conocimiento público que no se ha aprovechado de manera correcta y eficiente los recursos tanto naturales como económicos por lo tanto el desarrollo económico se ha visto afectado.

Se debe tomar en cuenta los factores que influyen el entorno económico del país como la crisis antes mencionada para así poder analizar de mejor manera los diferentes indicadores.

3.1.1.1. Economía en el Ecuador

El crecimiento económico básicamente se lo define como el incremento de la cantidad de bienes y servicios producidos en un país y se lo mide a través del PIB (Producto Interno Bruto) que es el valor de la producción total de bienes y servicios en el país en un determinado periodo generalmente de un año.⁶

En el siguiente gráfico se observará el crecimiento del PIB desde la dolarización.

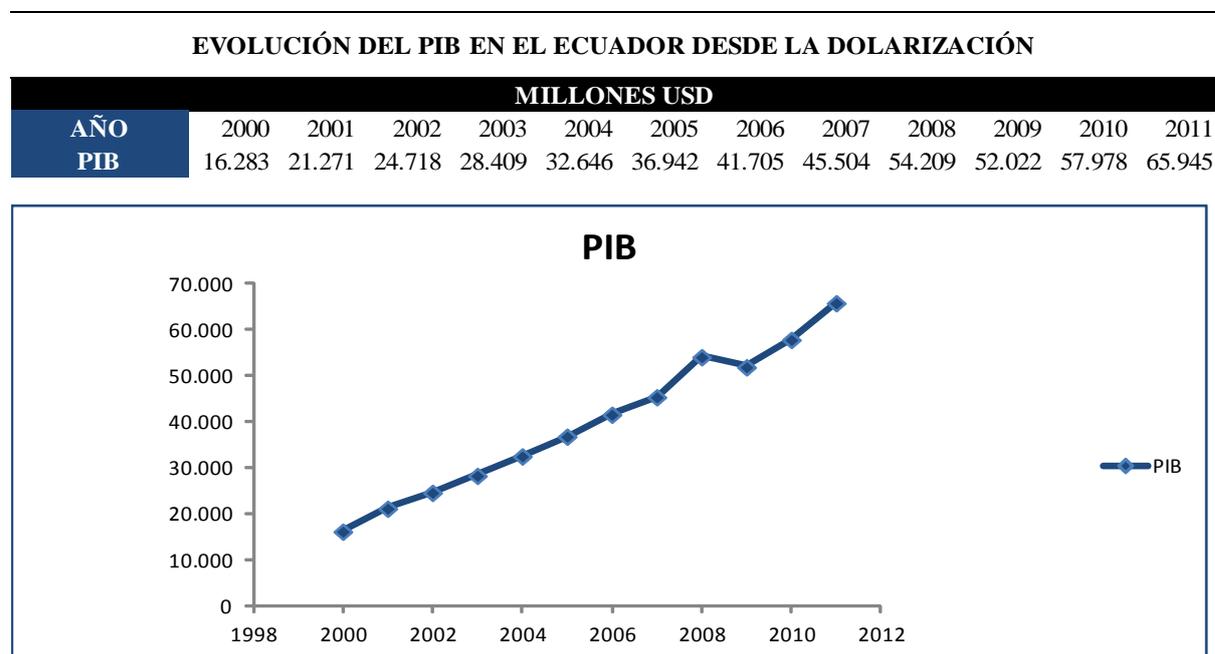


Gráfico 3.1 Evolución del PIB desde la dolarización.
Fuente: Banco Central del Ecuador.
Elaborado por: El autor.

⁶ BANCO CENTRAL DEL ECUADOR; preguntas frecuentes. <http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>

En el año 2008 se muestra un gran crecimiento gracias al incremento en el precio del petróleo, la mayor cantidad de ingresos para el país son los petroleros y en el 2009 se presenta una pequeña disminución provocada por la crisis que se presentó a nivel mundial pero en el país no se sintió demasiado, el Presidente utilizó la reserva de libre disponibilidad para inyectar dinero a la economía y que no se sienta mucho el impacto de la crisis, a su vez limitó las importaciones con la implementación de barreras arancelarias para de alguna manera tratar de mitigar el impacto de la crisis y disminuir la salida de capital al exterior.

Se podría concluir que el Ecuador en los últimos 5 años ha mantenido un crecimiento pequeño, con excepciones como en el 2008 del alza de los precios del petróleo, pero en líneas generales mantiene un crecimiento normal un tanto lento. Sin embargo hay que mirar con buenos ojos la realidad del país y se podría decir que la economía no ha caído en recesión, la afectación en el 2009 de la crisis mundial no fue tan grave como para el resto de países en el mundo y esto podría reflejarse en una ventaja para Tecnipeso Cía. Ltda.

Si no existe crecimiento no existe producción, tampoco desarrollo de la industria en el país, lo que afectaría directamente a la empresa por la pobre demanda de los equipos, es por esto que al existir un incremento por pequeño que este sea, son buenas noticias para la empresa.

3.1.1.2. Inflación

El BCE define a la inflación como el “*aumento persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo*”.⁷ Para su cálculo se utiliza el IPCU (Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana) para los bienes de canasta básica. A continuación se presenta un gráfico en el cuál se muestra la inflación en el Ecuador a partir de la dolarización.

⁷ BANCO CENTRAL DEL ECUADOR; preguntas frecuentes. <http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>

EVOLUCIÓN INFLACIÓN AÑO 2000 - 2011

PORCENTAJE ANUAL												
AÑO INFLACIÓN	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
	96%	38%	12%	8%	3%	2%	3%	2%	8%	4%	3%	5%

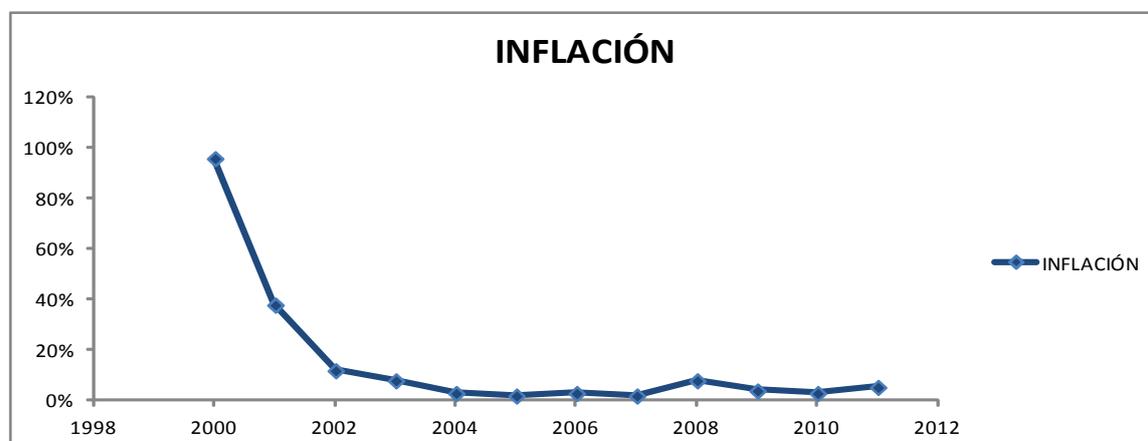


Gráfico 3.2 Evolución de la Inflación.

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: El autor.

En el Ecuador a partir de la dolarización en el año 2000 muestra una estabilización en la inflación, los niveles extraordinarios en la época antes de la dolarización (96%), se han controlado llegando a porcentajes normales en un país (3% - 4%). Esto se le atribuye principalmente a que en el país ya no se puede imprimir dinero, por lo tanto se ve muy limitado para devaluar la moneda, también representa una ventaja para Tecnipeso ya que se trabaja con una moneda sólida y facilita la negociación y el pago de las importaciones.

3.1.1.3. Índice del Volumen Industrial

El Índice de Volumen Industrial por productos (IVI – CPC), es un indicador que mide las variaciones y la tendencia que tiene la producción de bienes manufacturados en el país, a nivel de secciones y divisiones CPC (clasificación central de productos).⁸

Dichos índices constituyen una gran herramienta técnica, para el análisis coyuntural de la economía nacional, a través de las Cuentas Trimestrales que realiza el Banco Central. Estos índices son muy interesantes, ayudan a la compañía a saber si la demanda aumentará y en qué sectores de la industria, a su vez la clase de productos necesarios.

La tabla 2.1 presenta un cuadro con los índices de volumen industrial por productos y sus variaciones porcentuales para los años 2010 – 2011.⁹

⁸ Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC): [<http://www.inec.gob.ec/estadisticas>], **Volumen Industrial**.

ÍNDICES DE VOLÚMEN INDUSTRIAL Y SUS VARIACIONES PORCENTUALES			
PRODUCTOS	ÍNDICE		VARIACIONES %
	dic-10	dic-11	dic-11 / dic-10
0. NACIONAL	150,6	172,76	14,71%
1. MINERALES; ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	64,31	55,69	-13,40%
2. PROD. ALIMENT; BEBIDAS Y TABACO, TEXTILES, PRENDAS DE VESTIR Y PROD. DE CUERO	147,33	175,14	18,88%
3. OTROS BIENES TRANSPORT; EXCEPTO PROD. METÁLICOS, MAQUI. Y EQUIPO	141,58	151,84	7,25%
4. PRODUCTOS METÁLICOS, MAQUINARIA Y EQUIPO	202,18	243,5	20,44%

Tabla 3.1 Índice del Volumen Industrial.

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

Elaborado por: El autor.

Como se puede observar la variación del volumen industrial a nivel nacional con respecto a noviembre del año pasado es de 14,71%, dado por el incremento en la actividad productiva para el 2011.

En la sección 1 de minerales, electricidad, gas y agua se registra un decremento con relación al año anterior de -13.40% debido a una caída de petróleo, crudo y gas natural en -19.88%. Esto se da especialmente por la baja del precio de barril de petróleo y segundo por la disminución en la capacidad nacional de producción petrolera.

Adicionalmente se presenta un fuerte crecimiento en la sección 2 de alimentos, bebidas, tabaco, textiles, prendas de vestir y productos de cuero con un 18.88% con respecto al año pasado, se debe especialmente a un fuerte incremento en alimentos, bebidas, textiles. Por otro lado, en productos de molinería, cuero disminuyó y fundamentalmente en los productos de tabaco existió un decremento del -68.01%.

Otro crecimiento interesante muestra la sección 4 que son productos metálicos, maquinaria y equipo, que en relación al año anterior tuvo una evolución del 20.44% gracias a un crecimiento en maquinaria y aparatos eléctricos con un 20.92%; y equipos de transporte con un 75.24%.¹⁰

Con esto se puede concluir que la industria está en crecimiento por lo que obliga a las empresas a la mejora continua y a controles más estrictos sobre sus procesos, mayor demanda de instrumentos de pesaje y esto brinda una oportunidad muy interesante a Tecnipeso Cía. Ltda.

⁹ Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC): [<http://www.inec.gob.ec/estadisticas>], **Volumen Industrial**

¹⁰ Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC): [<http://www.inec.gob.ec/estadisticas>] **Informe.**

3.1.2. Fuerzas sociales, culturales, demográficos y ambientales

3.1.2.1. Pobreza, coeficiente de GINI y mercado laboral

El Ecuador se ha caracterizado por ser un país con pobreza y con gran desigualdad social, las condiciones laborales tampoco son óptimas y los salarios no logran satisfacer las necesidades básicas; los problemas de subempleo, trabajo infantil, incumplimiento de la ley, entre otros, explican los motivos.

A continuación se analizará la evolución de la pobreza en el Ecuador desde diciembre 2006, el coeficiente de GINI que indica la desigualdad en el país y la evolución del mercado laboral.¹¹

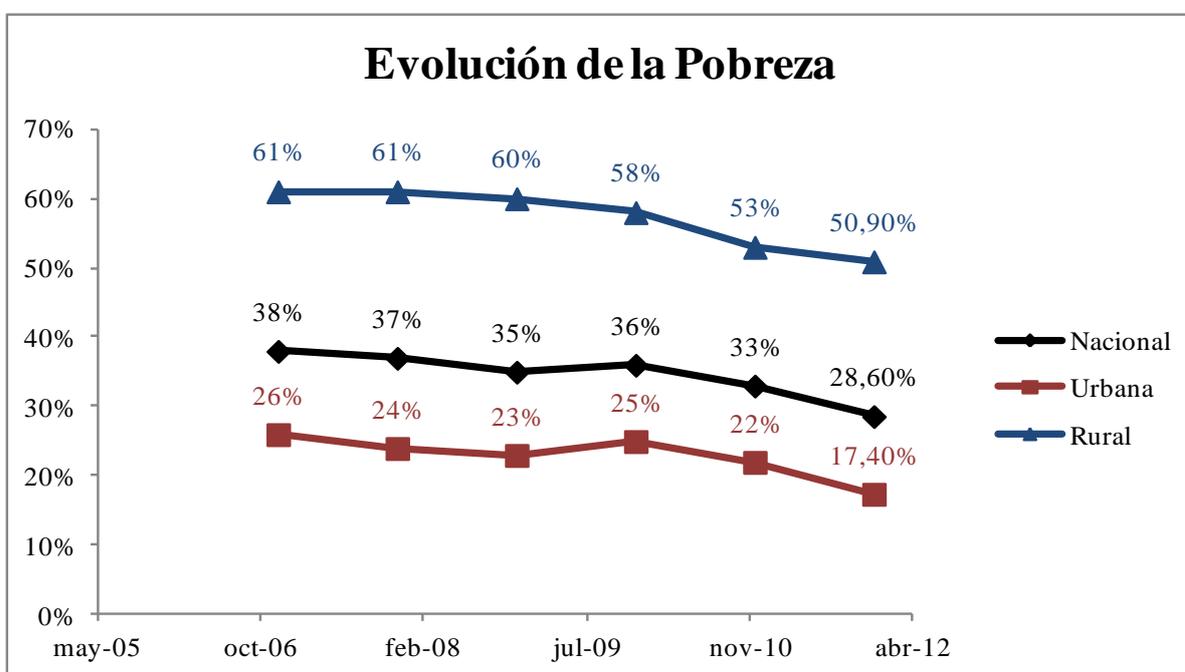


Gráfico 3.3 Evolución de la Pobreza.

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

Elaborado por: El autor.

El gráfico 2.3 indica que la pobreza ha ido disminuyendo a través del tiempo, con relación al 2010 se redujo en alrededor de 4 puntos porcentuales y respecto al 2006 en casi 10 puntos porcentuales.

¹¹ Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC): [<http://www.inec.gob.ec/estadisticas>], **Coeficiente de GINI**

Otro aspecto relevante es que la pobreza nacional urbana disminuyó con respecto al 2010 en casi 5 puntos porcentuales, lo cual indica que la vida en las ciudades o sectores urbanos ha mejorado en el 2011.

Al igual que en el sector urbano en el sector rural también mejoraron las cosas, pero en este sector las mejoras no han sido muy alentadoras, reduciéndose desde el año 2010 en un poco más de 2 puntos porcentuales.

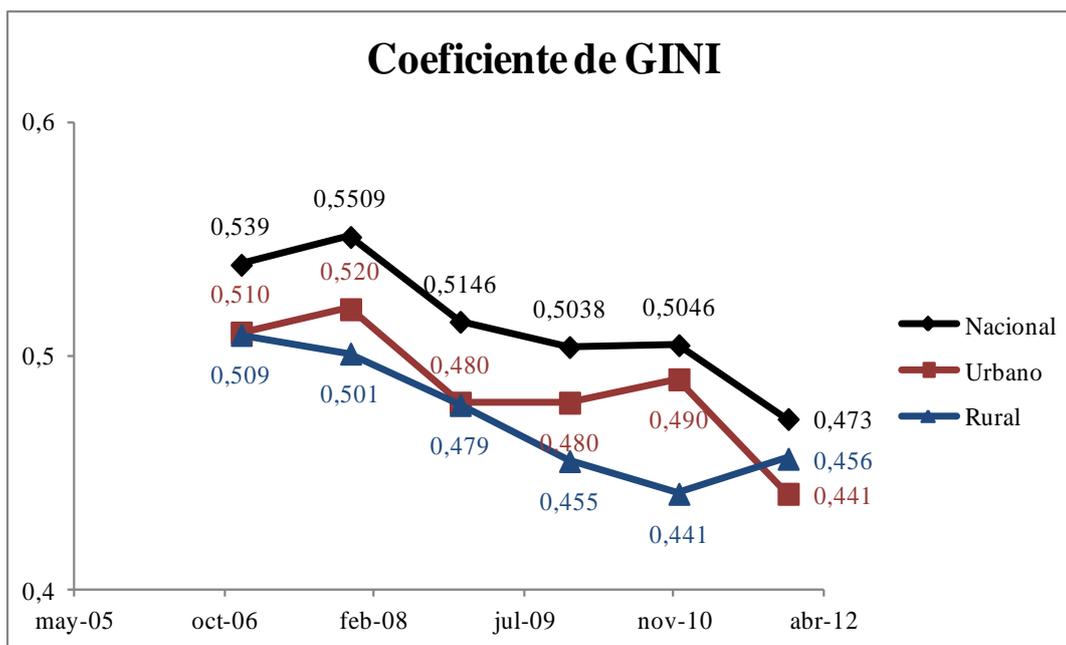


Gráfico 3.4 Coeficiente de GINI.

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

Elaborado por: El autor.

El coeficiente de Gini es aquel que mide la desigualdad en una sociedad, es decir que mientras más cercano a uno esté el coeficiente, más desigual es la sociedad y mientras más se aproxime a cero la sociedad tiende a ser más equitativa.

El gráfico 2.4 muestra que el coeficiente nacional pasó de 0.5046 en el 2010 a un 0.473 en el 2011; y en comparación al 2006 disminuyó en 6.6 puntos.

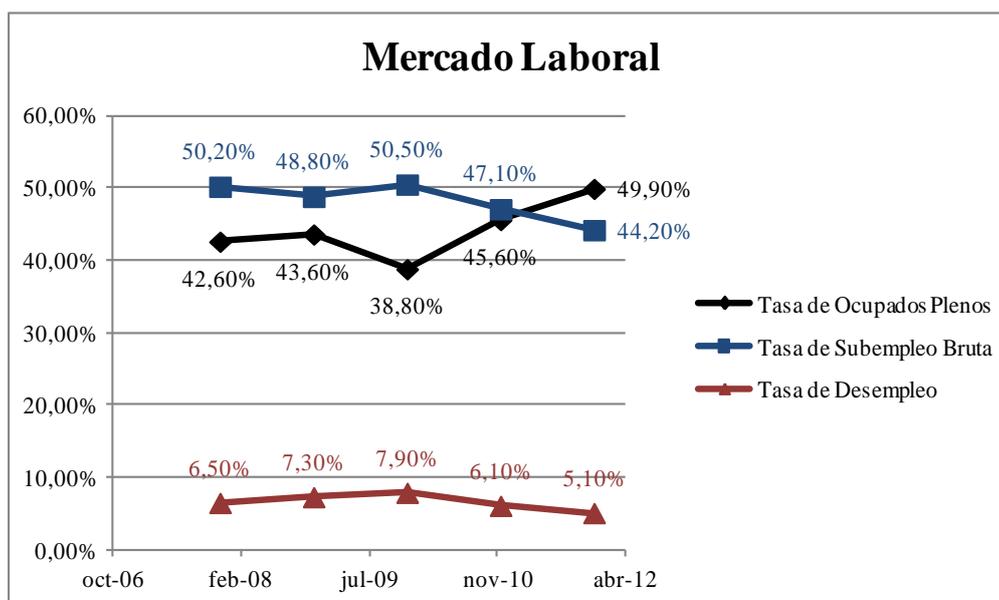


Gráfico 3.5 Mercado Laboral.

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

Elaborado por: El autor.

En cuanto al mercado laboral se puede observar que el desempleo disminuyó en relación al 2010 en 1 punto porcentual, se redujo también el subempleo en alrededor de 3 puntos porcentuales y la ocupación plena aumentó en un poco más de 4 puntos porcentuales.

3.1.2.2. Canasta básica

CANASTA FAMILIAR BÁSICA A FEBRERO DEL 2012

No. Orden	Grupos de Consumo	Encarecimiento Mensual	Costo Actual en USD	Distribución del Ingreso Actual	Restricción en el Consumo	
					USD	% Consumo
1	Total	0,35	583,27	545,07	38,2	6,55
2	Alimentos y Bebidas	1,02	207,84	198,16	9,68	1,66
16	Vivienda	0,82	159,94	158,15	1,79	0,31
21	Indumentaria	0,98	37,67	14,92	22,75	3,9
26	Miscelaneos	-0,95	177,82	173,83	3,99	0,68

Tabla 3.2 Canasta Básica Familiar.

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

Elaborado por: El autor.

En la tabla 2.2 se muestra la canasta familiar a febrero del 2012 la misma que se encuentra en 583.27 USD, al compararla con el ingreso actual medio por familia de 545.07 USD al

año 2012, vemos que existe una restricción del consumo de 38.20 USD que corresponde el 6.55%, con un incremento mensual de 0.35 USD.

Los análisis anteriores presentan indicadores sociales que reconocen cómo se encuentra el Ecuador en cuanto a la pobreza, desigualdad social, mercado laboral, canasta familiar y todos ellos muestran resultados positivos para el bienestar de la población, por lo que representa también una oportunidad para Tecnipeso Cía. Ltda., al desenvolverse en una sociedad que prospera, indicadores alentadores, más igualdad, lo que motiva a su vez al desarrollo de las personas y de la economía como tal. Adicionalmente Tecnipeso Cía. Ltda. pretende enfatizar en la responsabilidad para con la sociedad y éstos análisis nos brindan un punto de referencia para destinar nuestros objetivos y estrategias.

3.1.3. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales

3.1.3.1. Salario mínimo

El salario mínimo es un aspecto crítico para la sociedad ecuatoriana, desde siempre el salario mínimo en el país es muy inferior a la canasta básica familiar, en la actualidad el Presidente de la República implementó el programa para alcanzar un salario digno el cual se muestra a continuación con su incremento para el 2011 y 2012.

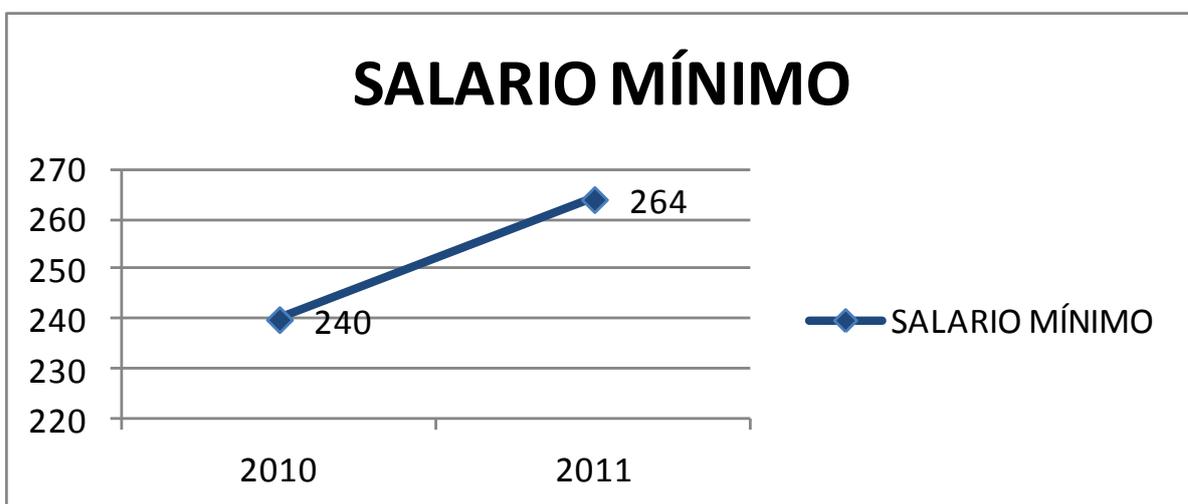


Gráfico 3.6 Salario Mínimo.

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

Elaborado por: El autor.

En el gráfico 2.6 indica claramente que se dio un aumento en el salario de 24 dólares, es decir, un aumento del 10% para el año 2011, y un aumento de 28 dólares para el 2012, si

bien es cierto que por la inflación la gente se ve necesitada a ganar más dinero para poder mantener su poder adquisitivo, también es cierto que este tipo de medidas afecta a las organizaciones obligándolas a hacer mayores egresos por sueldos y cumplir con la medida del salario digno. Para Tecnipeso Cía. Ltda. es una medida que afecta directamente, si bien es cierto que se pretende cumplir a cabalidad con las disposiciones legales hacia los empleados, éste tipo de medidas se convierten en una amenaza, especialmente para el flujo de caja y liquidez de la compañía.

3.1.3.2. Aranceles

La crisis mundial a mediados del 2008 tuvo un gran impacto sobre la economía en el mundo y en Ecuador no fue la excepción, por lo que el Presidente Rafael Correa decidió tomar algunas medidas para contrarrestar este impacto.

En los últimos años el Ecuador obtuvo una balanza de pagos deficitaria, se importó más de lo que se exportó, por lo que en el período 2009 – 2010 el Presidente adoptó una medida para la protección comercial, por lo que aumentó los aranceles para productos importados. Esta medida permitió estabilizar de cierta forma la balanza de pagos.

La restricción a las importaciones buscaba un equilibrio en la balanza comercial del país y evitar que el dinero salga en gran cantidad, con esto se han implementado diversas partidas arancelarias especialmente para los bienes suntuarios y de uso masivo como por ejemplo: zapatos, ropa, bebidas, licores, productos de limpieza, vehículos, alimentos, muebles, partes, piezas y accesorios de vehículos y algunas materias primas.

Con esto se logró disminuir el volumen de las importaciones, ocasionando un gran impacto al comercio interno de los mismos y afectando a las empresas que los comercializan. A su vez a las empresas que importan materias primas o mercadería aumenta los costos obligando a las mismas a tratar de mantenerse y analizar diversas medidas para reducir los costos en sus actividades.

A continuación se presenta la tabla 2.3 y el gráfico 2.7 de importaciones y exportaciones en el Ecuador desde el año 2006 al año 2011:

EXPORTACIONES E IMPORTACIONES TOTALES

2006 - 2011

AÑOS	EXPORTACIONES FOB	IMPORTACIONES FOB	BALANZA COMERCIAL
2006	12728147,55	11266018,48	1462129,07
2007	14321315,71	12895240,61	1426075,1
2008	18818325,45	17551929,71	1266395,74
2009	13863054,23	14071449,21	-208394,98
2010	17489922,11	19278702,38	-1788780,27
2011	22345204,24	22945794,28	-600590,04

Tabla 3.3 Exportaciones e Importaciones.
Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE).
Elaborado por: El autor.

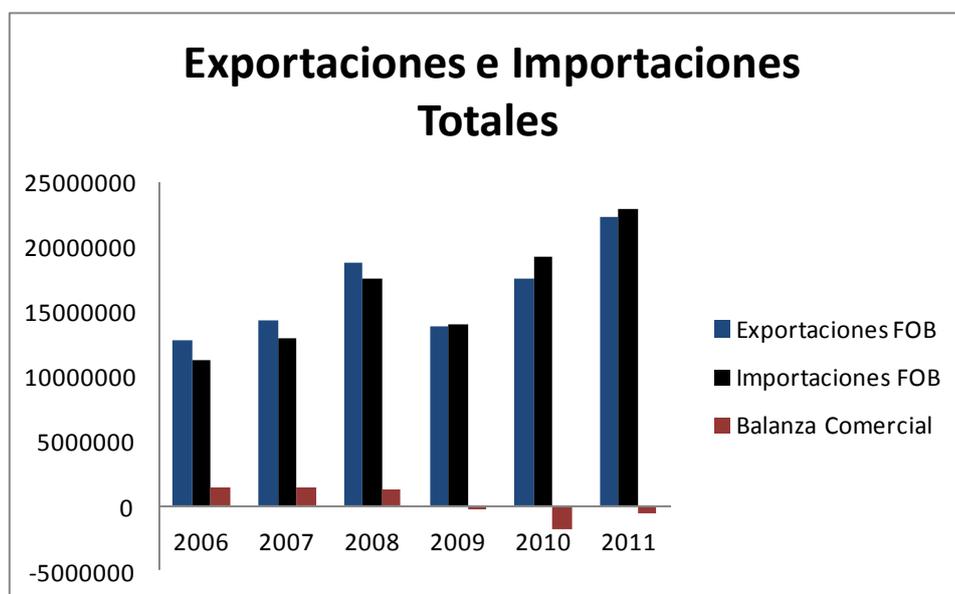


Gráfico 3.7 Importaciones y Exportaciones.
Fuente: INEC.
Elaborado por: El autor.

Como se observa en el gráfico a partir del 2006 las importaciones comenzaron a crecer a un ritmo acelerado, sobrepasando el crecimiento de las exportaciones y en el año 2009 ya se observa que el monto de las importaciones es mayor a las exportaciones ocasionando un déficit en la balanza comercial en los años 2009, 2010 y 2011.

La tabla 2.4 indica los aranceles específicos para la importación de instrumentos de pesaje, lo cual afecta directamente a las importaciones y al costo de Tecnipeso Cía. Ltda

PARTIDAS ARANCELARIAS PARA INSTRUMENTOS DE PESAJE		
PARTIDA	DESCRIPCIÓN	ARANCEL
842310	PARA PESAR PERSONAS, INCLUIDOS LOS PESABEBES; BALANZAS DOMESTICAS	25%
842381	CON CAPACIDAD INFERIOR O IGUAL A 30 KG	5%
842390	PESAS PARA TODA CLASE DE BÁSCULAS O BALANZAS; PARTES DE APARATOS O INSTRUMENTOS PARA PESAR	20%
84233001	DOSIFICADORAS DE CEMENTO, ASFALTO O MATERIAS SIMILARES	15%
84233090	SOLAMENTE O EXCEPTO BALANZA ELECTRÓNICA CON SISTEMA ACOPLADO A BANDA TRANSPORTADORA (PESÍMETRO)	0%, 15%
84238290	CON CAPACIDAD SUPERIOR A 30KG PERO INFERIOR O IGUAL A 5000 KG EXCEPTO PARA PESAR VEHÍCULOS	15%
84238990	OTROS, LOS DEMÁS INSTRUMENTOS DE PESAJE EXCEPTO BALANZAS CON SENSIBILIDAD INFERIOR O IGUAL A 5CG	0%
90160001	BALANZAS SENSIBLES A UN PESO INFERIOR O IGUAL A 5 CG, INCLUSO CON PESAS; ELECTRÓNICAS	0%
90160012	BALANZAS SENSIBLES A UN PESO INFERIOR O IGUAL A 5 CG, INCLUSO CON PESAS; ELECTRÓNICAS	0%

Tabla 3.4 Aranceles para Instrumentos de Pesaje.

Fuente: CAE.

Elaborado por: El autor.

La tabla anterior indica las partidas arancelarias, su descripción y el valor del arancel de las importaciones de instrumentos de pesaje; cabe recalcar que existen más partidas para este tipo de instrumentos, pero las que se encuentran en la tabla son aquellas en las cuales se concentran la mayoría de las importaciones de Tecnipeso Cía. Ltda. Los aranceles en algunos de los casos son muy altos como en aquellas que sirven para pesar personas, bebés y domésticas con el 25% y para toda clase de pesas, partes e instrumentos de pesar con el 20% de arancel.

Con esto podemos concluir que la medida adoptada por el gobierno afectó directamente a la empresa Tecnipeso Cía. Ltda. y vemos que las regulaciones del gobierno pueden convertirse en una amenaza representativa.

Esto obliga a la empresa a reducir costos en sus procesos para tratar de compensar los aranceles y en lo posible evitar elevar el precio final de los productos.

3.1.3.3. Ley de Gestión Ambiental, Salud y Seguridad Ocupacional

En el Ecuador se pretende crear una conciencia ambientalista en la sociedad y es por esto que en la Asamblea Constituyente de Montecristi se estipuló dicha intención y se la expresó en el Título II, Artículo 14, y título VII, Capítulo II Artículo 395, las mismas que indican que las empresas dedicadas a la explotación de los recursos naturales del país, se ven obligadas a realizar estudios sobre el impacto ambiental que causan, y la implementación de sistemas de gestión ambiental. Sobre las leyes de seguridad y salud establecidas por el Ministerio de Trabajo y empleo y el Ministerio de Salud Pública así como el Reglamento del Seguro General de Riesgos del Trabajo emitido por el IESS, exigen que todas las empresas cumplan con dichas leyes y reglamentos.

A continuación se presenta las distintas leyes que requiere cumplir la organización:

- ✓ Ley de Gestión Ambiental.
- ✓ Ley de Prevención de Salud y Riesgos Laborales.
- ✓ Ley de la Prevención y Control de la Contaminación.
- ✓ Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo.
- ✓ Ordenanzas Municipales.

- **Ley de Gestión Ambiental.**

“Art 1. La presente ley establece los principios y directrices de política ambiental; determina las obligaciones, responsabilidades, niveles de participación de los sectores públicos y privados en la gestión ambiental y señala los límites permisibles, controles y sanciones en esta materia.

Art 2. La gestión ambiental se sujeta a los principios de solidaridad, corresponsabilidad, cooperación, coordinación, reciclaje y reutilización de desechos de tecnologías alternativas ambientalmente sustentables y respecto a las culturas y prácticas tradicionales.

Art 33. Establecerse como instrumentos de aplicación de las normas ambientales los siguientes: parámetros de calidad ambiental, norma de efluentes y emisiones, normas técnicas de calidad de productos, régimen de permisos y licencias administrativas, evaluación del impacto ambiental, listados de productos contaminantes y nocivos para la salud humana y medio ambiente, certificaciones de calidad de productos y servicios y otros que serán regulados en el respectivo reglamento.”¹²

- **Ley de Prevención de Salud y Riesgos Laborales**

El 10 de noviembre de 2011, el Consejo Directivo del IESS, mediante Resolución No C.D.390 expidió el nuevo REGLAMENTO DEL SEGURO GENERAL DE RIESGOS DEL TRABAJO, que se caracteriza entre otras cosas de:

- ESTABLECER PROCESOS DE EVALUACIÓN DE GESTIÓN, de prevención de riesgos del trabajo en las organizaciones públicas y privadas, mediante índices predeterminados aplicando normas nacionales e internacionales; determina los elementos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.

En el Capítulo I del REGLAMENTO DEL SEGURO GENERAL DE RIESGOS DE TRABAJO habla sobre las Generalidades sobre el Seguro de Riesgos del Trabajo:

“Art 1. Naturaleza.- De conformidad con lo previsto en el artículo 155 de la Ley de Seguridad Social referente a los lineamientos de política, el Seguro General de Riesgos del Trabajo protege al afiliado y al empleador, mediante programas de prevención de los riesgos derivados del trabajo, acciones de reparación de los daños derivados de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales u ocupacionales, incluida la rehabilitación física y mental y la reinserción laboral.”¹³

3.1.4. Fuerzas Tecnológicas

La tecnología a nivel mundial hoy en día permite facilidades y mejoras impresionantes, lo primordial para las empresas, a más de la utilización de tecnología para sus procesos productivos y sistemas de información, es el Internet, esta herramienta es cada vez más utilizada en todo el mundo, lo que ha permitido el ahorro de millones de dólares,

¹² MINISTERIO DE AMBIENTE. (2012). [<http://www.ambiente.gov.ec>]. **Ley de Gestión Ambiental.**

¹³ INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL. **Reglamento del Seguro General de Riesgos del Trabajo.**

especialmente porque ahora cualquier transacción, negociación o comunicación se lo hace de manera fácil y rápida por éste medio. Se puede realizar también negociaciones a nivel mundial, la capacidad de conocer nuevos proveedores, nuevos productos y mejores precios es muy sencilla. Esto ha permitido a la empresa la capacidad de negociar con algunos proveedores principalmente de Estados Unidos y China que le dan distintos productos, variedad de precios y modelos con lo que la empresa puede ofrecer una mayor variedad a sus clientes. Con estrategias tecnológicas Tecnipeso Cía. Ltda. busca nuevos productos, nuevas soluciones y nuevas relaciones.

En el Ecuador existe el SENESCYT para la creación y desarrollo de ciencia y tecnología.

3.1.4.1. Sistemas de información

Sabemos que existen sistemas de información tanto internos como externos. Los sistemas internos para Tecnipeso Cía. Ltda. son aquellos que se utiliza para la gestión y almacenamiento de datos de la compañía, el desarrollo de sistemas va mejorando con el tiempo y permite tener a las empresas toda la información disponible cuando se necesita y de forma muy organizada, a su vez permite realizar gestiones de control y seguimiento como es el caso del sistema utilizado en la empresa para el servicio de mantenimiento el cual permite organizar con órdenes de trabajo a los clientes. En cuanto a los sistemas de información externa como se mencionó anteriormente se encuentra el internet como la opción principal.

3.1.4.2. Comercio Electrónico

La ventaja del internet es que permite a las empresas promocionarse y darse a conocer de manera muy económica y sencilla, creando nuevos mercados, nuevos clientes y nuevas oportunidades de negocio.

Es por esto que las oportunidades que brindan el internet y la globalización deben ser muy bien aprovechadas por la compañía, Tecnipeso Cía. Ltda. tiene como premisa, maximizar la difusión y utilización de su página WEB con información actualizada y detallada.

3.1.4.3. Nuevas Tecnologías para los productos

Otro aspecto de consideración en la tecnología, es el mejoramiento de los productos, a medida que pasa el tiempo, se los va perfeccionando y facilitando su manejo como es el

caso de los instrumentos de pesaje, los modelos son más innovadores, presentan mejores características, soluciones para los usuarios, lo que beneficia a Tecnipeso Cía. Ltda. al poder ofrecer a sus clientes tecnología de punta, innovación y sobre todo eficiencia.

3.1.5. Fuerzas Competitivas

Quizás el estudio más sobresaliente del análisis externo es el de la competencia. Es primordial saber las debilidades, fortalezas, estrategias y capacidades de nuestros competidores para poder realizar estrategias exitosas. A continuación se analizarán aspectos fundamentales que afectan a Tecnipeso Cía. Ltda.

3.1.5.1. Las 5 Fuerzas de Porter

Este modelo es uno de los más utilizados por las organizaciones al momento de desarrollar estrategias. La intensidad de la competencia es grande, existe un fácil ingreso de nuevos competidores a industrias con pocas barreras, la capacidad de negociación de proveedores y clientes es amplia. Por lo que este modelo muestra 5 fuerzas fundamentales que componen la competitividad en la industria y estas fuerzas son:¹⁴

- *Rivalidad entre empresas competidoras:* En el mercado de instrumentos de pesaje existen muchas empresas competidoras las mismas que poseen todo tipo de productos, calidad y precios. Tecnipeso Cía. Ltda. se ha caracterizado por su seriedad y compromiso en sus servicios por lo cual a través del tiempo ha ganado la confianza y reconocimiento de sus clientes.
- *Ingreso potencial de nuevos competidores:* El ingreso de nuevos competidores es muy probable, es una amenaza grande, puesto que no existen grandes barreras de entrada y a su vez existe la tendencia a que empleados, que llevan muchos años en empresas de balanzas, se animen a independizarse y brindar su propio servicio por lo que han adquirido el “Know How” y desean crear sus propias empresas. Es por esto que Tecnipeso Cía. Ltda. ante esta amenaza opta por convertir a empleados antiguos y con experiencia en subdistribuidores de la empresa y así poder mantener cierto control sobre dicha competencia.

¹⁴ CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA; autor: FRED R. DAVID en su décima primera edición, **análisis externo** pg. 100.

- *Desarrollo potencial de productos sustitutos:* La ventaja es que no existen sustitutos propiamente para los instrumentos de pesaje, lo que de alguna manera puede afectar es la forma en cómo se comercializa en la industria; es decir, comercializar productos por unidades o por volumen en lo cual no se necesitaría una balanza, pero en general en la industria se prefiere comercializar de acuerdo al peso y los productos que se comercializan por volumen o por unidades, necesariamente necesitan balanzas, ya sea para recepción de materia prima o para control en sus actividades.
- *Capacidad de negociación de los proveedores:* Los principales proveedores de Tecnipeso Cía. Ltda. son aquellos que producen y comercializan los instrumentos de pesaje, los mismos que son empresas multinacionales con ventas alrededor de todo el mundo, por lo tanto Tecnipeso Cía. Ltda. es una empresa pequeña con compras anuales poco significativas lo que reduce la capacidad de negociación con sus proveedores.

El pago para la mayoría de proveedores, especialmente de Asia es de contado para que se pueda despachar la mercadería, solo empresas americanas como OHAUS y CARDINAL nos permiten trabajar con un crédito de hasta 90 días. El segundo y tercer tipo de proveedores son los proveedores de servicios de nacionalización y logística así como también proveedores locales de materia prima, estos proveedores nos permiten trabajar con crédito de 15 a 30 días como máximo.

- *Capacidad de negociación de los consumidores:* Los productos ofertados son productos de apoyo para la industria, sumamente necesarios por lo que las empresas buscan el mejor desempeño y calidad para la solución de sus problemas y necesidades al menor precio posible.

Generalmente los precios que se manejan son cómodos, tomando en cuenta la garantía y calidad que ofrece Tecnipeso Cía. Ltda. Existen principalmente 3 categorías de clientes que son:

- Clientes de pago inmediato con descuento de hasta un 5%.
- Clientes de pago diferido de hasta 30 días, sin descuento.
- Subdistribuidores con pago diferido de hasta 30 días, con descuento del 5% al 20%.

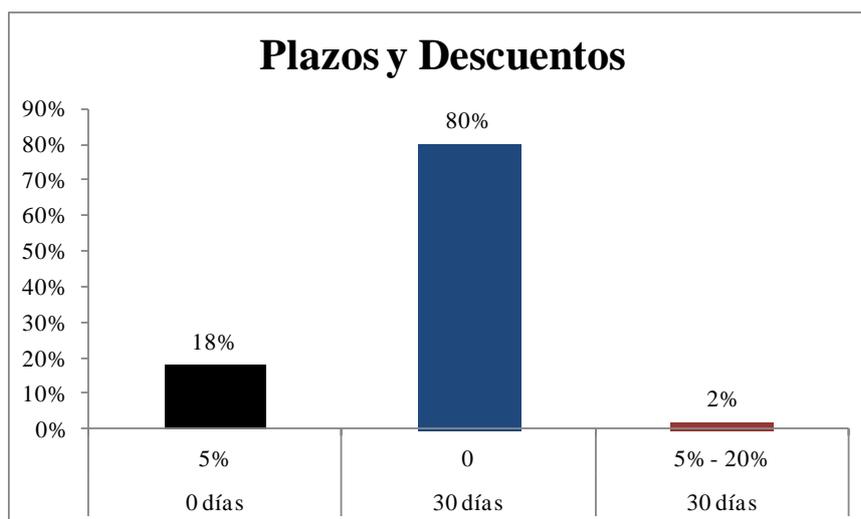


Gráfico 3.8 Plazos y descuentos.
Fuente: Tecnipeso Cía. Ltda.
Elaborado por: El autor.

El gráfico 2.8 presenta el porcentaje de los clientes para cada categoría de plazos y descuentos, el 18% del total de clientes obtiene un 5% de descuento por pago inmediato, el 80% de clientes posee 30 días plazo sin descuento y apenas el 2% corresponde a subdistribuidores con 30 días plazo y un descuento del 5% al 20%.

3.1.5.2. Tipos de competidores

La Real Academia Española en su diccionario de la vigésima segunda edición define competencia como: rivalidad, oposición entre quienes aspiran conseguir lo mismo. Grupo de personas o de entidades que ejercen la misma profesión o actividad que otras¹⁵. Por lo tanto el análisis de la competencia se realiza a empresas que realicen la misma actividad. Existen 2 tipos de competidores que son: actuales y potenciales.

- *Competidores actuales*

Son aquellos que se encuentran ya en el mercado, que ofrecen productos y servicios similares o iguales a Tecnipeso Cía. Ltda. La tabla 2.5 muestra donde se encuentran los principales competidores en instrumentos de pesaje en la ciudad de Quito y la cantidad en dólares de importaciones para el año 2010 y 2011. Con esto se pretende establecer la ubicación de la compañía y definir una clasificación de la competencia de acuerdo a su nivel de importaciones para el año.

¹⁵ Real Academia Española <http://www.rae.es/rae.html> Diccionario de la Lengua Española vigésima segunda edición, **definición de Competencia.**

IMPORTACIONES DE INSTRUMENTOS DE PESAJE EN EL AÑO 2010 - 2011

EMPRESA	IMPORTACIONES		
	2010	%	ENE - FEB 2011
TECNIPESO	205980,18	20%	3390,00
ESPINOSA PAEZ	457289,48	44%	41203,45
TECNOESCALA	170497,65	17%	57453,10
SISBAL	101385,30	10%	7793,00
CONREPSA	59999,82	6%	0,00
BALANSMATIC	34131,87	3%	735,00

Tabla 3.5 Importaciones de Balanzas de Empresas en la ciudad de Quito.

Fuente: Empresa de Manifiestos (información estadística).

Elaborado por: El autor.

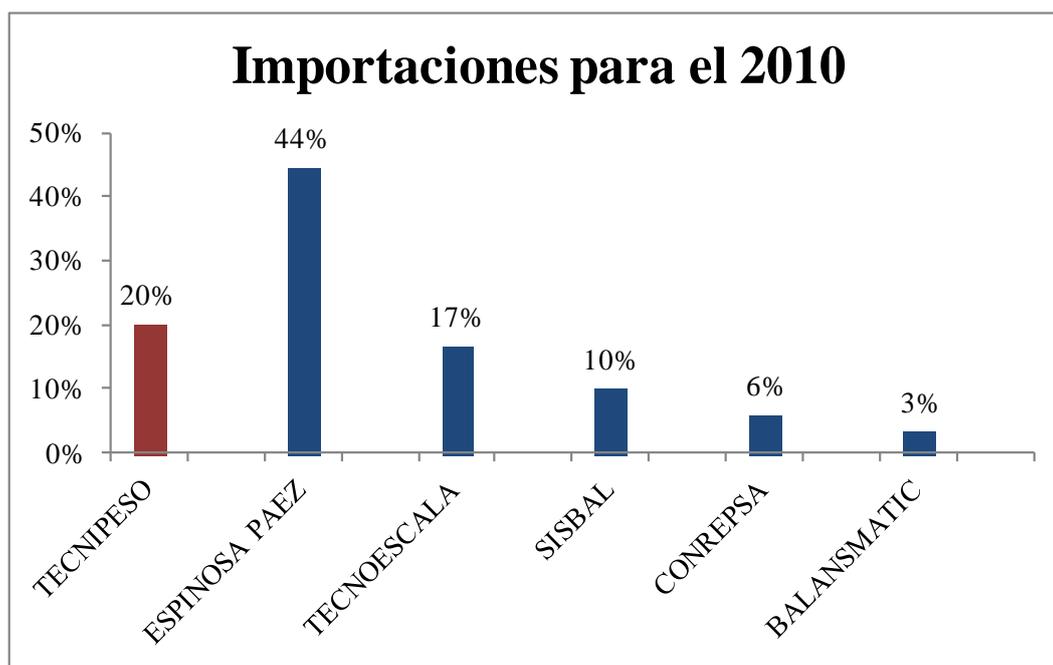


Gráfico 3.9 % Importaciones año 2010.

Fuente: Empresa de Manifiestos (información estadística).

Elaborado por: El autor.

En la tabla 2.5 se detalla el monto de las importaciones de las empresas competidoras ubicadas en la ciudad de Quito para la venta y servicio de instrumentos de pesaje.

Como podemos observar en el año 2010 Tecnipeso Cía. Ltda. Fue la segunda empresa que mayores importaciones hizo con un monto total para el 2010 de \$205.980,18 que

representa el 20,01% detrás de Espinosa Páez con \$498.492,93 que representa el 44,43%, siendo esta la empresa con más participación en el mercado.

Otro análisis a tomar en cuenta es la calidad de los productos ofrecidos y los precios. Todos los instrumentos de pesaje son importados, generalmente de distintos proveedores y de distintas marcas.

A continuación se hará un análisis sobre las distintas marcas y productos que vende cada competidor, la calidad y los precios.

ANÁLISIS CALIDAD - PRECIO

EMPRESA	MARCAS	CALIDAD	PRECIO
TECNIPESO	OHAUS CARDINAL UWE	4	2
E. PAEZ	M. TOLEDO TORREY	5	1
TENOESCALA	M. TOLEDO	5	1
SISBAL	AND EXCEL	3	3
CONREPSA	YAOHUA TORREY	1	5
BALANSMATIC	RICELAKE	2	4

Tabla 3.6 Marcas Importadas.

Fuente: Tecnipeso Cía. Ltda.

Elaborado por: El autor.

En esta tabla se encuentran las principales marcas que comercializa cada empresa. En el cuadro se ha calificado del 1 al 5 siendo 1 el menor y 5 el mayor puntaje en los rubros calidad y precio.

La tabla 2.6 refleja que Tecnipeso Cía. Ltda. tiene una muy buena calidad en sus productos y los precios son bastante competitivos, si tomamos en cuenta que al ser una herramienta para la industria, generalmente las empresas más grandes, prefieren, o incluso algunas tienen como requisito adquirir productos de la mejor calidad y el mejor rendimiento sin importar que el precio a pagar sea más elevado que productos con inferior calidad, apuntando siempre al mejor rendimiento para sus actividades.

Todas las empresas tienen su distribución autorizada por los proveedores en el exterior, pero solo dos marcas otorgan la exclusividad en el país que son Mettler Toledo y UWE. Esto es una gran ventaja para las distribuidoras que tienen esta exclusividad, cualquier cliente que desee comprar este tipo de marcas tienen que hacerlo por intermedio de los distribuidores exclusivos. Tecnipeso Cía. Ltda. cuenta con esta ventaja el ser distribuidor exclusivo de la marca UWE.

- *Competidores potenciales*

Los competidores potenciales son aquellas empresas que podrían ingresar al mercado de comercialización de instrumentos de pesaje. Cabe recalcar que una amenaza grande de competidores potenciales, la conforman trabajadores propios de la compañía que adquieren el conocimiento de cómo se hacen las cosas, conocida como: “Know How” y después de algún tiempo de trabajar, inician sus propios negocios en el mismo mercado. La Compañía lo que trata de hacer es a estos trabajadores que desean seguir su negocio propio, plantea la posibilidad de que sean sub - distribuidores en distintos lugares del país con lo que se les da la posibilidad de incurrir en un negocio propio pero a la vez se convierten en un nuevo canal de distribución de la compañía y en un nuevo cliente.

Al momento Tecnipeso Cía. Ltda. presenta dos sub-distribuidores con ex- colaboradores, los mismos que iniciaron sus propias empresas de venta y servicio en instrumentos de pesaje, fundamentales para la penetración y desarrollo de mercado especialmente en áreas geográficas desatendidas.

3.1.5.3. Proveedores

Al analizar a los proveedores hay que tener en cuenta 3 aspectos fundamentales que son la calidad, el precio y el poder de negociación que tengamos con ellos. En la actualidad Tecnipeso Cía. Ltda. cuenta con proveedores de excelente calidad a precios muy competitivos lo cual representa una gran oportunidad y ventaja para la empresa. Como se observa en la tabla 2.6 la empresa cuenta con una excelente calidad en sus productos y los precios que se manejan son muy competitivos, tomando en cuenta la garantía y respaldo que se ofrece a los clientes; así como la exclusividad en la distribución de algunas marcas (UWE).

El tercer aspecto a considerar es la capacidad para negociar con los proveedores la misma que no es muy favorable para Tecnipeso Cía. Ltda., lastimosamente no tiene mucho poder en este aspecto, no podemos obtener ventajas de descuentos significativos o plazos más largos.

La imagen 2.1 muestra los principales proveedores de Tecnipeso Cía. Ltda.



Imagen 3.1 Proveedores Tecnipeso Cía. Ltda.
Fuente: Tecnipeso Cía. Ltda.
Elaborado por: El autor.

3.1.5.4. Globalización

Este aspecto es fundamental en el análisis externo, la globalización influye directamente a la organización. Se puede acceder a información de todo el mundo y con esto encontrar nuevos productos, nuevos proveedores, nuevas tecnologías, etc.

Por lo tanto se obtiene una mayor variedad y mejores posibilidades para ofrecer. Gracias a la globalización se accede a negociaciones vitales como por ejemplo las relaciones con los distintos proveedores de la empresa, el internet permite una comunicación inmediata a cualquier lugar del mundo, poseemos distribuidores de todo tipo de marca, precios y calidad para satisfacer todas las necesidades de los clientes y a su vez obtener los mejores resultados.

La globalización ha generado tendencias mundiales de consumo y necesidades similares, por lo que, cada producto se adapta de mejor manera en todos los países.

3.1.6. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Esta matriz permite a las empresas evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.¹⁶

En la tabla 2.7 se presenta una matriz EFE para Tecnipeso Cía. Ltda.

MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS				
FACTORES EXTERNOS CLAVE	PESO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO
OPORTUNIDADES				
La demanda de balanzas aumenta anualmente	5	0,089	2	0,179
Balanzas electrónicas mejoradas menor precio	4	0,071	3	0,214
Desprestigio de los competidores	3	0,054	3	0,161
Globalización	2	0,036	2	0,071
Apoyo del gobierno al sector productivo	3	0,054	2	0,107
El PIB industrial del país aumenta	4	0,071	2	0,143
Costos bajos en anuncios por internet con gran alcance	2	0,036	2	0,071
Los principales proveedores de Tecnipeso poseen la mejor calidad y rendimiento	5	0,089	4	0,357
Competencia dormida	4	0,071	2	0,143
AMENAZAS				
Competencia desleal	3	0,054	3	0,161
Importaciones limitadas o castigadas	5	0,089	2	0,179
Inestabilidad jurídica	4	0,071	3	0,214
Infidelidad de los clientes	3	0,054	2	0,107
Regulaciones gubernamentales	4	0,071	4	0,286
Incertidumbre política, económica y financiera	2	0,036	2	0,071
Requisitos nuevos de funcionamiento	3	0,054	3	0,161
TOTAL	56	1,000		2,625

Tabla 3.7 Matriz EFE.

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: El autor.

¹⁶ CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA; autor: FRED R. DAVID en su décima primera edición, **Matriz EFE** pg. 110.

Las principales oportunidades a destacarse en el análisis son: el aumento de la demanda anualmente, y los principales proveedores de la compañía poseen excelente calidad y rendimiento, con esto Tecnipeso Cía. Ltda. ofrece productos garantizados y se encuentra compitiendo en un mercado de rápido crecimiento otorgando así un futuro alentador para las pretensiones estratégicas de la organización.

En cuanto a las principales amenazas existentes están: los impuestos a las importaciones, inestabilidad jurídica y las crecientes regulaciones gubernamentales, las mismas que afectan a los costos y gastos de la organización, dificultando así estrategias financieras de bajo costo.

3.1.7. Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Esta matriz ayuda a evaluar las distintas fortalezas y debilidades de las empresas competidoras con una calificación y ponderación de distintos factores críticos de éxito.¹⁷

A continuación se presenta la matriz con las principales empresas competidoras en la ciudad de Quito.

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO										
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	PONDERACION	TECNIPESO CÍA. LTDA.		ESPINOZA PÁEZ		SISBAL		INTERBALANZAS	
			Calificación	Resultado	Calificación	Resultado	Calificación	Resultado	Calificación	Resultado
Cumplimiento de compromisos (Confianza y seriedad)	5	0,238	5	1,190	4	0,952	2	0,476	3	0,714
Servicio post venta de mantenimiento y repuestos	4	0,190	4	0,762	4	0,762	3	0,571	3	0,571
Velocidad y eficiencia en el servicio de mantenimiento	4	0,190	3	0,571	2	0,381	2	0,381	2	0,381
Calidad en la tecnología	4	0,190	4	0,762	5	0,952	3	0,571	2	0,381
Fuerza de Ventas profesionalizada	4	0,190	3	0,571	5	0,952	4	0,762	3	0,571
TOTAL	21	1,000		3,857		4,000		2,762		2,619

Tabla 3.8 Matriz del perfil competitivo.

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: El autor.

¹⁷ CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA; autor: FRED R. DAVID en su décima primera edición. **Matriz Del Perfil Competitivo** pg. 112.

En la Matriz del Perfil Competitivo se ha tomado en cuenta aspectos fundamentales para competir entre los cuales se destacan: el cumplimiento de compromisos, el servicio post – venta de mantenimiento, repuestos y calidad en la tecnología; dichos factores influyen considerablemente en la preferencia de los clientes, al momento de seleccionar la empresa con la que desean trabajar y adquirir sus productos o servicios.

Tecnipeso Cía. Ltda. posee una buena posición estratégica con respecto a las demás empresas de la ciudad de Quito, con lo que se evidencia la gran oportunidad de implementar estrategias ofensivas como desarrollo y penetración de mercado.

3.2. Análisis Interno

Considerado más poderoso que el análisis externo debido a que el ambiente exterior presenta muchos cambios y variaciones en las distintas fuerzas que afectan a la organización, por lo tanto el análisis interno brinda bases más sólidas y confiables para definir las estrategias acorde con las fortalezas, recursos y capacidades propias de la empresa.

3.2.1. Administración

Tecnipeso Cía. Ltda. se ha caracterizado por una administración rústica y poco técnica, se ha basado especialmente en la experiencia y criterio de los accionistas; con éste estudio se pretende implementar un sistema de administración adecuado y decisiones fundamentadas, para obtener solidez y eficiencia.

La administración está encargada de 5 funciones básicas con el fin de obtener el máximo beneficio posible y estas funciones son:

3.2.1.1. Planeación

La fase de planeación constituye el camino que conecta el presente con el futuro deseado de la compañía. Por lo tanto la planificación en la empresa se encargará de hacer las actividades lo más eficientes posibles para poder alcanzar los objetivos, maximizando en beneficio, teniendo en cuenta las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. Unifica los esfuerzos y persigue un fin común. Por lo tanto se concluye que es el primer paso para la administración estratégica.

3.2.1.2. Organización

La organización es una parte fundamental en el proceso de administración estratégica, se encarga de coordinar, ensamblar o engranar correctamente las actividades y tareas a realizar. Permite conocer a los integrantes de la compañía sus funciones, sus responsabilidades, sus objetivos, es decir qué es lo que tienen que hacer. En esta función es fundamental la división del trabajo, la creación de departamentos de responsabilidad y delegar autoridad para la toma de decisiones.

3.2.1.3. Dirección

La dirección es el proceso para influir, persuadir a los integrantes de la compañía a trabajar y esforzarse para cumplir con los objetivos del negocio. Con liderazgo y motivación lograr un mayor rendimiento de los empleados y desarrollar en éstos una visión más amplia.

3.2.1.4. Integración del Personal

Consiste en la administración del recurso humano, estar al tanto de todas las normativas legales y el bienestar de los empleados. Esta actividad cada vez tiene más fuerza en las organizaciones por lo que se debe prestar la atención adecuada y tener el conocimiento de los derechos y obligaciones, tanto internas como legales de los empleados para un correcto desempeño del personal y una eficaz administración estratégica.

3.2.1.5. Control

La fase del control implica el verificar si las actividades y resultados reales que se presentan se ajustan o van de acuerdo con lo planeado.

Para esto existen herramientas que brinden información como: evaluaciones de desempeño, mediciones del desempeño organizacional, análisis del desempeño real vs el planificado y con estas herramientas realizar los correctivos necesarios y minimizar los errores.

El gráfico 2.10 presenta la estructura organizacional de Tecnipeso Cía. Ltda.

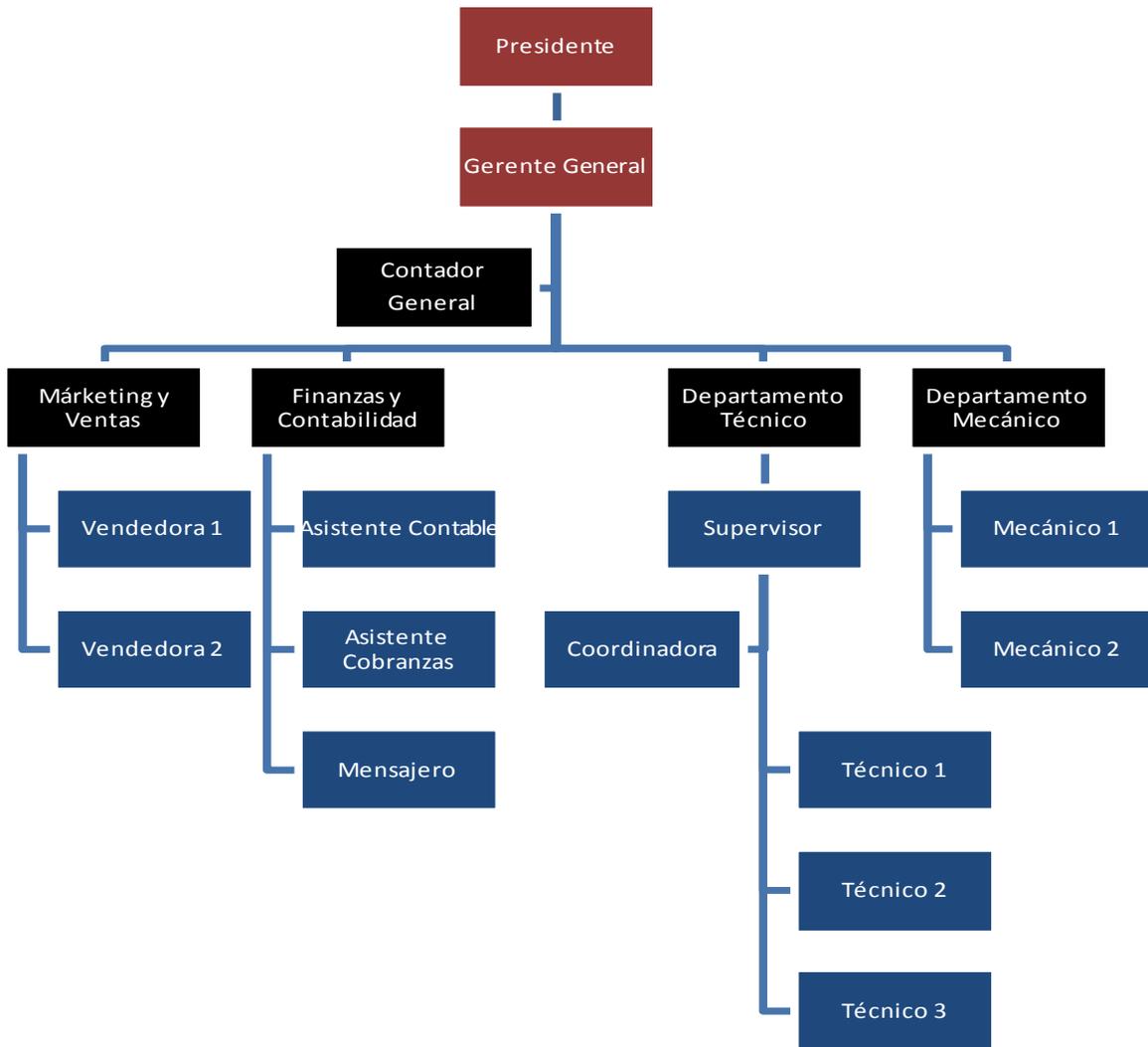


Gráfico 3.10 Organigrama de Tecnipeso Cía. Ltda.
Fuente: Tecnipeso Cía. Ltda.
Elaborado por: El autor.

3.2.2. Marketing

Según Philip Kotler, Marketing es el “proceso social y administrativo por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios”¹⁸.

Satisfacer las necesidades para los clientes y dar soluciones eficientes para sus problemas o requerimientos es la primicia del Marketing y presenta 7 funciones básicas que son:

¹⁸ Kotler, Philip; Gary Armstrong, John Saunders, Veronica Wong (2002). Capítulo 1: ¿Qué es Marketing? *Principles of Marketing* (3ª edición europea edición). Essex (Inglaterra): Prentice Hall.

3.2.2.1. Análisis de los Clientes

En el análisis de los clientes se pretende conocer exactamente las necesidades y requerimientos de éstos, para así saber cuál es la solución a ofrecer.

Es necesario recolectar la mayor cantidad de información posible de vendedores, compradores, proveedores, gerentes, entre otras, y de esta forma definir sus necesidades y deseos.

Una vez definido esto, proceder a elaborar estrategias correctas y eficientes. En el caso de Tecnipeso Cía. Ltda. los clientes son empresas que utilizan los equipos para el control y verificación del peso de distintos productos o mercancías, y gracias a la experiencia que posee la organización, se conoce bien las necesidades de los distintos sectores industriales en cuanto a instrumentos de pesaje por lo que se da un correcto asesoramiento y soluciones coherentes a sus problemas.

3.2.2.2. Venta de Productos y Servicios

La American Marketing Association, define a la venta como “el proceso personal o impersonal por el que el vendedor comprueba, activa y satisface las necesidades del comprador para el mutuo y continuo beneficio de ambos”¹⁹.

Podemos decir entonces que es la identificación de las necesidades, incentivar a la compra y satisfacer los deseos del comprador.

El proceso de venta incluye varias actividades como: publicidad, promociones, venta personal, administración de fuerza de ventas, relaciones públicas, etc.

Para el caso de Tecnipeso Cía. Ltda. se necesita un proceso de venta personal, al ser productos y servicios para la industria, los mismos que necesitan un asesoramiento previo por algún especialista.

En la actualidad la compañía presenta una persona encargada de realizar la gestión de ventas de una manera personal, pero no es suficiente, existe mucha deficiencia al momento de dar a conocer a la empresa, el posicionamiento está dado por los años de historia de la

¹⁹ Del sitio web de la American Marketing Association: MarketingPower.com, sección Dictionary of Marketing

empresa, mas no porque se realice esfuerzos por hacerlo y existe una actitud pasiva para ofrecer los productos y servicios de la compañía.

La empresa cuenta a su vez con una página WEB “www.tecnipeso.com.ec” pero se requiere una mayor inversión para la penetración del mercado esperada, pensando siempre en la maximización de uso de la misma; se profundizará las estrategias a utilizar en el capítulo 6.

3.2.2.3. *Planeación de Productos y Servicios*

Planeación de productos es conocer ¿qué es lo que se va a ofrecer?, ¿qué características van a tener los productos o servicios?, la calidad y decisiones para implementación de nuevos productos.

Se utiliza mucho para este aspecto en Marketing de prueba para analizar si lo que se planea hacer o implementar servirá o no.

En el caso de Tecnipeso Cía. Ltda. al ser una empresa importadora y comercializadora, es necesario una planificación de ventas para saber ¿qué es lo que se va a vender?, ¿cuánto se va a vender?, ¿qué características y calidad tendrán los productos?, definir los proveedores etc.

Esto se ha manejado de manera empírica y basado única y exclusivamente en la experiencia de los ejecutivos, la idea con la implementación del plan estratégico es corregir eso, hacerlo de una manera más técnica, desarrollar una planificación de ventas para obtener respuestas eficientes a la hora de realizar la compra e importación de los equipos. La siguiente imagen presentará algunos productos que posee Tecnipeso Cía. Ltda.



Imagen 3.2 Productos de Tecnipeso Cía. Ltda.
Fuente: Tecnipeso Cía. Ltda.
Elaborado por: El autor.

3.2.2.4. Fijación de Precios

La fijación de los precios para los productos y servicios que ofrece una compañía se debe tener en cuenta aspectos fundamentales que influyen directamente en el precio como son: consumidores, gobierno, proveedores, distribuidores y competidores.

En el caso de Tecnipeso Cía. Ltda. la fijación del precio depende principalmente de los costos adicionales incurridos al momento de nacionalizar los equipos, especialmente porque el gobierno establece cierto tipo de aranceles como se observa en la tabla 2.4, a los productos importados lo que los hace más costosos.

Al ser un producto para la industria, generalmente las empresas prefieren siempre la mejor calidad y desempeño de los productos sin importar que su costo sea mayor, es indispensable y realmente daría una ventaja competitiva a la compañía contar con proveedores que ofrezcan la mejor calidad a precios competitivos, por lo que se debe implementar en la estrategia el conseguir productos de la mejor calidad posible a precios razonables y con repuestos disponibles.

Al momento la empresa cuenta con alta calidad en sus productos a precios altamente competitivos.

3.2.2.5. Distribución

Es la forma en cómo llega nuestro producto a su consumidor final, existen 2 formas generales que son la distribución directa o mediante distribuidores en general.

En el caso de Tecnipeso Cía. Ltda. emplea los dos tipos de distribución, lo hace directamente con sus clientes, pero a su vez existen sub distribuciones generalmente en otras provincias o ciudades del país en las cuales la compañía no tiene cobertura, por ejemplo Cuenca.

Adicional a esto, la compañía tiene convenios especiales con transportes privados los cuales se encargan de transportar los equipos a todo el país.

3.2.2.6. Investigación de Mercados

La investigación de mercados es una herramienta, para la recopilación y recolección de información trascendental para conocer la situación de la compañía en el mercado y los problemas de comercialización de productos y servicios.

En Tecnipeso Cía. Ltda. realmente no se hace un estudio de mercado por lo que no se posee información real de la situación de la compañía, se pretende implementar el uso de esta herramienta para el correcto desarrollo de las estrategias y toma de decisiones.

3.2.2.7. Análisis de las Oportunidades

Hay que tomar en cuenta todos los efectos que puede tener una decisión dentro de la compañía. Si bien es cierto las oportunidades se las debe aprovecharlas al máximo, pero hay que analizar los costos, beneficios y riesgos de las decisiones sobre estas oportunidades. Las oportunidades para Tecnipeso Cía. Ltda. se analizarán numéricamente en el capítulo VII el mismo que tomará en cuenta el total de costos, estimará los beneficios esperados, y los comparará para verificar los posibles resultados en un análisis de costo – beneficio de la estrategia a implementarse.

3.2.3. Finanzas y Contabilidad

Finanzas bajo un concepto sencillo significa la gestión y administración del dinero y otros valores, es decir, que se busca crear valor y mantenerlo a través de, fuentes necesarias, para obtener recursos y la forma de asignarlos eficientemente para maximizar los beneficios.²⁰

Las decisiones relevantes a tomar en Finanzas según James Van Horne son: la decisión de inversión, la de financiamiento y la de dividendos.²¹

Existen varias herramientas para poder estudiar y analizar la condición financiera en una compañía, estas herramientas son los índices financieros que analizan la liquidez, rentabilidad, endeudamiento, entre otros, los mismos que se detallan en la tabla 2.11, con resultados para el año 2011.

Con este tipo de herramientas podemos saber la “salud” de la compañía y poder tener un panorama claro para la elaboración de la estrategia.

²⁰ Juan Mascareñas Pérez Íñigo, *Finanzas para Directivos*. PEARSON EDUCACIÓN, S. A. 2010 pg. 3

²¹ J. Van Horne, *Financial Management and Policy*, Upper Saddle River, N. J., Prentice – Hall, 1974, pg. 10.

Cabe recalcar que los factores financieros influyen directamente en la toma de decisiones para elaborar una estrategia, la compañía ventajosamente posee una situación financiera saludable, los índices financieros calculados muestran niveles buenos o que a su vez otorgan cierta ventaja para las distintas inversiones o necesidades de dinero.

En la tabla 2.11 se observa que la compañía posee buena liquidez (1.70 en la prueba ácida), buena solvencia (1.61), los balances reflejan utilidad y estabilidad; en cuanto a las cuentas por cobrar y el periodo de recuperación se evidencia falencias, el crédito estipulado es de hasta 30 días, pero en realidad es de más de 50 días lo que se demora Tecnipeso Cía. Ltda. en recuperar su cartera.

En la tabla 2.9 se presenta el estado de situación financiera para el año 2011, el mayor porcentaje del total de activos están representados por los activos corrientes, siendo los más representativos las cuentas por cobrar que están alrededor del 60% del total de activos y el inventario de mercadería que representa el 20%.

Por otro lado los pasivos más relevantes son las cuentas por pagar proveedores con un 26.53% sobre el total de pasivos, y en cuanto al patrimonio se encuentran las utilidades de ejercicios anteriores con un 28.20% tomando en cuenta que por lo general la compañía no reparte las utilidades a sus accionistas si no que las capitaliza para reinvertir en el giro del negocio y adquisición de mercadería. Cabe recalcar que los accionistas trabajan en la compañía, reciben sueldos, comisiones, bonos y afiliación al IESS, y las utilidades generalmente se capitalizan.

La tabla 2.10 muestra el estado de resultados para el año 2011, el mismo que refleja una rentabilidad neta sobre las ventas del 4.71%, a su vez se puede observar que los costos de venta representan un 50.85% y los gastos de administración y ventas un 40.27% sobre las ventas. Con la implementación de las estrategias se pretende disminuir el costo de ventas, obteniendo descuentos y precios especiales de los proveedores, pero en general los costos y gastos aumentarán, dado por las distintas inversiones que se pretende realizar para la implementación del plan.

A continuación se presentará la situación financiera de Tecnipeso Cía. Ltda. estado de la situación financiera, así como el estado de resultados y los índices financieros para el año 2011

ESTADO DE SITUACIÓN AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011

Partidas			Partidas		
	Valor			Valor	
	\$	%		\$	%
ACTIVOS			PASIVOS		
<u>Activo Corriente</u>			<u>Pasivo Corriente</u>		
Caja Chica	\$ 0,00	0,00%	Proveedores por Pagar	94011,48	26,53%
Caja Bancos	\$ 8.503,87	2,40%	Acreedores Nómina por Pagar		
Cuentas por Cobrar Clientes	\$ 93.408,96	26,36%	IESS por Pagar		
Otras Cuentas por Cobrar	\$ 130.304,57	36,77%	15% Utilidad Trabajadores	6734,31	1,90%
Impuestos	\$ 1.111,96	0,31%	IVA Por Pagar		
Provisiones Cuentas por Cobrar	-\$ 1.510,96	-0,43%	Retención en la Fuente e IVA por Pagar		
Inventario Mercadería	\$ 71.163,75	20,08%	Impuesto a la Renta por Pagar	5094,83	1,44%
Pagos Anticipados	\$ 336,27	0,09%	Obligaciones Instituciones Financieras	2888,15	0,81%
Total Activos Corrientes	\$ 303.318,42	85,58%	Préstamos por Pagar Accionistas		
			Otras Cuentas por Pagar	28034,65	7,91%
<u>Activo Fijo</u>			Total Pasivos Corrientes	136763,42	38,59%
Maquinaria y Equipo	\$ 89,10	0,03%	<u>Pasivos Largo Plazo</u>		
Muebles y Enseres	\$ 10.111,04	2,85%	Otras Cuentas por Pagar Terceros	51091,76	14,42%
Equipos de Computación y Software	\$ 12.754,59	3,60%	Préstamos de Accionistas	17853,59	5,04%
Vehículos	\$ 127.074,85	35,85%	Préstamos de Accionistas	12325,4	3,48%
Depreciación Acumulada	-\$ 98.927,08	-27,91%	Otras Provisiones	1243,02	0,35%
Total Activos Fijos	\$ 51.102,50	14,42%	Total Pasivos Largo Plazo	82513,77	23,28%
			Pasivos Diferidos	1127,74	0,32%
TOTAL ACTIVOS	354420,92	100,00%	TOTAL PASIVOS	220404,93	62,19%
			PATRIMONIO		
			Capital Social	1240	0,35%
			Reserva Legal	3684,47	1,04%
			Reserva de Capital	1876,04	0,53%
			Utilidad de Ejercicios Anteriores	99951,84	28,20%
			Utilidad del Ejercicio	27263,64	7,69%
			TOTAL PATRIMONIO	134015,99	37,81%
			TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	354420,92	100,00%

Tabla 3.9 Estado de resultado comparativo.
Fuente: Tecnipeso Cía. Ltda.
Elaborado por: El autor.

ESTADO DE RESULTADOS DEL 31 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011

Partidas	2011	
	Importe	%
VENTAS	\$ 609.917,81	100,00%
(-) COSTO DE VENTAS	-\$ 310.155,09	50,85%
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 299.762,72	49,15%
(-) GASTO DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	-\$ 245.639,19	40,27%
(-) GASTOS FINANCIEROS	-\$ 6.869,94	1,13%
(-) OTROS GASTOS NO OPERACIONALES	-\$ 3.624,28	0,59%
(+) OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 1.266,10	0,21%
(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 44.895,41	7,36%
(-) 15% UTILIDAD TRABAJADORES	-\$ 6.734,31	1,10%
(-) 24% IMPUESTO A LA RENTA	-\$ 9.462,53	1,55%
(=) UTILIDAD NETA	\$ 28.698,57	4,71%

Tabla 3.10 Estado de Resultados.
Fuente: Balances Tecnipeso Cía. Ltda.
Elaborado por: El autor.

ÍNDICES FINANCIEROS

ÍNDICES	2011
RAZON CORRIENTE = Activo Corriente / Pasivo Corriente	2,22
PRUEBA ÁCIDA = (AC-Inventario) / Pasivo Corriente	1,70
RAZÓN DISPONIBLE = AC disponibles / Pasivo Corriente	0,06
SOLVENCIA = Total de Activo / Pasivo	1,61
ENDEUDAMIENTO = Pasivo / Total de Activo	0,62
AUTONOMÍA = Patrimonio / Total de Activo	0,38
CALIDAD DE DEUDA = Pasivo Corriente / Pasivo	0,62
ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR = Ventas netas / Cuentas por Cobrar	6,53
PERÍODO PROMEDIO DE RECUPERACIÓN = 360 / Rotación Cuentas por Cobrar	55,13
ROTACIÓN DEL INVENTARIO = Ventas Netas / Inventario	8,57
ROTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS = Ventas Netas / Activos Fijos	11,94
ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES = Ventas Netas / Total de Activo	1,72
MARGEN BRUTO DE GANANCIA = (Ventas Netas - Costo de Ventas) / Ventas	0,49
MARGEN BRUTO DE GANANCIA DE OPERACIÓN = Resultado del Período / Ventas	0,07
MARGEN NETO DE GANANCIAS = Ingreso Neto / Ventas Netas	0,04
RENDIMIENTO SOBRE LOS ACTIVOS (ROA) = Ingreso Neto / Total de Activos	0,08
RENDIMIENTO SOBRE EL CAPITAL ACCIONISTAS (ROE) = Ingreso Neto / Capital	21,99

Tabla 3.11 Índices Financieros.

Fuente: Tecnipeso Cía. Ltda.

Elaborado por: El autor.

3.2.4. Producción y Operaciones

Es el proceso por el cual se transforman insumos y materias primas en bienes y servicios, al ser una empresa importadora netamente, no posee una producción considerable exceptuando el ensamblaje y personalización de balanzas, por lo que no se aplica una administración por procesos.

En el caso de Tecnipeso Cía. Ltda. la administración por procesos es más aplicable en la parte del servicio postventa o de mantenimiento, allí se requiere de procesos adecuados para optimizar la atención al cliente y poder brindar el mejor servicio y en el menor tiempo posible.

3.2.5. Investigación y Desarrollo

Esta área permite a la organización identificar las fortalezas y debilidades para así poder mejorar sus productos o servicios y obtener una ventaja competitiva.

Tecnipeso Cía. Ltda. es una empresa pequeña y se considera como innecesaria la implementación de un área específica de investigación y desarrollo, además porque no son productores, al igual que la administración por procesos estaría enfocado hacia el servicio postventa y mantenimiento, para mejorar continuamente el servicio, ser eficientes e innovadores.

3.2.6. Sistemas de Información Gerencial

En la actualidad la información es clave para la toma de decisiones de las compañías. Una correcta administración de la información y la posesión de sistemas adecuados permiten a los gerentes conocer a profundidad lo que acontece en la organización, tener más control, las decisiones serán más adecuadas y se las realizará con un mejor criterio.

Con un correcto manejo de la información se puede alcanzar ventajas competitivas, se puede implementar una correcta inteligencia de negocios y así poder desarrollar estrategias y decisiones con ventaja ante los competidores.

Mientras más información se tenga o se maneje, mejor y más eficiente resultará la administración, mientras más conocimiento se tiene, mejor es el desempeño.

En la actualidad Tecnipeso Cía. Ltda. cuenta con el sistema de contabilidad FLEX para el control, registro financiero y contable, manejo de inventarios, control de la facturación; y para la gestión del servicio de mantenimiento con el sistema SG TALLER que permite la organización y seguimiento por órdenes de trabajo que se las asigna a cada cliente.

Se pretende implementar un sistema de planificación estratégica que ayude a la toma de decisiones con la información presentada.

3.2.7. Cadena de Valor

En el desarrollo del análisis interno es primordial definir la cadena de valor de la compañía, es decir los distintos procesos que generan valor en Tecnipeso Cía. Ltda. A continuación se muestra un gráfico el cual indica la cadena de valor de la compañía.

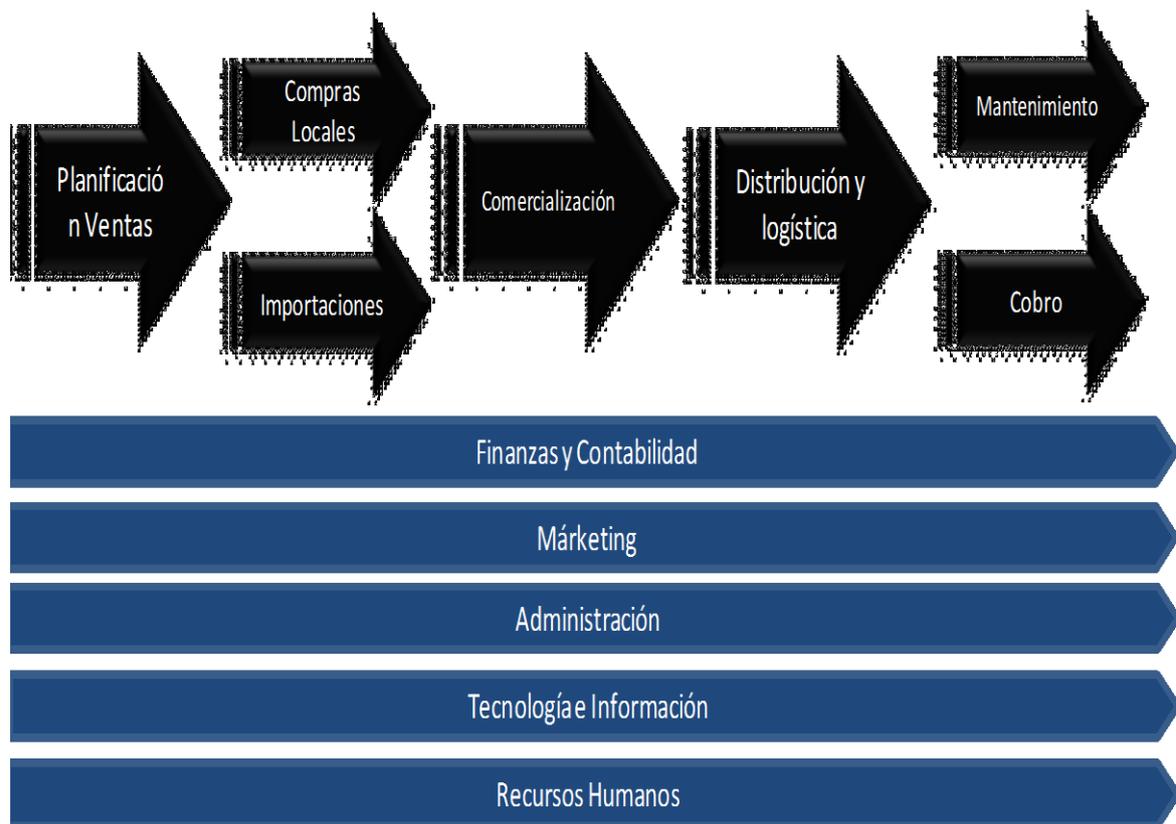


Gráfico 3.11 Cadena de Valor
Fuente: Tecnipeso Cía. Ltda.
Elaborado por: El autor.

Tecnipeso Cía. Ltda. definió su cadena de valor tomando en cuenta que el negocio consiste en la importación y comercialización de instrumentos de pesaje.

3.2.7.1. Planificación en ventas

La cadena de valor de la compañía inicia con la planificación de ventas, se necesita conocer ¿qué es lo que se debe comprar?, ¿cuánto se debe comprar?, ¿cuándo se debe comprar?, ¿para quién se debe comprar?, etc.

Por lo tanto se requiere una correcta planificación de ventas para poder realizar los pedidos a los distintos proveedores.

En la actualidad el encargado de la planificación de compras es el gerente general, en base a su experiencia y conforme al movimiento de los inventarios se realiza la planificación, apoyada en recomendaciones del departamento de marketing y solicitudes de clientes.

3.2.7.2. Compras Locales

Posterior mente se encuentran las compras locales de distintas materias primas e insumos para el ensamblaje de balanzas que así lo requieran por ejemplo: balanzas para pesaje de animales, balanzas de camión, en general para la industria que requieran adecuaciones especiales para cada cliente.

El departamento de mantenimiento es el encargado de realizar las compras locales dependiendo de los requerimientos y pedidos del departamento de marketing, se analizan las necesidades de material o materias primas para los pedidos y se procede a realizar la orden de compra.

3.2.7.3. Importaciones

La gestión de las importaciones es de suma importancia, comprende el contacto y compra de la mercadería que se definió en la etapa de planificación, la fase de importación como tal y la nacionalización de los productos hasta llegar a las bodegas de la compañía, por lo tanto la responsabilidad es cumplir el proceso de la forma más eficiente y con los costos más bajos posibles.

Para esto la empresa por medio del gerente general se encarga de comunicarse con los distintos proveedores, lo cual hoy por hoy es muy fácil por medios electrónicos y se realizan los pedidos.

En cuanto a los procedimientos para el transporte y nacionalización de los productos hasta la empresa se los realiza con intermediación de empresas de logística internacional como SIATI Express o ATAIC, las mismas que se encargan de todo el proceso de importación y aduanas hasta el transporte de la mercadería desde el puerto hasta las bodegas de Tecnipeso Cía. Ltda.

3.2.7.4. Comercialización

La comercialización es el proceso o la gestión que se realiza para la venta de los instrumentos de pesaje a la industria en general.

La responsabilidad es atraer a los clientes, ya sean nuevos o antiguos y poder ofrecer soluciones a los negocios y a las necesidades de estos. Tratar de ofrecer la mejor calidad y las mejores soluciones a precios justos.

La empresa cuenta con dos oficinas tanto en Quito y Guayaquil con sus respectivas vendedoras, las mismas que se encargan del contacto con las empresas para la venta de los equipos, así como también la atención al cliente y seguimiento de cotizaciones.

Esta actividad tiene algunas deficiencias, como por ejemplo: personal poco capacitado, falta de inversión en publicidad y promoción, movilidad y esfuerzo de vendedores no es la adecuada; se pretende corregir errores y aumentar la asignación de recursos en el departamento de marketing para así poder establecer estrategias de penetración y desarrollo de mercado.

3.2.7.5. Distribución y Logística

En esta etapa se pretende optimizar la entrega de los equipos a los clientes, Tecnipeso Cía. Ltda. aplica algunos métodos, ya sea de manera directa, cuando el cliente acude directamente a la compañía, mediante subdistribuciones en distintas ciudades del país, entrega mediante transportes privados o entrega a domicilio. Hacerlo de la manera más rápida y efectiva para el cliente es el objetivo.

3.2.7.6. *Mantenimiento y Cobro*

Esta es la etapa final antes de dar la vuelta y seguir con el circuito de la cadena de valor. En esta etapa se procede a brindar el servicio de mantenimiento y post venta para los clientes de la manera más eficiente y al menor precio.

También es importante en esta etapa la fase de cobro, el producto generalmente se vende a empresas, las mismas que solicitan un período de 30 días para efectivizar el pago, dicho plazo se otorgará únicamente a clientes antiguos de la compañía o a montos superiores a \$1000 aproximadamente, es por esto que se requiere una gestión adecuada de cobro que permita contar con los flujos necesarios y a su vez no perjudicar a la liquidez de la compañía.

Esta es la sección que probablemente más problemas tiene, se pretende dar un excelente servicio al menor tiempo y precio posible, con soluciones inmediatas y eficaces; lastimosamente existe poca organización y compromiso, por lo cual no se cumple con exactitud las pretensiones del departamento y la gerencia, para esto se pretende implementar algunos controles y correctivos a fin de mejorar el servicio y alcanzar los objetivos.

3.2.7.7. *Procesos de soporte*

Son aquellos que se encuentran por debajo de la cadena de valor que son: Finanzas y Contabilidad, Marketing, Administración, Tecnología e Información y Recursos Humanos.

Cabe señalar que los procesos de soporte tienen que ser lo mínimo que se necesite para sostener de manera sólida y firme a la cadena de valor con los procesos centrales. Todos estos procesos se alinean directamente a las estrategias planteadas.

3.2.8. *Matriz de evaluación de factores internos (EFI)*

Esta herramienta sirve para brindar información sobre las fortalezas y debilidades de la empresa y así poder desarrollar una estrategia adecuada para la organización.²² A continuación se muestra una matriz EFI para la compañía Tecnipeso Cía. Ltda.

²² CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA; autor: FRED R. DAVID en su décima primera edición. **Matriz EFI. pg. 157 - 158.**

MATRIZ DE FACTORES INTERNOS

	PESO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO
FORTALEZAS				
Cumplimiento de compromisos	5	0,085	4	0,339
Respaldo internacional	4	0,068	4	0,271
Buena situación financiera	4	0,068	4	0,271
Stock completo de repuestos	4	0,068	4	0,271
Productos de Calidad	5	0,085	3	0,254
Seriedad y confianza	4	0,068	4	0,271
Asesoramiento gratuito más de 25 años de experiencia	3	0,051	3	0,153
1 año de garantía en todos los equipos	2	0,034	3	0,102
Exclusividad de la marca uwe	4	0,068	4	0,271
DEBILIDADES				
No existe un plan estratégico	5	0,085	1	0,085
Deficiente gestión de ventas y márketing	4	0,068	1	0,068
Deficiente gestión de cobros	4	0,068	1	0,068
Deficiente administración de costos	4	0,068	1	0,068
Falta de personal (vendedores, técnicos, secretarias y mensajero)	3	0,051	2	0,102
Servicio de mantenimiento inadecuado	4	0,068	1	0,068
TOTAL	59	1,000		2,661

Tabla 3.12 Matriz EFI.
Fuente: Investigación realizada.
Elaborado por: El autor.

CAPÍTULO IV

4. ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS A LARGO PLAZO Y TIPOS DE ESTRATEGIAS

4.1. Objetivos a Largo Plazo

Son aquellos logros o resultados que se desean alcanzar en el futuro, al implementar estrategias. Las estrategias determinan todas las acciones y actividades que se deben adoptar y cumplir para alcanzar dichos objetivos.

Estos objetivos tienen que ser medibles y con un plazo determinado generalmente superior a 1 año y con un máximo de 5 años.

Los objetivos tienen que ser lógicos, marcan el futuro que se quiere alcanzar, una organización sin objetivos a largo plazo es una organización sin rumbo fijo, no sabe a dónde va por lo que resulta prácticamente imposible alcanzar el éxito.

Con objetivos claros permite conocer a todos los integrantes de la compañía saber hacia dónde vamos, cuál es su papel a desempeñar en la organización, permite tomar decisiones adecuadas y coherentes con los objetivos, define las prioridades e incentiva a los trabajadores a esforzarse, mejorar y a la vez permite evaluar el desempeño de toda la organización.

Existen objetivos estratégicos y objetivos financieros, los dos son fundamentales y van de la mano, generalmente los objetivos financieros son a corto plazo y los estratégicos a largo plazo.

Se recomienda a los administradores definir primero los objetivos estratégicos para luego si desarrollar los financieros acordes y congruentes al plan general.

En esta investigación se decidió establecer los objetivos a largo plazo, es decir para los próximos 5 años, para cada área de la empresa, alineados de forma coherente con los macroobjetivos de la misma.

4.1.1. Macroobjetivo

- Empresarial: “Incrementar la rentabilidad de la empresa permitiendo el crecimiento sostenido de la misma”.
- Social y de Medio Ambiente: “Implantar la Responsabilidad Social y mejorar la conciencia Ambiental y Ecológica”.

4.1.2. Objetivos a Largo Plazo

- Objetivo de Finanzas: “Maximizar un 30% el valor de la riqueza de la empresa hasta el 2016.
- Objetivo de Marketing: “Rentabilidad sostenible de un 5% anual”.
- Objetivo de Mantenimiento: “Lograr un servicio de Mantenimiento de calidad, mejorando la satisfacción del cliente final en un 15%”.
- Objetivo de Talento Humano: “Establecer políticas de Estabilidad para los empleados en el 2012”.
- Objetivo Social: “Promover el desarrollo y bienestar de los Stake Holders de la empresa (empleados, clientes, proveedores, accionistas, comunidad, estado, entre otras.)”.
- Objetivo Ambiental: “Contribuir a la protección y bienestar del Medio Ambiente”.

4.2. Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)

“El Cuadro de Mando Integral proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.”²³

²³ R. Kaplan y D. Norton, “The Balanced Scorecard: Translating strategy into action”, Harvard Business review, 2da Edición en español, Gestión 2000 pg. 14.

Sirve como una herramienta fundamental en la administración, muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico, ayuda también a establecer coherencia y consecución de los objetivos tanto financieros como estratégicos.



TECNIPESO CIA. LTDA.

MAPA ESTRATÉGICO 2012 - 2016



Gráfico 4.1 Mapa estratégico.
Fuente: Investigación realizada.
Elaborado por: El autor.

4.3. Estrategias y Tácticas

Según la Real Academia de la Lengua, estrategia es: “el arte, traza para dirigir un asunto; conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento”.²⁴

Táctica en cambio significa: “el método o sistema para ejecutar o conseguir algo”.²⁵

En esta investigación se concluyó que, estrategia es lo que se quiere hacer o lo que se debe hacer ante diversas situaciones internas y externas, es decir son los planes y las ideas que se tiene; la forma en cómo se logra la estrategia es mediante las tácticas, las mismas que representan el camino de éxito para nuestros planes. Estrategias = ¿QUÉ? y Tácticas = ¿CÓMO?

4.4. Tipos de Estrategias

La estrategia es el camino a seguir que tiene la compañía, el mismo que ayuda a la consecución de los objetivos y al máximo beneficio buscado. Existen varios tipos y alternativas de estrategias para adoptar en una compañía, muchas empresas aplican una combinación de estrategias, pero adoptar varias estrategias, es sumamente riesgoso por lo que se aconseja centrarse en una estrategia clara para guiar a la organización. A continuación se mostrará los distintos tipos de estrategias y en base a los objetivos establecidos anteriormente se hará referencia a la estrategia que mejor se adapte a éstos.²⁶

4.4.1. Estrategias de Integración

Este tipo de estrategias permiten que la organización obtenga el control de los distribuidores, proveedores y/o competidores.

- Integración Directa: Es cuando se desea tener más control o ser propietario de los distribuidores o minoristas, es decir ser el propio fabricante el que se encargue de la distribución de los productos. Generalmente se usa esta estrategia cuando los distribuidores no son eficientes, los costos son muy altos, cuando hay la oportunidad

²⁴ REAL ACADEMIA DE LA LENGUA (2012), [<http://buscon.rae.es/draeI/>], **Estrategia**.

²⁵ REAL ACADEMIA DE LA LENGUA (2012), [<http://buscon.rae.es/draeI/>], **Táctica**.

²⁶ CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA; autor: FRED R. DAVID en su décima primera edición, **Tipos de estrategias** pg. 171.

de hacerlo directamente, cuando hay alto margen de ganancia por los distribuidores, etc.

- **Integración hacia Atrás:** Es cuando se desea más control o ser propietario de los proveedores, es decir eliminar proveedores y producir sus propios insumos y materias primas o a su vez tener comunicación directa con los proveedores para que estos cumplan con los requerimientos de la organización de manera inmediata. Este tipo de estrategia generalmente se la utiliza cuando existe poca confianza y credibilidad en los proveedores, son muy costosos, no cumplen con los requerimientos de la organización, cuando hay pocos proveedores, cuando exista la posibilidad de hacerlo y se cuenta con los recursos necesarios, para controlar los precios de las materias primas, entre otros.
- **Integración Horizontal:** Este tipo de estrategia pretende tener más control sobre los competidores o a su vez comprar a la competencia. En la actualidad es muy utilizada por las grandes empresas con el fin de incrementar su participación en el mercado, conseguir una estructura más sólida y más competitiva, para tratar de reducir la competencia sin incurrir en prácticas de monopolio, etc. Este tipo de estrategia podría convertirse en una estrategia viable en el futuro para Tecnipeso Cía. Ltda. teniendo en cuenta que constituye a la segunda empresa más fuerte de Quito lo que a su vez podría ser muy atractivo para la empresa líder de la ciudad el hecho de realizar una fusión o una alianza.

4.4.2. Estrategias Intensivas

Este tipo de estrategias necesitan de mucho esfuerzo e intenso trabajo para lograr los objetivos que son generalmente el de mejorar el posicionamiento en el mercado y obtener ventajas competitivas con los productos que posee.

- *Penetración en el Mercado:* Este tipo de estrategia busca especialmente incrementar la participación de la organización en el mercado con los productos que se tienen. Por lo general para la implementación de esta estrategia se necesita incrementar la fuerza de ventas, el número y la calidad de los vendedores, mayores gastos en publicidad, darse a conocer con información favorable para la empresa, etc. Esta estrategia es muy conveniente para Tecnipeso Cía. Ltda. tomando en cuenta que el producto que se vende es para la industria, el tipo de comercialización es directa y personalizada con los clientes. Es vital generar confianza en los posibles compradores de tal manera que

estén seguros que los equipos, productos y servicios ofrecidos son de excelente calidad y máximo desempeño para la solución de sus problemas en el negocio o industria.

- *Desarrollo del Mercado:* Consiste en la expansión de la empresa hacia otros mercados o a otras ciudades en las cuales se presente demandas insatisfechas y posibilidades de negocio. Generalmente una estrategia de este tipo se la realiza cuando existen canales de distribución con bajos costos, confiables, cuando una organización es exitosa y requiere de una expansión, como se mencionó para atender otros mercados, etc. Este tipo de estrategia también es muy útil para Tecnipeso Cía. Ltda., se requieren de distintas oficinas en las principales ciudades industriales del Ecuador para poder cubrir los mercados insatisfechos, a la vez ofrecer el servicio de mantenimiento y postventa de una manera más eficiente con mejor calidad.
- *Desarrollo de Productos:* Esta estrategia se enfoca en los cambios y mejoramientos hacia los productos que ofrece la compañía. Adaptar sus productos a las necesidades de los consumidores y a las tendencias mundiales. Tecnipeso Cía. Ltda. cuenta con productos personalizables para cada una de las necesidades de los clientes. Al ser importadores y comercializadores no se tiene la capacidad para la producción y desarrollo de mejoras, es por esto que se requiere proveedores confiables e innovadores en los productos que ofrece. Es conveniente obtener productos nuevos e innovadores por lo que se debe poner énfasis en compras de productos nuevos para ofrecer a los clientes.

4.4.3. Estrategias de Diversificación

Este tipo de estrategias se enfocan en la administración de negocios y empresas, ya sean de similares mercados y similares productos o de empresas y negocios totalmente distintos. Para implementar este tipo de estrategias se debe tener una estructura de administración estratégica lo suficientemente sólida y eficiente capaz de manejar más de un negocio y empresa.

- *Diversificación Relacionada:* Es cuando se ingresa en negocios similares a los originales y que de una u otra manera se relacionan las actividades de un negocio con el otro. Este tipo de estrategias se utilizan generalmente cuando el crecimiento de la industria es bastante lento, cuando se pueden incrementar las ventas al momento de introducir un producto nuevo pero relacionado, cuando el ciclo de vida de algún

producto determinado está en su etapa final y cuando se tiene una administración sólida y eficiente.

- **Diversificación no relacionada:** Es cuando las empresas o negocios se encuentran en mercados totalmente distintos sin ningún tipo de relación entre ellas, generalmente se utiliza esta estrategia cuando se busca que las empresas obtengan el mayor rendimiento financiero en cada una de sus actividades, para aumentar las ventas de un producto con el ingreso de nuevos productos no relacionados, cuando los ingresos de alguna industria bajan, cuando exista la capacidad administrativa necesaria para alcanzar el éxito en una nueva industria, cuando exista posibilidades de adquirir empresas como inversiones interesantes, etc.

4.4.4. Estrategias Defensivas

Este tipo de estrategias contienen la reducción, desinversión y liquidación. Se utilizan para proteger a las organizaciones o a su vez para lograr obtener la mayor cantidad de ingresos de los activos y dejar de perder plata.

- **Reducción:** Consiste en la reducción de costos, generalmente lo que se hace es reducciones de personal, control estricto de gastos, venta de activos como terrenos, edificios, etc. Todas estas medidas dependerán exclusivamente de lo que la empresa necesite para poder controlar las pérdidas o reducción en ventas y beneficios.
- **Desinversión:** En este tipo se procede a vender divisiones o partes de la empresa. Estas estrategias se las implementa usualmente cuando se requiere dinero adicional para reinvertirlo, cuando se detecta que esta parte o división no es rentable para la compañía, cuando los costos para mantener esa sección son muy altos, etc.
- **Liquidación:** Este es el proceso por el cual las organizaciones están “enfermas mortalmente” y no tienen o no se encuentran soluciones, esta decisión es sumamente complicada pero en ocasiones es la mejor salida, no se puede seguir operando si se está perdiendo plata. Aquí se procede a declarar en bancarrota a la organización y se liquida todos los activos de la compañía.

4.5. Cinco estrategias de Michael Porter

Michael Porter sostiene que para obtener o alcanzar una ventaja competitiva en relación a los rivales es mediante la implementación de estrategias que encaminen a la organización a una ventaja duradera en el tiempo, la cual sea difícil de imitar por los competidores o a su vez les resulte demasiado costosa. Estas 5 estrategias se basan en:

- *Liderazgo de costos – bajo costo:* Es ofrecer a sus consumidores productos y servicios a los precios más bajos disponibles en el mercado.
- *Liderazgo de costos – mejor valor:* Consiste en ofrecer a los consumidores productos y servicios que representen el mejor y mayor valor posible para éstos a los menores precios, la mejor calidad al menor costo posible.
- *Diferenciación:* Son productos y servicios “únicos” en el mercado y los precios no influyen mucho en la decisión de compra.
- *Enfoque – bajo costo:* Son productos y servicios direccionados para un grupo de consumidores específicos a los precios más bajos del mercado.
- *Enfoque – mejor valor:* Son productos y servicios direccionados a un nicho específico de consumidores a precios más altos pero de excelente calidad y valor para los clientes.

Una vez analizadas las alternativas estratégicas de Michael Porter se puede concluir que para Tecnipeso Cía. Ltda. la estrategia basada en *Liderazgo de costos – mejor valor*, es una estrategia sumamente interesante para aplicarla; los resultados del análisis tanto interno como externo muestran que Tecnipeso Cía. Ltda. cuenta con un excelente producto, excelente calidad, garantía y respaldo con precios altamente competitivos haciendo referencia *calidad – precio*.

Dicha estrategia justamente hace énfasis en ofrecer la mejor calidad al mejor precio lo que se ajusta a las ventajas competitivas de la empresa; por lo tanto ajustar los precios y poner énfasis en dar a conocer la calidad, garantía y respaldo que se ofrece es una estrategia sumamente interesante, adicionalmente si se toma en cuenta que al ser un producto para la industria es justamente lo que los clientes buscan, mejor calidad y servicio al menor costo posible.

CAPÍTULO V

5. GENERAR, EVALUAR Y SELECCIONAR LAS ESTRATEGIAS

La generación y selección de las estrategias es el proceso por el cuál por medio de la información generada de los análisis externo e interno y las estrategias actuales se pretende desarrollar el camino a seguir para alcanzar de mejor manera el futuro deseado de la compañía.

5.1. Generar y Desarrollar Estrategias

A continuación se muestra un esquema recomendable a seguir para la formulación de las estrategias tomando en cuenta toda la información de los análisis anteriores:

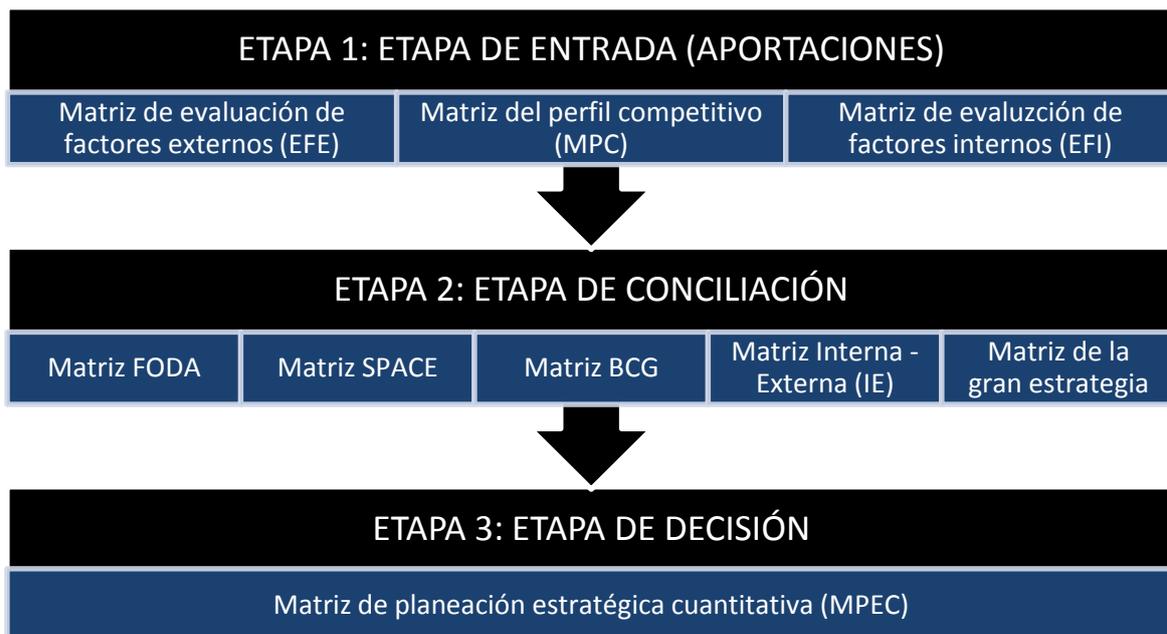


Gráfico 5.1 Etapas para la formulación de la estrategia.

Fuente: Fred R. David, *Conceptos de Administración Estratégica*, Pearson Prentice Hall, Pág. 219.

Elaborado por: El autor.

Como se puede observar en la etapa 1 es la entrada de toda la información que se puede obtener mediante las distintas matrices realizadas; la segunda etapa es la etapa en la cual se formulan o desarrollan las distintas estrategias o las diferentes alternativas acordes con las necesidades de la organización tomando en cuenta la información de la etapa 1; y la tercera etapa es aquella que mediante la utilización de la información de la etapa 1, evalúa a las

posibles alternativas planteadas en la etapa 2 por lo que se constituye en una etapa de decisión donde se seleccionan estrategias específicas para la organización.

5.1.1. Matriz FODA

Su creador fue Albert S. Humphrey, esta matriz es aquella donde se analiza las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la organización para poderlas convertir en estrategias aprovechando nuestras ventajas y cuidando o minimizando las desventajas, con esto podemos establecer las siguientes estrategias que combinen tanto aspectos internos como externos y son:²⁷

5.1.1.1. Estrategias FO

Este tipo de estrategias consisten en tener fortalezas adecuadas para aprovechar de la mejor manera las oportunidades del entorno externo. Está claro que lograr estas estrategias es lo que todas las organizaciones buscan pero también es lo más complicado y generalmente se necesita primero aplicar otro tipo de herramientas hasta alcanzar el ideal esperado. Se pretende que las fortalezas se complementen de la mejor manera con las oportunidades.

5.1.1.2. Estrategias DO

Este tipo de estrategias consisten en superar las debilidades de la organización con oportunidades que surjan del exterior, es decir que las oportunidades que se presenten para la empresa permitan tomar decisiones capaces de superar alguna debilidad que la misma posea. Se pretende que las debilidades se eliminen con las oportunidades.

5.1.1.3. Estrategias FA

Estas estrategias consisten en utilizar fortalezas destacadas de la compañía para poder reducir o evitar el efecto negativo de las amenazas externas para con la organización. Todas las empresas presentan amenazas, se deben identificar las más graves y verificar si nuestras fortalezas son capaces de controlar el efecto. Se pretende que las fortalezas ataquen a las amenazas.

²⁷ CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA; autor: FRED R. DAVID en su décima primera edición, **Matriz FODA** pg. 221.

5.1.1.4. Estrategias DA

Este tipo de estrategias son muy defensivas y consisten en tratar de reducir las debilidades de la organización y evitar las amenazas del exterior. Al encontrarse en una posición de estas, la organización enfrenta graves problemas y necesita de acciones rápidas y oportunas ya sea con fusiones adquisiciones o desaparecer.

A continuación se muestra la matriz FODA elaborada para Tecnipeso Cía. Ltda. en donde se mostrará algunas de las estrategias escogidas por la empresa tomando en cuenta el análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para una mejor toma de decisiones:

Matriz FODA para Tecnipeso CÍA. LTDA.		
		
FORTALEZAS - F		DEBILIDADES - D
1. Cumplimiento de compromisos. 2. Respaldo internacional. 3. Buena situación financiera. 4. Stock completo de repuestos. 5. Productos de calidad. 6. Seriedad y confianza. 7. Asesoramiento gratuito, 25 años experiencia. 8. Un año de garantía en todos los equipos. 9. Exclusividad de distribución en la marca UWE.		1. No existe un plan estratégico. 2. Deficiente gestión de ventas y marketing. 3. Deficiente gestión de cobros. 4. Deficiente administración de costos. 5. Falta de personal (vendedores, técnicos, secretaria). 6. Servicio de mantenimiento inadecuado.
OPORTUNIDADES - O	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1. Demanda de balanzas aumenta anualmente. 2. Balanzas mejoradas a menor precio. 3. Desprestigio de los competidores. 4. Globalización. 5. Apoyo del gobierno al sector productivo. 6. El PIB Industrial del país aumenta. 7. Costos bajos en anuncios por internet. 8. Proveedores Tecnipeso mejor calidad y precio. 9. Competencia dormida.	1. Aumentar márgenes de contribución (F9, O2, O8). 2. Incrementar subdistribuidores a nivel nacional (F2, F6, F9, O1, O3, O8, O9). 3. Obtener certificados de calibración (F1, F6, O9, D6)	1. Reducción de costos (D4, O2, O7, O8) 2. Gestión para incrementar ventas en un 25% (D2, O1, O2, O3, O6, O7, O8) 3. Reducir tiempos de entrega, errores (D6, F1, O3, O9).
AMENAZAS - A	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1. Competencia desleal. 2. Importaciones limitadas o castigadas. 3. Inestabilidad jurídica. 4. Infidelidad de los clientes. 5. Regulaciones gubernamentales. 6. Incertidumbre política, económica y financiera. 7. Requisitos nuevos de funcionamiento.	1. Optimizar la inversión de recursos (F3, A2, A6). 2. Mejorar la Organización (F1, F6, A1, A4, A7). 3. Mejorar manejo inventario repuestos (F4, F8, A4). 4. Cumplimiento estricto leyes laborales (F1, A5, A7).	1. Incrementar el # de productos nuevos (D2, A1, O1). 2. Incrementar capacitaciones (D2, D3, D4, A1, A4).

Tabla 5.2 Matriz FODA.

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: El autor.

5.1.2. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones (SPACE)

Publicada por H. Rowe, R. Mason y K. Dickel, en su libro “*Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach*”, es una matriz que analiza, 2 aspectos internos que son la fortaleza financiera y la ventaja competitiva y 2 aspectos externos que son estabilidad ambiental y fortalezas de la industria. Este análisis permite determinar la posición estratégica general de la compañía.²⁸

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
<i>Fortaleza Financiera (FF)</i>	<i>Puntuación</i>	<i>Estabilidad Ambiental (EA)</i>	<i>Puntuación</i>
Rendimiento sobre la inversión	3	Importaciones limitadas	-4
Endeudamiento	3	Tasa de inflación	-1
Liquidez	4	Barreras de entrada	-3
Capital de Trabajo	4	Gama de precios de la competencia	-5
Flujo de efectivo	2	Regulaciones gubernamentales	-4
	3,2		-3,4
<i>Ventaja Competitiva (VC)</i>		<i>Fortalezas de la Industria (FI)</i>	
Participación del mercado	-2	Potencial de crecimiento	5
Calidad del producto	-1	Potencial de ganancias	4
Lealtad de los clientes	-2	Facilidad para entrar al mercado	2
Cumplimiento de compromisos	-4	Proveedores con buenas tecnologías	4
Garantía y repuestos	-2	Precios bajos de proveedores	4
	-2,2		3,8

Tabla 5.3 Factores que constituyen los ejes de la matriz SPACE.

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: El autor.

Con los resultados del cuadro anterior se procede a establecer la matriz SPACE al calcular las coordenadas, sumando los valores promedio para cada eje x, y.

$$\text{Eje } y = 3.2 + (-3.4) = -0.2$$

$$\text{Eje } x = -2.2 + (+3.8) = 1.6$$

²⁸ CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA; autor: FRED R. DAVID en su décima primera edición, **Matriz SPACE** pg. 225.

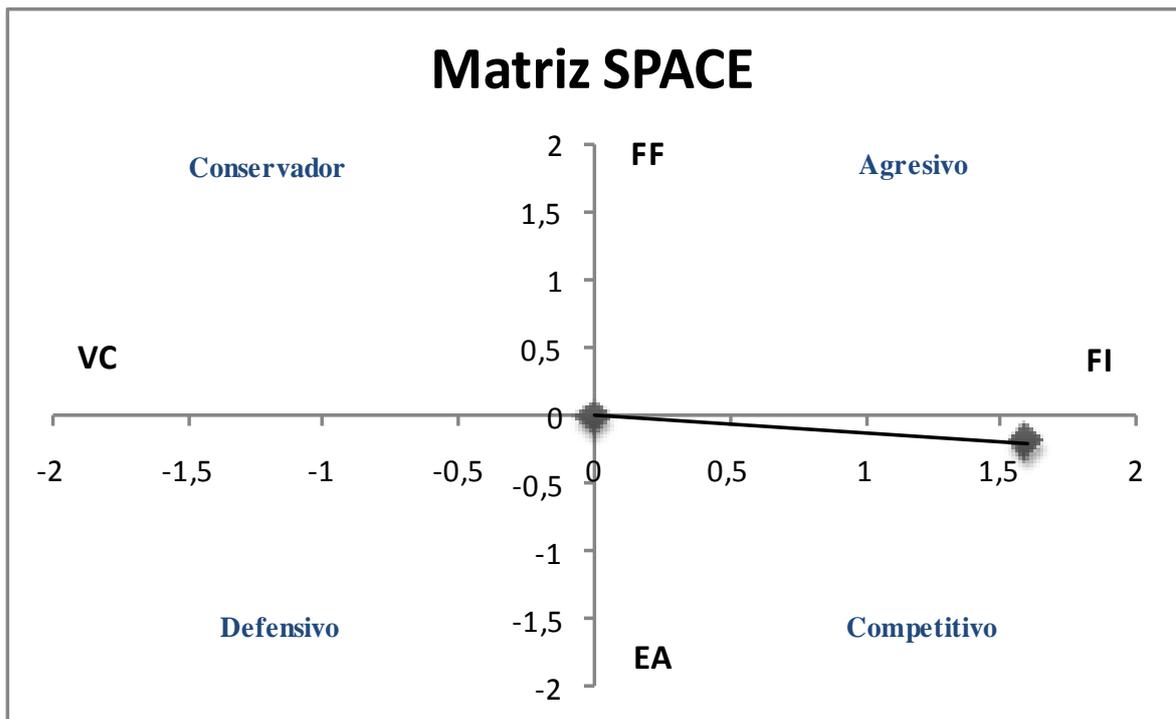


Gráfico 5.2 Matriz SPACE.
Fuente: Investigación realizada.
Elaborado por: El autor.

5.1.3. La Matriz Interna – Externa (IE)

Esta matriz se basa en 2 dimensiones esenciales, en el eje *X* se colocan las calificaciones ponderadas de la matriz EFI y en el eje de las *Y* se colocan las calificaciones ponderadas de la matriz EFE. Las -calificaciones irán de 1 al 4 siendo 1 el menor y 4 la mayor calificación, pudiendo ubicarse en posiciones débil, promedio o fuerte. Los cuadrantes I, II o IV significarán estrategias para crecer y edificar; los cuadrantes III, V o VII significarán estrategias para mantener y conservar; y los cuadrantes VI, VIII o IX significarán estrategias para cosechar o desechar.²⁹

Las puntuaciones obtenidas fueron de 2.435 para EFI y 2.625 para EFE.

²⁹ CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA; autor: FRED R. DAVID en su décima primera edición, **Matriz I. E.** pg. 233.

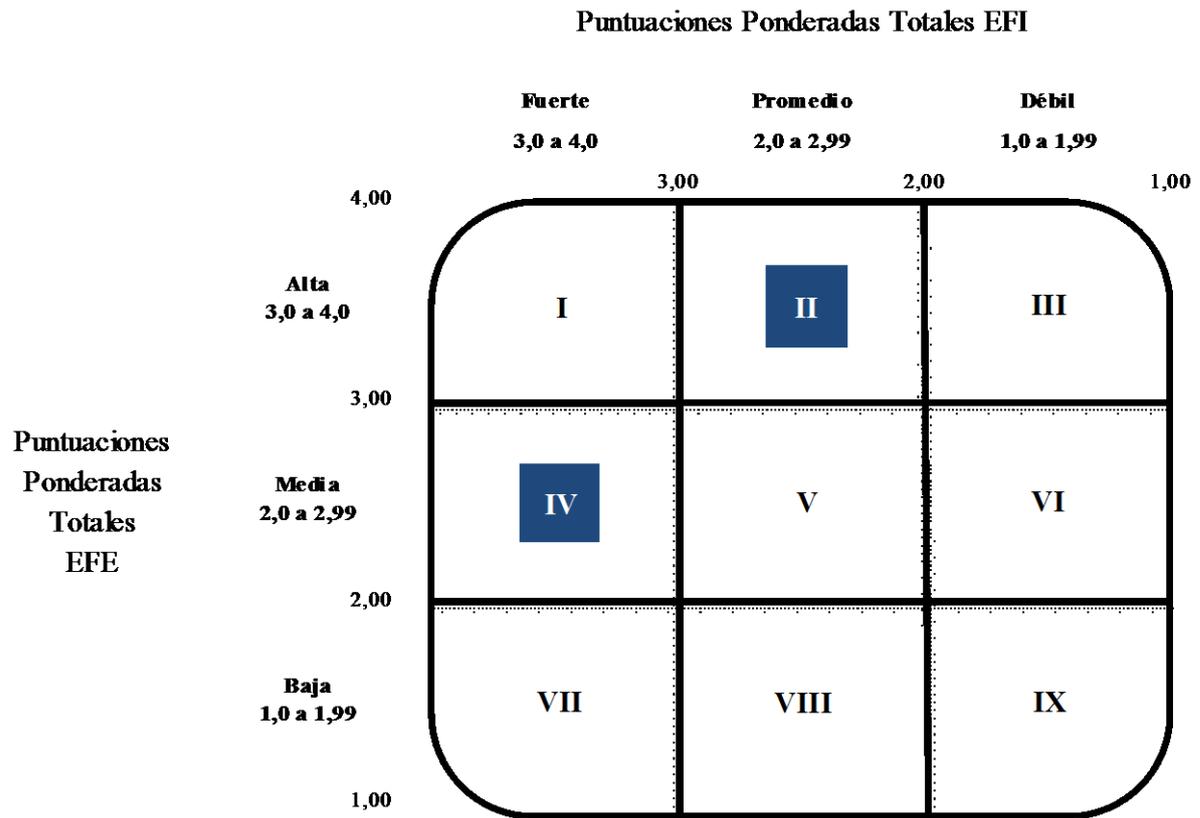


Gráfico 5.3 Matriz Interna y Externa (I/E).

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: El autor.

Como podemos observar en los resultados de esta matriz, las puntuaciones encajaban en el cuadrante II y IV respectivamente, por lo tanto la mejor alternativa para la empresa es crear y edificar, confirmando así la necesidad de desarrollar estrategias competitivas como lo habían indicado las matrices anteriormente analizadas.

5.1.4. Matriz de la gran estrategia

La matriz de la gran estrategia es otra herramienta utilizable para definir o desarrollar estrategias para la compañía, esta matriz se basa en dos dimensiones que son: la posición competitiva y el crecimiento del mercado.³⁰

A continuación se presentará una matriz en donde el cuadrante I incida una fuerte posición competitiva con un gran crecimiento de mercado, este tipo de empresas deben tomar en consideración estrategias como penetración y desarrollo de mercados, desarrollo de productos, integración vertical, entre otros.

³⁰ CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA; autor: FRED R. DAVID en su décima primera edición, **Matriz de la Gran Estrategia** pg. 237.

Las empresas situadas en el cuadrante II están en un mercado de crecimiento interesante pero con una posición competitiva baja, se tendrá que analizar el por qué de su posición y tomar medidas correctivas para aprovechar las oportunidades que brinda el mercado. Estrategias intensivas o estrategias de integración horizontal son aconsejables para empresas ubicadas en el cuadrante.

Las empresas ubicadas en el cuadrante III evidencian una pobre posición competitiva en un mercado de lento crecimiento por lo que se encuentra en una posición crítica, las estrategias aconsejables son primero la reducción de costos, otra es diversificar y finalmente desinversión o liquidación.

Por último, las empresas ubicadas en el cuadrante IV tienen una fuerte posición competitiva pero están en un mercado con crecimiento lento, por lo cual se debería optar por estrategias como diversificación gracias al fuerte flujo de efectivo, invertir en áreas más interesantes y a su vez buscar empresas conjuntas.

A continuación se presenta la matriz de la gran estrategia:

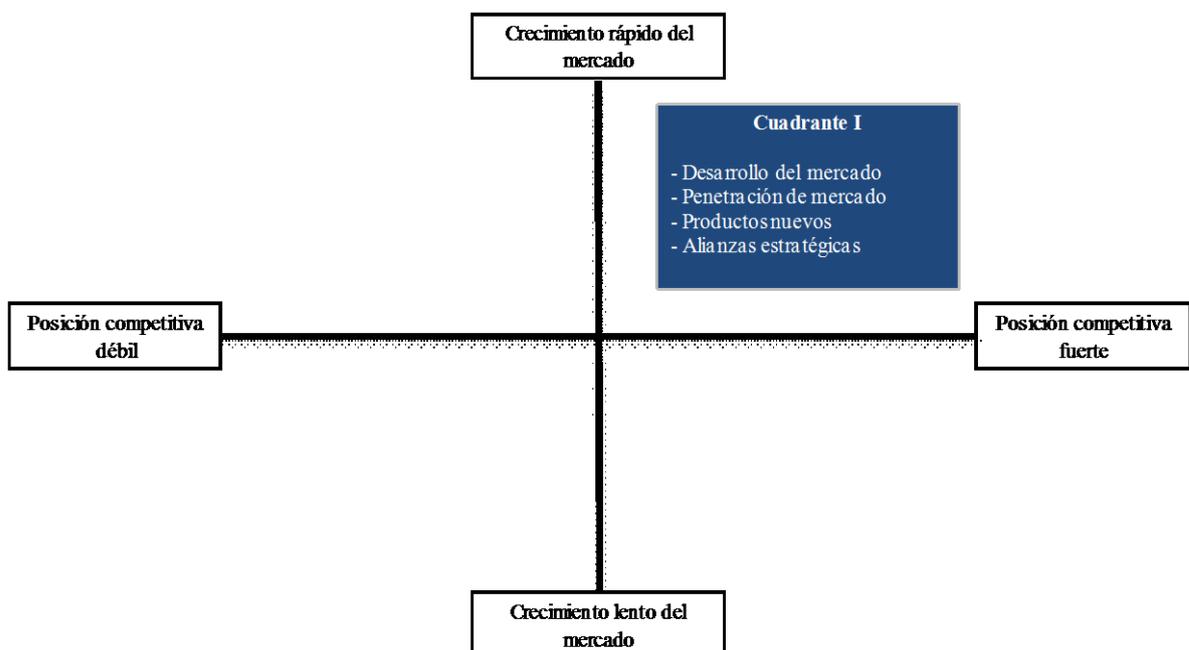


Gráfico 5.4 Matriz de la gran estrategia.

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: El autor.

Tomando en cuenta los análisis anteriores y la posición competitiva de la empresa con respecto a la competencia, podemos establecer que la empresa se encuentra dentro del Cuadrante I, por lo cual se recomiendan estrategias intensivas como desarrollo del mercado, penetración del mercado, productos nuevos, alianzas estratégicas entre otros.

5.2. Decisión y Elección de la Estrategia

La información, el análisis, el conocimiento, la experiencia y la intuición son factores fundamentales para la formulación y elección de las estrategias. Todas las estrategias viables para la organización deben ser correctamente analizadas y calificadas para utilizar e implementar la estrategia que mejor se acople a las necesidades de la empresa.

5.2.1. Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC)

Esta técnica analítica establece o determina que tan atractivas son las distintas estrategias posibles. Indica de todas las alternativas que tenemos saber cuáles son las mejores tomando en cuenta los datos de el análisis interno y externo para así poder saber que tipo de estrategias se acoplan de mejor manera a la organización.

Para realizar esta matriz se debe colocar en la columna izquierda todos los datos obtenidos tanto en la matriz EFE como en la matriz EFI; y en la parte superior se debe colocar las distintas estrategias que fueron sugeridas por los análisis efectuados con las matrices FODA, SPACE, BCG, IE y de la gran estrategia.³¹

Cabe recalcar que no se pueden analizar todas las estrategias sugeridas es por esto que se apela al buen juicio y a la experiencia del administrador estratégico para saber evaluar las estrategias más relevantes y que concuerden con las necesidades de cada empresa.

Una vez armada la matriz se procede a ponderar y evaluar las distintas estrategias con respecto a los factores externos e internos clave de la organización y así poder identificar la estrategia más viable.

Podemos concluir que el desarrollo de las estrategias sirve para la evaluación del desempeño de la empresa y de cómo poder mejorar en sus actividades. Hay que tener en

³¹ CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA; autor: FRED R. DAVID en su décima primera edición, **Matriz MPEC** pg. 239.

cuenta que no existe una estrategia única para toda la vida, es decir, que la misma debe estar en continua evaluación y saber cambiar en los momentos que se requiera.

Se debe desarrollar objetivos y estrategias de forma coherente y planificada para evitar la improvisación, una organización que no sabe hacia dónde va está destinada al fracaso.

A continuación se presenta la MPEC para Tecnipeso Cía. Ltda.

ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS

Penetración del mercado, buscando más participación de mercado para productos y servicios actuales en mercados actuales con mayores esfuerzos de marketing.	Desarrollo de mercado al introducir productos y servicios en otras áreas geográficas desatendidas con la ayuda de subdistribuidores y/o directamente.	Desarrollo o incremento de productos buscando mayores ventas mejorando los productos o servicios actuales y adquirir nuevos con distintos proveedores.
---	---	--

<i>Factores clave</i>	<i>Ponderación</i>	<i>PA</i>	<i>PTA</i>	<i>PA</i>	<i>PTA</i>	<i>PA</i>	<i>PTA</i>
<i>Oportunidades</i>							
1. Demanda aumenta anualmente	0,09	4,00	0,36	3,00	0,27	2,00	0,18
2. Mejores balanzas, menor precio	0,07	3,00	0,21	3,00	0,21	3,00	0,21
3. Desprestigio de competidores	0,05	4,00	0,21	3,00	0,16	2,00	0,11
4. Globalización.	0,04	-	-	-	-	-	-
5. Apoyo del gobierno sector productivo	0,05	4,00	0,21	4,00	0,21	3,00	0,16
6. El PIB Industrial del país aumenta	0,07	3,00	0,21	3,00	0,21	3,00	0,21
7. Costos bajos en anuncios por internet	0,04	4,00	0,14	4,00	0,14	2,00	0,07
8. Proveedores, mejor calidad - precio	0,09	3,00	0,27	3,00	0,27	2,00	0,18
9. Competencia dormida.	0,07	4,00	0,29	4,00	0,29	3,00	0,21
<i>Amenazas</i>							
1. Competencia desleal	0,05	-	-	-	-	-	-
2. Importaciones limitadas o castigadas	0,09	-	-	-	-	-	-
3. Inestabilidad jurídica	0,07	-	-	-	-	-	-
4. Infidelidad de los clientes	0,05	2,00	0,11	3,00	0,16	2,00	0,11
5. Regulaciones gubernamentales	0,07	-	-	-	-	-	-
6. Incertidumbre en el país	0,04	-	-	-	-	-	-
7, Requisitos nuevos de funcionamiento	0,05	-	-	-	-	-	-
	1,00						

Fortalezas

1. Cumplimiento de compromisos	0,08	3,00	0,25	3,00	0,25	2,00	0,17
2. Respaldo internacional	0,07	4,00	0,27	4,00	0,27	3,00	0,20
3. Buena situación financiera	0,07	4,00	0,27	4,00	0,27	4,00	0,27
4. Stock completo de repuestos	0,07	4,00	0,27	4,00	0,27	2,00	0,14
5. Productos de calidad	0,08	3,00	0,25	3,00	0,25	4,00	0,34
6. Seriedad y confianza	0,07	3,00	0,20	3,00	0,20	3,00	0,20
7. Asesoramiento, 25 años experiencia.	0,05	4,00	0,20	4,00	0,20	3,00	0,15
8. Un año de garantía	0,03	3,00	0,10	3,00	0,10	3,00	0,10
9. Exclusividad en la marca UWE.	0,07	4,00	0,27	4,00	0,27	1,00	0,07

Debilidades

1. No existe un plan estratégico	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08
2. Deficiente gestión de ventas y marketing	0,07	2,00	0,14	2,00	0,14	1,00	0,07
3. Deficiente gestión de cobros	0,07	1,00	0,07	1,00	0,07	2,00	0,14
4. Deficiente administración de costos	0,07	2,00	0,14	2,00	0,14	1,00	0,07
5. Falta de personal	0,05	2,00	0,10	2,00	0,10	2,00	0,10
6. Servicio de mantenimiento inadecuado	0,07	2,00	0,14	2,00	0,14	1,00	0,07
	<u>1,00</u>		4,78		4,69		3,62

Tabla 5.4 Matriz MPEC.

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: El autor.

Una vez realizada la investigación y tomando en cuenta todos los factores internos como externos que afectan a la organización, se pudo establecer de acuerdo a los resultados obtenidos que las estrategias más adecuadas para la compañía son:

- ***Penetración del mercado, buscando más participación de mercado para productos y servicios actuales en mercados actuales con mayores esfuerzos de marketing.***

Esta estrategia obtuvo el puntaje más alto en la tabla 5.4 Matriz MPEC de 4.78 lo cual nos indica que es interesante de acuerdo a la posición competitiva de la compañía que se requiere una posición agresiva.

- ***Desarrollo de mercado al introducir productos y servicios en otras áreas geográficas desatendidas con la ayuda de subdistribuidores y/o directamente.***

Este tipo de estrategia es similar o van conjuntas con la anterior, es por esto que salió también seleccionada para el plan estratégico con una calificación de 4.69 en la tabla 5.4 Matriz MPEC.

Adicionalmente a este tipo de estrategias seleccionadas se resolvió incluir estrategias que contribuyan al desarrollo social y cuidado del medio ambiente.

- ***Implantar la Responsabilidad Social y mejorar la conciencia Ambiental y Ecológica.***

Con esto se pretende que la compañía comience a incluir objetivos sociales y medio ambientales, demostrando su responsabilidad y valores con el mundo a más de los intereses económicos.

CAPÍTULO VI

6. IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS

Una vez que se define que tipo de estrategias utilizar, es eminente en la administración estratégica, la correcta implementación de la misma en la organización. En realidad éste es el proceso más complejo de la administración estratégica, poner en práctica y lograr lo que se busca con la participación y apoyo de todas las personas requiere de gran dedicación, compromiso y esfuerzo conjunto.

Es por esto que se requiere tanto una implementación en el área administrativa así como en todas las secciones de la empresa como marketing, finanzas, contabilidad, I & D, sistemas de información, entre otros.

6.1. Implementación de la estrategia en la parte administrativa

Es fundamental que todas las personas en la organización sepan lo que se desea realizar, se sientan importantes, sean parte de los mismos intereses y a su vez se comprometan con el éxito de la compañía. Ni el plan más perfecto del mundo podría ayudar a la organización si no existe colaboración y compromiso.

Otro aspecto destacado para el éxito en la implementación de las estrategias, es que, se incluya a todos los niveles en el desarrollo de las mismas, así estos desarrollarán sentido de pertenencia y desarrollarán las actividades como propias; así como también comparar a todos los niveles con sus equivalentes en la competencia para desarrollar un sentido competitivo personal en las personas y se esfuercen por ser los mejores.

6.1.1. Objetivos Anuales

Para lograr el compromiso, apoyo y aceptación de todos los miembros de la organización, es fundamental que los objetivos anuales de cada división se los realice con participación activa de los miembros de cada división.

Estos objetivos son primordiales y ayudan para la asignación de recursos, se puede evaluar de mejor manera el desempeño de los colaboradores, sirven como indicadores del cumplimiento de los objetivos a largo plazo y establecen prioridades.

A continuación se utilizará el la información del mapa estratégico y de los objetivos planteados en el capítulo V para elaborar un gráfico de jerarquía de objetivos tanto empresariales como objetivos anuales para las distintas divisiones de la compañía.

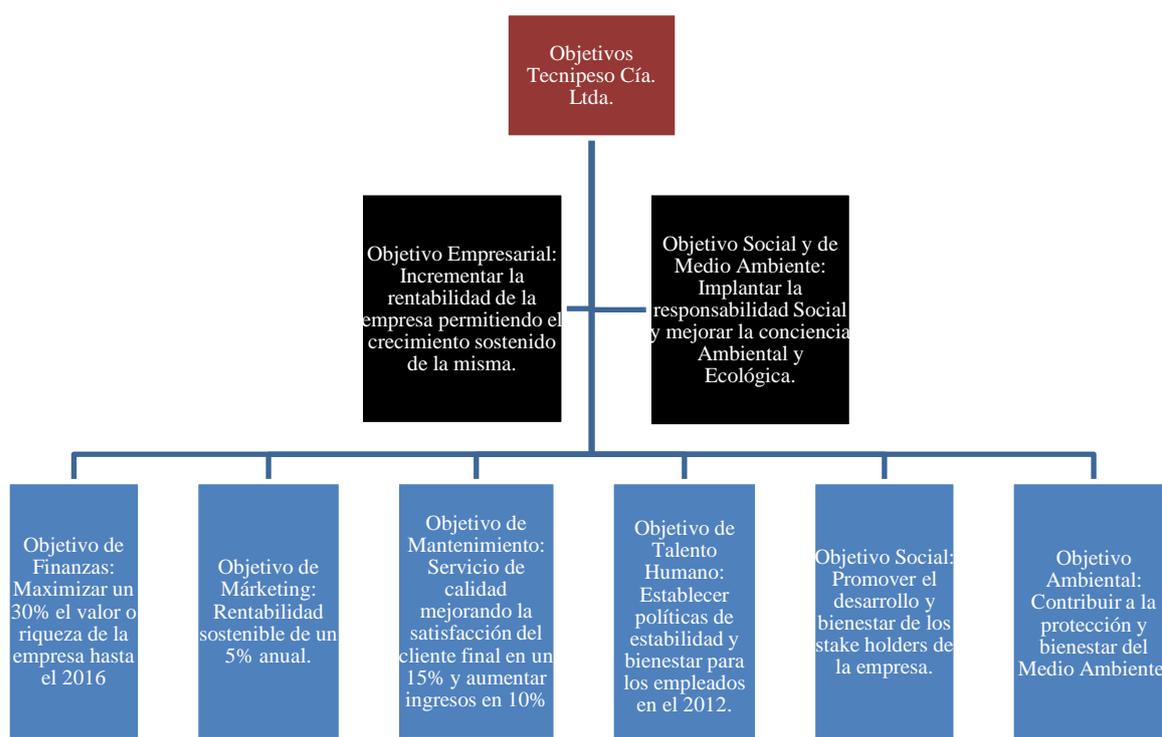


Gráfico 6.1 Jerarquización de objetivos.

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: El autor.

En el gráfico 6.1 podemos observar la jerarquización de los objetivos para la corporación, a su vez indica claramente los distintos objetivos por secciones, los mismos que son congruentes entre si y permitirán a su vez alcanzar el objetivo principal tanto Empresarial como Social y de Medio Ambiente.

Estos objetivos se acoplan perfectamente a las estrategias a implementarse de desarrollo y penetración de mercado; se toma en cuenta los resultados de las investigaciones realizadas en el capítulo II y IV para así poder acoplar los objetivos a las estrategias deseadas y establecer las tácticas necesarias para el cumplimiento exitoso del plan.

6.1.2. Políticas

Las políticas en las organizaciones son herramientas fundamentales para que la estrategia funcione y se implemente de manera adecuada, por lo tanto son aquellos métodos, reglas o procedimientos que rigen a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos deseados.

Dichas políticas facilitan y clarifican las distintas actividades de cada miembro de la organización y a su vez permiten comunicar a los mismos lo que se espera de ellos. Con esto también se facilita el control y la toma de decisiones.

Las políticas en la implementación de la estrategia para Tecnipeso Cía. Ltda., están estipuladas las siguientes: centralizar gastos significativos, establecer un inventario de seguridad media, cobrar en un máximo de 45 días, pronto pago y descuentos en volumen para compras a proveedores, eliminar productos de baja rotación, ofrecer mejores prestaciones a los empleados como premios de asistencia, incentivos del 1% para las ventas, seguros de vida, comisiones por desempeño, también otras políticas como tener varios proveedores, los colaboradores deberán presentar informes de desempeño mensuales, todas los equipos se deben certificar, implementar capacitaciones del personal, promover empleados en base al mérito, disuadir acoso sexual, enfatizar controles en calidad, prioridad a proveedores con prácticas de responsabilidad social y ambiental, venta de chatarra y desperdicios únicamente a empresas calificadas y autorizadas, la riqueza de la empresa se la medirá de acuerdo al método de *Free Cash Flow* que estipula los flujos de caja anuales sin deuda, entre otras.

6.1.3. Asignación de recursos

La asignación de recursos también es un aspecto fundamental en la implementación de la estrategia, son los recursos destinados para el cumplimiento de objetivos planteados y también permite la asignación eficiente de los mismos haciendo énfasis en los objetivos principales o de mayor interés para la organización.

Los principales recursos utilizados por las organizaciones son: financieros, físicos, humanos y tecnológicos, para Tecnipeso Cía. Ltda. los recursos o la asignación de recursos se centrarán especialmente en el área de marketing, mantenimiento y talento humano, ya sea en publicidad, calidad, certificaciones, capacitaciones, atención al cliente, entre otras.

6.1.4. Manejo de conflictos

Al momento de la implementación de la estrategia siempre se obtendrán diferencias de varios tipos entre dos o más grupos o personas, ya sea por diferencia de intereses o por falta de afinidad, entre otras, lo que ocasiona disputas y conflictos que se deben resolver lo antes posible para evitar que se afecte el desempeño y desarrollo de la organización.

Existen 3 maneras comunes de solucionar los conflictos y son: *La evasión* que consiste en ignorar el problema y esperar que se resuelva solo; *La distensión* que lo que hace es reducir la importancia de las diferencias, en las cuales no exista ni ganador ni perdedor, sino más bien intereses comunes, recurrir a la regla de la mayoría o apelar a una autoridad superior; *La confrontación* que consiste en intercambiar puestos de trabajo para que se obtenga la apreciación y punto de vista del otro, o a su vez realizar una reunión en la cual mediante el diálogo cada cual exprese sus opiniones y criterios.

6.1.5. Conexión de la estructura con la estrategia

Es fundamental que exista coherencia entre las estrategias y la estructura de las organizaciones, el desarrollo de objetivos y políticas por ejemplo se realiza tomando en cuenta la estructura de la organización pero a su vez deben estar alineados con la estrategia deseada, también ayuda a la forma de cómo se designarán los recursos, por lo tanto la estructura generalmente sufre modificaciones para que se facilite el seguimiento de la estrategia.

No existe un diseño único de estructura sino más bien como mencionamos todo depende del tipo de empresa y la estrategia escogida, por lo tanto cada organización deberá establecer qué modelo es el más conveniente para sus intereses y entre los modelos más utilizados están: *La estructura funcional* que es la más utilizada; *La estructura divisional*, *La estructura de unidad estratégica de negocios*, *La estructura matricial*.

6.1.6. Estrategias, desempeño e incentivos

Estos tres factores están estrechamente vinculados, especialmente si se toma en cuenta que los colaboradores estarán más comprometidos y motivados con el plan estratégico de la empresa y con el cumplimiento de los objetivos si existe un reconocimiento, especialmente económico al cumplimiento y correcto desempeño de lo que se espera de cada uno de ellos.

Existen varios tipos de pagos adicionales por desempeño por ejemplo: bonos adicionales por cumplimiento de objetivos individuales, bonos y comisiones por cumplimiento colectivo, reparto de utilidades que en el caso de Ecuador es obligatorio por ley el reparto del 15% de las utilidades de la compañía, participación en las ganancias.

Tecnipeso Cía. Ltda. posee un sistema de incentivos basado en bonos y comisiones de alrededor del 1% de acuerdo al nivel de facturación alcanzado y en el caso de electrónicos alrededor del 10% del desempeño individual, el mismo que se lo mantendrá, con la diferencia que se pagarán dichos incentivos al cumplir los objetivos planteados únicamente.

Entre otros aspectos, los más influyentes para la implementación de la estrategia están: el manejo o resistencia de los colaboradores al cambio, la adaptación a los procesos y la consideración de los recursos humanos al momento de implementar las estrategias.

6.1.7. Talento humano

Las actividades de la administración del talento humano son de gran importancia y cada vez toman más fuerza en el proceso de implementación de la estrategia, es sumamente necesario analizar las necesidades y bienestar de los colaboradores de la organización, por lo tanto se pretende garantizar la coherencia necesaria al administrar las reglas, los salarios, bonificaciones y políticas de la compañía.

Si bien es cierto Tecnipeso Cía. Ltda. es una compañía relativamente pequeña y no necesita de un área específica ni de un gerente de planta para el talento humano, se pretende una administración que tome en cuenta el bienestar de los empleados y políticas que permitan una atención especial para los mismos.

A continuación se muestran los objetivos establecidos para la administración del talento humano, los mismos que buscan el bienestar de nuestros colaboradores y alinearse a las necesidades y responsabilidad social corporativa.

- **Objetivo Principal:** Establecer políticas de estabilidad para los empleados en el 2012.
- ✓ **Puntualidad en pago de sueldos y bonificación por asistencia,** esta bonificación pretende reducir el ausentismo de los colaboradores y permitir alcanzar el 5%

esperado. La bonificación consiste en un bono de 100 USD al empleado con mejor asistencia en el año.

- ✓ Incrementar capacitaciones, con esto lograr empleados más preparados y con un mejor conocimiento, así brindar un mejor servicio y las capacitaciones tienen que darse al menos una anual.
- ✓ Mejorar el entorno laboral e instalaciones, mejorar y organizar baños, el área del taller mecánico, electrónico y bodegas. Al entrar en el proceso de certificación estas mejoras son indispensables.
- ✓ Seguridad y estabilidad en el trabajo, se pretende dotar a la compañía de un talento humano competente y las decisiones estratégicas serán pensando siempre en el bienestar de los colaboradores y con responsabilidad para evitar especulaciones y desestabilidad.
- ✓ Trato justo y oportunidad de carrera, las políticas se cumplirán de manera obligatoria, el trato y oportunidades son las mismas para todos con la posibilidad de ascender a medida que crezca la empresa debido a que en la selección del personal se dará prioridad a la contratación interna.
- ✓ Mejorar la calidad del talento humano, personal capacitado, con estudios, reducir el ausentismo, mejorar la calidad de servicio, entre otros, con un proceso de selección adecuado, reclutando especialmente a través de agencias de empleo o planteles universitarios.
- ✓ Cumplimiento estricto de las leyes laborales, acorde con la política de responsabilidad y transparencia en la gestión, el cumplimiento de leyes es primordial en el desempeño de actividades, adicionando a esto el seguro general de riesgos de trabajo que busca la salud y seguridad de los empleados.

6.2. Implementación de estrategias en marketing, finanzas, mantenimiento, social y ambiental

Para el proceso de la implementación de la estrategia es conveniente tomar en cuenta la implementación en áreas departamentales, y la participación de los colaboradores de cada área son de suma importancia para una mejor implementación, control y apoyo.

A continuación se analizarán cada área departamental con sus objetivos específicos y las distintas alternativas o tácticas para la implementación.

6.2.1. Marketing

En la rama de marketing existen muchas variables y opciones para la correcta implementación. Las variables consideradas como las más influyentes son: la segmentación del mercado y el posicionamiento del producto.

6.2.1.1. Segmentación del mercado

Esta alternativa de segmentación de mercado es muy utilizada especialmente en empresas pequeñas para una correcta implementación, también para poder trabajar con recursos limitados y a su vez permite competir de mejor manera, adicionalmente la segmentación de mercado afecta a las variables de marketing.

Tecnipeso Cía. Ltda. cuenta con dos tipos de variables para la segmentación del mercado que son:

- 2 grandes líneas de productos como son balanzas de laboratorio y balanzas industriales.
- Nivel de descuentos y plazos de pago para los distintos tipos de clientes como: clientes nuevos, clientes fieles y subdistribuidores autorizados.

6.2.1.2. Posicionamiento del producto

Después de haber segmentado el mercado, es valioso conocer que es lo que quieren o esperan los clientes, de la empresa y de los productos ofrecidos.

Para que se considere a una estrategia efectiva de posicionamiento del producto se debe tomar en cuenta 2 aspectos fundamentales que son: distinguir únicamente a una compañía de la competencia y hacer que los consumidores esperen un poco menos del servicio que la compañía es capaz de ofrecer.

A continuación se muestran los objetivos establecidos para el departamento de marketing los mismos que van alineados con las estrategias tanto de desarrollo y penetración de mercado, así como también las de responsabilidad social y ambiental.

- Objetivo Principal: Obtener una rentabilidad sostenible de un 5% anual
- ✓ Incrementar el número de productos nuevos, debido a que la tecnología crece día a día, los productos se actualizan y mejoran, por lo que Tecnipeso Cía. Ltda. se ve obligado a ofrecer productos con nuevas alternativas y soluciones para los clientes.
- ✓ Incrementar el nivel de ventas en un promedio de 20% con productos actuales, buscando una mayor penetración de mercado, mediante una gestión de ventas adecuada, contratación de vendedores especializados y una mayor asignación de recursos destinados a publicidad.
- ✓ Incrementar subdistribuidores de nuestros productos a nivel nacional, para así lograr el desarrollo de mercado y cubrir áreas geográficas desatendidas, para esto la empresa desea establecer alianzas estratégicas, especialmente con distribuidores interesados en otras provincias, para lo cual se han establecido interesantes precios especiales y a su vez un total respaldo en cuanto a garantías y repuestos de todos los equipos.
- ✓ Negociar mayores márgenes con proveedores, al tener mayor conocimiento con la ayuda de la planificación de ventas, se pretende optimizar las importaciones con productos versátiles y de alta rotación, y tomando en cuenta el pronóstico de ventas esperado, realizar pedidos con las cantidades necesarias para alcanzar mejores precios por parte de nuestros proveedores, los mismos que ofrecen grandes descuentos al cumplir una cuota mínima de pedido.

6.2.2. Finanzas

Existen aspectos fundamentales en el área de finanzas al momento de implementar una estrategia como: adquirir el capital necesario, desarrollar proyecciones de estados financieros, elaborar presupuestos financieros, ponderar el valor de un negocio, entre otros.

Aunque el estudio financiero se analizará con más detalle en el capítulo VII, conviene revisar algunos conceptos y los objetivos planteados para el área de finanzas.

6.2.2.1. Adquisición del capital

Generalmente se requiere mayor cantidad de capital al momento de implementar las estrategias en una empresa, ya sea de personal, inversiones en activos fijos, gastos

adicionales, entre otros, lo cual obliga a los administradores a tomar alternativas para la obtención de dicho capital, el mismo que puede ser obtenido ya sea por financiamiento interno o financiamiento externo.

Tecnipeso Cía. Ltda. no requiere de inversiones fuertes tomando en cuenta su tamaño y sus posibilidades, por lo que en principio se estableció la autofinanciación, del plan y su implementación.

6.2.2.2. Proyección de estados financieros

El proyectar los estados financieros es una herramienta sumamente poderosa, permite reflejar los resultados esperados con determinadas estrategias o enfoques y con esto tomar las mejores decisiones para el futuro de la compañía.

Los estados financieros utilizados para las proyecciones son el estado de resultados y el estado de situación de la empresa los cuales indican claramente el futuro esperado de la compañía. Las proyecciones para Tecnipeso Cía. Ltda. se encuentran en el capítulo VII del estudio financiero.

6.2.2.3. Presupuestos financieros

Los presupuestos financieros sirven para la optimización de la asignación de recursos destinados para el cumplimiento de la estrategia, debido a que este documento detalla claramente como se ha planeado la obtención, distribución y gasto de los fondos para un período específico.

Generalmente se los hace de manera anual, se pretende que el presupuesto se lo considere como una herramienta guía más no como una limitante o conflicto, debe ser lo suficientemente flexible que permita cambios en caso de ser necesarios y a su vez ser considerado como la manera más productiva para la utilización de los recursos de una organización.³²

En el capítulo VII se analizará más detalladamente el presupuesto financiero comparativo para Tecnipeso Cía. Ltda. con y sin estrategias.

³² CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA; autor: FRED R. DAVID en su décima primera edición, presupuestos financieros pág. 320 – 321.

A continuación se muestran los objetivos planteados para el departamento de finanzas los mismos que mantienen un equilibrio aceptable entre los objetivos estratégicos y financieros establecidos en el Mapa Estratégico.

- Objetivo Principal: Maximizar un 30% el valor o riqueza de la empresa hasta el 31 de diciembre del 2017.
- ✓ Aumentar el margen de contribución de los productos lo que sería una estrategia de precio sin topar el precio, al buscar alternativas de generar mayor rentabilidad sin necesidad de subir el precio, lo que concuerda perfectamente con los nuevos descuentos que se obtendrían al negociar con proveedores más la reducción de algunos costos locales.
- ✓ Incrementar los ingresos y dividendos, con la ayuda del incremento en las ventas y la disminución de costos se logrará este propósito.
- ✓ Mejorar el flujo de efectivo, para esto se requiere una gestión notable en el área de cobros de la empresa, alcanzando un promedio de recuperación de cartera vencida de máximo 35 a 45 días.
- ✓ Optimizar la inversión de los recursos financieros, se verificará nuevas alternativas de inversión a la vez que se optimizará el proceso de compras.
- ✓ Maximizar el patrimonio neto, al momento Tecnipeso Cía. Ltda. arrienda sus instalaciones por lo que se pretende la adquisición total de las instalaciones.
- ✓ Reducción de costos, mediante la eliminación de gastos innecesarios, a su vez se calificará el desempeño del local en Guayaquil y de ser necesario se procederá a cerrarlo.

6.2.3. Mantenimiento

El servicio de mantenimiento es un área fundamental en la organización, es el respaldo y solución a las necesidades de los clientes, por lo que requiere una especial atención al momento de establecer estrategias.

Lo que se busca es un servicio eficiente rápido y económico, contar con stock completo de repuestos para un servicio inmediato y poder respaldar la garantía en los productos de la empresa.

A continuación se muestran los objetivos establecidos para el departamento de mantenimiento los mismos que van alineados con las estrategias tanto de desarrollo y penetración de mercado, así como también las de responsabilidad social.

- Objetivo Principal: Lograr un servicio de mantenimiento de calidad mejorando la satisfacción del cliente final en un 15% y aumentar los ingresos en un 10%
- ✓ Mejorar la organización, cumplir con los compromisos y permitir un trabajo más ordenado y de mejor calidad.
- ✓ Reducción tiempos de entrega, lo ideal es solucionar o diagnosticar los problemas de los equipos con un máximo de dos días, para esto se pretende hacer un seguimiento más riguroso a los equipos que ingresan al taller y tener una comunicación con el cliente más efectiva.
- ✓ Reducción de costos, al ser lo más eficiente posible en la reparación de los equipos y a su vez poder optimizar la utilización de materiales empleando buenas prácticas de mantenimiento.
- ✓ Reducir errores, cada reparación tiene un proceso específico el cual se debe cumplir paso a paso, el cuidado y responsabilidad de los colaboradores es fundamental para la reducción de errores, así como también la organización y compromiso.
- ✓ Obtener certificados de calibración, para el respaldo de nuestros clientes y para garantizar un servicio de primera, Tecnipeso Cía. Ltda. busca la certificación de los organismos autorizados y brindar confianza.
- ✓ Mejorar el manejo de inventarios de repuestos, con esto también obtener un control más profundo de la mercadería y del dinero invertido. Para este fin se pretende ingresar los repuestos al sistema de contabilidad que permita el registro y seguimiento de los mismos.

6.2.4. Responsabilidad Social

La responsabilidad social en las corporaciones hoy en día se ha convertido en un tema obligatorio, ya sea por leyes gubernamentales o por valores institucionales, que a más de los beneficios económicos existen obligaciones sociales que cumplir.

Tecnipeso Cía. Ltda. es una organización que ha venido manejándose con valores familiares inculcados desde los propietarios, pero se pretende formalizar y desarrollar objetivos específicos para este fin.

- Objetivo Principal: Promover el desarrollo y bienestar de los Stake Holders de la empresa (empleados, clientes, proveedores, accionistas, comunidad, estado, entre otras.)
- ✓ Interés genuino en el entorno familiar de los empleados, flexibilidad en temas de salud, educativos, familiares, en los que los colaboradores necesiten cualquier tipo de apoyo ya sea económico o de tiempo, además de garantizar la salud y seguridad en el trabajo.
- ✓ Responsabilidad social con el entorno, cumplir con los valores y políticas sociales que se establezcan para cumplir con este propósito.
- ✓ Promover equidad de género, e incluso de discapacitados en la empresa, buscando la igualdad y trato justo bajo cualquier circunstancia y en lo posible incluir a personas con cierta discapacidad.
- ✓ Brindar ayuda a grupos sociales vulnerables, compartiendo apoyos con proveedores y clientes, esta iniciativa es para lanzar un proyecto de ayuda social que con aportes de nuestros clientes y proveedores brindar ayuda especialmente económica a fundaciones organizadas para el desarrollo de la comunidad.
- ✓ Pagar impuestos de manera puntual, que va de acuerdo con los valores y políticas de la compañía y a su vez se convierte en una decisión rentable para evitar pagos adicionales por mora e intereses.

6.2.5. Medio ambiente

Pocos años atrás este tema se lo podría considerar como una pérdida de recursos ya sea tiempo, dinero, entre otros, pero a medida que el mundo cambia, poco a poco se ha convertido en un tema prioritario, el mismo que resulta económicamente rentable para las empresas que realizan actividades a favor del medio ambiente sin importar que exista una pequeña afectación en el precio final, para poder contribuir a la protección del planeta.

Tecnipeso Cía. Ltda. pretende incluirse en el grupo a favor de esta causa, es por esto que se han desarrollado objetivos específicos para aportar de cierta manera a la protección y cuidado del medio ambiente; los mismos que se detallan a continuación.

- **Objetivo Principal:** Contribuir a la protección y bienestar del medio ambiente
- ✓ Aplicar políticas a favor del medio ambiente en la selección de proveedores y campañas ecológicas, con esto se dará prioridad a los proveedores que tengan interés en temas ecológicos.
- ✓ Incrementar el nivel de reciclaje, re uso y reducción en la empresa de desperdicios, a su vez entregar el excedente de desperdicios a empresas calificadas para el tratamiento de los mismos ya sea chatarra, basura en general o materiales reciclables.
- ✓ Disminuir la contaminación de la empresa y tratar en su lugar de contribuir a proyectos de reciclaje, forestación, purificación y cuidado del agua, entre otras.

CAPÍTULO VII

7. ESTUDIO FINANCIERO

7.1. Análisis Inicial

En el presente capítulo se realizará un estudio básico, para verificar si el proyecto o plan propuesto es rentable, y si la nueva estrategia beneficiará o no a la organización con mayor desempeño y rentabilidad.

La optimización de recursos es primordial al momento de tomar decisiones, por lo cual se pretende con un estudio financiero verificar el impacto o la influencia de las decisiones a implementarse, saber si se están asignando correctamente los recursos y así clarificar el futuro esperado de la compañía.

Por lo tanto se analizarán aspectos fundamentales como: la proyección en ventas, flujo de efectivo, proyecciones de estados financieros, punto de equilibrio, índices de rentabilidad y razones financieras que evaluarán el desempeño de nuestro plan estratégico a implementarse y sus posibles resultados.

Para el presente estudio financiero se propone analizar los siguientes índices de rentabilidad:

- Valor Actual Neto (VAN)
- Tasa Interna de Retorno (TIR)

7.2. Proyección de las ventas

A continuación se presenta la proyección de ventas para Tecnipeso Cía. Ltda. con la aplicación del método de tendencias para calcular las ventas esperadas, y a su vez poder obtener escenarios tanto optimistas como pesimistas, utilizando el error estándar (se), valor de Z para 95% y el valor de r^2 para verificar si el modelo se ajusta o no a los datos.

VENTAS HISTÓRICAS	
AÑOS	VENTAS
2007	324001,47
2008	428644,00
2009	419593,00
2010	528872,00
2011	609917,81

Tabla 7.1 Ventas históricas.
Fuente: Tecnipeso Cía. Ltda.
Elaborado por: El autor.

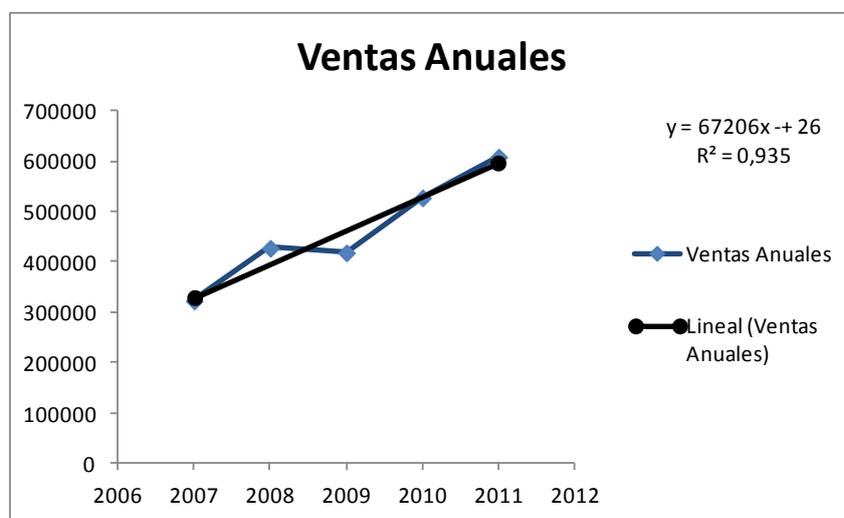


Gráfico 7.1 Ventas anuales.
Fuente: Tecnipeso Cía. Ltda.
Elaborado por: El autor.

PROYECCIÓN DE VENTAS			
	(-)	MODELO	(+)
2012	600419,2333	663823,00	727226,7667
2013	667625,2333	731029,00	794432,7667
2014	734831,2333	798235,00	861638,7667
2015	802037,2333	865441,00	928844,7667
2016	869243,2333	932647,00	996050,7667
2017	936449,2333	999853,00	1063256,767

Tabla 7.2 Proyección de ventas.
Fuente: Investigación realizada.
Elaborado por: El autor.

7.2.1. Crecimiento de ventas normal sin plan estratégico

Para la proyección en ventas se ha utilizado los datos históricos de las ventas en dólares de la compañía desde el año 2007, las mismas que han registrado un crecimiento promedio de alrededor del 10% y el método utilizado para la proyección anual es el método de tendencias, debido a que desde el año 2007 se ha mostrado una clara tendencia de crecimiento sostenido de las venta totales.

Una vez realizado el gráfico se verifica si el modelo es adecuado, en éste caso R2 con un valor de 0.935 indica que el modelo se ajusta perfectamente, se pueden explicar el 93.50% de los datos obtenido y con esto se procede a proyectar los datos para los siguientes 5 años es decir 2012 – 2017.

La proyección se la realizó con un error estándar (SE) de 32348.86 y un valor de Z al 95% es decir 1.96 con lo cual se calculó escenarios tanto pesimistas como optimistas del pronóstico realizado.

Observe que los pronósticos del modelo poseen un promedio de crecimiento del 8.59% bastante cercano al 10% estimado de acuerdo al crecimiento promedio de años anteriores, para efectos del pronóstico se ha establecido una tasa de crecimiento del 8% tomando en cuenta el promedio histórico y el promedio proyectado. A continuación la proyección de ventas sin estrategias del análisis.

PROYECCIÓN SIN ESTRATEGIAS		
AÑOS	VENTAS	%
2011	609917,81	
2012	658711,23	8%
2013	711408,13	8%
2014	768320,78	8%
2015	829786,45	8%
2016	896169,36	8%
2017	967862,91	8%

Tabla 7.3 Proyección de ventas sin estrategias.

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: El autor.

7.2.2. Crecimiento de ventas con plan estratégico

Tomando los datos arrojados del modelo, el escenario optimista que se tomaría como el escenario de ventas con la aplicación de estrategias, presenta un promedio de crecimiento del 17.04%, muy cercano al 20% estipulado en los objetivos del plan, con lo que se concluye que dichos objetivos son coherentes.

Cabe recordad que el modelo aplicado se ajusta perfectamente a los datos reales investigados, con un error estándar (SE) de 32348.86 y un valor de z al 95% de 1.96, lo que permite una proyección bastante acertada.

A continuación se presenta la tabla de la proyección de ventas, estipulada por el plan estratégico con un crecimiento esperado del 20% sostenible anual.

PROYECCIÓN CON ESTRATEGIAS		
AÑOS	VENTAS	%
2011	609917,81	
2012	731901,37	20%
2013	878281,65	20%
2014	1053937,98	20%
2015	1264725,57	20%
2016	1517670,68	20%
2017	1821204,82	20%

Tabla 7.4 Proyección de ventas con estrategias.
Fuente: Investigación realizada.
Elaborado por: El autor.

Cabe recalcar que a partir del tercer año las ventas podrían disminuir su crecimiento en alrededor de 5 puntos porcentuales, por ejemplo en el escenario normal a partir del 3er año mantener crecimientos del 5% y en el escenario de estrategias crecer en un 15%, pero para efectos del análisis se mantendrá el crecimiento establecido para los 5 años de 10% y 20% respectivamente.

Para dicho crecimiento en ventas se toma en cuenta las distintas estrategias a implementarse y a su vez el desempeño óptimo alcanzado por la organización, siguiendo un plan organizado, conocido y aceptado por todos los colaboradores de la empresa, que permitirán cumplir con cada uno de los objetivos estipulados, con su debido reconocimiento.

7.3. Estado de resultados actual

A continuación se presentará el análisis de los resultados obtenidos por la organización de los últimos 3 años (2009, 2010, 2011), como se observará los resultados han sido positivos y con un crecimiento considerable para el 2010 y 2011 debido que en el 2009 existió la crisis mundial por lo que afectó al rendimiento de la organización, las ventas cayeron pero para los años siguientes existió una mejora grande y se pretende mantener un crecimiento sostenible.

También nos podemos dar cuenta que la utilidad neta en el año 2009 se reduce a un 3% aproximadamente y en los años siguientes se mantiene alrededor de 4.5% que es la rentabilidad que se intenta mantener o aumentar dependiendo el cumplimiento del manejo financiero y del cumplimiento de los objetivos financieros especialmente la reducción de costos y el aumento del margen de contribución.

Observamos también que se redujo los costos de ventas con respecto al 2009, pasando de un 59% a un 50% en promedio lo que ayuda muchísimo para el rendimiento y obtención de utilidades esperado, esto se dio gracias al incremento en el monto de compras, lo que a su vez, permitió alcanzar nuevos descuentos por parte de los proveedores y comprar a mejores precios por unidad.

Una variación significativa que se presenta en este análisis son los gastos financieros del año 2010 que se dio principalmente por la adquisición de activos para la organización y se aprovechó la buena liquidez para poder solventar los mismos reduciéndolos de manera significativa para el año 2011.

ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO

Partidas	2009		2010		2011		Variación 2010 - 2009		2010 / 2009	Variación 2011 - 2010		2011 / 2010
	Importe	%	Importe	%	Importe	%	Importe	%		Importe	%	
VENTAS	\$ 411.240,97	100,00%	\$ 520.669,46	100,00%	\$ 609.917,81	100,00%	\$ 109.428,49	0,00%	26,61%	\$ 89.248,35	0,00%	17,14%
(-) COSTO DE VENTAS	-\$ 242.813,28	59,04%	-\$ 251.238,26	48,25%	-\$ 310.155,09	50,85%	-\$ 8.424,98	-10,79%	3,47%	-\$ 58.916,83	2,60%	23,45%
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 168.427,69	40,96%	\$ 269.431,20	51,75%	\$ 299.762,72	49,15%	\$ 101.003,51	10,79%	59,97%	\$ 30.331,52	-2,60%	11,26%
(-) GASTO DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	-\$ 145.668,05	35,42%	-\$ 207.545,87	39,86%	-\$ 245.639,19	40,27%	-\$ 61.877,82	4,44%	42,48%	-\$ 38.093,32	0,41%	18,35%
(-) GASTOS FINANCIEROS			-\$ 21.502,56	4,13%	-\$ 6.869,94	1,13%	-\$ 21.502,56	4,13%	#;DIV/0!	\$ 14.632,62	-3,00%	-68,05%
(-) OTROS GASTOS NO OPERACIONALES	-\$ 1.000,00	0,24%	-\$ 1.005,28	0,19%	-\$ 3.624,28	0,59%	-\$ 5,28	-0,05%	0,53%	-\$ 2.619,00	0,40%	260,52%
(+) OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES			\$ 618,17	0,12%	\$ 1.266,10	0,21%	\$ 618,17	0,12%	#;DIV/0!	\$ 647,93	0,09%	104,81%
(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 21.759,64	5,29%	\$ 39.995,66	7,68%	\$ 44.895,41	7,36%	\$ 18.236,02	2,39%	83,81%	\$ 4.899,75	-0,32%	12,25%
(-) 15% UTILIDAD TRABAJADORES	-\$ 3.263,95	0,79%	-\$ 5.999,35	1,15%	-\$ 6.734,31	1,10%	-\$ 2.735,40	0,36%	83,81%	-\$ 734,96	-0,05%	12,25%
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA	-\$ 4.873,92	1,19%	-\$ 8.750,40	1,68%	-\$ 9.462,53	1,55%	-\$ 3.876,47	0,50%	79,53%	-\$ 712,13	-0,13%	8,14%
(-) 5% RESERVA LEGAL			-\$ 1.262,30	0,24%	-\$ 1.434,93	0,24%	-\$ 1.262,30	0,24%	#;DIV/0!	-\$ 172,63	-0,01%	13,68%
(=) UTILIDAD NETA	\$ 13.621,77	3,31%	\$ 23.983,62	4,61%	\$ 27.263,64	4,47%	\$ 10.361,85	1,29%	76,07%	\$ 3.280,02	-0,14%	13,68%

Tabla 7.5 Estado de resultados comparativo.

Fuente: Tecnipeso Cía. Ltda.

Elaborado por: El autor.

7.4. Inversiones en función de las estrategias de Tecnipeso Cía. Ltda.

Al ser una compañía en marcha, ya constituida y con mucha experiencia en el mercado, no se requiere de inversiones fuertes, lo que se requiere es una mayor asignación de recursos en rubros como Publicidad y Promoción, Medio Ambiente y Salud, Activos, Nuevas Plazas de Trabajo, Certificaciones, entre otros, para la implementación del plan estratégico; pero en cuanto al capital de trabajo si se requiere un excelente flujo de dinero, que se logrará mediante el mejoramiento de la recuperación de cartera lo que estipula uno de los objetivos financieros

A continuación se detalla de manera simple el incremento de recursos para asignarse a los distintos rubros de la organización.

Inversiones		
Inversiones	Valor	Porcentaje
Talento Humano	\$ 13.477,80	13,20%
Vehículos	\$ 2.500,00	2,45%
Promoción y Publicidad	\$ 700,00	0,69%
Imagen Corp.	\$ 300,00	
Artículos Prom.	\$ 400,00	
Certificaciones	\$ 10.000,00	9,80%
Medio Ambiente y Salud	\$ 3.000,00	2,94%
Capital de Trabajo	\$ 72.400,03	70,93%
TOTAL	\$ 102.077,83	100,00%

Tabla 7.6 Inversiones para el Plan Estratégico.

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: El autor.

7.5. Estado de resultados proyectado

El estado de resultados indica a detalle la utilidad o pérdida de una organización al final de un período, una vez descontado de los ingresos todos los costos y gastos incurridos.

Para la proyección del estado de resultados para el análisis se ha tomado en cuenta las siguientes consideraciones:

- El crecimiento de las ventas se lo ha estipulado de acuerdo a los resultado de las proyecciones del modelo de tendencias, las cuales permitieron establecer el porcentaje

de crecimiento anual que tendrán tanto en el escenario normal como en el escenario optimista el cual incluye las estrategias del plan.

- Todos los demás gastos y costos incurridos por la empresa mantienen la tasa de crecimiento de los ingresos, para mantener un estándar y obtener valores confiables.
- Para el costo de ventas se lo calcula mediante la fórmula:

$$\text{COSTO DE VENTAS} = (\text{INVENTARIO INICIAL} + \text{COMPRAS}) - \text{INVENTARIO FINAL}$$

Dicha fórmula engloba en compras, los distintos costos por nacionalización de productos por las importaciones, de igual manera los inventarios son valorados con un recargo adicional de alrededor del 30% al precio FOB por el mismo concepto de nacionalización.

7.5.1. Proyección de estado de resultados sin plan estratégico

- Para el estado de resultados sin estrategias se presenta una proyección normal con una tasa de crecimiento del 8% tanto en los ingresos como en los costos y gastos, en esta proyección no existe ningún tipo de incremento especial en los costos y gastos, se asume un crecimiento normal sin modificaciones adicionales a las del modelo.
- La proyección se la realiza para los siguientes 5 años (2012 – 2016), cabe recalcar que los estados proyectados no toman en cuenta otros ingresos o gastos que se puedan incurrir pero la afectación de los mismos no es de consideración.

ESTADO DE RESULTADOS SIN PLAN ESTRATÉGICO						
CONCEPTO/AÑOS	2011	2012	2013	2014	2015	2016
(+) Ingreso por ventas netas	609917,81	658711,23	711408,13	768320,78	829786,45	896169,36
(-) Costos de Ventas	310155,09	334967,50	361764,90	390706,09	421962,58	455719,58
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	299762,72	323743,74	349643,24	377614,70	407823,87	440449,78
(-) Gastos Operacionales	245789,60	265452,77	286688,99	309624,11	334394,04	361145,56
(-) Gasto de Ventas	9077,71	9803,93	10588,24	11435,30	12350,12	13338,13
(=) UTILIDAD OPERACIONAL	44895,41	48487,04	52366,01	56555,29	61079,71	65966,09
(-) Gastos financieros (intereses)						
(+) Otros Ingresos	1266,10					
(-) Otros Gastos						
(-) 15 % participacion de trabajadores	6734,31	7273,06	7854,90	8483,29	9161,96	9894,91
(=) UTILIDAD ANTES IMPUES. RENTA	39427,20	41213,99	44511,11	48071,99	51917,75	56071,17
(-) Impuesto a la renta 24%	9462,53	9891,36	10682,67	11537,28	12460,26	13457,08
(=) UTILIDAD NETA	28698,57	31322,63	33828,44	36534,72	39457,49	42614,09
RENTABILIDAD = U. NETA / VENTAS	4,71%	4,76%	4,76%	4,76%	4,76%	4,76%

Tabla 7.7 Estado de Resultados sin Planificación Estratégica.

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: El autor.

7.5.2. Proyección de estado de resultados con plan estratégico

- Para la proyección del estado de resultados se ha tomado en cuenta una tasa de crecimiento del 20% correspondiente al resultado obtenido de las proyecciones del modelo en el escenario optimista, a su vez que cumple con los objetivos planteados en el plan, mientras la tasa de crecimiento estipulada para los costos de operación y mantenimiento es del 19% tomando en cuenta las estrategias y objetivos financieros de la compañía.
- Los sueldos y salarios en el estado de resultados para el plan estratégico prevé un aumento de personal, para una mejor organización y repartición de actividades en el área administrativa, por lo tanto este rubro se lo incluye en los gastos operacionales.
- También existe un incremento en el rubro de vehículos, debido a que se planea cambiar y modernizar uno de los vehículos en la compañía, que permita un mejor desempeño y servicio, al mismo tiempo que representa un ahorro en costos de mantenimiento y reparaciones, dicho aumento se lo considera como inversión.
- Para cumplir con la estrategia de desarrollo y penetración de mercado, es necesario el incremento en promoción y publicidad, el incremento corresponderá al 20% anual aproximadamente.
- Existe una fuerte inversión en certificaciones, medio ambiente y salud, para el cumplimiento e implementación del plan estratégico, Tecnipeso Cía. Ltda. requiere la certificación del laboratorio de mantenimiento, implementación de salud y seguridad en el trabajo, responsabilidad y cuidado en el medio ambiente. Dichos incrementos se los registra en las inversiones.

ESTADO DE RESULTADOS CON PLAN ESTRATÉGICO

CONCEPTO/AÑOS	2011	2012	2013	2014	2015	2016
(+) Ingreso por ventas netas	609917,81	731901,37	878281,65	1053937,98	1264725,57	1517670,68
(-) Costos de Ventas	310155,09	369084,56	439210,62	522660,64	621966,16	740139,73
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	299762,72	362816,81	439071,02	531277,33	642759,41	777530,95
(-) Gastos Operacionales	259267,40	308528,21	367148,57	436906,79	519919,08	618703,71
(-) Gasto de Ventas	9777,71	11635,47	13846,22	16477,00	19607,63	23333,07
(=) UTILIDAD OPERACIONAL	30717,61	42653,13	58076,24	77893,55	103232,70	135494,17
(-) Gastos financieros (intereses)						
(+) Otros Ingresos	1266,10					
(-) Otros Gastos						
(-) 15 % participacion de trabajadores	4607,64	6397,97	8711,44	11684,03	15484,90	20324,13
(=) UTILIDAD ANTES IMPUES. RENTA	27376,07	36255,16	49364,81	66209,51	87747,79	115170,04
(-) Impuesto a la renta 24%	6570,26	8701,24	11847,55	15890,28	21059,47	27640,81
(=) UTILIDAD NETA	19539,71	27553,92	37517,25	50319,23	66688,32	87529,23
RENTABILIDAD = U. NETA / VENTAS	3,20%	3,76%	4,27%	4,77%	5,27%	5,77%

Tabla 7.8 Estado de resultados con plan estratégico.

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: El autor.

7.6. Presupuesto de efectivo

Como vimos anteriormente el presupuesto financiero o también conocido como flujo de fondos, es aquel documento que detalla cómo se obtendrán y gastarán los fondos para un período en específico, y con esto establecer la cantidad de recursos necesaria para la operación del negocio y la implementación de estrategias, para un determinado período en el tiempo.

Se detalla claramente los ingresos y egresos de efectivo en las operaciones, inversiones y financiamiento de la compañía.³³

Existen 3 elementos básicos que componen el flujo de fondos que son:

- Egresos iniciales de efectivo (inversiones).
- Ingresos y egresos operativos.
- Momento en que efectivamente ocurren los ingresos y gastos.

Cabe recalcar que los presupuestos financieros presentan algunas limitaciones como por ejemplo, problemas al establecer presupuestos por encima o por debajo de lo esperado, a su vez los presupuestos pueden llegar a superponerse a los objetivos, cuando deberían ser una herramienta simplemente, se requiere una revisión periódica y pueden causar frustraciones, resentimientos, entre otros, por lo que se requiere la participación del personal para la elaboración de los mismos.

El incremento en los flujos netos de caja comparando al flujo sin estrategias en relación al flujo con estrategias y los resultados reflejan un aumento en promedio de los 5 años del 33% superando al objetivo financiero planteado a largo plazo de maximizar la riqueza en un 30%, cumpliendo y superando con las expectativas y recordando que la riqueza se la mediría con el método de free cash flow.

A continuación se muestra el presupuesto de efectivo para los siguientes 5 años tomando en cuenta los escenarios sin estrategias y con estrategias para Tecnipeso Cía. Ltda.

³³ CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA; autor: FRED R. DAVID en su décima primera edición, presupuestos financieros pág. 320 – 321.

7.6.1. Presupuesto de efectivo sin estrategias

		FLUJO DE EFECTIVO SIN ESTRATEGIAS					
PERIODO	0	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ingresos		609.917,81	658.711,23	711.408,13	768.320,78	829.786,45	896.169,36
Ingresos x venta de activos							
- Costos		565.022,40	610.224,19	659.042,13	711.765,50	768.706,74	830.203,28
- Gasto Intereses							
- Depreciación		-	-	-	-	-	-
- Amortización		-	-	-	-	-	-
Utilidad Gravable		44.895,41	48.487,04	52.366,01	56.555,29	61.079,71	65.966,09
- 15% utilidad a trabajadores		6.734,31	7.273,06	7.854,90	8.483,29	9.161,96	9.894,91
- Impuesto a la renta (24%)		9.158,66	9.891,36	10.682,67	11.537,28	12.460,26	13.457,08
- Impuesto Venta de activos		-	-	-	-	-	-
Utilidad Neta		29.002,43	31.322,63	33.828,44	36.534,72	39.457,49	42.614,09
+Depreciación		-	-	-	-	-	-
+ Amortización		-	-	-	-	-	-
Utilidad después de Impuestos		29.002,43	31.322,63	33.828,44	36.534,72	39.457,49	42.614,09
- Inversiones		-	-	-	-	-	-
- Inversion Capital de Trabajo	-	86.322,87	-	-	-	-	-
+ Préstamo							
Total Inversión Neta Propia	-	86.322,87	-	-	-	-	-
- Amorización Deuda							
+ Valor de Desecho							
Flujo de Caja Neto	-	86.322,87	29.002,43	31.322,63	36.534,72	39.457,49	42.614,09

Tabla 7.9 Presupuesto de efectivo sin estrategias.

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: El autor.

7.6.2. Flujo de efectivo con estrategias

FLUJO DE EFECTIVO CON ESTRATEGIAS							
PERIODO	0	1	2	3	4	5	6
Ingresos		609.917,81	731.901,37	878.281,65	1.053.937,98	1.264.725,57	1.517.670,68
Ingresos x venta de activos							
- Costos		579.200,20	689.248,24	820.205,40	976.044,43	1.161.492,87	1.382.176,52
- Gasto Intereses							
- Depreciación		500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	-
- Amortización		2.600,00	2.600,00	2.600,00	2.600,00	2.600,00	2.600,00
Utilidad Gravable		27.617,61	39.553,13	54.976,24	74.793,55	100.132,70	132.894,17
- 15% utilidad a trabajadores		4.142,64	5.932,97	8.246,44	11.219,03	15.019,90	19.934,13
- Impuesto a la renta (24%)		5.633,99	8.068,84	11.215,15	15.257,88	20.427,07	27.110,41
- Impuesto Venta de activos		-	-	-	-	-	-
Utilidad Neta		17.840,98	25.551,32	35.514,65	48.316,63	64.685,72	85.849,63
+Depreciación		500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	-
+ Amortización		2.600,00	2.600,00	2.600,00	2.600,00	2.600,00	2.600,00
Utilidad después de Impuestos		20.940,98	28.651,32	38.614,65	51.416,63	67.785,72	88.449,63
- Inversiones	-	15.500,00	-	-	-	-	-
- Inversion Capital de Trabajo	-	72.400,03	-	-	-	-	-
+ Préstamo							
Total Inversión Neta Propia	-	87.900,03	-	-	-	-	-
- Amortización Deuda							
+ Valor de Desecho							
Flujo de Caja Neto	-	87.900,03	20.940,98	28.651,32	38.614,65	51.416,63	67.785,72
			88.449,63				

Tabla 7.10 Presupuesto de efectivo con estrategias.

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: El autor.

7.7. Análisis de resultados

A simple vista se puede reconocer que, aplicando la estrategia, existen mejoras destacadas en el desempeño de la organización tanto en valores monetarios como en los índices de rentabilidad sobre las ventas.

A continuación se analizarán los índices establecidos para la aprobación o no del plan estratégico y su respectiva inversión.

7.7.1. Valor actual neto (VAN)

Permite conocer o calcular el valor actual o presente de los flujos futuros dados por una inversión realizada. Es necesario utilizar una tasa de descuento establecida para el cálculo del valor actual, una vez obtenido los flujos descontados, se le resta a la sumatoria de dichos flujos, la inversión inicial con lo que se obtiene el valor actual neto del proyecto.

Éste método es el más utilizado especialmente para evaluar proyectos de inversión a largo plazo, los resultados permiten saber si un proyecto será o no rentable, es decir con un VAN positivo se concluye que el proyecto será rentable, si es igual a 0 se concluye que la rentabilidad del proyecto es igual a la esperada por el mercado que es igual a la tasa de descuento utilizada y por último si el VAN no es positivo quiere decir que el proyecto no es rentable y se debería buscar alguna alternativa adicional.

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

$$VAN = \left(\frac{20.940,98}{(1+0.2107)^1} \right) + \left(\frac{28.651,32}{(1+0.2107)^2} \right) + \left(\frac{38.614,65}{(1+0.2107)^3} \right) + \left(\frac{51.416,63}{(1+0.2107)^4} \right) + \left(\frac{67.785,72}{(1+0.2107)^5} \right) + \left(\frac{88.449,63}{(1+0.2107)^6} \right) - (87.900,03)$$

$$VAN = \$48.784,61$$

7.7.2. Tasa interna de retorno (TIR)

Es aquella tasa de descuento la cuál iguala el Valor Actual Neto (VAN) a cero, este indicador sirve para conocer el nivel de rentabilidad de un proyecto o plan, mientras más alto sea el valor de la TIR mayor es la rentabilidad.

Sirve entonces para la toma de decisiones en cuanto a la aceptación o rechazo de proyectos de inversión o planes estratégicos por implementar, y para esto se compara el valor de la TIR con una tasa mínima requerida que corresponde al costo de oportunidad de la inversión cuyo valor será calculado tomando algunas consideraciones como: la inflación, riesgo país, rentabilidad que el inversor espera obtener si invierte en un activo sin riesgo, o si invierte en una cartera de inversión del mercado, coeficiente que mide la relación entre el riesgo del activo y el riesgo de mercado, más conocido como la desviación estándar de la rentabilidad del mercado.

Si la tasa de rendimiento del proyecto o TIR supera la tasa de descuento estipulada se acepta la inversión, caso contrario se debería analizar diferentes alternativas, rechazando el proyecto actual.

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0 = 0$$

$$TIR = VAN = \left(\frac{20.940,98}{(1+0.2107)^1} \right) + \left(\frac{28.651,32}{(1+0.2107)^2} \right) + \left(\frac{38.614,65}{(1+0.2107)^3} \right) + \left(\frac{51.416,63}{(1+0.2107)^4} \right) + \left(\frac{67.785,72}{(1+0.2107)^5} \right) + \left(\frac{88.449,63}{(1+0.2107)^6} \right) - (87.900,03) = 0$$

$$TIR = 36,86\%$$

A continuación se presenta el cálculo del costo del capital o tasa de descuento y la tabla de los datos de los índices obtenidos con los valores de los flujos con estrategias:

- Costo del capital

La tasa de descuento para actualizar flujos de fondos en un determinado proyecto es uno de los factores que más influencia tienen para su análisis, si la tasa empleada es incorrecta, el resultado del proyecto se verá afectado y la evaluación no será adecuada.

El costo de capital se lo puede definir como “*el precio que la empresa ha de pagar por los fondos empleados de forma que los proveedores de capital vean remunerada satisfactoriamente su inversión y el nivel de riesgo asociada a la misma*”.³⁴

TASA DE DESCUENTO 2012	
Inflación	5,00%
Riesgo País	8,54%
Tasa Pasiva	4,53%
Rentabilidad Esperada	3%
Descuento	21,07%

Tabla 7.11 Tabla de la tasa de descuento.
Fuente: Investigación realizada.
Elaborado por: El autor.

TABLA DE ÍNDICES	
VAN	\$ 48.784,61
TIR	36,86%

Tabla 7.12 Tabla de índices.
Fuente: Investigación realizada.
Elaborado por: El autor.

Como podemos observar la implementación de un plan estratégico es aceptado, se lo consideraría una necesidad al no poseerlo, y así lograr un mejor desempeño y organización en la administración y rentabilidad de Tecnipeso Cía. Ltda.

- El indicador VAN, es positivo con un valor de \$ 48.712,29 por lo que podemos concluir que los beneficios esperados son mayores a sus costos.
- El indicador de la TIR, es positivo con un valor de 36,86% superando a la tasa mínima esperada del 21,07%.

³⁴ Página WEB de Econolink: <http://www.econolink.com.ar/proyectos-de-inversion/tasa-de-descuento>.

CAPÍTULO VIII

8. Conclusiones y Recomendaciones

8.1. Conclusiones

- El análisis externo representa un aspecto fundamental para la administración estratégica, aquí se obtiene y evalúa información del entorno, que afecta positiva o negativamente a la organización. El resultado de éste análisis es alentador para Tecnipeso Cía. Ltda. debido a que se desenvuelve en un ámbito atractivo, con demanda creciente en el Ecuador, especialmente en sectores industriales de alimentos, bebidas, maquinaria, productos metálicos, transporte, entre otros (18.88%, 20.44% respectivamente). Adicionalmente se encuentra en una posición competitiva excelente permitiéndole tomar decisiones y estrategias ambiciosas.
- El análisis interno de las empresas es vital para diagnosticar la salud de las organizaciones, permite reconocer ventajas competitivas y aprovechar sus fortalezas. Tecnipeso Cía. Ltda. presenta grandes problemas e inconvenientes internamente, al manejarse de manera simple, evidencia flaquezas y debilidades a corregir especialmente en la administración general y en el periodo de recuperación de cuentas por cobrar, pero a su vez posee un perfil competitivo fuerte lo que le ayuda para poder optar por estrategias agresivas.
- Cada empresa u organización tiene un propósito y una razón de ser, esto debe ser reflejado en la declaración de la visión y la misión, establece también, un rumbo para las planificaciones a efectuarse. Cabe recalcar que una organización que no sabe lo que hace o hacia dónde va, tiene muchas posibilidades de fracasar. Tecnipeso Cía. Ltda. cuenta con visión y misión las mismas que deben ser comunicadas claramente.
- Cualquier camino o el enfoque que se utilice, será buscando un mejoramiento en el desempeño de la organización, si bien es cierto que la administración estratégica no garantiza el éxito, si ayuda a reconocer las prioridades y operaciones de la empresa, para así poder tomar decisiones proactivas, eficientes y eficaces. El trabajo analiza la mayor cantidad de alternativas de estrategias posibles, y depende exclusivamente de los administradores saber escoger la más adecuada para cada una de las empresas.

- Se concluye que el desarrollo de estrategias fundamentalmente consiste en evaluar si se están haciendo las cosas de forma correcta y cómo se puede ser más eficaz en lo que se realiza. Existen varias herramientas que permiten mejorar la calidad de decisiones estratégicas como son las matrices FODA, SPACE, IE, MPEC, adicionalmente tomar en cuenta factores culturales, políticos, entre otros, para la selección de la estrategia. Una vez finalizado el análisis, Tecnipeso Cía. Ltda. determina que las estrategias a implementarse son las de penetración y desarrollo del mercado.
- Quizá la parte más trascendental y más complicada en la planificación estratégica es su implementación, una gran estrategia por sí misma no garantiza el éxito de la compañía, el personal, los gerentes, divisiones y departamentos tienen que estar convencidos, motivados para desarrollar en la práctica la planificación estratégica y tener claro que es lo que se espera de ellos para alcanzar satisfactoriamente los objetivos tanto individuales como colectivos. Para lograr una correcta implementación se estipula la elaboración del plan operativo el cuál detalla claramente las actividades de cada uno de los miembros de Tecnipeso Cía. Ltda. con sus respectivas evaluaciones.
- La administración estratégica permite la toma de decisiones eficaces a largo plazo, una implementación eficiente, y tomar acciones correctivas cuando se lo requiera para alcanzar el éxito. Hoy en día las redes de computación e internet ayudan mucho a los administradores especialmente para manejar buena información.

8.2. Recomendaciones

- Los administradores están en la obligación de utilizar de manera adecuada la información del análisis externo, caso contrario podrían establecer estrategias equivocadas o ineficaces, se podrían perder oportunidades o se generarán pérdidas; las empresas que no utilicen Internet están tecnológicamente en desventaja.
- La evaluación interna representa una oportunidad y se recomienda que todos los administradores aprovechen para incluir a los colaboradores a que participen definiendo el futuro de la entidad, y a su vez poder determinar la mejor alternativa estratégica, tomando en cuenta fortalezas y debilidades.

- Es fundamental que los administradores desarrollen una visión y misión claras del negocio para la organización y comunicar a sus empleados.
- El proceso de administración estratégica generalmente para las organizaciones representa cambio, por lo tanto se recomienda capacitar de forma adecuada a los estrategas, para que estos puedan explicar o comunicar a los empleados de manera clara y solventar cualquier duda sobre el plan y la responsabilidad de cada uno.
- Es recomendable autoevaluar constantemente la estrategia, debido a que las estrategias exitosas de hoy, son inoperantes en el futuro, es así que una estrategia no dura toda la vida y obliga a la continua innovación de los administradores. También se recomienda que el desarrollo de objetivos y estrategias se lo haga de forma consciente, coherente y planificada, evitar la improvisación y decisiones sin fundamentos.
- Como recomendación final es la de la implementación inmediata del plan estratégico para Tecnipeso Cía. Ltda. se sabe que las empresas más exitosas son aquellas que planifican y toman decisiones sustentables, y sobre todas las cosas mantener el talento humano motivado y convencido de lo que se quiere realizar, sin el apoyo de ellos el plan queda simplemente en tristes ideas plasmadas en un papel.

BIBLIOGRAFÍA

- FRED R. DAVID. Conceptos de Administración Estratégica, Decimoprimera edición. PEARSON EDUCACIÓN, México, 2008.
- JUAN MASCAREÑAS PÉREZ ÍÑIGO. Finanzas para Directivos. PEARSON EDUCACIÓN, S. A. 2010.
- ROBERT S. KAPLAN, DAVID P. NORTON. Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). Segunda edición, GESTIÓN 2000.
- ROBERT S. KAPLAN, DAVID P. NORTON. Mapas Estratégicos: convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. GESTIÓN 2000.
- KOTLER, PHILIP; GARY ARMSTRONG, JOHN SAUNDERS, VERONICA WONG (2002). Capítulo 1: ¿Qué es Marketing? Principles of Marketing (3ª edición europea edición). Essex (Inglaterra): Prentice Hall.
- DOUGLAS R. EMERY, JOHN D. FINNERTY. Administración Financiera Corporativa. PEARSON EDUCACIÓN, México, 2000.
- J. VAN HORNE, Financial Management and Policy, Upper Saddle River, N. J., PRENTICE – HALL, 1974
- Banco Central del Ecuador: <http://www.bce.fin.ec>.
- Aduana del Ecuador: <http://www.aduana.gov.ec/>.
- Información sobre conceptos de tasas de interés en preguntas frecuentes: <http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>.
- Documentos sobre Inversión Societaria en el país:
http://www.supercias.gov.ec/paginas_hm/societario/inversion.htm,
http://www.supercias.gov.ec/Documentacion/Sector%20Societario/Estudios/Inversion%20Societario/INVERSION_SOCIETARIA_2009.pdf.

- Aranceles para productos importados: <http://sice1.aduana.gov.ec/ied/arancel/index.jsp>.
- Información Estadística del Ecuador: INEC
http://www.inec.gob.ec/web/guest/ecu_est/est_eco/ind_eco/ipc/inf_act_ind/ser_his.
- Lectura sobre administración estratégica:
<http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&id=573>.
- Ministerio de Ambiente. (2012). [<http://www.ambiente.gov.ec>]. **Ley de Gestión Ambiental.**
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. **Reglamento del Seguro General de Riesgos del Trabajo.**
- Real Academia Española <http://www.rae.es/rae.html> Diccionario de la Lengua Española vigésima segunda edición.
- Lectura sobre valores corporativos: <http://www.planning.co/bd/archivos/Abril2004.pdf>
- Definición de venta: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/definicion-concepto-venta.htm>.
- Del sitio web de la American Marketing Association: [MarketingPower.com](http://www.marketingpower.com), sección Dictionary of Marketing
- WORD REFERENCE página WEB <http://www.wordreference.com/>.
- Lectura sobre la Tasa de Descuento o Costo del Capital:
<http://www.econlink.com.ar/proyectos-de-inversion/tasa-de-descuento>

ANEXOS

ANEXO 1: Tasas de interés:

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR	
TASAS DE INTERES VIGENTES	
Semana: 26/12/2011 a 01/01/2012 (básica, pasiva, activa)	
BASICA DEL BANCO CENTRAL	0,2
PASIVA REFERENCIAL PARA OPERACIONES EN DOLARES	4,53
ACTIVA REFERENCIAL PARA OPERACIONES EN DOLARES	8,17
LEGAL(vigente para Agosto del 2012)	8,17
MAXIMA CONVENCIONAL (vigente para Agosto del 2012)	9,33

ANEXO 2: Página WEB: www.tecnipeso.com.ec

The screenshot shows the homepage of the website www.tecnipeso.com.ec. The browser window title is 'Tecnipeso' and the address bar shows 'tecnipeso.com.ec/index/'. The website has a red header with 'Contacto | Mapa del sitio |' and 'Ingresar'. The main content area features a navigation menu with categories: Laboratorio, Industrial, Joyería, Ganadería, Comercio, and Servicio Técnico. Below this is a search bar with a 'Buscar' button. The main content area displays three product images: OHAUS, UWE, and Cardinal. The OHAUS image shows a laboratory scale, the UWE image shows a digital scale, and the Cardinal image shows a platform scale. The text below the images reads: 'Balanzas para Laboratorio, Industria y Usos generales'. The website also includes a 'Marcas' section with links to Cardinal, OHAUS, and UWE, and a 'Newsletter' section with an email subscription form. The footer contains the text: 'TECNIPESO CIA. LTDA. Precisión que pesa. Somos una empresa Ecuatoriana dedicada a la comercialización, asesoramiento y servicio técnico de balanzas e indicadores para uso Industrial, Laboratorio, Joyería y usos en general. Distribuimos productos de las más prestigiosas marcas: CARDINAL'.