

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS**

CARRERA: INGENIERA EN FINANZAS

TESIS DE GRADO

**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA
PROVEEDORES DEL TUNGURAHUA “PRODELTA” CÍA. LTDA..**

**ELABORADO POR:
MARÍA DEL MAR SUÁREZ MANTILLA**

**DIRECTOR DE TESIS:
ING. SALOMÓN QUITO**

2004

DEDICATORIA

A mis padres Miguel y Mónica quienes con su apoyo y cariño han permitido que termine mis estudios superiores, siempre con la idea de ser un luchador y triunfador en la vida.

A mi esposo Xavier por ser mi fuerza, apoyo y aliento y a mi hermano José Miguel por darme su amor y compañía toda la vida, en especial durante mis cinco años de estudio.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Internacional SEK del Ecuador, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas y su cuerpo docente por los conocimientos impartidos.

Al Ingeniero Salomón Quito, Director de Tesis, por la orientación y dirección en la elaboración del presente documento.

A la empresa PROVEEDORES DEL TUNGURAHUA “PRODELTA” CIA. LTDA. quienes con su generosidad y apoyo , pusieron a mi disposición toda la información que requería, en especial a la Doctora Silvia Freire que con sus conocimientos supo guiarme hasta la conclusión del presente trabajo.

DECLARATORIA

Yo, **María del Mar Suárez Mantilla**, con Cédula de Identidad No. 180306659-4, egresada de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, declaro libre y voluntariamente que el presente trabajo es producto de la investigación personal, autentica y original del autor.

MARÍA DEL MAR SUAREZ MANTILLA
CI 180306659-4

INDICE

CONTENIDO	Págs.
Dedicatoria	i
Agradecimiento	ii
Declaratoria	iii
Índice	iv
Abstract	viii
Introducción	x

CAPITULO I

1.	DEFINIR LOS CONCEPTOS RELACIONADOS CON LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.	
1.1	Plan Estratégico	1
1.2	Misión de la Empresa	2
1.2.1	Naturaleza de la Misión de una Empresa	3
1.2.2	Elementos de la Misión	3
1.3	Visión de la Empresa	4
1.4	Objetivos de la Empresa	5
1.5	Estrategias	6
1.6	Políticas	9

CAPITULO II

2.	DEFINIR LA HERRAMIENTA FODA	
2.1	La Naturaleza de la Auditoría Externa	12
2.1.1	Las Fuerzas Económicas	14
2.1.2	Las Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas Y Ambientales	15
2.1.3	Las Fuerzas Políticas, Legales Y Gubernamentales	16
2.1.4	Las Fuerzas Tecnológicas	17
2.1.5	Las Fuerzas Competitivas	18
2.2	La Naturaleza de la Auditoria Interna	23
2.2.1	El Área Administrativa	24
2.2.2	El Área de Marketing	27
2.2.3	El Área de Finanzas / Contabilidad	30
2.2.4	El Área de Producción / Operaciones	34
2.2.5	El Área de Investigación y Desarrollo	35
2.2.6	El Área de Sistemas de Información Computarizada	37

CAPITULO III

3. MODELO DE UN PLAN ESTRATÉGICO

3.1	Planeación para planear	41
3.1.1	Monitoreo del entorno y consideraciones para su aplicación	43
3.2	Búsqueda de valores	45
3.2.1	Valores Personales	46
3.2.2	Valores Organizacionales	47
3.2.3	Filosofía de Operaciones	47
3.2.4	Cultura de la Organización	48
3.2.5	Los Grupos de Interés de la Organización	48
3.3	Elaborar la Misión y Visión	50
3.3.1	Misión	51
3.3.2	Visión	54
3.4	Matriz FODA	55
3.4.1	La Matriz de Evaluación de los Factores Externos	57
3.4.2	La Matriz de Evaluación de los Factores Internos	60
3.5	Establecer Objetivos a Largo Plazo	64
3.6	Generar, Evaluar y Selección Estrategias	69
3.7	Establecer Políticas	73
3.8	Análisis de Brechas	75
3.8.1	¿Cómo analizar la Brecha?	76
3.8.2	Técnicas para cerrar las Brechas	77
3.9	Medir y Evaluar los Resultados	79

CAPITULO IV

4. PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DE UN MODELO DE PLAN ESTRATÉGICO

4.1	Planeación Para Planear Aplicado “Prodelta” Cía. Ltda..	82
4.1.1	El Macroentorno	82
4.1.2	El Entorno Industrial	95
4.1.3	El Entorno Competitivo	96
4.1.4	El Entorno Interno Organizacional	100
4.1.4.1	Comercialización y Distribución	102
4.1.4.2	Organigrama Estructural	104
4.1.4.3	Estados Financieros	110
4.1.4.3.1	Balance General	111
4.1.4.3.2	Balance General - Análisis Vertical	112
4.1.4.3.3	Balance General – Análisis Horizontal	116
4.1.4.3.4	Estado de Resultados– Análisis Vertical	119
4.1.4.3.5	Estado de Resultados– Análisis Horizontal	121
4.1.4.3.6	Indicadores Financieros	123

4.2	Búsqueda de Valores en “Prodelta” Cía. Ltda..	128
4.3	Elaboración de la Misión y Visión	140
4.3.1	Misión de Proveedores del Tungurahua “Prodelta” Cía. Ltda.	140
4.3.2	Visión de Proveedores del Tungurahua “Prodelta” Cía. Ltda.	140
4.4	Matriz FODA aplicada a “Prodelta” Cía. Ltda.	141
4.4.1	Programa de: Identificación de Problemas	141
4.4.2	Programa de: Priorización y Selección de Problemas	142
4.4.3	Resumen de Ideas Problema	143
4.4.4	Matriz de Evaluación de los Factores Externos	145
4.4.4.1	Ponderación de la Matriz de los Factores Externos	147
4.4.5	Matriz de Evaluación de los Factores Internos	149
4.4.5.1	Ponderación de la Matriz de los Factores Internos	151
4.4.6	Matriz FODA de “Prodelta” Cía. Ltda..	153
4.5	Establecer Objetivos a Largo Plazo dentro de “Prodelta” Cía. Ltda.	154
4.5.1	Expectativas de los Clientes Externos e Internos	154
4.5.2	Priorización de Problemas según su porcentaje	157
4.6	Generar, Evaluar y Seleccionar Estrategias para “Prodelta” Cía. Ltda.	159
4.7	Establecer Políticas en “Prodelta Cía. Ltda..”	166
4.8	Análisis de Brechas	169
4.9	Medir y Evaluar Los Resultados	169

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1	Conclusiones	170
5.2	Recomendaciones	172

BIBLIOGRAFÍA		174
---------------------	--	------------

ABSTRACT

Strategic Planning consist on obtaining excellents results in the financial world or in any another, as well as, getting ready for future fluctuations of their internal and external atmosphere. On top of that it helps having a better understanding of the competitor's strategies, increasing employees's productivity and proving support for a change.

Although taking optimal strategic decisions is a manager's task, employees should also participate creating, formulating and evaluating them, as working in group is the imperative key to achieve the company's changes.

A very important point of Strategic Planning is that managers should not only create strategies, they also have to understand and commit whit themselves, as they could have a clearer vision of the future.

Strategic Planning permits us to analyse every single area of the institution examining their problems, finding out their causes and giving solutions, to be able to obtain the required results for the organization taking at least a year period (strategic planning).

Nowadays Strategic Planning has become a tool that implanted in the right way will prepare companies to confront any internal or external factor, giving then security and stability in the market.

This document has been developed in order to propose a Strategic Planning Model to PRODELTA CIA. LTDA., it installation and the evaluation of it results, looking forward to taking advantage of its strengths for finishing with their weaknesses as well as and taking up the external opportunities to protect itself from possible threats of the environment.

The first chapter familiarizes us with the concepts that Strategic Planning involves, those will proportionate a better idea of what is the process about.

The TOWS matrix is an instrument that help managers to detect the most important factors in the company structure, internals (administration, marketing, finances, production, investigation and development) as well as externals (social, political, economical, technological and competitor's strengths). The second chapter will take this concept in order to classify internal weaknesses and strengths, as well as opportunities and external threats of the organization.

The Strategic Planning's Model, going to be used, will be handled in the third chapter, explaining also its nine phases. This model results from the combination of others two: "EL MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA" from Goodstein, Nolan y Pfeiffer and "EI MODELO GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA" from David Fred.

The next chapter is the Strategic Planning's Model application in PRODELTA CIA. LTDA., first of all it begins by studying the actual situation of the enterprise (external and internal), then we define the company's mission and vision. After that we set objectives and formulate strategies to achieve them always supported by new politics which may be adopted by the company. We should always have on mind that in order to evaluate the results, the plan must be run and in a year time, we will verify if the company has either achieve or not the goals proposed.

Finally the conclusions of the study are made in the last chapter and the recommendations given to the company looking forward to it developing and permanency in the market.

The contribution that offers this document is to propose a Strategic Planning Model to PRODELTA CIA. LTDA., its installation and development leaves in the owners' of the company hands, so they could carry it out in the moment that it feels prepared to make it. The installation allows analyzing to the future all their areas and their respective evaluations, that is why, this investigation arrives until the 'sitting down political' phase, but, the analysis of breaches and the result's evaluation will be possible to carry out only once in the Strategic Planning.

It is important to mention that the Strategic Planning's process brings along many advantages for companies, but is always a relative success which depends on taking eventual changes and actualisation of data.

INTRODUCCIÓN

La Planeación Estratégica consiste en obtener resultados óptimos tanto financieros como no financieros, preparándose para las fluctuaciones futuras de su ambiente externo e interno. A más de esto ayuda a una mejor comprensión de las estrategias de los competidores, un incremento de la productividad de los empleados y una menor oposición al cambio.

Si bien tomar buenas decisiones estratégicas es la responsabilidad del gerente, los empleados también deben participar formulando, implementando y evaluando las estrategias, que es la clave principal (trabajar en conjunto) para alcanzar los cambios en la empresa.

Lo importante de la Planeación Estratégica es que los gerentes no solo hagan las estrategias, sino que las comprendan y se comprometan con ellas permitiéndoles tener una visión clara del futuro.

La Planeación Estratégica nos permitirá analizar todos y cada uno de los departamentos de la organización para examinar sus problemas o falencias, identificar su causa o causas y proporcionar soluciones para las mismas y poder obtener los resultados que queremos dentro de la organización en un periodo de tiempo mayor a 1 año (plan estratégico).

Hoy en día la Planeación Estratégica se ha convertido en una herramienta que implantada de una manera adecuada permitirá que las empresas se encuentren preparadas para afrontar cualquier factor ya sea interno o externo que pueda afectarlas, dándoles seguridad y permanencia en el mercado.

El presente trabajo ha sido desarrollado con el fin de proponer un modelo de Planificación Estratégica a la Empresa Proveedores del Tungurahua “PRODELTA” CIA. LTDA., para su implantación y posteriormente la evaluación de sus resultados, para de esta manera, ayudarla a que aproveche sus fortalezas para terminar con sus debilidades internas y de igual manera aprovechar de las oportunidades que le brinda el entorno para protegerse de las amenazas del mismo.

El primer capítulo nos permite conocer los conceptos que involucra la planificación estratégica, los mismos que nos darán una idea clara de lo que envuelve éste proceso.

La Matriz FODA es un instrumento que ayuda a los gerentes a detectar las variables más importantes tanto internas (administración, marketing, finanzas, producción, investigación y desarrollo) como externas (fuerzas sociales, políticas, económicas, tecnológicas y competencia) que posee la compañía; en el capítulo dos éste es el tema que abarcaremos, diferenciando tanto las debilidades como fortalezas internas, al igual que las oportunidades y amenazas externas de la organización.

En el capítulo tres se presenta el modelo de Planeación que se utilizará y se explica las nueve fases de su proceso, éste modelo resulta de la fusión de otros dos: EL MODELO GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA de David Fred tomado como base y 3 fases de EL MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA de Goodstein, Nolan y Pfeiffer que complementan el mismo.

En el capítulo cuatro se aplica el modelo de Planificación Estratégica en “PRODELTA” CIA. LTDA. para lo cual se inicia con un estudio de la situación actual de la empresa tanto en su macroentorno como en su

entorno interno, posteriormente se define la misión y visión de la empresa, seguido se establecen sus objetivos y se proponen estrategias para su cumplimiento apoyadas en nuevas políticas que deben regir en la empresa. Cabe indicar que para evaluar los resultados se debe implantar el plan y en un periodo no menos de un año podremos observar si la empresa logró o no alcanzar sus objetivos. No se debe olvidar un constante monitoreo del entorno durante todo el proceso.

Finalmente en el capítulo cinco se indica las conclusiones del estudio realizado y las recomendaciones dirigidas hacia la empresa para su desarrollo y permanencia en el mercado.

El aporte que ofrece éste documento es proponer un modelo de plan estratégico para PRODELTA CÍA. LTDA., su implantación y desarrollo se lo dejo en mano de los dueños de la empresa para que se lo realice el momento que ésta se sienta preparada y lista para hacerlo. La implantación del mismo envuelve todas y cada una de las etapas, permitiéndole de esta manera realizar un análisis a futuro de todas sus áreas y sus respectivas evaluaciones, es por esto, que la investigación llega hasta la fase de establecer políticas en la empresa, mas, el análisis de brechas y la evaluación de resultados se lo podrá realizar una vez puesto en marcha el modelo de planeación estratégica.

Es importante indicar que un proceso de Planificación Estratégica trae consigo un sinnúmero de ventajas a la empresa que desee implantarlo, sin dejar de lado, que dicho plan debe estar sujeto a constantes cambios y actualización de datos para su total éxito.

CAPITULO 1: DEFINIR LOS CONCEPTOS RELACIONADOS CON LA PLANIFICACION ESTRATEGICA

1.1 PLAN ESTRATÉGICO

Los Planes Estratégicos son las acciones o medios que los gerentes tratan de utilizar para alcanzar sus metas.

Estos medios deben delinear, como mínimo, acciones alternativas que conduzcan al logro de cada una de las metas, con los recursos necesarios para llegar a ellas y los obstáculos que pueden surgir.

El mayor beneficio del Plan Estratégico ha consistido en servir a las organizaciones o empresas para que tengan mejores estrategias gracias a que usan un enfoque más sistemático, lógico y racional para elegir las.

La Planeación Estratégica es un sistema flexible que se adapta a las circunstancias y exigencias sociales, las mismas que implican tomar decisiones acerca de las metas y estrategias a largo plazo para el bien de la organización.

Existen varios tipos de planes estratégicos¹:

a) Los Planes de un solo uso, que están diseñados para alcanzar un conjunto de metas que probablemente no se repetirán en el futuro.

b) Los Planes Permanentes, que se centran en actividades continuas diseñadas para alcanzar un conjunto duradero de metas; a menudo estos planes se convierten en políticas o reglas de las empresas.

¹ KOONTS Harold, (1998). **Administración, una perspectiva global**. México D.F. Editorial Ultra S.A. Décimo Primera edición. Pág. 129

c) Los Planes de Contingencia, son planes para acciones que no se tiene la certeza de que puedan ocurrir, estos comprenden acciones que se las debe poner en marcha cuando los planes iniciales de las compañías no han funcionado bien o cuando los factores internos o externos demandan un cambio repentino.

1.2 MISIÓN DE LA EMPRESA

Es una definición duradera del objetivo de una organización.

“Es la razón de ser de la Empresa”, la existencia de la empresa, el propósito de servicio de hoy y del futuro. Necesariamente tendrá una estrecha relación con su propia historia, propósito y cultura; su ámbito de actuación, su ámbito geográfico, su compromiso con la comunidad y sus capacidades que le diferencian de manera reconocida.

La formulación de la misión es una declaración de conceptos y actitudes más que de detalles específicos.

A pesar de que una misión deba ser amplia en sus alcances, hay que tener cuidado en desarrollar una formulación que incluya todas las opciones estratégicas, pues de no ser así ello la convertiría en inútil.

La Misión indica el alcance de las operaciones de una empresa en términos de productos y mercados y describe los valores y las prioridades de una organización; sus clientes, productos o servicios, mercados, filosofía y tecnología básica.

La formulación de la Misión es determinante para el futuro en el proceso de la planificación estratégica, porque tendrá consecuencias en la estructura de la organización, en los criterios de asignación de recursos y en las posibilidades de desarrollo del recurso humano.

En resumen podemos decir que Misión es *LO QUE ES LA EMPRESA*

1.2.1 NATURALEZA DE LA MISIÓN DE UNA EMPRESA

La Misión en la empresa permite generar y considerar una gama de objetivos y estrategias alternativas factibles, por lo que no sofoca, innecesariamente, la creatividad administrativa. La determinación excesiva limitaría el potencial de crecimiento creativo de la organización.

De igual manera despierta emociones y sentimientos positivos en cuanto a la organización por parte de todos los interesados que incluye a empleados, gerentes, accionistas, clientes, proveedores, distribuidores, acreedores y la sociedad en general; y es inspiradora en el sentido de que quienes leen se sienten motivados a actuar, viendo el éxito de la empresa e invirtiendo en ella tiempo, dinero y apoyo.

Finalmente la Misión de la empresa sienta las bases para generar y seleccionar opciones estratégicas y ésta refleja juicios con relación a las estrategias y al curso del crecimiento futuro basándose en análisis internos y externos que contemplan el porvenir.

1.2.2 ELEMENTOS DE LA MISIÓN

Las declaraciones de misión pueden variar, y de hecho cambian, en cuanto a extensión, contenido, formato y especificidad. La mayor parte de los practicantes y estudiosos de la administración estratégica piensan que una estrategia efectiva debe contener varias características o elementos. Dado que el enunciado de la misión suele ser la parte mas visible y pública del proceso de la administración estratégica es importante que incluya la mayoría de estos elementos esenciales, como a continuación se detalla:

- Clientes
- Productos o servicios
- Mercado
- Tecnología
- Intereses por crecimiento y rentabilidad
- Filosofía
- Concepto de sí misma
- Intereses por la imagen pública
- Intereses por los empleados

1.3 VISIÓN DE LA EMPRESA

La visión pretende ser el norte, a donde se proyecta la institución como entidad preocupada por un mejoramiento continuo. Describe el propósito a largo plazo.

Una vez que se tiene claro la misión de la empresa se debe hablar de la visión de la misma, esto significa, como nos gustaría que vieran nuestra organización, es decir, se debe tener una visión realista del futuro.

Mientras la misión es la razón de la existencia, la visión es el camino a seguir y debe satisfacer las aspiraciones de la propia institución, estar en concordancia con sus recursos presentes y futuros. La visión será la guía para la acción, únicamente en la medida que sea conocida, entendida y asumida por todos los actores implicados.

Prever el futuro es el proceso mediante el cual los individuos desarrollan una visión futura para sí mismo o sus organizaciones, el cual es suficientemente claro y poderoso para surgir y mantener las acciones necesarias a fin de que esa visión se haga realidad.

La visión proporciona a la empresa un sentido de la forma de cómo pueden ser las cosas y la convicción de que es posible llegar de manera segura a ese lugar.

Concluyendo podemos decir que Visión es LO QUE QUIERE SER LA EMPRESA.

1.4 OBJETIVOS DE LA EMPRESA

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

Al establecer los objetivos con claridad, estos nos servirán para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, producen sinergia, disminuyen la incertidumbre, revelan prioridades, reducen los conflictos, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar.

Los objetivos deben ser cuantitativos, realistas, comprensibles, desafiantes, jerarquizados, alcanzables y congruentes.

Además hay que indicar que éstos están ligados a un límite de tiempo y se los establece en términos como, crecimiento de los activos, crecimiento de las ventas, rentabilidad, participación en el mercado, servicio al cliente, utilidad por acción y responsabilidad social.

Una organización necesita objetivos a largo plazo a nivel de empresa, de departamentos y de funciones, y éstos deben tener incentivos para satisfacer sus necesidades. Al mismo tiempo funcionan como normas para evaluar a personas, grupos, departamentos, es decir a toda la empresa.

Cuando los objetivos han sido bien enunciados y comunicados con claridad son vitales para el éxito de la empresa, por muchas razones. En primer lugar, los objetivos ayudan a los gerentes, dueños de la empresa, empleados, etc. a entender su papel dentro del futuro de la organización.

Por otro lado sientan las bases para una toma de decisiones mas acertada por parte de los gerentes, con valores y actitudes acordes a su empresa.

La organización que logra un consenso sobre los objetivos durante las actividades para formular la estrategia, podrá reducir al mínimo los conflictos que se pudieran presentar mas adelante durante su implantación.

Se puede indicar también que los objetivos nos ayudan a diseñar puestos y a organizar las actividades que se realizarán en la empresa; así mismo marcarán el curso del ejercicio de la autoridad y dan lugar a la sinergia en la organización.

Es importante señalar que una persona o una organización puede alcanzar el éxito solamente con objetivos claros, el triunfo rara vez se da por accidente, éste es resultado de trabajo y esfuerzo arduo dirigido a alcanzarlos.

1.5 ESTRATEGIAS

“Estrategia es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.”²

² KOONTS Harold, (1998). **Administración, una perspectiva global**. México D.F. Editorial Ultra S.A. Décimo Primera edición. Pág. 130

Estrategia es una palabra por lo general relacionada con el futuro, es un plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

El diseño de la estrategia del negocio es el proceso mediante el cual la organización define de manera más específica el éxito que querrá alcanzar en el ámbito que ésta se desenvuelve, para esto se requiere que la organización trate de explicar con detalle las líneas de acción mediante las cuales se logrará su misión y la manera como se hará el seguimiento del proceso hacia su consecución.

Los conceptos e instrumentos para formular estrategias no varían mucho en organizaciones grandes o pequeñas, lucrativas o no lucrativas, sin embargo la implantación de estrategias si varía según el tipo de la organización. Para implantarlas se requiere de actividades como: alterar los territorios de venta, añadir departamentos nuevos, cerrar instalaciones, contratar empleados nuevos, preparar presupuestos financieros, capacitar a los empleados, crear un sistema de información de mejor calidad, entre otros.

Es esencial que los gerentes de divisiones y de funciones se comprometan lo más que se pueda en actividades para formular estrategias; por otro lado los gerentes y los empleados de toda la empresa deben participar desde el principio y en forma directa, en las decisiones para implementar las estrategias, ya que los motiva y los hace sentir parte de la compañía.

Existen varios tipos de estrategias que en conjunto constituyen la estrategia global de la empresa y son³:

³ Fuente: DAVID Fred R., **Conceptos de Administración Estratégica**. México D.F. Editorial Hispanoamericana S.A. Quinta edición. Pág. 200

a) ESTRATEGIA DE NEGOCIOS:

Se refiere a estrategias utilizadas en un área o unidad específica. Estas secciones pueden ser de finanzas, de producto, de servicios o de mercado. Con las estrategias lo que se desea es cumplir con los objetivos de rentabilidad, crecimiento, participación en el mercado, creación de ventajas competitivas a largo plazo, etc.

b) ESTRATEGIA CORPORATIVA:

Es un plan general de actuación directiva para una compañía diversificada, consiste en movimientos que se hacen con el fin de establecer posiciones empresariales en industrias diferentes y a las acciones y enfoques que se usan para dirigir negocios diversificados, es decir, se aplican a toda empresa, permitiendo alcanzar una buena organización económica y humana.

c) ESTRATEGIA INSTITUCIONAL:

Se constituirá en objetivos a alcanzar por parte de las áreas estratégicas primarias u operativas y de apoyo o administrativas.

d) ESTRATEGIA FUNCIONAL:

Es el grupo de iniciativas estratégicas que se toman en una parte del negocio, determina la dirección de las actividades funcionales y apoyan a la estrategia general de la compañía, creando un mapa de ruta gerencial para alcanzar los objetivos deseados.

e) ESTRATEGIA OPERATIVA:

Tiene que ver con iniciativas y enfoques estratégicos más limitados, aún en unidades operativas, para poder manejar las tareas diarias de importancia estratégica, es decir, un plan de acción.

1.6 POLITICAS

Se refiere a las líneas directrices específicas, los métodos, los procedimientos, las reglas, las formas y las prácticas administrativas que se establecen para respaldar y fomentar el trabajo que llevará a alcanzar los objetivos planteados.

Las políticas también forman parte de los planes estratégicos en el sentido de que consisten en enunciados o criterios generales que orientan el pensamiento en la toma de decisiones.

Las políticas comunican a los empleados y gerentes lo que se espera de ellos y, por lo tanto, aumentan las probabilidades de la debida ejecución de las estrategias. Sientan las bases para el control administrativo, permiten la coordinación a lo largo y a lo ancho de las unidades de la organización y disminuyen la cantidad de tiempo que los gerentes dedican a tomar decisiones.

Así mismo, las políticas aclaran quién hará qué trabajo, propician que se delegue la toma de decisiones a los niveles administrativos adecuados, donde suelen surgir los diversos problemas.

Dentro de este tema de políticas es necesario conceptuar algunos puntos, como son:

1. PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consiste en secuencias cronológicas de las acciones requeridas ; éstos son guías de acción, mas no de procedimientos, en las que se halla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades.

2. REGLAS

En las reglas se exponen acciones u omisiones específicas, no sujetas a la discrecionalidad de cada persona, son por lo general el tipo de planes más simples.

La esencia de la regla es reflejar una decisión administrativa en cuanto a la obligada realización u omisión de una acción.

Es preciso distinguir entre reglas y políticas; el propósito de las políticas es orientar la toma de decisiones mediante el señalamiento de las áreas en las que los administradores pueden actuar a discreción; las reglas, en cambio, no permiten discrecionalidad alguna en su aplicación.

CAPITULO 2: DEFINIR LA HERRAMIENTA FODA

La Matriz FODA es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a detectar las relaciones que existen entre las variables más importantes tanto internas como externas que posee la compañía.

La Matriz FODA o DOFA es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la unión entre las Amenazas y Oportunidades externas con las Fortalezas y Debilidades internas de la organización.

La identificación de las Fortalezas y Debilidades de las compañías, así como de las Oportunidades y Amenazas presentes en las condiciones externas, se considera como una actividad común de las empresas, lo que suele ignorarse es que la combinación de éstos puede requerir de distintas decisiones estratégicas. Es por esto que surgió la Matriz FODA en respuesta a las necesidades de sistematizar esas decisiones;

F significa “Fortalezas”
D significa “Debilidades”
O significa “Oportunidades”
A significa “Amenazas”

Contando con las oportunidades y amenazas, las fortalezas y debilidades, tenemos el material que nos permitirá realizar un plan estratégico, es decir, para poder escribir los objetivos estratégicos y diseñar las estrategias a mediano y largo plazo.

El análisis FODA representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual compete. A más de esto, tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de

análisis, tales como: producto, mercado, empresa, división, unidad estratégica, etc.

Esta matriz lo que busca es mezclar las condiciones internas de la empresa con las externas del entorno, para de esta manera:

- usar las Fuerzas para aprovechar las Oportunidades
- usar las Fuerzas para evitar las Amenazas
- superar las debilidades aprovechando las Oportunidades
- reducir las Debilidades y evitar las Amenazas

2.1 LA NATURALEZA DE LA AUDITORIA EXTERNA

El propósito de la auditoria externa es elaborar una lista finita de oportunidades que podrán beneficiar a la empresa y de amenazas que se deberían eludir, por otro lado también identifica las variables claves que prometen repuestas procesables.

Las empresas deben tener capacidad para responder en forma ofensiva o defensiva a los factores, formulando estrategias que le permitan aprovechar las oportunidades externas y reducir al mínimo las consecuencias de las amenazas potenciales.

Las fuerzas externas se pueden dividir en cinco categorías generales:

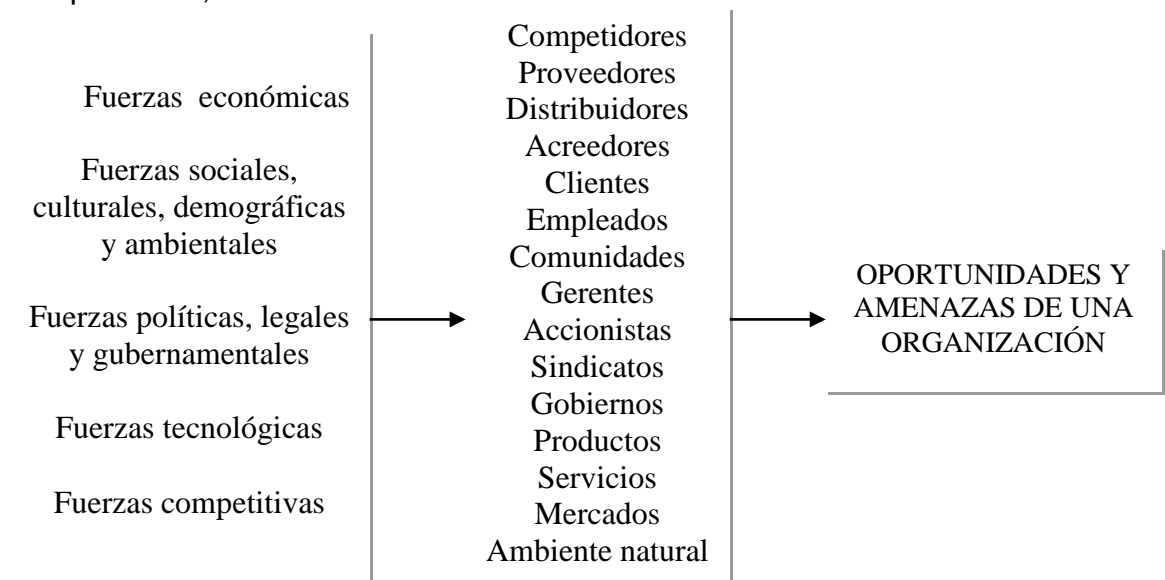
- 1) fuerzas económicas
- 2) fuerzas sociales
- 3) fuerzas políticas, gubernamentales y legales
- 4) fuerzas tecnológicas y
- 5) fuerzas de la competencia.

Los cambios de las fuerzas externas se traducen en cambios de la demanda de consumo, tanto de productos y servicios industriales, como de consumo. Éstas afectan el tipo de producto que se desarrollan,

la naturaleza de las estrategias para el posicionamiento y la segmentación de los mercados, los tipos de servicio que se ofrece y los negocios escogidos para su adquisición o venta, “las fuerzas externas afectan tanto a proveedores como a distribuidores”.

Es importante indicar que algunas organizaciones sobreviven exclusivamente por su capacidad para reconocer y aprovechar las oportunidades externas. El proceso para realizar una auditoria externa debe contar con la participación de la mayor cantidad de gerentes y empleados para que estos entiendan de qué se trata y se sientan comprometidos.

Una empresa, para realizar auditoria externa, debe primero reunir información de inteligencia de la competencia, así como información sobre las tendencias sociales, culturales, demográficas, económicas, políticas, jurídicas, gubernamentales y tecnológicas. Ésta información la pueden reunir de varias fuentes como son revistas, publicaciones, bases de datos específicas, bibliotecas de corporaciones, proveedores, clientes, competidores, etc.



Fuente: DAVID Fred R., **Conceptos de Administración Estratégica**. México D.F. Editorial Hispanoamericana S.A. Quinta edición. Pág. 116

Elaborado por: El Autor

Una vez reunida la información debe ser asimilada y evaluada para de esta forma identificar las amenazas y oportunidades más importantes que enfrenta la empresa. Se puede hacer una lista por orden de prioridad, clasificándolos desde 1, para la oportunidad / amenaza más importante, hasta 10 por ejemplo, para la oportunidad / amenaza menos importante.

Unos de los factores críticos para el éxito, suelen ser, las relaciones con los proveedores o distribuidores, participación en el mercado, competitividad de precios y tasas de interés.

2.1.1 LAS FUERZAS ECONÓMICAS

Los factores económicos al igual que las variables económicas, tiene consecuencias directas en el posible atractivo de diversas estrategias.

La siguiente tabla presenta un resumen de las variables económicas que suelen representar amenazas y oportunidades para la organización.

<u>Variables económicas claves que se deben monitorear</u>	
Cambio de Ecuador hacia una economía de servicios	Cambios en la demanda de diferentes categorías de bienes y servicios
Tendencias del mercado de valores	Tasas impositivas o impuestos
Disponibilidad de créditos	Diferencias del ingreso por zona y grupos de consumidores
Nivel de ingreso disponible	Fluctuaciones de precios
Propensión de las personas a gastar	Exportación de mano de obra
Tasas de interés	Políticas monetarias
Tasas de inflación	Políticas fiscales
Economías de escala	Factores de importaciones / exportaciones
Tasas de los mercados de dinero	Políticas de la Comunidad Económica Europea (CEE)
Déficit presupuestal del gobierno central	Políticas de la Organización de los Países Exportadores de Petróleo (OPEP)
Tendencia del Producto Interno Bruto	Políticas de los grupos de Países menos desarrollados (PMD)
Patrones de consumo	
Tendencias del desempleo	
Niveles de productividad de los trabajadores	
Situación económica de otros países	
Valor del dólar en los mercados mundiales	

Fuente: DAVID Fred R., **Conceptos de Administración Estratégica**. México D.F. Editorial Hispanoamericana S.A. Quinta edición. Pág. 116

Elaborado por: El Autor

2.1.2 LAS FUERZAS SOCIALES, CULTURALES, DEMOGRÁFICAS Y AMBIENTALES

Los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales afectan mucho a casi todos los productos y clientes. Las organizaciones grandes y pequeñas, lucrativas y no lucrativas, de todas las industrias se ven abrumadas y retadas por las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales.

Las tendencias sociales, culturales, demográficas y ambientales están dando forma a la manera en que viven, trabajan, producen y consumen los habitantes de un país.

La siguiente tabla nos indica las variables sociales más importantes que representan oportunidades y amenazas para cualquier compañía.

<u>Variables sociales, culturales, demográficas y ambientales</u>	
Cantidad de grupos de intereses especiales	Actitudes ante el trabajo
Tasas de inmigración y emigración	Hábitos de compra
Programa de seguridad social	Actitud ante el ahorro
Ingreso per capita	Actitud ante la inversión
Ubicación de mercados detallistas	Regulación del gobierno
Actitudes ante los negocios	Actitud ante la calidad del producto
Estilos de vida	Actitud ante el servicio al cliente
Entorno del centro de la ciudad	Cambios de población por raza, edad, sexo,
Ingreso promedio disponible	y grado de riqueza
Confianza en el gobierno	Cambios regionales en gustos y preferencias

Fuente: DAVID Fred R., **Conceptos de Administración Estratégica**. México D.F. Editorial Hispanoamericana S.A. Quinta edición. Pág. 121

Elaborado por: El Autor

2.1.3 LAS FUERZAS POLÍTICAS, LEGALES Y GUBERNAMENTALES

Los gobiernos federales, estatales, locales y extranjeros son importantes reguladores, desreguladores, subsidiadores, empleadores y clientes de las organizaciones. Los factores políticos, gubernamentales y legales, por consiguiente, pueden representar oportunidades o amenazas clave para organizaciones grandes o pequeñas, y es así que los cambios de las leyes de patentes, leyes sobre monopolios, tarifas fiscales y actividades de cabildeo pueden afectar muchísimo a las empresas.

Hoy, los estrategas deben contar con la habilidad para manejarse en forma más legalista y política que los estrategas de antes, cuya atención se dirigía más a los aspectos económicos y técnicos de la empresa.

La tabla subsiguiente contiene un resumen de las variables políticas, gubernamentales y jurídicas que pueden ser consideradas como amenazas y oportunidades para la organización.

<u>Variables políticas, gubernamentales y jurídicas</u>	
Políticas de gobierno central	Tarifas especiales
Políticas de gobiernos seccionales	Cantidad de patentes
Políticas municipales	Cambios en las leyes de propiedad intelectual y patentes
Política tributaria (SRI)	Leyes para la protección del ambiente
Política fiscal	Legislación antimonopolio
Política arancelaria	Reglamento importaciones / exportaciones
Política cambiaria	Cambios en la política fiscal y monetaria gubernamental
Regulación y desregulación gubernamentales	Leyes nacionales, estatales y locales
Cambio de leyes fiscales	
Condiciones políticas de otros países	

Fuente: DAVID Fred R., **Conceptos de Administración Estratégica**. México D.F. Editorial Hispanoamericana S.A. Quinta edición. Pág. 124

Elaborado por: El Autor

2.1.4 LAS FUERZAS TECNOLÓGICAS

Los avances tecnológicos pueden afectar enormemente los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de producción, prácticas de comercialización y posición competitiva de las organizaciones.

Éstos pueden crear mercados nuevos, producir una proliferación de productos nuevos y mejorados, cambiar la posición competitiva relativa de los costos de una industria y hacer que los productos y servicios existentes se vuelvan obsoletos.

Los cambios tecnológicos pueden disminuir o acabar con las barreras de los costos entre negocios, crear series más cortas de producción y dar por resultado un cambio en los valores y expectativas de empleados, gerentes y clientes, además pueden producir ventajas competitivas nuevas más potentes que las ventajas existentes.

Hoy en día ninguna compañía ni industria queda aislada de los avances tecnológicos que se producen; la tecnología de punta, detectar y evaluar las oportunidades y amenazas tecnológicas, puede representar una clave importante de la auditoría externa de la administración estratégica de la empresa.

A continuación presentamos algunas preguntas claves sobre la tecnología que se deben formular durante la auditoría externa:

- ¿Cuáles son las tecnologías en el interior de la empresa?
- ¿Qué importancia tiene cada tecnología en las actividades de la empresa?
- ¿Cuál es la probable evolución de estas tecnologías en el futuro?
- ¿Cuáles son las actividades y los productos de la empresa?

- ¿Cuáles fueron las inversiones de la empresa en tecnologías importantes con el transcurso del tiempo?
- ¿Cuáles son las partes y las piezas de estos productos?
- ¿En qué participa y no participa actualmente la empresa y por qué?
- ¿Qué aplicaciones considera la empresa que deberían introducirse?
- ¿Cuáles deben ser las prioridades de inversión en recursos tecnológicos?
- ¿Qué recursos tecnológicos se requieren para que la empresa alcance sus actuales objetivos comerciales?
- ¿Qué inversiones tecnológicas se deben limitar o eliminar?
- ¿Qué tecnologías se usan en las actividades de la empresa, en sus productos, en sus componentes y partes?
- ¿Qué importancia tiene cada una de las tecnologías en cada uno de sus productos y actividades?

2.1.5 LAS FUERZAS COMPETITIVAS

Una parte importante de una auditoria externa consiste en identificar a las empresas rivales y determinar sus fuerzas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos y estrategias.

Reunir y evaluar información sobre los competidores es esencial para formular buenas estrategias, identificarlos no siempre resulta fácil porque muchas empresas cuentan con divisiones que compiten en diferentes industrias. La mayor parte de las empresas que tienen muchas divisiones no suelen proporcionar información sobre las ventas y utilidades por divisiones, debido a razones obviamente de competencia. Las debilidades de la competencia pueden presentar oportunidades externas para la organización, mientras que las fuerzas de los competidores más importantes pueden significar amenazas graves contra la empresa.

Las compañías necesitan tener un programa de inteligencia sobre la competencia. Las tres misiones básicas de un programa son:

1. Proporcionar un entendimiento general de una empresa y sus competidores.
2. Identificar áreas en las cuales los competidores son vulnerables y determinar el impacto que las acciones estratégicas tendrían en los competidores.
3. Detectar las posibles medidas que podría tomar un competidor y que pondría en peligro la posición que tiene una empresa en el mercado.

Las preguntas sobre la competencia, que se presentan a continuación, son importantes cuando se realiza auditoría externa:

- ✓ ¿Cuáles son las principales fuerzas de los competidores?
- ✓ ¿Cuáles son las principales debilidades de los competidores?
- ✓ ¿Cuáles son los principales objetivos y estrategias de los competidores?
- ✓ ¿Cómo es probable que respondan los principales competidores a las actuales tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, geográficas, políticas, gubernamentales, tecnológicas y competitivas que afectan a nuestro entorno?
- ✓ ¿Hasta que punto son vulnerables los principales competidores ante las estrategias alternativas de nuestra compañía?
- ✓ ¿Qué posición ocupan nuestros productos o servicios con relación a nuestros principales competidores?
- ✓ ¿En qué medida están entrando empresas nuevas y saliendo empresas nuevas?
- ✓ ¿Qué factores claves han dado por resultado nuestra posición competitiva presente en esta industria?

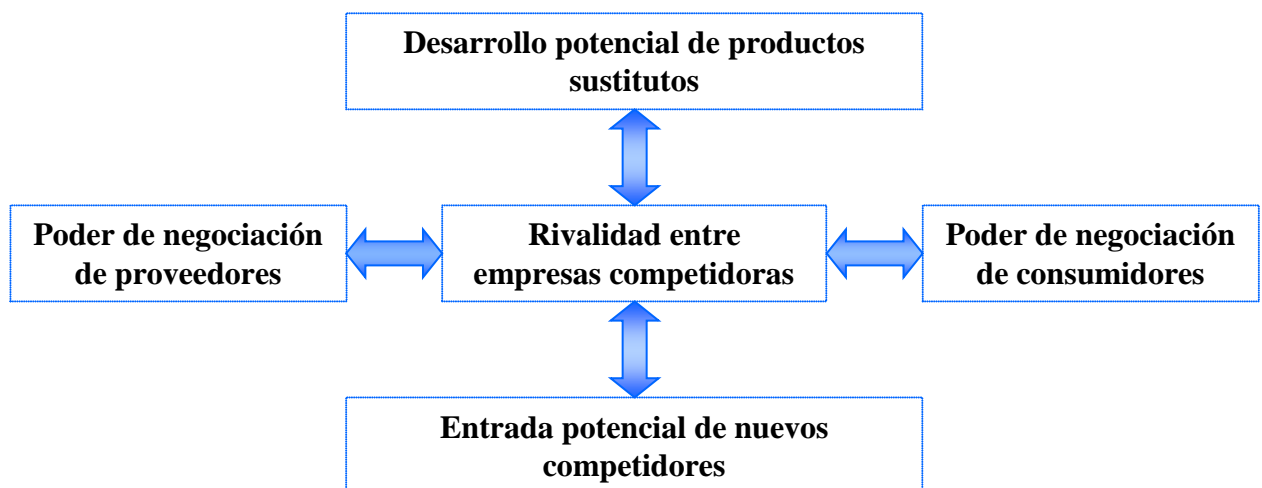
- ✓ ¿Cuál es la naturaleza de la relación entre proveedores y distribuidores en esta industria?

EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER

El modelo del análisis de la competencia de las cinco fuerzas de PORTER, es utilizado en muchas industrias como un instrumento para elaborar estrategias.

La intensidad de la competencia entre empresas varía mucho de una industria a otra, es por esto que PORTER indica que la naturaleza de la competencia de una industria dada está compuesta por cinco fuerzas:

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



Fuente: DAVID Fred R., **Conceptos de Administración Estratégica**. México D.F. Editorial Hispanoamericana S.A. Quinta edición. Pág. 142

Elaborado por: El Autor

1) La rivalidad entre las empresas que compiten. De las cinco fuerzas de Michael PORTER ésta es la más importante. Las estrategias que sigue una empresa sólo tendrán éxito en la medida en que le ofrezcan una ventaja competitiva en comparación con las estrategias que siguen empresas rivales. Cuando una empresa cambia de estrategia se puede encontrar con represalias por contraataque, por ejemplo bajar los precios, mejorar la calidad, ofrecer más servicios, ofrecer garantías y aumentar publicidad.

“El grado de rivalidad entre empresas aumenta a medida que existen mas competidores, conforme disminuye la demanda de productos de la industria, la reducción de precios resulta común y corriente, también ocurre cuando los consumidores pueden cambiar de una marca a otra con facilidad, cuando los costos fijos son muy altos, cuando el producto es perecedero, cuando las empresas rivales difieren en cuanto a estrategias, origen y cultura y cuando las fusiones y las adquisiciones son cosa común de la industria”⁴.

Conforme la rivalidad entre las empresas que compiten se intensifica, las utilidades de la industria se van disminuyendo, en ocasiones al grado de que la industria pierda su atractivo inherente.

2) La entrada potencial de competidores nuevos. Siempre que exista la posibilidad de que empresas nuevas entren en una industria en particular sin gran dificultad, aumentará la intensidad de la competencia entre las empresas. Dando así origen a barreras que dificulten la entrada de nuevas empresas como son: la necesidad de obtener economías de escala rápidamente, tecnología y conocimientos especializados, la falta

⁴ Fuente: DAVID Fred R., **Conceptos de Administración Estratégica**. México D.F. Editorial Hispanoamericana S.A. Quinta edición. Pág. 143

de experiencia, la sólida lealtad del cliente, la clara preferencia por la marca, el cuantioso capital requerido, la falta de canales de distribución adecuados, las políticas reguladoras del gobierno, las tarifas, la posesión de patentes, las ubicaciones indeseables y la posible saturación del mercado.

A pesar de que existan infinidad de barreras que impidan el ingreso de nuevas empresas a la industria, éstas lo hacen mediante productos de calidad superior, precios más bajos y recursos sustanciales para la comercialización, por consiguiente, el estratega tiene que identificar las empresas nuevas que podrían entrar en el mercado, vigilar las estrategias de las nuevas empresas rivales, contraatacar conforme se requiera y capitalizar las fuerzas y oportunidades existentes.

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

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

4) El poder de negociación de los proveedores. El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, especialmente cuando existe una gran cantidad de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas

sustitutas buenas o cuando el costo por cambiar de materias primas es especialmente caro. Con frecuencia, los proveedores y los productores hacen bien en ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de servicios nuevos, entregas justo a tiempo y costos bajos de inventarios, reforzando así la rentabilidad a largo plazo para todas las partes interesadas.

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

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

2.2 LA NATURALEZA DE LA AUDITORIA INTERNA

Las áreas funcionales de todas las empresas tienen fuerzas y debilidades internas, que sumadas a las oportunidades y amenazas externas, así como a un enunciado claro de la misión y la visión, son la base para establecer objetivos y estrategias. Los objetivos y estrategias se

establecen con la intención de capitalizar las fuerzas internas y de superar las debilidades.

El proceso para realizar una auditoría interna se parece mucho al proceso para realizar auditoría externa. Gerentes y empleados de toda la empresa tienen que participar para determinar cuáles son las fuerzas y debilidades de la empresa. La auditoría interna requiere que se reúna, asimile y evalúe información sobre las operaciones de administración, marketing, finanzas /contabilidad, producción / operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información computarizada de la empresa.

En comparación a la auditoría externa, el proceso para realizar una auditoría interna ofrece mayor posibilidad de que los participantes entiendan la forma como su trabajo, sus departamentos y divisiones encajan en la organización entera. Este es un gran beneficio, porque tanto gerentes como empleados alcanzan mejores resultados cuando entienden como su trabajo afecta a otras áreas y actividades de la empresa.

Por otro lado es importante indicar que la auditoría interna resulta un magnifico vehículo para mejorar el proceso de la comunicación en la organización; “comunicación” que tal vez sea la palabra más importante en la administración.

2.2.1 EL AREA ADMINISTRATIVA

Las funciones del área administrativa consta de cinco actividades básicas: planificar, organizar, motivar, integrar el personal y controlar.

a. Planificar, consiste en realizar todas aquellas actividades gerenciales que se relacionan con el hecho de prepararse hacia el futuro. La planificación es la piedra angular para formular buenas estrategias.

Ésta es esencial para poner en práctica con éxito la estrategia y evaluarla, en gran medida, porque las actividades para organizar, motivar, integrar personal y controlar dependen de una buena planificación.

La planificación puede producir impactos positivos en el desempeño organizacional e individual. Permite que la organización identifique y aproveche las oportunidades externas y que minimice las consecuencias de las amenazas externas. También incluye elaborar una misión, pronosticar las tendencias y los hechos futuros, establecer objetivos y elegir las estrategias que se seguirán.

b. Organizar, consiste en lograr un esfuerzo coordinado mediante la definición de una tarea y las relaciones de autoridad. Significa determinar quién hace qué y quién depende de quién. En una empresa bien organizada existen gerentes y empleados motivados, en una empresa bien organizada los recursos están mejor asignados y se usan con mayor eficacia que en una empresa desorganizada.

Se puede decir que la función de la organización de la administración consta de tres actividades subsecuentes:

- 1) descomponer las tareas en trabajos
- 2) combinar los trabajos para construir departamentos (originando una estructura organizacional, un espacio de control y una cadena de mando)
- 3) delegar autoridad

Estos instrumentos les explican con claridad a los gerentes y a los empleados lo que envuelven trabajos concretos.

c. Motivar, es el proceso que consiste en influir en alguien con el propósito de que alcance objetivos específicos.

Los objetivos, las estrategias y las políticas no tienen grandes posibilidades de triunfo si los empleados y los gerentes no se sienten motivados para poner en práctica las estrategias después de que han sido formuladas.

La motivación de la administración incluye cuatro elementos fundamentales que son:

- 1) liderazgo
- 2) dinámica de grupo
- 3) comunicación
- 4) cambio organizacional.

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

e. Controlar, la función de control de la administración incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas. La función de control de la administración es particularmente importante para la debida evaluación de la estrategia, consta de cuatro pasos básicos:

1. Establecer estándares para el desempeño
2. Medir el desempeño individual y organizacional

3. Comparar el desempeño actual con los estándares del desempeño planificado
4. Tomar acciones correctivas

Es necesario indicar que en las organizaciones, el desempeño individual muchas veces se mide indebidamente o no se mide en absoluto, esto se da, ya que la evaluación puede crear confrontaciones que la mayoría de los gerentes están dispuestos a invertir y puede requerir habilidades que muchos gerentes no tienen.

2.2.2 EL AREA DE MARKETING

Marketing se puede describir como el proceso de definir, anticipar, crear y satisfacer las necesidades y los deseos de los clientes en cuanto a productos y servicios.

Se puede indicar que dentro de las funciones básicas de marketing tenemos:

- 1) Análisis de los clientes
- 2) Compra de suministros
- 3) Venta de productos / servicios
- 4) Planificación de productos y servicios
- 5) Políticas de precios
- 6) Distribución
- 7) Investigación de mercados
- 8) Análisis de oportunidades
- 9) Responsabilidad social

1) Análisis de los clientes, consiste en evaluar y estudiar los deseos y requerimientos de los consumidores; implica realizar encuestas, analizar la información de los consumidores, evaluar las estrategias de

posicionamiento en el mercado, elaborar perfiles de los clientes y determinar las estrategias óptimas para segmentar el mercado.

Los perfiles de los clientes pueden revelar características demográficas de los clientes de una organización.

2) Compra de suministros, consiste en comprar los suministros necesarios para producir y vender un producto o servicio. El proceso de compra se puede ver complicado por factores como los controles de precios, la recesión, las restricciones al comercio exterior, las huelgas y las máquinas descompuestas.

Hay que recordar que la integración hacia atrás, es decir, obtener el control de los proveedores, es una estrategia que resulta muy atractiva cuando los proveedores no son confiables, son muy caros o son incapaces de satisfacer las necesidades de la compañía.

3) Venta de productos / servicios, incluye mucha actividad de marketing, por ejemplo, publicidad, promoción de ventas, ventas personales, administración de la fuerza de ventas, relaciones con los clientes y relaciones con los distribuidores.

Determinar las fuerzas y debilidades de la organización en función de marketing referente a las ventas es uno de los resultados importantes al efectuar una auditoría interna de la administración estratégica.

4) Planificación de productos y servicios, éste incluye actividades como pruebas de mercado, posicionamiento de productos y marcas, entrega de garantías, empaques, características del producto, estilo y calidad del producto y ofrecer servicio al cliente.

La planificación de producto es muy importante cuando la organización persigue el desarrollo o la diversificación de sus productos; por otro lado

las pruebas de mercado permiten a la organización experimentar diversos planes de marketing y pronosticar las ventas futuras de productos nuevos.

5) Políticas de precios, las principales partes interesadas que afectan las decisiones de los precios son: los consumidores, gobiernos, proveedores, distribuidores y competidores.

Los estrategas deben ver los precios desde una perspectiva a corto plazo y a largo plazo, porque los competidores pueden imitar los cambios de precios con bastante facilidad.

6) Distribución, incluye almacenamiento, canales de distribución, cobertura, ubicación de los puntos detallistas, territorio de ventas, niveles y ubicación de inventarios, medios de transporte, ventas al mayoreo y ventas al menoreo.

7) Investigación de mercados, consiste en reunir, registrar y analizar, en forma sistemática, datos sobre problemas relacionados con marketing de bienes y servicios.

“La investigación de mercados puede descubrir fuerzas y debilidades críticas y los investigadores de mercados emplean infinidad de escalas, instrumentos, procedimientos, conceptos y técnicas para reunir información”⁵.

8) Análisis de oportunidades, implica evaluar costos, beneficios y riesgos asociados con las decisiones mercadotécnicas.

⁵ Fuente: DAVID Fred R. , **Conceptos de Administración Estratégica**. México D.F. Editorial Hispanoamericana S.A. Quinta edición. Pág. 170

El análisis costo / beneficio requiere tres pasos:

1. computar el total de costos asociados a una decisión
2. estimar el total de beneficios producto de esa decisión
3. comparar el total de costos y el total de beneficios.

9) Responsabilidad social, consiste en determinar el mejor camino para que la empresa cumpla con sus obligaciones en el campo de la responsabilidad social y al mismo tiempo, ofrecer productos y servicios seguros y a precio razonable.

2.2.3 EL AREA DE FINANZAS / CONTABILIDAD

La situación financiera es considerada la mejor medida aislada de la posición competitiva de la empresa y de su atractivo general para los inversionistas. La liquidez de una empresa, su apalancamiento, capital de trabajo, rentabilidad, aprovechamiento de activos, su flujo de efectivo y el capital contable pueden impedir que algunas estrategias sean alternativas factibles.

El análisis de las “Razones Financieras” es el método que mas se emplea para determinar las fuerzas y las debilidades de la organización en el campo de inversiones, financiamiento y dividendos. Éstas razones financieras pueden señalar fuerzas y debilidades en las actividades de las áreas de administración, marketing, producción, investigación y desarrollo, así como de sistemas de información computarizada.

La decisión de inversión, también llamado *presupuesto de capital*, consiste en asignar y reasignar el capital y los recursos para proyectos, productos, activos, y divisiones de la organización.

La decisión de financiamiento, se refiere a determinar cuál será la estructura de capital más conveniente para la empresa e incluye estudiar varios métodos que permitan a la empresa reunir capital, por ejemplo, emitiendo acciones, aumentar su deuda, vendiendo activos o usando una combinación de estas opciones.

La decisión de dividendos, aborda temas como el porcentaje de utilidades que se pagará a los accionistas, la consistencia de los dividendos que se han pagado con el transcurso del tiempo y la recompra o la emisión de acciones.

Las razones financieras se calculan con base en el estado de perdidas y ganancias y el balance general de la empresa. Calcular las razones financieras es como sacar una fotografía, porque los resultados reflejan una situación en un punto en el tiempo.

La comparación de las razones con el transcurso del tiempo y con los promedios de la industria tiene muchas probabilidades de producir estadísticas llenas de significados que se pueden usar para identificar y evaluar fuerzas y debilidades.

A continuación se presenta una tabla, la misma que cuenta con los cuatro grupos de fuentes básicas de razones financieras, su forma de calcular y que mide cada una de ellas.

RAZÓN	CÓMO SE CALCULA	QUÉ MIDE
-------	-----------------	----------

Razones de Liquidez

Capital Neto de Trabajo	Act. Corriente - Pas. Corriente	Indica la cantidad de recursos con que cuenta la empresa para atender sus operaciones después de cubrir el pasivo corriente.
Razón Corriente	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	Indica el número de dólares que en promedio dispone la empresa para cancelar cada dólar del pasivo corriente dentro del ciclo de operación.
Prueba Ácida	$\frac{\text{Caja + Inv. Temporales + Cuentas por cobrar}}{\text{Pasivo corriente}}$	Mide la capacidad de pago mediata del pasivo corriente a medida que éste vence, sin tomar en cuenta el efectivo que podría provenir de la liquidación o venta de los inventarios.

Razones de Apalancamiento

Índice de Solvencia	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	Mide el porcentaje del total de fondos proporcionados por los acreedores. Mientras menor sea la participación del pasivo total en el financiamiento del activo total, menor es el riesgo financiero de la empresa.
Razón de Pasivo Total a Patrimonio	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$	Mide la relación que existe entre el pasivo total y el total de fuentes proporcionados por los acreedores y los propietarios.
Razón de Pasivo a largo plazo a Capital Contable	$\frac{\text{Pasivo a largo plazo}}{\text{Patrimonio}}$	Mide la relación entre el pasivo y el capital contable de la estructura del capital de la empresa a largo plazo.

Razones de Actividad

Rotación de Inventarios	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Inventarios}}$	Mide el hecho de que la empresa tenga exceso de mercancías en inventarios y el hecho de que una empresa esté vendiendo sus inventarios con lentitud, en comparación con el promedio de la industria.
--------------------------------	--------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Rotación del Activo Total	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$	Señala el número de veces o la eficiencia con que la empresa ha utilizado su activo para generar ventas.
Rotación de Cuentas por Cobrar	$\frac{\text{Ventas a Crédito}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$	Indica el número de veces que en promedio, se han recuperado las ventas a crédito dentro del ciclo de operaciones. Normalmente es preferible una rotación rápida a una rotación lenta.
Periodo Promedio de Cobro	$\frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación de Ctas. por cobrar}}$	Señala el número de días que la empresa se está demorando, en promedio, para recuperar sus ventas a crédito.
Rotación de Cuentas por Pagar	$\frac{\text{Compras a Crédito}}{\text{Ctas. por Pagar proveedores}}$	Indica, en promedio, el número de veces que las compras a crédito de insumos o mercancías se han cancelado en el ejercicio.
Periodo Promedio de Pago	$\frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación de Ctas. por pagar}}$	Señala el número de días que en promedio la empresa se está demorando para cancelar sus compras a crédito.

Razones de Rentabilidad

Margen Neto de Utilidad	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	Mide la utilidad que le queda a la empresa después de intereses e impuestos por dólar de ventas.
Rendimiento sobre Activos o Inversión (ROA)	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$	Señala la utilidad después de impuestos por dólar de activo, esta razón también se llama rendimiento sobre la inversión.
Rendimiento sobre el Patrimonio (ROE)	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	Indica la utilidad después de impuestos por dólar invertido por los accionistas en la empresa.
Utilidad por Acción (UPA)	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Acciones en Circulación}}$	Indica la utilidad neta que le corresponde, en promedio, a cada acción que se encuentra en circulación, es la ganancia a disposición de los dueños de las acciones comunes.

Fuente: SAENZ Rodrigo. , **Manual de preparación y evaluación de Proyectos.** Quito - Ecuador. Segunda edición. Pág. 163-168

Elaborado por: El Autor

2.2.4 EL ÁREA DE PRODUCCIÓN / OPERACIONES

La función de producción / operaciones de un negocio consta de todas las actividades que convierten insumos en bienes y servicios. Las transformaciones y los productos varían de una industria a otra y de un mercado a otro.

Una operación fabril transforma insumos o materias primas, trabajo, capital, maquinas e instalaciones en bienes y servicios terminados.

La administración de producción / operaciones comprende cinco funciones o áreas de decisión; que a continuación se describen:

1) Procesos. Las decisiones de los procesos se refieren al diseño del sistema de producción material. Las decisiones específicas incluyen elección de tecnología, distribución y ubicación de instalaciones, análisis del flujo del proceso, equilibrio de las líneas, control de procesos y análisis de transportes.

2) Capacidad. Las decisiones de la capacidad se refieren a determinar los niveles óptimos de producción de la organización, ni demasiado ni muy poco. Las decisiones específicas incluyen pronósticos, planificación de instalaciones, planificación acumulada, programación, planificación de capacidad y análisis de corridas.

3) Inventarios. Las decisiones de inventarios se refieren a la administración del nivel de materias primas, producto en proceso y productos terminados. Las decisiones específicas incluyen qué ordenar, cuánto ordenar, cuándo ordenar y manejo de materiales.

4) Fuerza de trabajo. Las decisiones de fuerza de trabajo se refieren a la administración de los empleados especializados, semiespecializados, oficinistas y administrativos. Las decisiones específicas incluyen diseño de puestos, medición del trabajo, enriquecimiento de los trabajos, normas laborales y técnicas de motivación.

5) Calidad. Las decisiones de la calidad pretenden garantizar la calidad de los productos y servicios producidos. Las decisiones específicas incluyen control de calidad, muestras, pruebas, certificación de calidad y control de costos.

Con frecuencia, las actividades de producción / operaciones representan la parte más grande del activo humano y el capital de una organización. En la mayoría de las industrias, los costos básicos por fabricar un producto o servicio se contraen con las operaciones, así que producción / operaciones puede tener un gran valor como arma competitiva para la estrategia global de la compañía. Las fuerzas y debilidades de las cinco fuerzas de producción pueden significar el éxito o el fracaso de la empresa.

2.2.5 EL ÁREA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

La quinta área importante de las operaciones internas que se debe indicar para conocer las debilidades y fortalezas de la organización es la de Investigación y Desarrollo.

Las organizaciones invierten en Investigación y Desarrollo porque piensan que esta inversión les conducirá a productos o servicios superiores y les brindará una ventaja competitiva. Éste gasto pretende poder desarrollar productos nuevos antes de que lo hagan los competidores, mejorar la calidad del producto o mejorar los procesos de producción para reducir costos.

La misión global de Investigación y Desarrollo consiste en apoyar los negocios existentes, ayudar a lanzar negocios nuevos, desarrollar productos nuevos, mejorar la calidad, elevar la eficiencia de producción y profundizar o ampliar las capacidades tecnológicas de la compañía.

La distribución de los costos entre las actividades de investigación y desarrollo varía de acuerdo a la compañía y la industria, pero por regla general el total de costos para ésta no supera los costos de inicio de producción y marketing. Los enfoques más usados para determinar las asignaciones presupuestales para investigación y desarrollo son 4:

1. Financiar la mayor cantidad posible de propuestas de proyectos.
2. Usar un método con base en porcentajes de ventas.
3. Presupuestar más o menos la misma cantidad que gastan los competidores en integración y desarrollo.
4. Decidir cuántos productos nuevos de éxito necesitan y trabajar hacia atrás para calcular la inversión requerida para integración y desarrollo.

La Investigación y Desarrollo puede adoptar dos formas básicas en una organización: Interna, en cuyo caso una organización cuenta con su propio departamento de investigación y desarrollo, e Integración y Desarrollo por contrato, en cuyo caso la empresa contrata investigadores independientes u organizaciones independientes que desarrollen productos específicos. Sin embargo muchas compañías usan las dos formas para desarrollar productos nuevos.

La mayor parte de las empresas sólo pueden desarrollar en forma continua productos nuevos y mejorados, debido a los cambios de las necesidades y gustos de los consumidores, las nuevas tecnologías, la brevedad de los ciclos de vida del producto y el aumento de la competencia nacional y extranjera.

La falta de ideas para productos nuevos, el aumento de competencia global, el aumento de la segmentación de mercados, la fuerza de los grupos especiales de interés y el aumento de la regulación gubernamental son varios de los factores que hacen que el desarrollo exitoso de productos nuevos resulte cada vez más difícil, costoso y arriesgado.

2.2.6 EL ÁREA DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN COMPUTARIZADA

La información liga a todas las funciones del negocio y sienta la base para todas las decisiones gerenciales. La información representa una fuerza primordial de ventaja o desventaja competitiva. Evaluar las fuerzas y debilidades internas de una empresa en cuanto a sus sistemas de información es una dimensión determinante de una auditoría interna.

El propósito del sistema de información computarizada es mejorar el desempeño de la empresa mejorando la calidad de las gestiones empresariales. Un sistema eficaz de información, por tanto, reúne, clasifica, guarda, resume y presenta información de tal manera que responda a interrogantes de importancia de las operaciones y estrategias, es una base de datos que contiene todo tipo de registros y datos que les resultan importantes a los gerentes.

Un sistema de información computarizada recibe su materia prima de la evaluación interna y externa de la organización, integrándose éstos de tal manera que puedan ayudar a la toma de decisiones de los gerentes.

Cabe indicar que un sistema de información computarizada tiene un flujo lógico de material, es decir, los datos entran en el sistema y se transforman en productos. Los productos incluyen impresiones de computadora, informes escritos, tablas, cuadros, gráficas, cheques, órdenes de compra, facturas, registro de inventarios, cuentas de nóminas y diversos documentos más. Los *datos* sólo se convierten en *información*

cuando han sido evaluados, filtrados, condensados, analizados y organizados para un propósito, problema, persona o tiempo específicos.

Los beneficios de un buen sistema de información incluyen un mejor entendimiento de las funciones del negocio, mejor comunicación, toma de decisiones más informadas, análisis de problemas y mejor control.

Los sistemas de información son un recurso estratégico muy importante porque vigilan los cambios del ambiente, identifican las amenazas de la competencia y ayudan a poner en práctica, evaluar y controlar las estrategias.

CAPITULO 3: MODELO DE UN PLAN ESTRATÉGICO

Es más fácil estudiar y aplicar el proceso de la planeación estratégica cuando se usa un modelo, éste no garantiza el éxito, pero representa un enfoque claro y práctico para formular, poner en práctica y evaluar estrategias.

En el caso de la administración estratégica, el punto de partida lógico es identificar la misión, los objetivos y las estrategias de la organización porque la situación y la condición presente de una empresa pueden excluir ciertas estrategias.

El proceso de la planeación estratégica es dinámico y continuo. El cambio sufrido por uno de los componentes básicos del modelo pueden requerir, a su vez, un cambio en uno o todos los demás componentes.

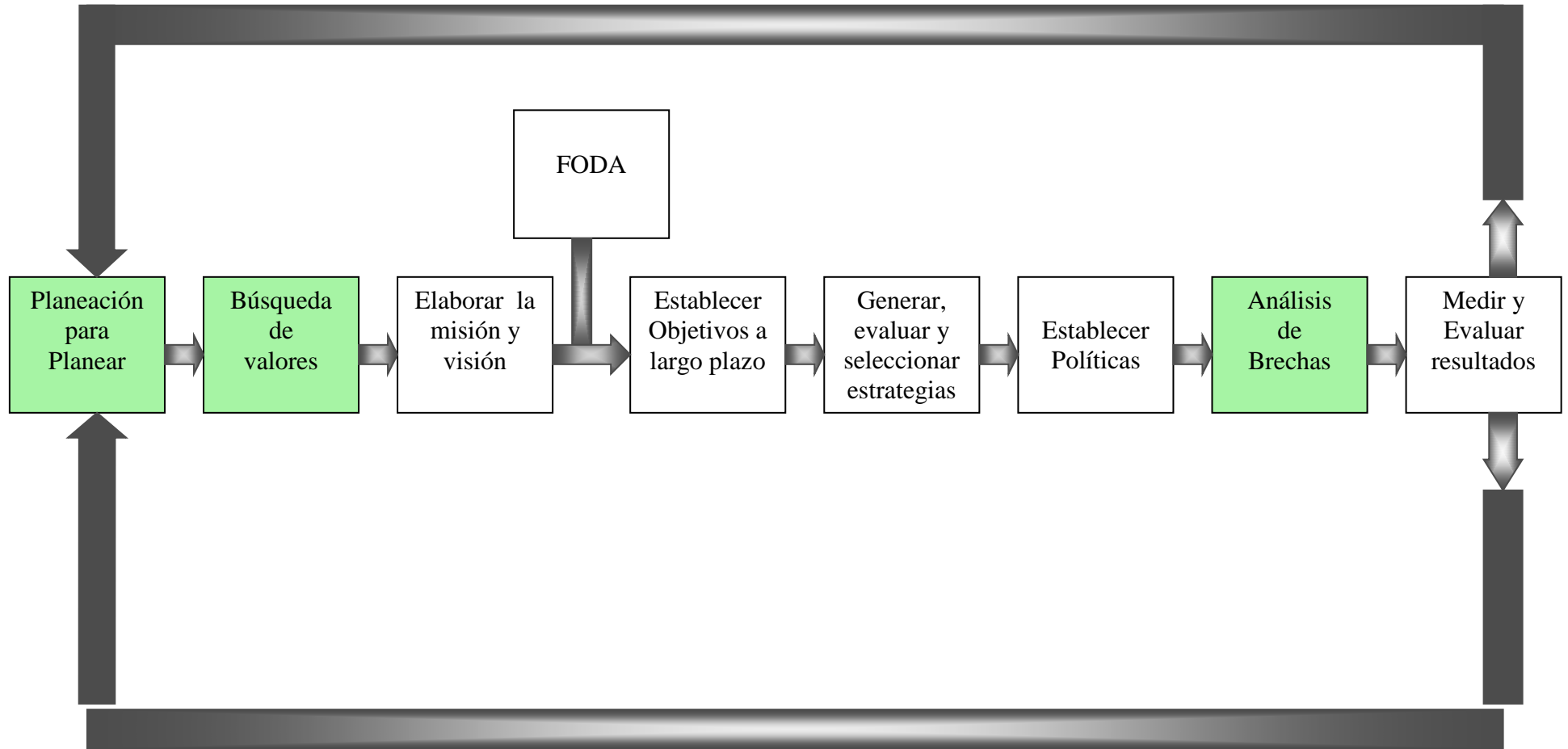
Cabe indicar que las actividades para formular, poner en práctica y evaluar las estrategias deben ser continuas y no limitarse al final de un año o semestre. En realidad, el proceso de la planeación estratégica no termina jamás.

Para el desarrollo de esta Tesis se seguirá un modelo fruto de la fusión de otros dos: EL MODELO GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA del autor David Fred. , se lo utilizará como base, mientras que del MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA desarrollado por los autores Goodstein, Nolan y Pfeiffer se tomarán tres fases: Planeación para Planear, Búsqueda de Valores y Análisis de Brechas, las mismas que complementarán el modelo que se utilizará en PRODELTA CÍA. LTDA..

Este modelo elaborado por la autora de consta de nueve fases consecutivas que son:

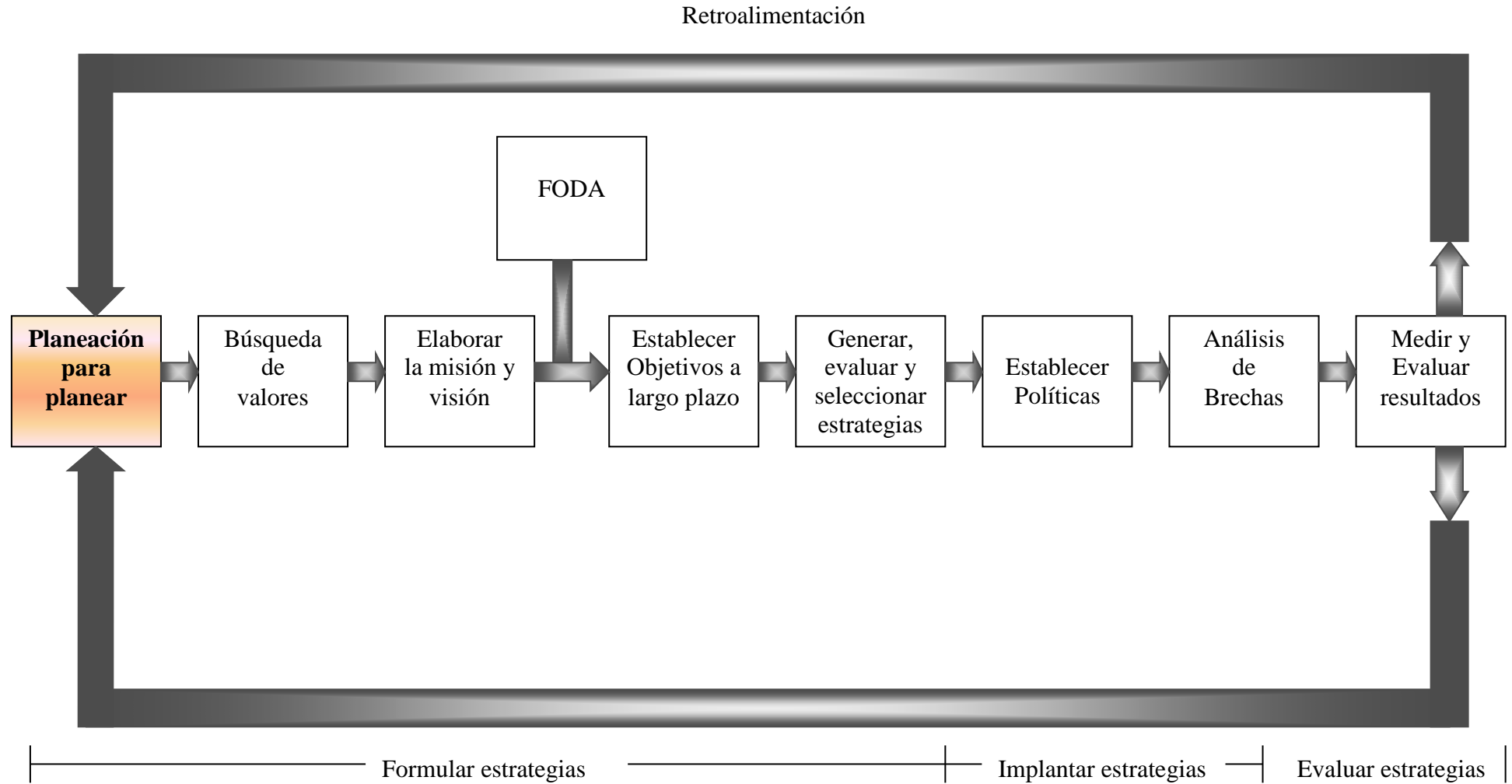
MODELO DE IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO

Retroalimentación



Formular estrategias | Implantar estrategias | Evaluar estrategias

3.1 PLANEACION PARA PLANEAR



Es una consideración profunda de la forma cómo se va a realizar la planeación estratégica en la empresa. Esto incluye determinar si la empresa esta lista para planear, si esta generando compromiso por parte de los ejecutivos de la empresa, si se esta determinando los grupos de interés clave y contratando la planeación estratégica.

La labor previa del proceso de planeación estratégica aplicada implica resolver un sinnúmero de preguntas y tomar varias decisiones, las cuales son muy importantes para el éxito o fracaso del plan estratégico.

Las siguientes son las más comunes:

- ¿Cuánto compromiso existe con el proceso de planeación?
- ¿Quién se debe involucrar?
- ¿Cómo involucrar a los interesados ausentes?
- ¿Cuánto tiempo empleará?
- ¿Qué información se necesita para emplear de manera exitosa?
- ¿Quién necesita analizar los datos?

La planeación para planear incluye responder a estas preguntas y tomar las decisiones necesarias para obtener las respuestas antes de la iniciación de cualquier proceso real de planeación. Es muy importante no precipitarse en el proceso de planeación sin antes aclarar las expectativas e informar a los miembros de la organización a cerca del tema y sin considerar quien está involucrado y quien no.

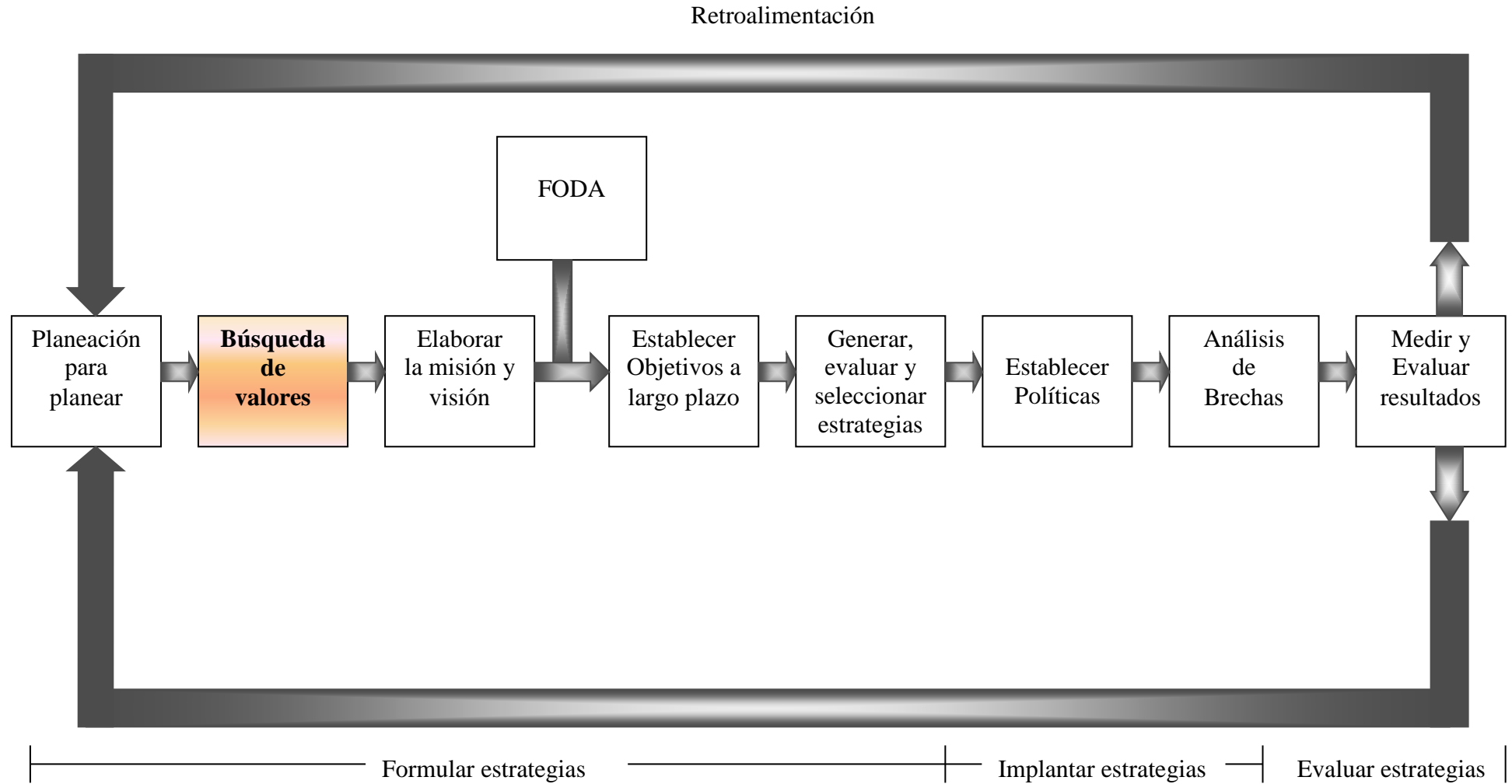
Una vez más cabe indicar que el primer paso para la planeación estratégica consiste en asegurarse de que exista compromiso organizacional ante el proceso, que los participantes clave como son los ejecutivos de la empresa consideren importante el proceso y estén dispuestos a invertir tiempo y esfuerzo en él de una forma que sea visible para el resto de la compañía.

En esta primera fase que es Planeación para Planear habitualmente se debe monitorear cuatro entornos que afectan a la organización:

- 1. El Macroentorno;** los cambios en el macroentorno afectan de manera evidente a la organización de diversas maneras y en distintas escalas, entre los principales aspectos tenemos: cambios demográficos, sociales, tecnológicos, gubernamentales, ambientales, entre otros.
- 2. El Entorno Industrial;** dentro de los factores que se consideran en éste entorno tenemos, la estructura de cómo se encuentra formada la industria, la manera en como se financia ésta, los productos habitualmente utilizados en sus procesos y sus estrategias más comunes de mercadeo.
- 3. El Entorno Competitivo;** éste entorno incluye factores como la consideración del competidor, los modelos de segmentación del mercado, planes de investigación y desarrollo, etc.
- 4. El Entorno Interno de la Organización;** como su nombre lo indica analiza estructura propia de la organización, sus políticas, reglas, debilidades y fortalezas, éstas están directamente relacionadas con la satisfacción del cliente.

Este proceso del monitoreo del entorno debe ser continuo, de tal manera que se pueda contar con datos exactos el momento que así lo precise la organización, dichos datos no sólo deben ser recopilados sino también analizados, interpretados y utilizados en el proceso continuo de la empresa.

3.2 BUSQUEDA DE VALORES



Constituye un examen de los valores de los miembros de la organización, los valores de la empresa, su filosofía de trabajo, los supuestos que comúnmente se utiliza en la entidad, la cultura organizacional y los valores de los grupos de interés en su futuro.

“Los valores orientan a la empresa hacia una selección de un propósito, de una misión, de una visión, al igual que de varias metas u objetivos. La búsqueda de éstos obliga al equipo de la planeación estratégica a analizar y comprender los fundamentos de la organización y la forma de operar sus valores personales, sus valores organizacionales, la filosofía de la empresa, la cultura de la misma y por último los grupos de interés de la organización”⁶.

3.2.1 VALORES PERSONALES.- El primer paso para llevar a cabo la búsqueda de valores es un examen de los valores personales que caracterizan a los miembros de la organización. Puesto que existen tanto valores personales como organizacionales debe estar bien en claro el nivel al cual se hará la evaluación.

Un individuo para quien la toma de riesgos constituye un valor personal puede prever un futuro organizacional muy diferente en comparación a la persona que no le gusta tomar riesgos. De igual manera las aspiraciones o sueños de una persona que le importa la reputación profesional, será diferente al de una persona que tenga prioridades opuestas.

Estas diferencias tienen implicaciones claras para la dirección, la estructura y los procesos de toma de decisiones futuras de la empresa y para el trabajo restante del equipo administrativo.

⁶ GOODSTEIN Leonard, (1999). **Planeación Estratégica Aplicada**. Bogotá-Colombia. Editora Lily Solano Arévalo. Segunda edición. Pág. 18.

Si estas diferencias no son identificadas, aclaradas y comprendidas, puede haber muy poco acuerdo entre los miembros del grupo. Una vez que haya claridad acerca de los valores personales de los miembros y un acuerdo de cómo llevar las diferencias en valores, se pueden llevar a cabo los procesos de planeación estratégica.

3.2.2 VALORES ORGANIZACIONALES.- Una vez analizados los valores individuales del equipo de planeación estratégica, deben considerarse los valores a los que aspira la organización en general, los cuales se verán reflejados en los comportamientos futuros preferidos de los integrantes de la misma.

Por lo general, aquí el equipo plantea inquietudes como rentabilidad versus crecimiento, ser un buen ciudadano corporativo y que se les vea como el valor agregado que tiene la empresa, sus empleados.

De esta manera y sintiéndose orgullosos de formar parte de la familia de la organización, se pueden dar cuenta que todas las decisiones administrativas se basan en los valores.

Los valores antes mencionados se unen para formar una filosofía de operaciones que envuelve a la empresa e indica y analiza en sí como se están manejando los valores dentro de la organización.

3.2.3 FILOSOFIA DE OPERACIONES.- Por lo general los valores de una compañía se organizan y codifican en una filosofía de operaciones, en la cual se explica de que manera la empresa enfoca su trabajo, como maneja sus asuntos internos y de que manera se relaciona con su entorno externo, incluidos sus consumidores o clientes.

Las empresas dirigidas por valores, invierten bastante tiempo y energía difundiendo sus filosofías en el comportamiento organizacional. Todas las empresas poseen su propia filosofía de operaciones, ésta por lo general

incluye una serie de supuestos acerca de su funcionamiento y la manera como se toman las decisiones.

En consecuencia, una parte importante del proceso de planeación consiste en identificar los distintos supuestos de la empresa a cerca de sus empleados, sus mercados, sus operaciones y la forma como funcionan o deben funcionar y examinar su validez.

3.2.4 CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN.- Esta une a sus miembros y proporciona sentido y propósito a su vida laboral cotidiana.

Las empresas que poseen culturas fuertes, es decir, una misión clara y un sistema transparente de reglas revelan casi siempre la manera que de como se comportan sus miembros, dándoles la posibilidad de sentirse bien con sus compañeros y patronos originando así altos niveles de desempeño.

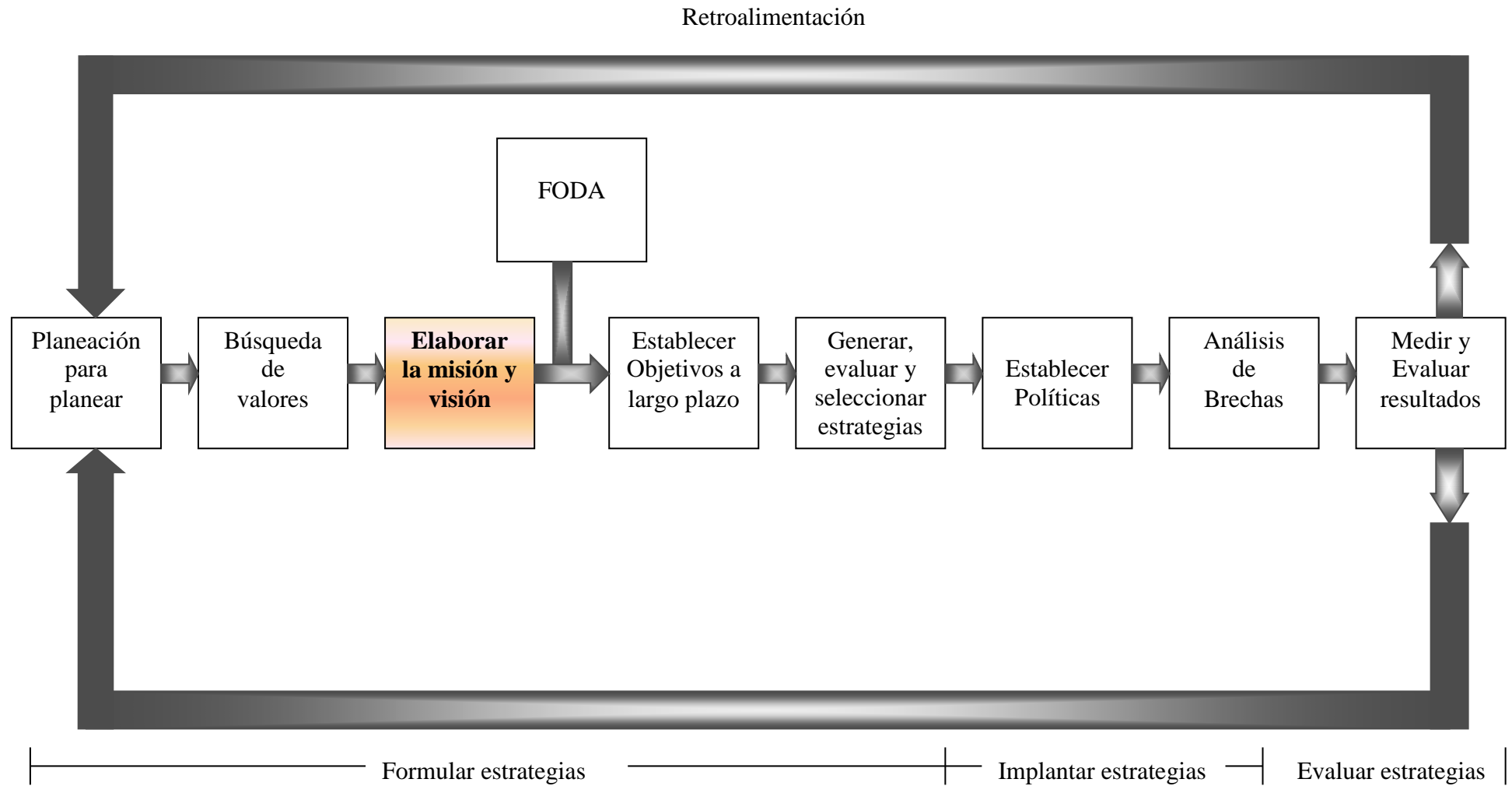
La cultura organizacional ayuda a la toma de decisiones, la forma de aprovechar bien el tiempo, reconocer acciones favorables para la empresa y prácticamente como se hace todo en la empresa.

3.2.5 LOS GRUPOS DE INTERES DE LA ORGANIZACIÓN.- Son las diversas partes que necesitan ser consideradas por el equipo de planeación estratégica, estos grupos son todos aquellos individuos u organizaciones que recibirán el impacto del plan estratégico de la compañía.

Estos grupos incluyen empleados, clientes, proveedores, gobiernos, sindicatos, acreedores, dueños, accionistas y miembros de la comunidad que se consideran con un interés en la organización, independientemente de si tal convicción es precisa o no.

Es importante identificar a quienes considera el equipo de planeación como grupos de interés al principio de la búsqueda de valores, puesto que si esto sucede después del proceso, puede surgir una lista más selectiva.

3.3 ELABORAR LA MISIÓN Y VISIÓN



3.3.1 MISIÓN

Uno de los aspectos más importantes y difíciles del plan estratégico es formular la misión, es decir, un enunciado breve y claro de lo que es la compañía, el propósito o las funciones que desea satisfacer, su base principal de consumidores y los métodos de cómo va a cumplir éste propósito.

El propósito fundamental de la declaración de la misión, es dar un enfoque claro a los miembros de la organización, para que comprendan de mejor manera como éstos se relacionan con la empresa y ésta con ellos. Por consiguiente la misión debe ser interna para la organización, más no externa para otros grupos de interés.

El elaborar la misión de la empresa no es una tarea fácil, ya que incluye desarrollar, editar y lograr un consenso sobre este enunciado, pero es inevitable ya que ésta proporciona una idea clara de su dirección futura y establece una base para la toma de decisiones organizacionales.

Al formular la empresa su misión, debe responder a cuatro preguntas básicas⁷:

1. **¿QUÉ funciones desempeña la empresa?**
2. **¿PARA QUIÉN desempeña estas funciones?**
3. **¿DE QUÉ manera trata de desempeñar las funciones?**
4. **¿POR QUÉ existe esta empresa?**

⁷Tomado de la página web: www.geocities.com

¿QUÉ?

La primera pregunta, el “que”, implica definir las necesidades que la organización trata de satisfacer.

Comúnmente se responde a esta pregunta en términos de bienes o servicios proporcionados, en vez de hacerlo en términos de las necesidades que se desea satisfacer.

A medida que cambien las necesidades de los consumidores o clientes que la empresa trata de suplir, ésta debe volverse más sensible a una clara identificación de estas necesidades y su control continuo, para así lograr un desarrollo de nuevos bienes y servicios que permitan que la compañía nunca decaiga ni sus productos se vuelvan obsoletos.

Las compañías exitosas tratan de identificar bienes y servicios con gran valor de satisfacción de las necesidades del público, e incluyen estas consideraciones en sus formulaciones de la misión. Por lo general, un problema importante en la formulación de la misión es lograr un consenso acerca de qué tan amplia o limitante se responde a la pregunta “que”.

¿PARA QUIÉN?

Este es el segundo aspecto a tomar en cuenta para la formulación de la misión; el “para quién” indica a que mercado o segmento del mercado quiere llegar. Ninguna compañía sin importar su tamaño, es suficientemente grande para satisfacer las necesidades de todos los posibles consumidores.

La elaboración de la misión exige una identificación clara de qué parte o segmento del potencial total de la base de clientes considera la organización como su mercado principal; este proceso de identificación se denomina *segmentación del mercado*.

¿CÓMO?

La tercera pregunta se debe relacionar con la manera como la compañía tratará de lograr sus metas.

El “cómo” puede involucrar una estrategia de marketing como, ser un productor de bajo costo, suministrar productos innovadores o proporcionar productos más confiables; puede implicar una estrategia de distribución, ventas puerta a puerta, o implicar cualquiera de una variedad de procesos a través de los cuales la empresa puede desarrollar, producir, comercializar y distribuir productos o servicios a un grupo definido de consumidores o clientes.

Otro aspecto importante del “como”, involucra considerar las adquisiciones y las fusiones y decidir qué rutas específicas debe seguir la organización en su trayectoria hacia el futuro.

¿POR QUÉ?

Con frecuencia, el cuestionamiento de “por qué” una compañía desempeña determinadas funciones es importante para las organizaciones con ánimo y sin ánimo de lucro.

Aunque no todas las empresas suelen incluir en su misión el por qué de su razón, a menudo es una consecuencia natural de la búsqueda de valores a nivel organizacional y el modelo de planificación estratégica propuesto promueve a su inclusión.

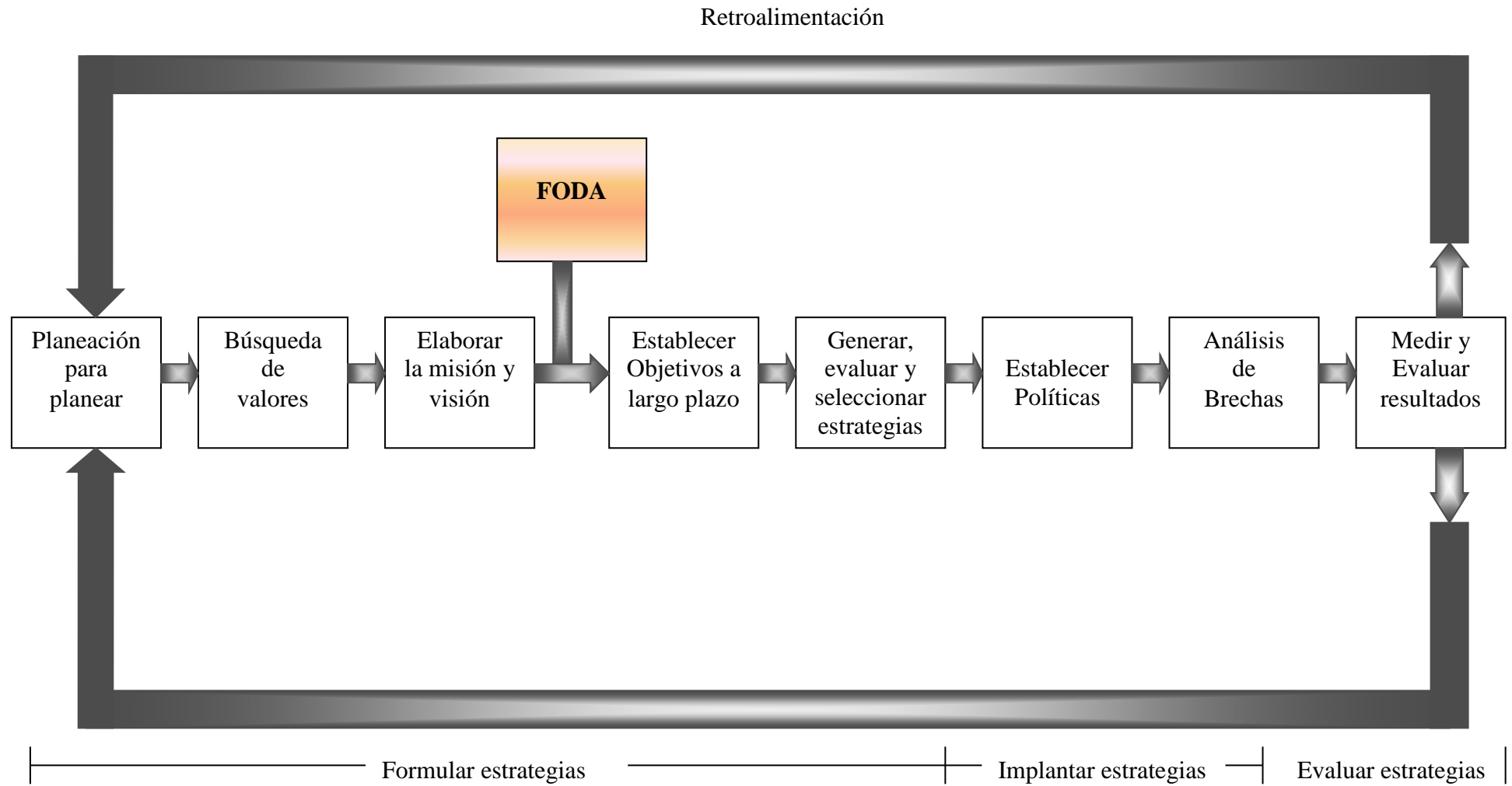
3.3.2 VISIÓN

Una visión es una imagen mental de su estado futuro posible y deseable de la organización. Si una visión comunica una idea, transmite una norma de excelencia y una opción clara de valores positivos, también comunica e inspira el orgullo de ser diferente de otras organizaciones.

Con el siguiente listado de preguntas se facilitará la tarea de realizar la visión de una empresa, dicha visión dependerá de los sueños y alcances que desee la misma; las preguntas más comunes son:

- **¿Qué y cómo queremos ser?**
- **¿Qué deseamos lograr?**
- **¿Cómo queremos que nos describan?**
- **¿Cuáles son nuestros valores prioritarios?**
- **¿Qué valor queremos que nos distinga?**
- **¿Hacia dónde queremos cambiar?**

3.4 MATRIZ FODA



Como explicamos en el capítulo dos DOFA es acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, este análisis ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Mientras más competitiva sea la empresa en relación a los demás competidores mayores probabilidades tiene de éxito.

El análisis FODA está diseñado para ayudar al equipo de planificación estratégica a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio y las capacidades internas de la empresa. Dicho análisis permitirá a la organización formular su modelo de estrategia de negocio o las estrategias necesarias para:

- Aprovechar sus fortalezas
- Prevenir el efecto de sus debilidades
- Utilizar a tiempo sus oportunidades y
- Anticipar el efecto de sus amenazas

En el análisis deben incluirse factores claves relacionados con la organización, los mercados, la competencia, los recursos financieros, la infraestructura, el recurso humano, los inventarios, el sistema de mercadeo y distribución, la investigación y desarrollo, las tendencias políticas, sociales, económicas y tecnologías y variables de competitividad.

Para ello debe elaborarse una matriz de impactos en la cual se defina y categorice cada factor en relación con el impacto en el negocio. Con base en la selección de los factores claves para el éxito de más alto impacto se realiza el análisis FODA.

3.4.1 LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS

La Matriz de evaluación de los factores externos, permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva; ésta consta de cinco pasos:

1. Elaborar una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. Abarcar un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero se debe anotar las oportunidades y después las amenazas, utilizando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.
2. Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
3. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde:

- 4= una respuesta superior
- 3= una respuesta superior a la media
- 2= una respuesta media
- 1= una respuesta mala

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

4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas, incluidas en la Matriz de evaluación de los factores externos, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5.

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

En la siguiente tabla se podrá observar un ejemplo de una matriz de evaluación de los factores externos, tomado del libro “**Conceptos de Administración Estratégica**” de Fred R. David; para poder entender la

calificación de la misma de una mejor manera y permitiéndonos diferenciar entre el peso de cada factor y su peso ponderado, al igual que la respectiva interpretación de sus datos.

Factores Determinantes para el éxito	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1. El tratado de libre comercio entre EE.UU. y Canadá están fomentando el crecimiento	.08	3	.24
2. Los valores de capital son saludables	.06	2	.12
3. El ingreso disponible está creciendo 3% al año	.11	1	.11
4. Los consumidores están más dispuestos a pagar por empaques biodegradables	.14	4	.56
5. El software nuevo puede acortar el ciclo de vida del producto	.09	4	.36
AMENAZAS			
1. Los mercados japoneses están cerrados para muchos productos de EE.UU.	.10	2	.20
2. La comunidad europea ha impuesto tarifas nuevas	.12	4	.48
3. La república de Rusia no es políticamente estable	.07	3	.21
4. El apoyo federal y estatal para las empresas está disminuyendo	.13	2	.26
5. Las tasas de desempleo están subiendo	.10	1	.10
TOTAL	1.00		2.64

Fuente: DAVID Fred R., **Conceptos de Administración Estratégica**. México D.F. Editorial Hispanoamericana S.A. Quinta edición. Pág. 145

Elaborado por: El Autor

INTERPRETACIÓN: Se puede observar en la tabla anterior que el factor más importante que afecta a esta industria es el siguiente: “los consumidores están más dispuestos a comprar empaques biodegradables”, como lo señala el peso de 0.14. La empresa de este ejemplo está siguiendo estrategias que capitalizan muy bien esta oportunidad, como lo señala la calificación de 4. El total de 2.64 indica que esta empresa está justo por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

3.4.2 LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS

La matriz de evaluación de los factores internos es un instrumento que permite resumir y evaluar las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas.

La matriz de evaluación de los factores internos, es similar a la matriz de evaluación de los factores externos, se desarrolla siguiendo cinco pasos:

1. Elaborar una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Utilizar entre diez y veinte factores internos en total, que incluya tanto fuerzas como debilidades de la empresa. Primero anotar las fuerzas y después las debilidades ser lo más específico posible y usar porcentajes, razones y cifras comparativas.
2. Asignar un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Independientemente de que

el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se considere que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

3. Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor:
 - a. representa una debilidad mayor, esto es = 1
 - b. representa una debilidad menor, esto es = 2
 - c. representa una fuerza menor, esto es = 3
 - d. representa una fuerza mayor, esto es = 4

Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz de evaluación de los factores internos, el total ponderado puede ir de un número mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte.

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

A continuación se indica un ejemplo tomado del libro “**Conceptos de Administración Estratégica**” de Fred R. David en el que podemos observar como se califica una matriz de factores internos y su respectiva interpretación.

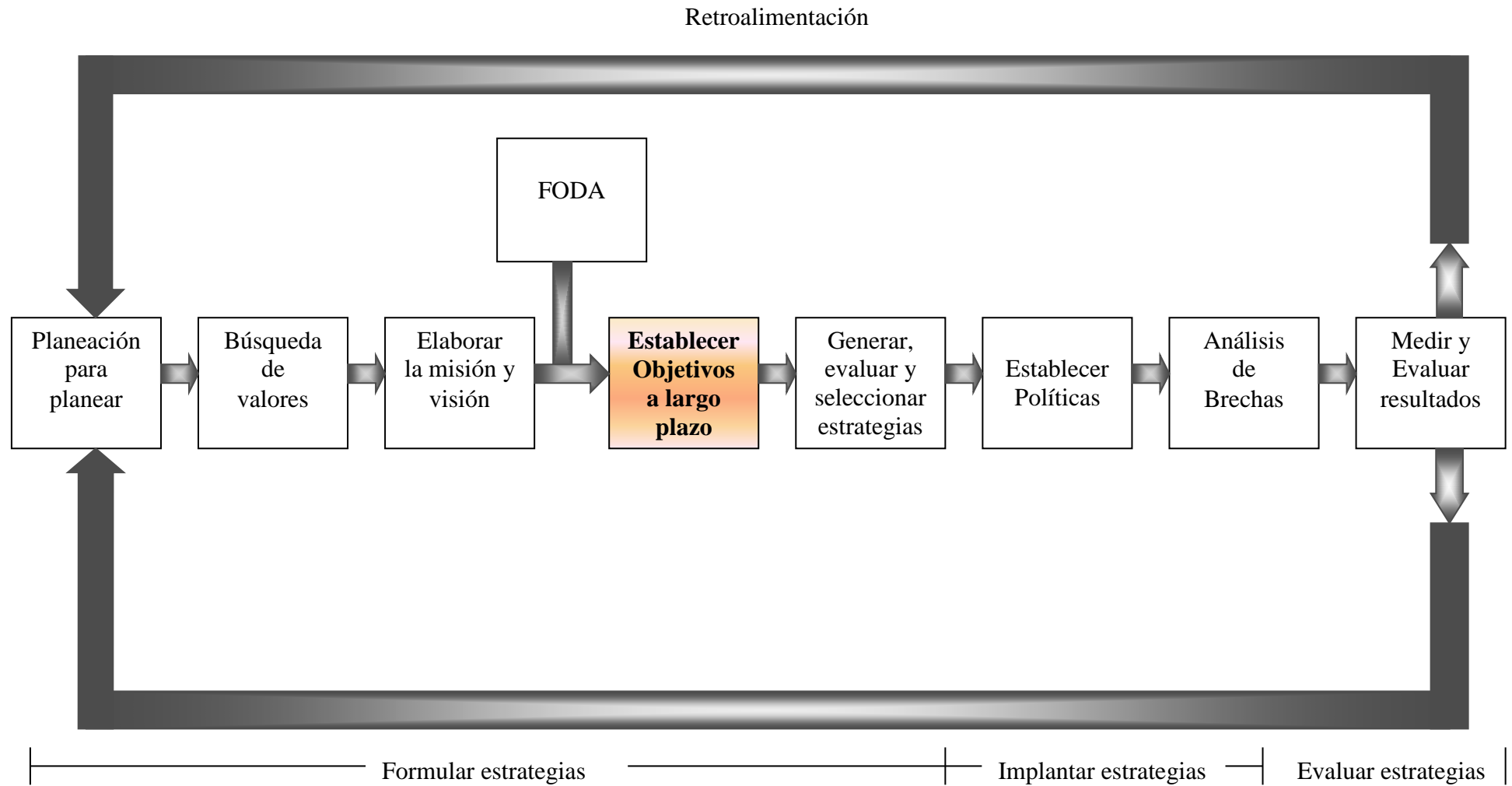
Factores Críticos para el éxito	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
FUERZAS			
1. Razón corriente que subió a 2.52	.06	4	.24
2. Margen de utilidad subió a 6.94	.16	4	.64
3. La moral de los empleados es alta	.18	4	.72
4. Sistema nuevo de informática	.08	3	.24
5. La participación del mercado ha subido a 24%	.12	3	.36
DEBILIDADES			
1. Demandas legales sin resolver	.05	2	.10
2. Capacidad de la planta ha bajado a 74%	.15	2	.30
3. Falta de sistema para la administración estratégica	.06	1	.06
4. El gasto para investigación y desarrollo ha subido 31%	.08	1	.08
5. Los incentivos para distribuidores no han sido eficaces	.06	1	.06
TOTAL	1.00		2.80

Fuente: DAVID Fred R., **Conceptos de Administración Estratégica**. México D.F. Editorial Hispanoamericana S.A. Quinta edición. Pág. 185

Elaborado por: El Autor

INTERPRETACIÓN: La tabla anterior contiene un ejemplo de la matriz de evaluación de factores internos; se puede notar que las fuerzas más importantes de la empresa son su razón de circulante, su margen de utilidad y la moral de los empleados, como indican las 4 calificaciones. Las debilidades mayores son la falta de un sistema para la administración estratégica, el aumento del gasto para investigación y desarrollo y los incentivos ineficaces para los distribuidores. El total ponderado de 2.80 indica que la posición estratégica interna general de la empresa está arriba de la media.

3.5 ESTABLECER OBJETIVOS A LARGO PLAZO



En teoría, los objetivos deberían establecerse para cada elemento de una empresa los cuales según la alta dirección deben ser sujetos a planes. No existe una clasificación estándar de objetivos o de la cantidad de los mismos que debería tener una empresa.

En la práctica, la mayoría de las compañías tienen relativamente pocos objetivos de planeación a largo plazo. Generalmente establecen los mismos para varios departamentos, éstos se expresan por lo general en cifras absolutas o porcentaje, o ambos.

Los objetivos para distintas áreas generalmente incluyen: desarrollo del producto, productividad, diversificación, contratación de minorías, sustitución de instalaciones, intensidad de trabajo del producto, clasificación de la industria, desarrollo directivo, condiciones laborales, niveles de empleo y responsabilidades sociales, posición del mercado, innovación, recursos financieros y físicos, utilidad, desempeño y desarrollo directivos, desempeño y actitud de los trabajadores, y responsabilidad pública.

Los objetivos son necesarios para cada área de negocio cuyo desempeño y resultado directamente afectan la supervivencia y prosperidad de la empresa.

El significado de objetivos de planeación a largo plazo se refiere a un resultado que desea o necesita lograr la empresa dentro de un periodo de tiempo específico. Es un valor aspirado o un futuro deseado por un individuo o un grupo dentro de una organización. A pesar de que el objetivo debe lograrse en el futuro, se determina un lapso específico para su realización.

Para la elaboración de los objetivos se necesita recordar que estos deben ser⁸:

- **Conveniente**

Un requisito obvio para un objetivo es que su logro debe apoyar los propósitos y misiones básicas de una empresa, además, debe guiar a la misma en la dirección identificada por los propósitos y misiones básicas.

Un objetivo que no hace ninguna contribución al propósito no es productivo, y uno que se opone al mismo es peligroso.

- **Mensurable a través del Tiempo**

Hasta donde sea posible, los objetivos deberán establecer, en Términos concretos, lo que se espera que ocurra y cuándo. La planeación se facilita bastante cuando los objetivos están fijados no como generalidades inexactas sino en términos concretos.

Estos pueden cuantificarse en términos, tales como calidad, cantidad, tiempo, costo, índice, porcentaje, tasa, o en pasos específicos a seguirse.

- **Factible**

Los directivos no deberían establecer objetivos poco prácticos o irreales, sino que éstos deben ser posibles de lograr; sin embargo, no es fácil fijar objetivos prácticos, ya que numerosas consideraciones están involucradas en el proceso de su determinación. Este debe establecerse en vista de lo que los directivos consideran que pasará, en cuanto las posibles acciones de los competidores y las proyecciones en los aspectos económicos, sociales, políticos y técnicos del medio ambiente. Además, deben tomarse en cuenta los factores internos, tales

⁸Tomado de la página web: www.gestiopolis.com

como capacidades directivas, fuerzas que motivan o desaniman a empleados, capital disponible y habilidades de innovación técnica. Un objetivo factible refleja de manera realista tales fuerzas, las cuales con la realización apropiada de los planes pueden esperarse que ocurren dentro del lapso especificado.

- **Aceptable**

Los objetivos pueden lograrse más fácilmente si son aceptables para las personas dentro de una organización. El objetivo es aceptable en cuanto que la empresa ésta de acuerdo en incurrir en costos necesarios para su logro, en este sentido no sólo significan recursos financieros sino que también el tiempo de los directivos y del personal, capacidad de la planta, participación del mercado y utilidades utilizados durante un tiempo específico.

- **Flexible**

Debe ser posible modificar el objetivo cuando surgen contingencias inesperadas, aunque no debería ser inestable, sino lo suficientemente firme para asegurar la dirección.

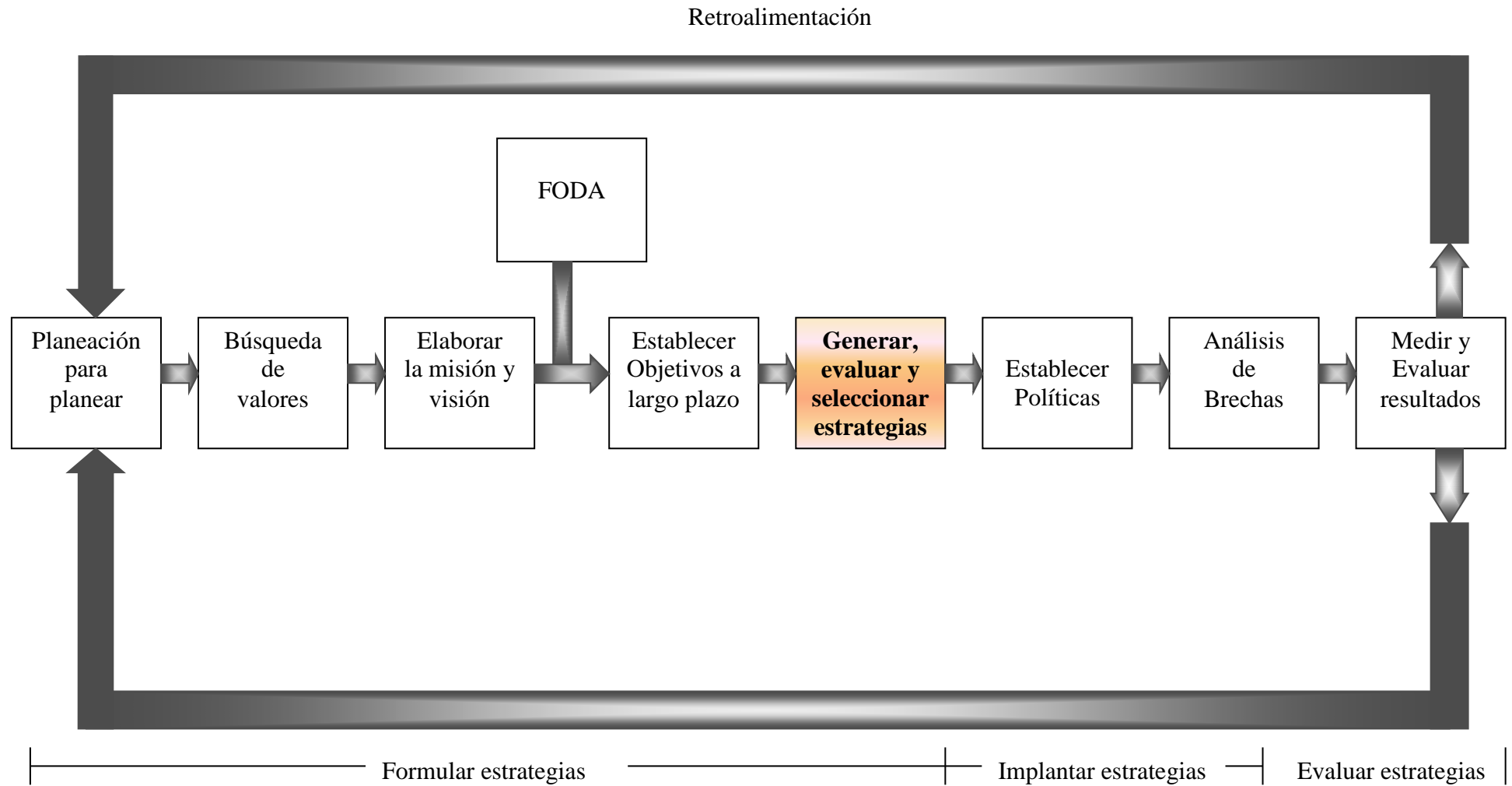
- **Motivador**

En términos generales, los objetivos fuera del alcance de las personas no son objetivos motivadores ni son logrados fácilmente. En la mayoría de las empresas, los objetivos motivadores son aquellos que son un poco agresivos, van un poco más allá de los límites de lo posible. Ciertas investigaciones han confirmado que objetivos específicos aumentan la productividad superior a aquella de objetivos fáciles de lograr.

- **Comprensible**

Los objetivos deberían establecerse con palabras muy sencillas y comprensibles, sin embargo, no importando cómo están formulados, los directores que los fijaron deberían asegurarse de que sean comprendidos por todos aquellos involucrados con sus logros.

3.6 GENERAR, EVALUAR Y SELECCIONAR ESTRATEGIAS



La esencia de la formulación de estrategias radica en la evaluación de sí la institución está haciendo las cosas bien y cómo ser más efectiva en lo que hace. Toda organización debe preocuparse por no convertirse en prisionera de su propia estrategia, pues aun la mejor estrategia se vuelve tarde o temprano obsoleta. Un plan estratégico nunca debe ser fijo, las estrategias deben revisarse periódicamente para evitar que las directivas se vuelvan conformistas.

Las estrategias y objetivos deben desarrollarse en forma consciente y coordinada en vez de surgir de decisiones operativas cotidianas. Cuando una institución no sabe hacia donde se dirige, termina en el sitio donde menos desea estar.

El diseño de la estrategia para la empresa, es el proceso mediante el cual ésta define de manera más específica el éxito, en el contexto del negocio en el que se desea participar, cómo se medirá el éxito, que se debe hacer para lograrlo y la relación que tiene ésta con la misión, visión y valores de la compañía.

El proceso de diseño de la estrategia del negocio implica establecer claramente los objetivos medibles de la organización. Los resultados de dicho proceso son cuatro elementos importantes⁹:

1. Identificar las principales **líneas de negocios o actividades estratégicas** que la empresa desarrollará para cumplir su misión.
2. Establecer los **indicadores críticos de éxito** que permitirán a la organización hacer seguimiento al proceso de cada línea de negocio que trate de seguir.

⁹ GOODSTEIN Leonard, (1999). **Planeación Estratégica Aplicada**. Bogotá-Colombia. Editora Lily Solano Arévalo. Segunda edición. Pág 242.

3. Identificar las **acciones estratégicas** mediante las cuales la empresa logrará su visión de la condición futura ideal. Estas acciones consisten en iniciativas organizacionales que no son ni líneas de negocios ni indicadores críticos de éxito pero que ejercen impacto sobre las líneas de negocios y con frecuencia son rastreables con los indicadores críticos de éxito.
4. Determinar la **cultura** necesaria para apoyar el logro de las líneas de negocios, los indicadores de éxito y las acciones estratégicas.

Líneas de Negocios

Implica decidir la combinación de productos y /o servicios que ofrecerá la empresa en el futuro. Después que se identifique cada línea de negocio, se debe establecer su magnitud relativa en términos de ingreso bruto, marketing requerido, potencial de beneficios, inversiones requeridas, etc. El análisis de las líneas de negocio permite que una compañía cambie su combinación de producto / servicio, elimine aquellos que ya no satisfacen las necesidades de mercado, que se han hecho menos rentables, que requieren demasiada inversión para mantenerlos, etc.

Indicadores críticos del Éxito

A medida que la organización conceptualiza su futuro debe identificar medios específicos para medir el progreso hacia él, estableciendo indicadores del éxito para cada líneas de negocio y luego para la organización en general.

Por lo general, los indicadores críticos del éxito son una combinación de cifras financieras específicas como ventas, márgenes, la tasa interna de retorno (TIR) e índices financieros. Otras mediciones son la cantidad de lanzamientos de productos nuevos o nuevos mercados establecidos siempre y cuando sean bien claras, medibles y de fácil acceso.

Acciones Estratégicas

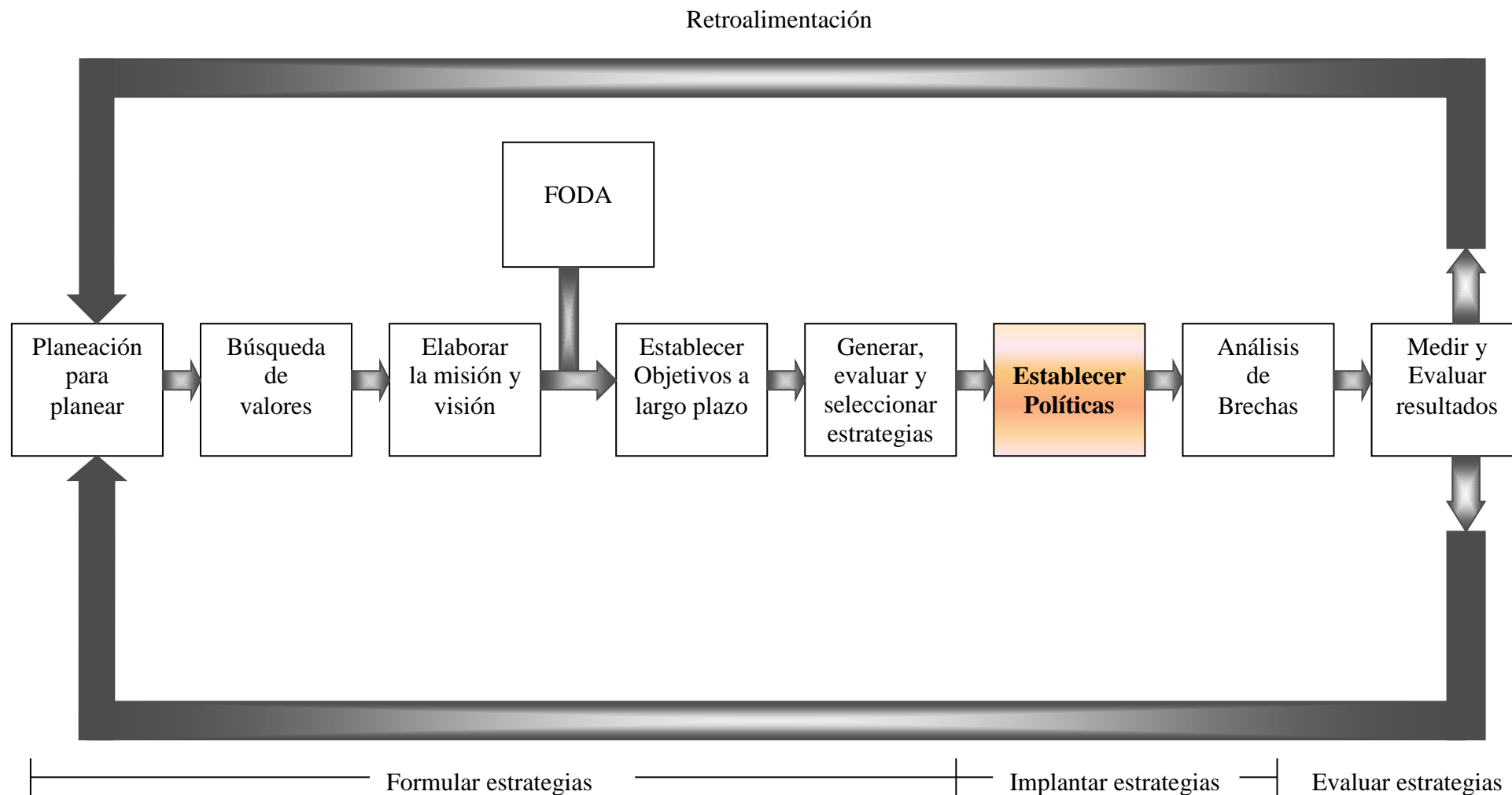
Son tareas, procesos o metas que se consideran pasos necesarios en el logro del plan estratégico de la organización. Estas pueden ser de corto o largo alcance, que van desde el mejoramiento del sistema de control de inventarios hasta el desarrollo de estructuras organizacionales más complejas; sin embargo dejando de lado su alcance siempre deben estar en completa relación con la cultura organizacional de la empresa.

Cultura

En relación con la cultura necesaria, son importantes dos preguntas:

1. ¿Qué nivel de comprensión deben compartir los miembros de la organización para apoyar las líneas de negocios, los indicadores críticos del éxito y las acciones estratégicas?.
2. ¿Cuáles son las especificaciones culturales necesarias para lograr el éxito?.

3.7 ESTABLECER POLÍTICAS

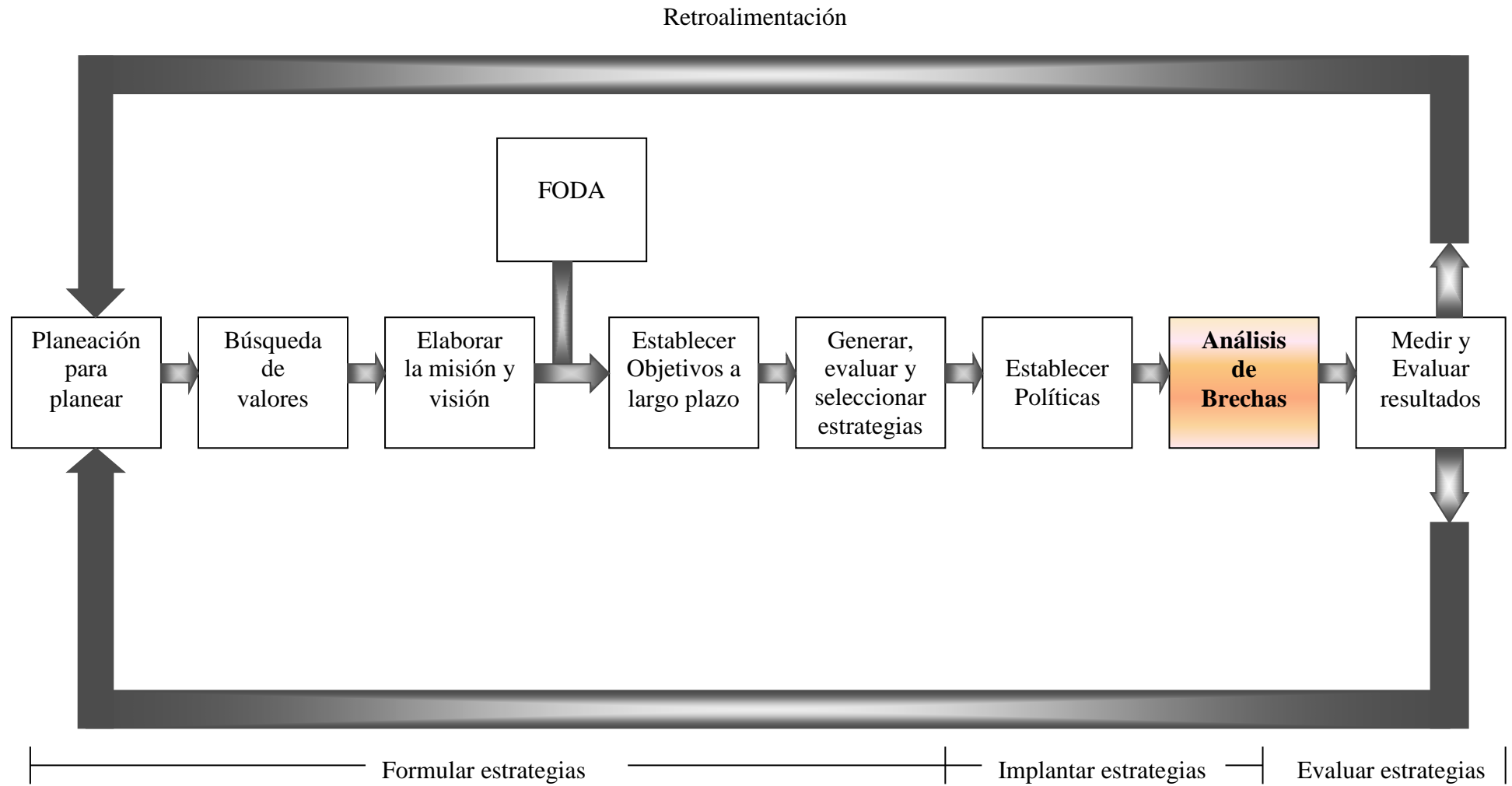


En las políticas se define un área dentro del cual habrá de tomarse una decisión y se garantiza que ésta sea consistente y contribuya a un objetivo. Éstas ayudan a decidir asuntos antes de que se conviertan en problemas, vuelven innecesario el análisis de la misma situación cada vez que se presenta y unifican otros planes permitiendo así a los administradores delegar autoridad sin perder el control de las acciones de sus subordinados.

Por otro lado las políticas imponen restricciones, limitaciones y fronteras al tipo de acciones administrativas que se pueden emprender para recompensar y sancionar comportamientos; aclaran lo que se puede y lo que no se puede hacer con fines a alcanzar los objetivos de la organización.

Se puede implantar políticas en todas las divisiones o departamentos de la organización, cualquiera que sea su alcance y forma, éstas funcionan como un mecanismo que sirve para implementar estrategias y alcanzar objetivos.

3.8 ANALISIS DE BRECHAS



En cada paso o etapa del modelo de planeación estratégica se presentan momentos difíciles, pero por lo general el análisis de brechas se constituye como el “momento de la verdad” ya que hace necesario identificar las brechas entre el desempeño actual de la organización y el desempeño que se espera.

El análisis de brechas es una *evaluación de la realidad*, además exige el desarrollo de estrategias específicas para cerrar cada brecha identificada. Si la brecha entre la condición actual y la deseada parece demasiado grande para cerrarla, entonces se hace imprescindible redefinir el futuro deseado, con un reenfoque en aquellos aspectos del modelo de la estrategia del negocio que sean realizables, es decir, deben desarrollar soluciones creativas para cerrar ese vacío.

Por cada brecha que no se pueda cerrar a través de una estrategia evidente, el equipo de planeación debe regresar a la fase del diseño de la estrategia del negocio y reimplantar el modelo hasta que se pueda cerrar la brecha.

Si el análisis de las brechas revela una diferencia considerable entre las estrategias de la empresa, puede ser necesario reexaminar el diseño o funcionamiento de la organización, obviamente, se requiere modificar el modelo de la estrategia del negocio con el fin de cerrar las brechas entre el plan y la capacidad de la organización.

3.8.1 ¿CÓMO ANALIZAR LA BRECHA?

El análisis de brechas es el examen detallado de la distancia existente entre cada elemento del diseño de la estrategia del negocio y la situación actual de la organización. Este análisis plantea las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo se compara el perfil estratégico deseado con el actual?.
2. ¿Cómo se ajustan las líneas de negocios planteadas con las líneas de negocios existentes y con los recursos, tanto actuales como planeados, para su alineación?.
3. ¿En qué parte de los indicadores del éxito actuales se halla la organización y que significado tiene para su capacidad buscar otros nuevos?.
4. ¿Cuáles son las estrategias actuales y qué significado tiene para la capacidad de la empresa para ejecutar otras nuevas?.
5. ¿Qué tan diferente es la cultura existente de la que se requiere?.

El análisis de brechas también debe dar respuestas a estas interrogantes, no solo plantearlas.

3.8.2 TECNICAS PARA CERRAR LAS BRECHAS

Se deben considerar cuatro tácticas altamente específicas para cerrar las brechas existentes entre la condición actual y la deseada de la organización¹⁰:

1) Ampliar el marco de tiempo para cumplir con el objetivo. Esta táctica se debe considerar si la asignación de recursos actual es apropiada y si lograr estas metas agresivas tomará más tiempo del inicialmente planeado.

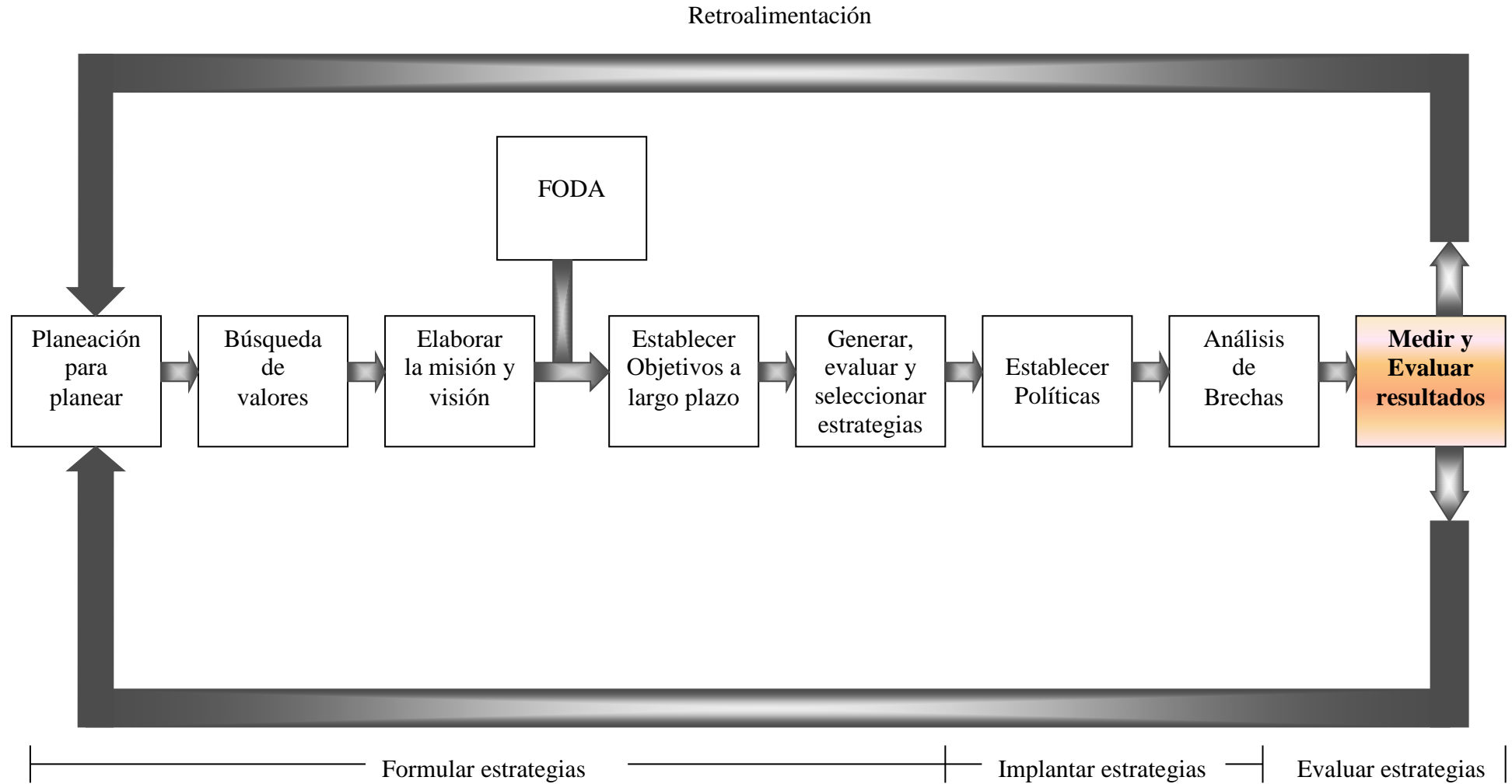
2) Reducir el tamaño o alcance del objetivo. Esta táctica se aplica cuando la visión es apropiada pero los objetivos menores o un poco modificados son más realizables e implican menos riesgo.

¹⁰ GOODSTEIN Leonard, (1999). **Planeación Estratégica Aplicada**. Bogotá-Colombia. Editora Lily Solano Arévalo. Segunda edición. Pág. 329.

3) Reasignar recursos para lograr metas. Esta táctica es apropiada si las metas se pueden lograr sólo al reagrupar los recursos existentes que se han diseminado excesivamente.

4) Obtener nuevos recursos. Se debe considerar esta táctica cuando son necesarios nuevos talentos, productos, mercados o capital para lograr las metas deseadas.

3.9 MEDIR Y EVALUAR LOS RESULTADOS



El proceso de la planeación estratégica produce decisiones que pueden tener consecuencias significativas a largo plazo. Una decisión estratégica equivocada puede provocar graves daños y puede ser muy difícil por no decir imposible remediarlos.

La evaluación de estrategias incluye tres actividades básicas:

- 1) estudiar las bases fundamentales de la estrategia de una empresa
- 2) comparar los resultados esperados y reales
- 3) tomar medidas correctivas para asegurarse de que el desempeño se rija a todos los planes.

La evaluación de estrategias es importante porque las organizaciones están dentro de entornos dinámicos, donde los factores internos y externos claves suelen cambiar mucho y a gran velocidad. ¡El éxito para hoy no garantiza el éxito de mañana!

Las organizaciones de todo tipo y tamaño deberían evaluar sus estrategias, dicha evaluación debe llevar a sus gerentes a cuestionar las expectativas y los supuestos, debe dar origen a la revisión de los objetivos y valores y debe estimular la creatividad para generar alternativas y formular ciertos criterios de evaluación.

Ésta evaluación se la debe realizar en forma continua y no al término de plazos determinados de tiempo o justo después de ocurridos los problemas, ésta evaluación periódica permite establecer puntos de referencia del avance y una vigilancia muy eficaz de las estrategias.

Los gerentes y los empleados de la empresa deben estar siempre concientes del avance logrado hacia la consecución de los objetivos de la empresa. Conforme van cambiando los factores críticos para el éxito, los miembros de la organización deben ayudar a determinar las medidas correctivas pertinentes.

Cuando se evalúan las estrategias, lo mismo cuando se formulan o implantan, las persona son las que marcan la diferencia, al mismo tiempo adquieren mayor compromiso para que la empresa continúe avanzando con constancia hacia la meta de sus objetivos.

CAPITULO 4: PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DE UN MODELO DE PLAN ESTRATÉGICO

4.1 PLANEACIÓN PARA PLANEAR APLICADO EN PROVEEDORES DEL TUNGURAHUA “PRODELTA” CÍA. LTDA..

4.1.1 EL MACROENTORNO

El macroentorno y sus cambios afectan a casi todas las organizaciones sin importar su ámbito de trabajo o área de desarrollo, debido a esto, se estudiarán ciertos indicadores económicos los mismos que permitirán a la empresa prepararse para cualquier cambio dentro de la organización y su entorno externo.

A partir del año 1999 Ecuador sufrió cambios muy grandes en su economía al adquirir el proceso de dolarización, el mismo que le permitiría detener el aumento de la inflación en el país, causado por un rápido crecimiento de la cantidad de dinero, elevados déficit fiscales, inconsistencia en la fijación de precios o elevaciones salariales y resistencia a disminuir el ritmo de aumento de los precios. Por otro lado le ayudaría a obtener una moneda fuerte, la misma que nos facilitaría el respaldo de organismos internacionales.

En los últimos años se ha podido observar como la inflación ha ido disminuyendo en el país (CUADRO 1), sin dejar de lado la inflación que se obtuvo en el año 2000 que fue la más alta en la historia del Ecuador ubicándose en el 91%, mientras que a finales del 2003 se obtuvo la inflación más baja hasta el momento con 6.07%. En lo que va del año 2004 la inflación continua con una tendencia a la baja alcanzando hasta abril del mismo año una tasa de 3.65%.

Cuadro 1

INFLACION ANUAL	
(fin de período)	
1994	25.38%
1995	22.77%
1996	25.50%
1997	30.67%
1998	43.40%
1999	60.71%
2000	91.00%
2001	22.40%
2002	9.40%
2003	6.07%
Abr-04	3.65%

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: El Autor

El riesgo país es un concepto económico, que indica que tan riesgoso ven los inversionistas a un país para colocar su dinero dentro del mismo, el Ecuador hoy en día es uno de los países que posee uno de los valores de riesgo país más altos y con el paso del tiempo este va subiendo ubicándose hasta el 9 de julio del 2004 en 933.

A pesar que la dolarización tiende a bajar el riesgo país por la presión que genera la estabilidad económica, al mismo tiempo crea percepción al riesgo ya que si el Gobierno tiene una deuda, la debe financiar con más deuda y ya no con la máquina de dinero del Banco Central.

Por otro lado el Ecuador ha tenido en estos últimos años una recuperación económica, a pesar de que a partir de la crisis de 1999 se han cerrado un gran número de industrias ecuatorianas. El PIB (Producto Interno Bruto) del país ha venido registrando un aumento considerable, lo cual también se lo ve reflejado en sus tasas de crecimiento (CUADRO 2).

Diversos sectores han mostrado síntomas de reactivación importantes, especialmente el de construcción y obras públicas, que creció en 1.2%;

canteras y minas con un incremento del 20.6%; transporte y comunicaciones con un crecimiento del 3.1% y agricultura, caza, silvicultura y pesca con el 3.2% (CUADRO 3).

Cuadro 2

PRODUCTO INTERNO BRUTO (millones de dólares)									
AÑOS	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003 (provisional)	2004 (provisional)
PIB total	15.567	16.198	16.541	15.499	15.933	16.749	17.320	17.834	18.905
T.Crecimient.	2.4	4.1	2.1	-6.3	2.8	5.1	3.4	3.0	6.0

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: El Autor

La composición de las exportaciones por grupo de productos muestra una participación mayoritaria de las ventas petroleras con un 41.0%, las tradicionales con 29.3% y no tradicionales con 29.7%.

Entre las exportaciones tradicionales, banano, plátano y camarón siguen siendo las de mayor aportación, aunque es importante mencionar que el cacao y sus elaborados crecieron en cerca del 47% y superaron en más de USD 40 millones a las exportaciones de atún y pescado. Por otro lado, en las exportaciones no tradicionales, las flores aportaron con el 62% y los enlatados de pescado contribuyeron con el 33.4% seguido muy de lejos de otras manufacturas de metales con el 8.7%.

“En cuanto al rubro importaciones, mantuvieron una tasa de crecimiento anual del 20.6%, 23 puntos porcentuales menor que el año 2001, donde la importación de materias primas abarcó el 35.5% cuyo destino mayoritario fue el sector industrial; las compras de bienes de capital participaron con 32.2%, que se dirigieron fundamentalmente al sector industrial y equipos de transporte; y bienes de consumo el 28.3% repartidas entre duraderos y no duraderos de una forma equitativa”¹¹.

¹¹ Tomado de la pagina web: www.cfn.fin.ec

Cuadro 3

PIB POR SECTORES DE ACTIVIDAD		
SECTOR	TASAS DE VARIACIÓN ANUAL	
	2003	2004
Agricultura, Ganadería, Caza, Pesca y Silvicultura	1,80	1,70
Explotación de Minas y Canteras	6,10	20,60
Industrias Manufactureras	1,40	3,00
Fabricación de productos de la refinación de Petróleo	-3,20	-3,20
Suministro de electricidad y agua	2,50	2,00
Construcción	2,80	1,20
Comercio al por mayor y al por menor	1,00	1,50
Hoteles y Restaurantes	2,20	3,00
Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones	3,10	3,10
Intermediación financiera	3,30	1,90
Actividades inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler.	2,30	2,50
Administración Pública y planes de Seguridad Social	4,90	2,00
Enseñanza	1,00	1,00
Servicios Sociales y de Salud	1,50	1,00
Otras actividades de servicios Comunitarios y personales	2,30	7,00
Servicios de Intermediación Financiera medidos indirectamente	3,40	1,20
Otros elementos del PIB	3,70	3,90

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: El Autor

Otro factor clave e importante en el análisis del macroentorno son las tasas de interés, las mismas que en el sistema ecuatoriano han mostrado una notable recuperación ya que los ecuatorianos están empezando a confiar nuevamente en el gobierno y sus políticas económicas.

Sin embargo en los últimos meses la tasa pasiva ha tenido un decremento considerable, esto no le conviene al prestamista desde el punto de vista del cliente pero si le conviene a la institución financiera. De igual manera la tasa activa ha ido disminuyendo ubicándose ahora alrededor del 8% (CUADRO 4), pero a pesar de esto los ecuatorianos están realizando prestamos bancarios y de igual manera depositando sus ahorros para así recibir algo de rendimiento.

Cuadro 4

TASAS DE INTERES REFERENCIALES							
Fecha	Ene-04	Feb-04	Mar-04	Abr-04	May-04	Jun-04	Jul-04
Tasa Pasiva	5.01%	4.95%	4.45%	4.37%	4.05%	3.80%	3.84%
Tasa Activa	12.28%	11.78%	11.20%	10.49%	10.68%	10.76%	8.50%

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: El Autor

Un factor muy importante es el desempleo y la pobreza en el Ecuador, que hoy en día se ubican por arriba de la mitad del total de la población, éstos traen consigo un sinnúmero de otros problemas como son el subempleo, el comercio informal, “el fenómeno migratorio que ha sido el causante del ingreso de las remesas de divisas de los ecuatorianos desde el exterior que contabilizaron a diciembre del 2003 USD 1.539 millones y en el primer trimestre de lo que va del 2004 USD 385 millones”¹² superando algunos rubros de exportación.

A pesar de que la situación del país se mantiene estable ya por algún tiempo, no existe la seguridad necesaria que los ecuatorianos necesitan para creer en su país y en su gobierno, lo que ha traído consigo un aumento de los niveles de desempleo (CUADRO 5) , como podemos observar en lo que va del año 2004 (CUADRO 6) el desempleo ha comenzado a subir de nuevo ubicándose en el mes de abril en el 12.05%.

Cuadro 5

EVOLUCION DEL DESEMPLEO EN EL ECUADOR 1992-2002										
CONDICION	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Desocupación Total	8,3%	7,1%	6,9%	10,4%	9,2%	11,5%	14,4%	9,0%	10,9%	9,2%

Fuente: INEC (VI Censo de Población y V de Vivienda)
Elaborado por: El Autor

¹² Fuente: Revista Comercio, Septiembre-Octubre del 2002

Cuadro 6

DESEMPLEO EN EL ECUADOR EN LOS 2 ÚLTIMOS AÑOS	
FECHA	VALOR
Abril-17-2004	12.05%
Diciembre-31-2003	9.30%
Mayo-31-2003	10.00%
Diciembre-31-2002	7.70%
Junio-30-2002	8.50%

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: El Autor

Un aspecto externo de suma importancia para la empresa es el aumento de la población, en especial en las 6 provincias de la zona central del país en las que PRODELTA CIA. LTDA. realiza la comercialización y distribución de sus productos, ya que su crecimiento podrá traer consigo un posible aumento en la demanda de los mismos, es por esta razón, que analizaremos el crecimiento poblacional en las provincias de: Bolívar, Chimborazo, Cotopaxi, Napo, Pastaza y Tungurahua.

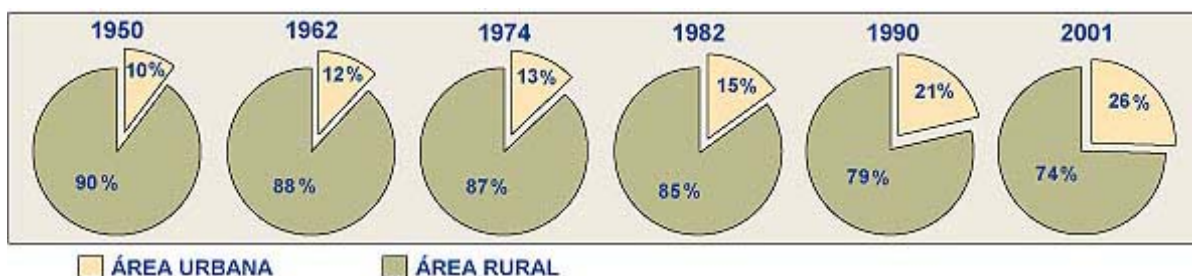
VI CENSO DE POBLACIÓN Y V DE VIVIENDA ¹³

POBLACIÓN DE LA PROVINCIA DE BOLÍVAR CENSO 1950-2001

AÑO	BOLIVAR	%
1950	109.305	3,4
1962	139.593	3,1
1974	144.593	2,2
1982	152.101	1,9
1990	163.149	1,7
2001	169.370	1,4

El porcentaje (%) expresa la participación de la provincia en relación al país.

EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN URBANA Y RURAL EN BOLÍVAR



Como se puede observar la población de la provincia de Bolívar ha ido aumentando en el transcurso de los años según los censos entre 1950 y 2001, sin embargo su crecimiento relacionado con el resto de provincias ha disminuido en 3 puntos porcentuales.

Al analizar la evolución de la población urbana y rural vemos que cada vez el éxodo de la gente del campo hacia la ciudad es mayor en busca de nuevas fuentes de trabajo y nuevos estilos de vida.

¹³ INEC (VI Censo de Población y V de Vivienda)

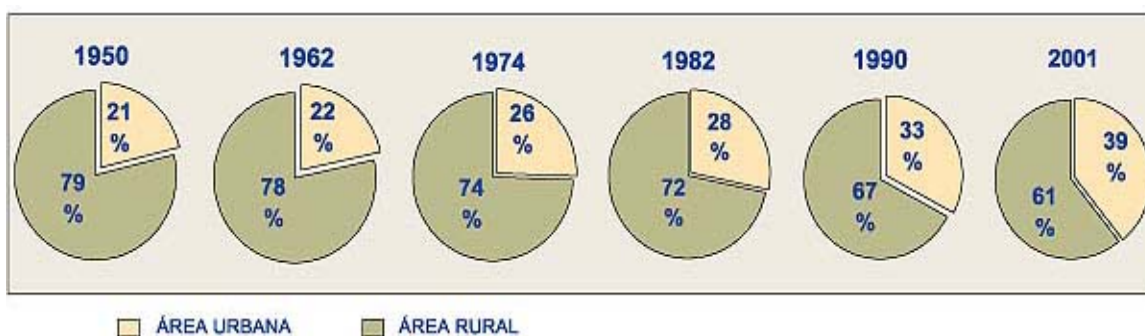
POBLACIÓN DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO

CENSO 1950-2001

AÑO	CHIMBORAZO	%
1950	218.130	6,8
1962	276.668	6,1
1974	304.316	4,7
1982	334.100	4,1
1990	366.636	3,8
2001	403.632	3,3

El porcentaje (%) expresa la participación de la provincia en relación al país.

EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN URBANA Y RURAL DE CHIMBORAZO



De igual manera que en la provincia de Bolívar, la provincia del Chimborazo ha ido aumentando en población entre el censo de 1990 y el del 2001 la población se ha incrementado en 37002 habitantes, esta es una provincia en la que la salida de la gente del campo a la ciudad es mayor esta es una característica de la mayoría de las provincias de la sierra.

El crecimiento de la población de esta provincia en relación a la del país ha bajado 5 puntos porcentuales, ya que en el censo de 1990 mostró un 3.8% y en el del 2001 3.3%.

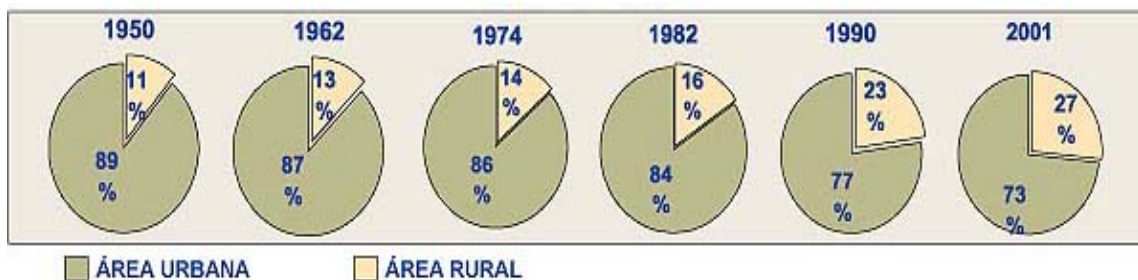
POBLACIÓN DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI

CENSO 1950-2001

AÑO	COTOPAXI	%
1950	165.602	5,2
1962	192.633	4,2
1974	236.313	3,6
1982	277.678	3,4
1990	286.926	3,0
2001	349.540	2,9

El porcentaje (%) expresa la participación de la provincia en relación al país.

EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN URBANA Y RURAL DE COTOPAXI



La provincia de Cotopaxi al igual que las otras dos ha incrementado su población en alrededor de 60000 habitantes, como dijimos con anterioridad este es un factor que beneficia a PRODELTA CIA LTDA. ya que de manera igual incrementa de la demanda de los productos en especial de aquellos que son de consumo masivo como son fideos, artículos de aseo, leche, entre otros.

El crecimiento de toda la provincia en relación al país ha disminuido en comparación al resto de provincias y a los censos anteriores, sin embargo existe también la salida de la gente de las áreas rurales a las urbanas buscando un mejor porvenir para ellos y sus familias.

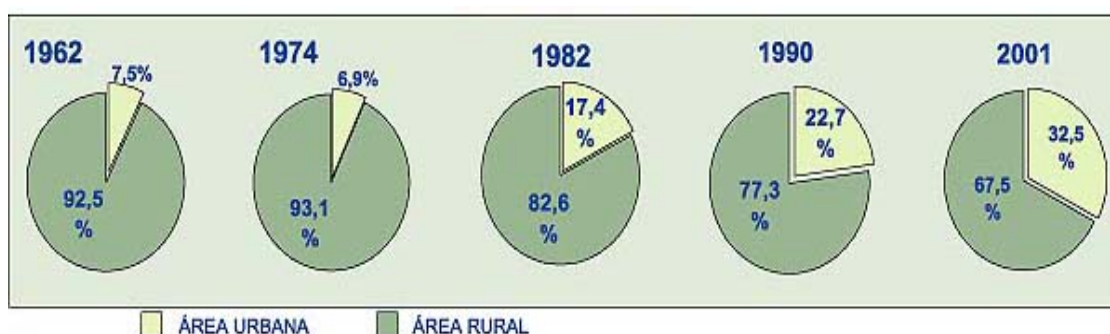
POBLACIÓN DE LA PROVINCIA DE NAPO

CENSO 1950-2001

AÑO	NAPO	%
1962	24.253	0,5
1974	62.186	1,0
1982*	73.701	0,9
1990*	56.863	0,6
2001	79.139	0,7

* La población de estos años, está reconstruida, por la creación de las provincias de Sucumbios y Orellana respectivamente.
El porcentaje (%) expresa la participación de la provincia en relación al país.

EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN URBANA Y RURAL DE NAPO



La provincia del Napo a pesar de ser una provincia pequeña del Oriente en los últimos años ha venido tomando participación dentro del país en todo sentido; de igual manera ha registrado un aumento de población según la información del INEC en el censo de 1991 registró 56.863 habitantes, mientras que en el 2001 aumentó en casi 23.000 habitantes registrándose 79.139.

Registró también el aumento en 1 punto porcentual de la participación de la provincia en relación al país; claramente se puede observar el gran aumento que en los últimos años está teniendo el área urbana, es una tendencia que hoy en día se está haciendo muy común entre los habitantes de las áreas rurales.

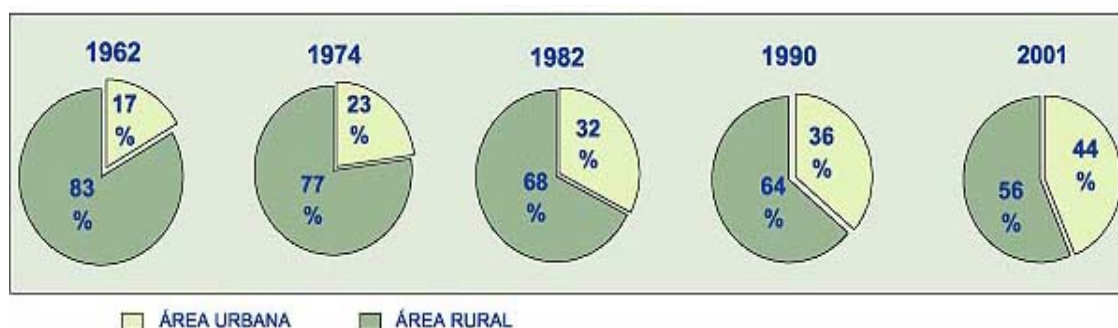
POBLACIÓN DE LA PROVINCIA DE PASTAZA

CENSO 1950-2001

AÑO	PASTAZA	%
1962	13.693	0,3
1974	23.465	0,4
1982	31.779	0,4
1990	42.236	0,4
2001	61.779	0,5

El porcentaje (%) expresa la participación de la provincia en relación al país.

EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN URBANA Y RURAL DE PASTAZA



La provincia de Pastaza al igual que las anteriores en el VI Censo de Población y V de Vivienda, registró un aumento de la población en este caso aumentó de 1990 que tenía 42.236 habitantes a 61.779 habitantes en el 2001, esto es, casi 20.000 habitantes. De igual manera que la provincia del Napo, ésta a crecido en 1 punto porcentual como provincia dentro del país, así de 4% a 5%.

El desarrollo del área urbana y rural de esta provincia es casi del 50% del total, como se puede ver el 44% de los habitantes se encuentran en el área urbana y el otro 56% en el área rural, viendo así la tendencia de la salida de los del campo a la ciudad.

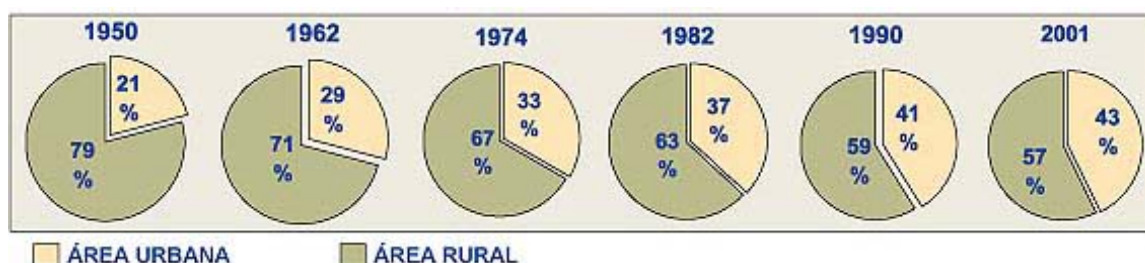
POBLACIÓN DE LA PROVINCIA DETUNGURAHUA

CENSO 1950-2001

AÑO	TUNGURAHUA	%
1950	187.942	5,9
1962	214.463	4,7
1974	279.920	4,3
1982	326.777	4,0
1990	368.511	3,8
2001	441.034	3,6

El porcentaje (%) expresa la participación de la provincia en relación al país.

EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN URBANA Y RURAL DE TUNGURAHUA



Por último la provincia de Tungurahua, que por cierto, en su capital Ambato es donde se ubica la Empresa Proveedores del Tungurahua “PRODELTA” CIA. LTDA., al igual que las otras cinco provincias ha registrado un aumento en su población así, en el censo del 2001 tuvo 441.034 habitantes, aproximadamente 70.000 más que en 1990 que registró 368.511 habitantes.

La población urbana sigue creciendo, debido a la salida de la gente del campo a la ciudad, hoy en día es casi imposible vivir solo de la agricultura, es por esto que la gente está buscando nuevas plazas de trabajo en la ciudad que el campo no les puede ofrecer.

El crecimiento de la población en relación al resto del país ha disminuido 2 puntos porcentuales del censo de 1990 al del 2001, de 3.8% a 3.6%.

Por último analizaremos un tema muy importante y de conocimiento público como es, el Tratado de Libre Comercio (TLC) con los Estados Unidos de Norteamérica, que busca ampliar el comercio internacional y la integración económica de los países. El TLC es un acuerdo mediante el cual dos o más países establecen reglas y normas para el libre intercambio de productos, servicios e inversiones.

Este acuerdo trae consigo una serie de cambios, entre ellos el eliminar el pago de aranceles (impuestos) a la importación de productos, por lo que el sector comercial se estaría enfrentando a graves problemas debido a que los productos que van a ingresar al país tendrán precios más bajos, resultando así, imposible competir de una manera justa, ya que el costo de producción de los nuestros es muy alto.

A pesar que se dice que es un cambio que traerá beneficios a todos los sectores del país, como son: ampliar mercados, generar trabajo, ser mas competitivos con productos de mejor calidad, establecer disposiciones legales que regulen las áreas relacionadas con el comercio, mejorar el comercio internacional ecuatoriano promoviendo las exportaciones, entre otras; debemos estar preparados y listos para competir. Pues a pesar de ser un tema ampliamente recogida por los diferentes medios de comunicación, hasta sus siglas TLC con su significado, se han vuelto común entre la mayor parte de nuestra comunidad, no obstante, es evidente que aún existe desconocimiento de sus implicaciones, alcances y beneficios. Para lo cual tanto el sector público como privado debe estar abierto al diálogo y consulta con diferentes sectores como: sociedad civil, comunidades indígenas, organizaciones sociales, congreso y empresarios, para logra consensos que permitan definir estrategias con el propósito de fortalecer el proceso de negociación, reducir costos de logística y, sobre todo, adoptar posiciones conjuntas frente a Estados Unidos.

4.1.2 EL ENTORNO INDUSTRIAL

La validez del autoempleo o la creación de empresas como una de las vías más eficaces para generar riqueza y nuevos empleos es un hecho que en los últimos años ha cobrado una fuerte relevancia social. Los efectos positivos que se derivan de la creación de nuevas empresas han hecho que las administraciones públicas destinen cada vez más recursos económicos y técnicos a este fin.

Proveedores del Tungurahua “PRODELTA” CIA. LTDA. es una empresa que se dedica a la comercialización y distribución de productos de consumo masivo en la zona central del país (Cotopaxi, Chimborazo, Tungurahua, Bolívar, Napo y Pastaza), ubicándose así dentro del sector comercial del mismo.

La zona central del país y en especial La Provincia del Tungurahua con su capital Ambato, a lo largo de los años se ha convertido en una importante área económica, por la expansión e innovación constante de comerciantes y empresarios con visión de negocios.

Se debe destacar que el crecimiento del mercado tiene una tendencia a un incremento ligero tomándose como referencia el crecimiento de la población (Ver Pág. 92).

Hoy en día la percepción de los dueños de negocios de la ciudad de Ambato y se podría decir que en todo el Ecuador es más optimista en cuanto a sus negocios que a la situación del país en general, aunque por otro lado se cree que este momento no es el indicado para comenzar nuevas actividades ni negocios, sino mantener y fortalecer las existentes.

Cabe indicar que no todos los agentes económicos de la ciudad y el país ven como un instrumento favorable a la dolarización, pues la mayoría considera pocos los beneficios del efecto del dólar; esto lo han visto

reflejado a través de una disminución de las ventas o facturación por el bajo nivel adquisitivo que poseen las personas en la actualidad (salarios bajos). Por otro lado las empresas mantienen un mismo nivel de empleados pero su stock de inventarios se mantiene igual o un poco más bajo pero nada representativo para las empresas, causándoles más egresos (sueldos y salarios) que ingresos.

No hay que dejar de lado que por la difícil economía del país y la falta de confianza que ha generado el Gobierno, los Organismos Seccionales y Locales la mayoría de las empresas para mantenerse en el mercado han aumentado sus deudas y a altas tasas de interés, siendo este otro punto negativo.

Para los agentes económicos de la ciudad, los problemas que enfrenta el país este año son principalmente dos: la falta de trabajo y la corrupción; como pudimos observar en el cuadro 6 el desempleo ha subido en los últimos meses y sigue aun latente la salida de ecuatorianos a otros países ha pesar que existen un sinnúmero de trabas para frenar dicho fenómeno no hay nada que les detenga a seguir haciéndolo.

El sector Comercial en el país es muy fuerte se lo debe seguir dando la importancia que se lo merece para de esta manera fortalecerlo y asegurar su crecimiento continuo.

4.1.3 EL ENTORNO COMPETITIVO

El entorno competitivo lo conforman todos los distribuidores que se encuentran ubicados en la ciudad de Ambato y se dedican a la misma actividad que PRODELTA CIA. LTDA. (comercialización y distribución de productos de consumo masivo). Dentro de su zona de venta, ésta se encuentra dividida según el tipo de cliente, que puede ser: subdistribuidores, mayoristas, comisariatos y detallistas.

CARACTERÍSTICAS DE LOS COMPETIDORES

- Tienen un alto posicionamiento en el mercado, hoy en día hay distribuidoras que están abriendo sus puertas como unas empresas de venta de productos al por mayor y menor, convirtiéndose estas en una nueva ventaja competitiva.
- El tipo de publicidad es de la marca del producto, ya que poseen las líneas líderes en el mercado que la empresa también posee, estos productos tienen mayor demanda en los segmentos de mercado anteriormente descritos.
- La venta de los productos lo pueden realizar a precios más bajos que los nuestros con el propósito de vender mayores cantidades y romper mercado como una estrategia de mercado.
- Hoy en día la presencia de informales se han convertido en una competencia dura y difícil de erradicar.

Los principales competidores de PRODELTA CIA LTDA en el negocio de la comercialización de productos de consumo masivo son ocho los mismos que compiten por ser líderes en el mercado y brindar mejores beneficios a sus clientes.

En su mayoría son tan antiguos o más que PRODELTA CIA. LTDA., sin embargo, la empresa ha logrado con el paso de los años posicionarse de mejor manera en el mercado, siendo hoy en día una de las tres mejores de la zona y por algunos proveedores es nombrada como una de las mejores del país; las distribuidoras son las siguientes:

Cuadro 7

PROVEEDORES	RAZON SOCIAL
Jorge Darwin Castro Ojeda.	ICO
Luis Raimundo Castro Ortiz.	Provedora Castro-Suárez
Ramiro Walter Lasso Ott.	DISPACIFIC S.A.
Cesar Enrique Salazar Mayorga.	DISAMA
Rubén Darío Salazar Zuther.	Supermercados La Favorita
Gladis Soria de Chacón.	Representaciones Soria
Ramiro Sebastián Soria Medina.	CODIRSO
Luis Alberto Teneda Pérez.	CODELITESA

Fuente: CAMARA DE COMERCIO DE AMBATO (listado de socios)

Al analizar a nuestra competencia debemos buscar la manera de cómo la empresa deberá posicionarse en el mercado para obtener nuevos clientes, para lo cual deberá:

- Conocer las necesidades de los clientes y ofrecerles líneas de productos líderes en el mercado.
- Mejorar las relaciones personales entre el cliente y el ejecutivo de ventas.
- Realizar compras en su mayor parte productos que tengan promociones para poder ofrecer a los clientes.
- En compras con montos considerables dar descuentos a los clientes.
- Ofrecer estrategias de ventas como son las ofertas, promociones, descuentos, cupos de compras con premios

adicionales, cada vez que el cliente no responda a la propuesta o ya se haya trabajado con esta.

El precio de los productos lo va a determinar la competencia y políticas internas, práctica actual que ha dado resultados óptimos.

Como una ventaja competitiva de la empresa tenemos:

- Local propio
- Un equipo de Ventas conformado de doce vendedores.
- Dos camiones de reparto para la distribución de los productos, los mismos que se encuentran en óptimo estado.

El equipo de la Fuerza de Ventas está conformado por 11 personas mas un Supervisor de Ventas tienen su propia zona de comercialización. Todos ellos trabajando en conjunto con la gente de bodega y facturación para brindar un servicio oportuno de despachos de mercadería y atención de calidad.

Hay que indicar que la mejor publicidad es la impartida y comentada por los clientes y que la mejor garantía es la calidad de los servicios brindados por la empresa.

4.1.4 EL ENTORNO INTERNO ORGANIZACIONAL

PROVEEDORES DEL TUNGURAHUA PRODELTA CÍA. LTDA., se constituye mediante escritura pública el 13 de agosto de 1999 con el número 93.5.1.1.059.de resolución de la Superintendencia de Compañías de Ambato; se dedica a la comercialización y distribución de productos de consumo masivo y farmacéuticos.

Los principales proveedores son: Colgate-Palmolive del Ecuador S.A.I.C., Nestlé del Ecuador S. A., Productos Familia Sancela del Ecuador S. A, Ecuacolor Laboratorios Fotográficos S.A., Eveready del Ecuador C.A., Dispacif S.A. Distribuidora Van Camp's Sociedad Civil y Comercial, DIFARE S.A., entre otros.

Las líneas de productos que comercializa son: conservas, desinfectantes, detergentes, jabones, licores, medicamentos genéricos, confitería, fideos, productos de aseo personal, entre otros, satisfaciendo las necesidades de sus clientes.

Al constituirse la empresa sus primeros socios fundadores fueron los señores Miguel Suárez con el 55% de participación, Fabián Suárez con el 40% y José Herrera con el 5% de las mismas.

Cuatro años después las acciones de José Herrera fueron compradas por los señores Suárez, quedando Sr. Miguel Suárez con el 59.32% y Sr. Fabián Suárez con el 40.68%.

Inicialmente los tres socios fundadores realizaron las funciones de venta y cobros en la zona central del país (Cotopaxi, Chimborazo, Tungurahua, Bolívar, Napo y Pastaza) cubriendo farmacias, hospitales, clínicas, tiendas, supermercados, comisariatos civiles y militares etc., de esta

manera fue creciendo hasta fortalecerse y constituirse como una de las mejores empresas distribuidoras del centro del país.



El recurso humano que labora en la empresa son en su totalidad 31 personas entre vendedores, choferes, estibadores, facturación, crédito y cobranza, contabilidad y finanzas.

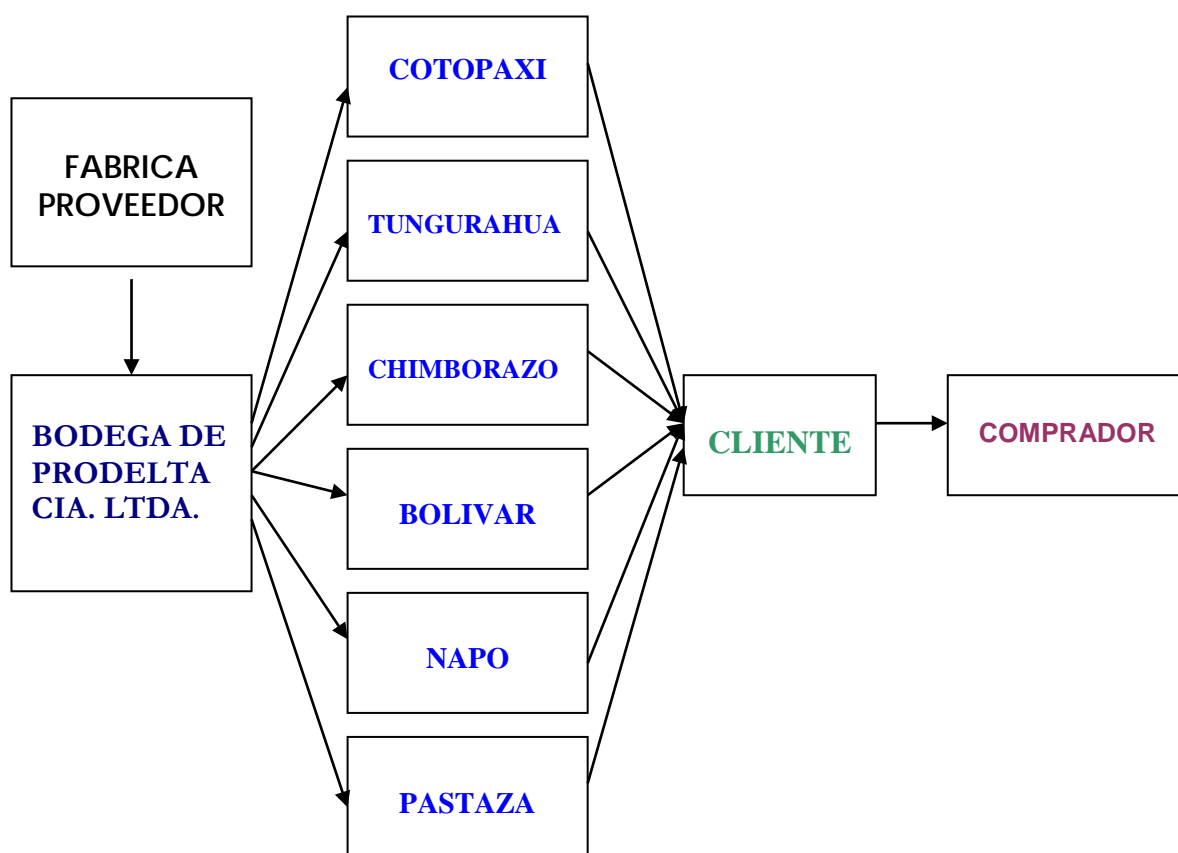


4.1.4.1 COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN

La forma de comercialización es la siguiente: las empresas productoras proveen a PRODELTA de los insumos que ellos fabrican y ésta a su vez distribuye a todos sus clientes de la zona central del país.

La empresa dispone de tres vehículos para su distribución, cada uno con su respectivo chofer y ayudante, quienes despachan la mercadería mediante facturas que son respaldadas por los pedidos previamente elaborados por los vendedores en las visitas realizadas a los clientes la entrega de la mercadería se la realiza hasta un máximo de 48 horas, siendo una de las metas realizarlo en 24 horas.

SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN

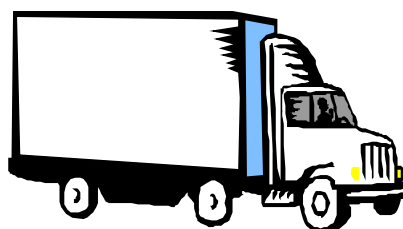


FUERZA DE VENTAS DE PRODELTA CIA. LTDA.

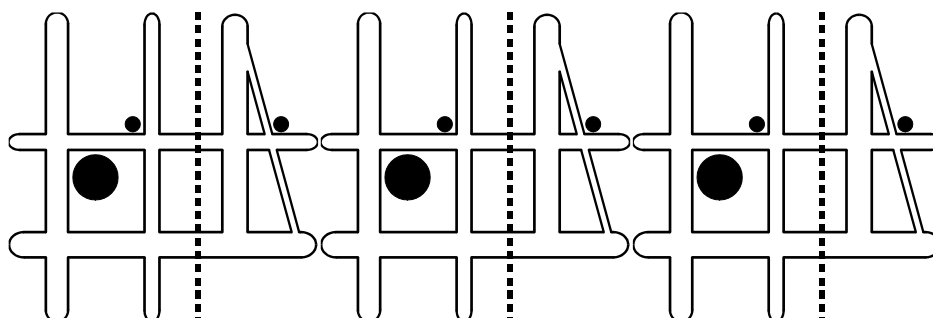
CLIENTE



FORMA DE REPARTO DE PRODUCTOS DE LA EMPRESA PRODELTA

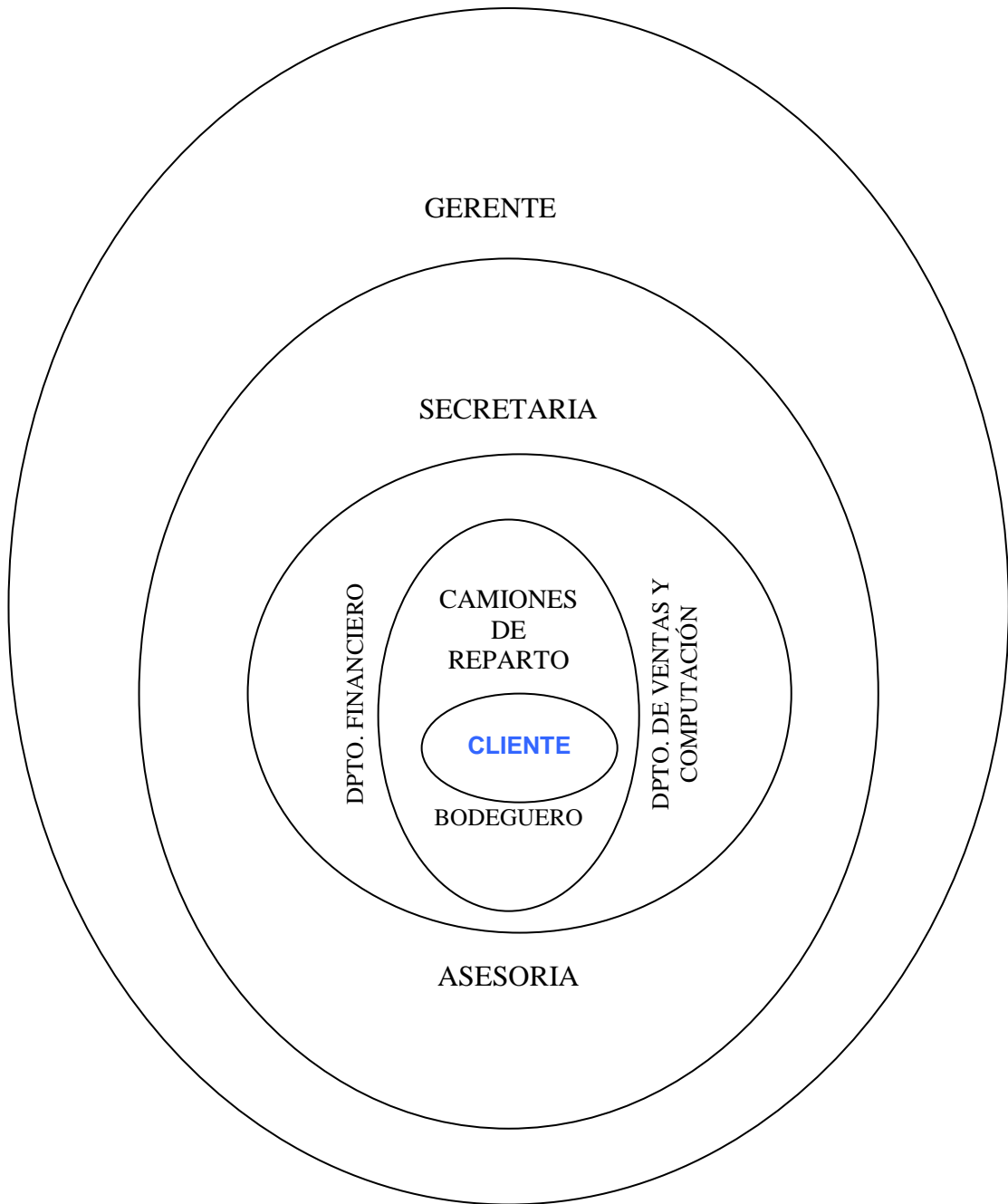


COBERTURA EN LAS ZONAS



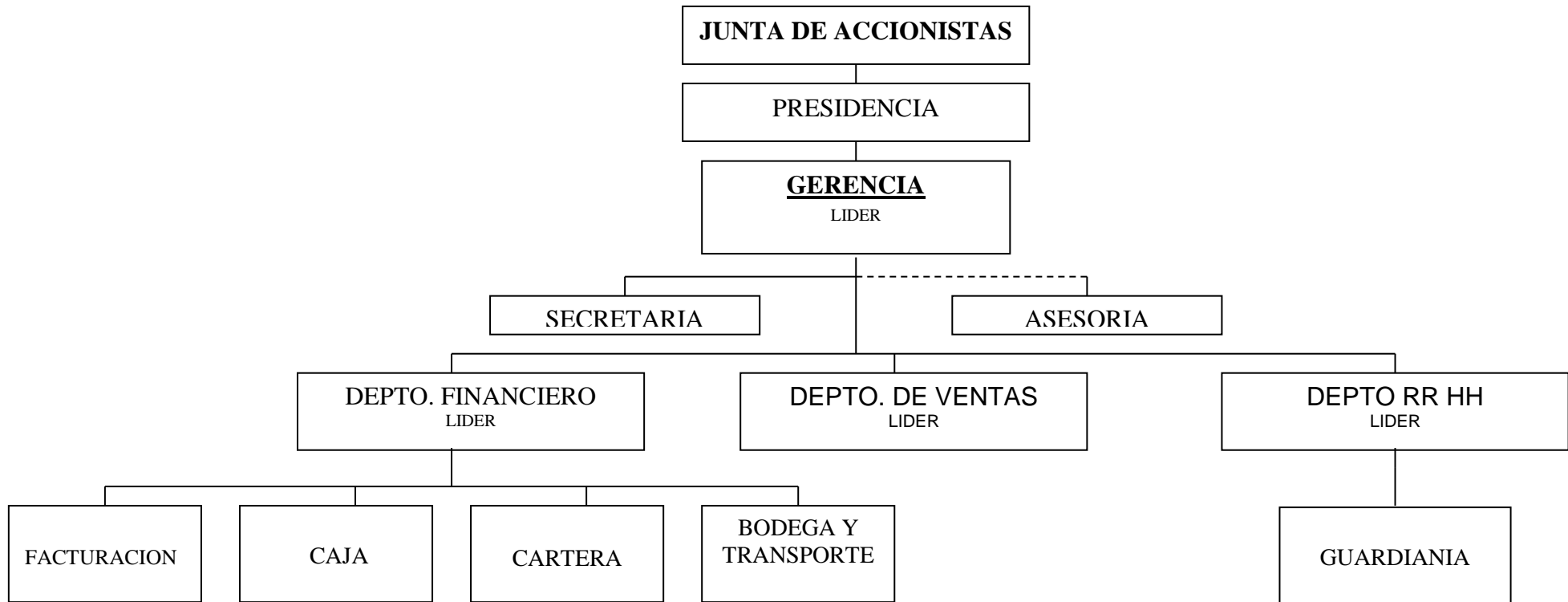
4.1.4.2 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

En la actualidad la empresa ha tenido un importante crecimiento, para lo cual la estructura organizacional se encuentra enfocada de acuerdo a las necesidades, objetivos y estrategias competitivas del entorno.



El organigrama estructural determina el esquema básico de PROVEEDORES DEL TUNGURAHUA “PRODELTA” CÍA. LTDA, que nos permite conocer las unidades administrativas que la integran, su ubicación jerárquica así como la relación de dependencia y la coordinación que existe entre las distintas áreas, y la manera en que se encuentra organizada la empresa.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



ELABORADO POR: MARIA DEL MAR SUAREZ	FECHA; 05/08/2004
-----------------------------------------------	-----------------------------

REFERENCIAS	
AUTORIDAD	┌ ├ └
AUXILIAR	┌ └

Para la implantación del Modelo de Planeación Estratégica todo el personal tanto administrativo, como de ventas, bodega y transporte y guardianía, se sienten comprometidos con la institución y dispuestos a participar en ésta, a continuación se presenta la lista de los participantes en dicho proceso.

LISTA DE PARTICIPANTES

NOMBRE:	CARGO:
1. SR. MIGUEL SUÁREZ J.	GERENTE PROPIETARIO
2. SR. FABIAN SUÁREZ J.	VENDEDOR
3. SRA. PATRICIA SALAZAR R.	JEFE DE CAJEROS
4. DRA. SILVIA FREIRE V.	CONTADORA
5. TCLOGA . RAQUEL HIDALGO S.	JEFE DE COMPUTACIÓN
6. SRA. MONICA MANTILA N.	JEFE DE RECURSOS HUMANOS
7. DR. HECTOR CÁCERES E.	ANALISTA FINANCIERO
8. LIC. SONIA CARVAJAL V.	JEFE DE CREDITO Y COBRANZA
9. ING. JOSÉ ROBLES V.	VENDEDOR
10. SRTA. ANGELA MANTILLA N.	OFICINISTA
11. SRA. MARTHA CHACON B.	CAJERA
12. SRA. JACQUELINE PEÑA B.	VENDEDORA
13. SR. ROBERTH VILLACÍS P.	VENDEDOR
14. SR. LEONEL GUEVARA G.	VENDEDOR
15. SR. DARWIN TIRADO P.	VENDEDOR
16. SR. IVAN CALISPA A.	VENDEDOR
17. SR. ROMMEL RIVERA C.	VENDEDOR
18. SRTA. MONICA PEREZ J.	VENDEDORA
19. SR. CARLOS REGALADO M.	VENDEDOR
20. SR. GUILLERMO VEGA S.	VENDEDOR
21. SR. ESTUARDO CARRERA	VENDEDOR
22. SR. ALVARO REVELO	VENDEDOR
23. SR. GUSTAVO HIDALGO C.	JEFE DE BODEGA
24. SR. JUAN ZAMORA L.	EMPACADOR-DESPACHADOR
25. SR. FELIZ ZAMORA L.	EMPACADOR-DESPACHADOR

26.	SR. PATRICIO PINOS V.	EMPACADOR-DESPACHADOR
27.	SR. LUIS MOSQUERA G.	CHOFER
28.	SR. JORGE CRIOLLO	EMPACADOR-DESPACHADOR
29.	SR. ERNESTO ORTIZ V.	CHOFER
30.	SR. RAÚL BELTRÁN L.	CHOFER
31.	SR. VICENTE NAVARRETE T.	CONSERJE
32.	SR. PATRICIO VARGAS R.	CONSERJE

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

INTEGRANTES DEL MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

SECTOR EXTERNO	SECTOR INTERNO
GRUPO A	GRUPO B
<ul style="list-style-type: none"> • SR. MIGUEL SUÁRES J. • SR. FABIAN SUÁREZ J. • ING. JOSÉ ROBLES V. • SRA. JACQUELINE PEÑA B. • SR. ROBERTH VILLACÍS P. • SR. LEONEL GUEVARA G. • SR. DARWIN TIRADO P. • SR. IVAN CALISPA A. • SR. ROMMEL RIVERA C. • SRTA. MONICA PEREZ J. • SR. CARLOS REGALADO M. • SR. GUILLERMO VEGA S. • SR. ESTUARDO CARRERA • SR. ALVARO REVELO • SR. LUIS MOSQUERA G. • SR. ERNESTO ORTIZ V. • SR. RAÚL BELTRÁN L. 	<ul style="list-style-type: none"> • SRA. PATRICIA SALAZAR R. • DRA. SILVIA FREIRE V. • TCLOGA. RAQUEL HIDALGO S. • SRA. MONICA MANTILLA N. • DR. HECTOR CÁCERES E. • LIC. SONIA CARVAJAL V. • SRTA. ANGELA MANTILLA N. • SRA. MARTHA CHACON B. • SR. GUSTAVO HIDALGO C. • SR. PATRICIO PINOS V. • SR. JUAN ZAMORA L. • SR. FELIZ ZAMORA L. • SR. JORGE CRIOLLO • SR. VICENTE NAVARRETE T. • SR. PATRICIO VARGAS R.

A través de los dos grupos, por medio de preguntas personalizadas, se obtuvo la siguiente información proporcionada tanto por los clientes internos como por los externos.

EXPECTATIVAS DE CLIENTES INTERNOS

1. Realizar una Planeación Estratégica
2. Crear canales de comunicación
3. Mantener reuniones de coordinación y seguimiento en las diferentes tareas
4. Establecer políticas adecuadas de selección de personal
5. Establecer inducción del personal
6. Adecuado control de bodega
7. Mejorar selección de proveedores
8. Estudio de tiempos y movimientos del personal
9. Elaborar manuales , cronogramas y mantenimiento de equipos y maquinaria
10. Establecer un control oportuno de la calidad
11. Establecer políticas de seguridad industrial
12. Compañerismo
13. Coordinación entre todas las áreas fábrica - granjas
14. Mejorar la infraestructura (archivo, bodegas, etc.)
15. Ejecutar el plan de auditoría
16. Cumplimiento cabal de los compromisos adquiridos.
17. Control adecuado de la reposición de máquinas y herramientas.
18. Puntualidad para las reuniones
19. Establecer política salarial - Programas de capacitación
20. Tomar en cuenta las iniciativas del personal
21. Establecer un flujo de caja
22. Falta de difusión y conocimiento de costos unitarios, de productos, balances
23. Mejorar las relaciones interpersonales
24. Establecer una mejor organización, finanzas
25. Elaboración de presupuestos

26. Definir, difundir y puesta en práctica de las políticas y estructura organizacional.
27. Incentivos a todo el personal por resultados obtenidos.

EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES EXTERNOS

1. CLIENTES

1. Atención, ágil oportuna y amable al teléfono en pedidos y entregas.
2. Cumplimiento de los compromisos adquiridos.
3. Mejores precios en relación a la competencia.
4. Mejores condiciones de crédito.
5. Mejorar la clasificación del producto.
6. Recepción de pedidos completos y en buen estado.
7. Explicación de los beneficios del producto.
8. Publicidad y promociones.
9. Visitas – Posventa.
10. Recepción del producto en cubetas en buen estado.
11. Incentivo a clientes.
12. Atención personalizada.
13. En los lotes nuevos se obsequie los primeros productos.
14. Conocimiento de la empresa: Instalaciones, tecnología y administración.
15. Las personas que entregan los productos sean amables.
16. Exista documentos de recepción de sugerencias y quejas.
17. Respuestas a las sugerencias y quejas.
18. Asesoría al cliente en aspectos, técnico, económico, contable.
19. Que la empresa asuma el costo de las cubetas.
20. Entrega de documentos de soporten la venta.
21. Entrega de estado de cuenta quincenal.
22. Presentación de nuevas alternativas de embalaje.
23. Adaptarse a los requerimientos del cliente.
24. Mejorar los canales de comunicación entre los clientes y la empresa.
25. Crear más canales de distribución.

2. PROVEEDORES

1. Puntualidad en los pagos.
2. Confirmación en los pedidos.
3. Atención personal, telefónica y oportuna.
4. Interés en el producto ofrecido.
5. Fidelidad.
6. Programación del flujo de consumo.

3. ACCIONISTAS

1. Cooperación incondicional de todo el personal.
2. Responsabilidad de funciones.
3. Querer a la empresa como si fuera suya.
4. Que el personal tenga ideas innovadoras.
5. Colaboración en la toma de decisiones.
6. Concientización de los gastos y ahorros.
7. Fidelidad del personal.

4.1.4.3 ESTADOS FINANCIEROS

Como un complemento del análisis del entorno interno presentamos los estados financieros de PRODELTA CIA. LTDA. de los años 2001, 2002 y 2003 y su análisis correspondiente.

Estos nos permitirán analizar el estado actual de la empresa y tomar las medidas correctivas para las falencias de cada una de ellas.

4.1.4.3.1 PROVEEDORES DEL TUNGURAHUA “PRODELTA CIA. LTDA.”

BALANCE GENERAL

CUENTA	2.001	2.002	2.003
ACTIVO			
ACTIVO CORRIENTE	755,226.07	852,268.49	893,811.04
Caja	1,045.56	657.42	665.94
Cuentas por Cobrar - Clientes	450,557.87	444,171.76	399,019.19
Otras Cuentas por Cobrar	4,505.18	37,737.78	74,909.76
Créditos Fiscales	14,871.19	27,795.48	33,656.45
Inventario	284,246.27	341,906.05	385,559.70
ACTIVO FIJO	105,647.93	94,070.66	85,562.59
Terrenos	11,936.00	11,936.00	11,936.00
Edificio	48,272.48	48,272.48	48,272.48
Equipos de Oficina	2,442.28	2,442.28	2,585.44
Equipo de Computo	21,879.16	24,666.76	28,956.05
Vehículos	33,048.22	37,595.72	38,908.85
Muebles y Enseres	20,361.06	20,361.06	20,896.77
Equipos de Comunicación	3,693.13	3,693.13	3,763.13
Equipo de Seguridad	3,733.98	3,733.98	3,733.98
Programas de Computación	16,205.15	17,141.75	17,141.75
Depreciación Acumulada	(55,923.53)	(75,772.50)	(90,631.86)
OTROS ACTIVOS	5,446.59	4,321.65	5,345.39
Total Activo	866,320.59	950,660.80	984,719.02
PASIVO			
PASIVO CORRIENTE	414,123.28	573,562.64	646,574.60
Bancos	96,839.37	298,111.10	244,273.85
Otras Cuentas por Pagar	32,918.34	24,814.85	42,732.55
Impuestos por Pagar	7,207.49	17,839.41	20,259.84
Proveedores	277,158.08	197,797.28	214,308.36
Documentos por Pagar		35,000.00	125,000.00
PASIVO A LARGO PLAZO	164,415.66	132,926.28	100,701.09
Documentos por Pagar	164,415.66	132,926.28	100,701.09
Total Pasivo	578,538.94	706,488.92	747,275.69
PATRIMONIO			
	287,781.65	244,171.88	237,443.33
Capital Social	10,000.00	10,000.00	10,000.00
Reserva Legal	2,830.66	4,330.57	5,547.33
Reserva Facultativa	138,661.70	116,272.69	96,593.04
Reserva de Capital	89,233.37	89,233.37	89,233.37
Utilidad del Ejercicio	47,055.92	24,335.25	36,069.59
Total Pasivo y Patrimonio	866,320.59	950,660.80	984,719.02

4.1.4.3.2 PROVEEDORES DEL TUNGURAHUA “PRODELTA CIA. LTDA.”

BALANCE GENERAL

ANÁLISIS VERTICAL

CUENTA	2.001	%	2.002	%	2.003	%
ACTIVO						
ACTIVO CORRIENTE	755,226.07	87.18%	852,268.49	89.65%	893,811.04	90.77%
Caja	1,045.56	0.12%	657.42	0.07%	665.94	0.07%
Cuentas x Cobrar - Clientes	450,557.87	52.01%	444,171.76	46.72%	399,019.19	40.52%
Otras Cuentas por Cobrar	4,505.18	0.52%	37,737.78	3.97%	74,909.76	7.61%
Créditos Fiscales	14,871.19	1.72%	27,795.48	2.92%	33,656.45	3.42%
Inventario	284,246.27	32.81%	341,906.05	35.97%	385,559.70	39.15%
ACTIVO FIJO	105,647.93	12.20%	94,070.66	9.90%	85,562.59	8.69%
Terrenos	11,936.00	1.38%	11,936.00	1.26%	11,936.00	1.21%
Edificio	48,272.48	5.57%	48,272.48	5.08%	48,272.48	4.90%
Equipos de Oficina	2,442.28	0.28%	2,442.28	0.26%	2,585.44	0.26%
Equipo de Computo	21,879.16	2.53%	24,666.76	2.59%	28,956.05	2.94%
Vehículos	33,048.22	3.81%	37,595.72	3.95%	38,908.85	3.95%
Muebles y Enseres	20,361.06	2.35%	20,361.06	2.14%	20,896.77	2.12%
Equipos de Comunicación	3,693.13	0.43%	3,693.13	0.39%	3,763.13	0.38%
Equipo de Seguridad	3,733.98	0.43%	3,733.98	0.39%	3,733.98	0.38%
Programas de Computación	16,205.15	1.87%	17,141.75	1.80%	17,141.75	1.74%
Depreciación Acumulada	(55,923.53)	6.46%	(75,772.50)	7.97%	(90,631.86)	9.20%
OTROS ACTIVOS	5,446.59	0.63%	4,321.65	0.45%	5,345.39	0.54%
Total Activo	866,320.59	100%	950,660.80	100%	984,719.02	100%

Se puede observar que la empresa no cuenta con liquidez, apenas en el 0.07% del total de los activos pertenece a este rubro, mientras que Cuentas por Cobrar es la que lleva el mayor porcentaje de 40.52%, esto se debe, a la mala recuperación de cartera que posee la empresa, este se ha convertido en un grave problema para la misma, pues por la falta de liquidez necesita ayuda de las instituciones bancarias aumentando así su deuda con la misma.

No hay que dejar de lado que la empresa posee un nivel alto de ventas por ende un alto nivel de inventarios (39.15% en el 2003) , los cuales tienen buena rotación, sin embargo su costo de venta es mayor, causándole a la empresa problemas económicos.

Los graves problemas económicos que viven hoy en día los ecuatorianos han ocasionado la falta de dinero circulante, repercutiendo en las compras de nuestros productos y extendiendo así los días plazo de pago en nuestros clientes como los comisariatos o tiendas.

Entre los activos fijos posee instalaciones propias como son un terreno y un edificio que suman alrededor del 6% del total de activos, también cuenta con un equipo de distribución formado por 2 camiones y una camioneta con un 5%, entre muebles y enseres, equipos, entre otros suman aproximadamente 8% del total de activos. La empresa cuenta con activos fijos entre USD 90.000 y 100.000, los mismos que le permiten actuar como respaldos para la empresa y afrontar cualquier problema que se les pueda presentar.

Si el costo de venta de los productos que posee PRODELTA CIA. LTDA., le resulta muy elevado a la empresa, se podría estar pensando en tercerizar los servicios, como el de transporte o el de bodegaje, ésta es una ayuda muy grande para la empresa ya que se ahorra una serie de gastos como pueden ser gasolina, repuestos y hasta se puede tercerizar el servicio contable de la empresa, esta es una tendencia que las mayoría de las empresas están incursionando hoy en día.

No hay que olvidar que todos estos procesos requieren un sinnúmero de estudios y de un proceso largo para su implantación, por el momento la empresa debe preocuparse de mejorar su sistema de cobro y su equipo de ventas.

CUENTA	2.001	%	2.002	%	2.003	%
PASIVO						
PASIVO CORRIENTE	414,123.28	47.80%	573,562.64	60.33%	646,574.60	65.66%
Bancos	96,839.37	11.18%	298,111.10	31.36%	244,273.85	24.81%
Otras Cuentas por Pagar	32,918.34	3.80%	24,814.85	2.61%	42,732.55	4.34%
Impuestos por Pagar	7,207.49	0.83%	17,839.41	1.88%	20,259.84	2.06%
Proveedores	277,158.08	31.99%	197,797.28	20.81%	214,308.36	21.76%
Documentos por Pagar	0.00	0.00%	35,000.00	3.68%	125,000.00	12.69%
PASIVO A LARGO PLAZO	164,415.66	18.98%	132,926.28	13.98%	100,701.09	10.23%
Documentos por Pagar	164,415.66	18.98%	132,926.28	13.98%	100,701.09	10.23%
Total Pasivo	578,538.94	66.78%	706,488.92	74.32%	747,275.69	75.89%
PATRIMONIO						
Capital Social	10,000.00	1.15%	10,000.00	1.05%	10,000.00	1.02%
Reserva Legal	2,830.66	0.33%	4,330.57	0.46%	5,547.33	0.56%
Reserva Facultativa	138,661.70	16.01%	116,272.69	12.23%	96,593.04	9.81%
Reserva de Capital	89,233.37	10.30%	89,233.37	9.39%	89,233.37	9.06%
Utilidad del Ejercicio	47,055.92	5.43%	24,335.25	2.56%	36,069.59	3.66%
Total Patrimonio	287,781.65	33.22%	244,171.88	25.68%	237,443.33	24.11%
Total Pasivo y Patrimonio	866,320.59	100%	950,660.80	100%	984,719.02	100%

Del 100% que es el total de la suma del pasivo mas el patrimonio, el total pasivo representa el 75.89% en el 2003, siendo éste el más alto de los tres últimos años, ya que en el 2001 representaba el 66.78% y el 2002 el 74.32%.

El inventario presenta un crecimiento del 12.67%, demostrando incoherencia con las operaciones realizadas, por lógica si las ventas disminuyen tiene que reducirse el inventario.

Debido al gran volumen de inventarios y a la falta de liquidez para el pago de proveedores, la empresa ha debido endeudarse cada vez más y adquirir nuevas obligaciones con los bancos, es por esto que en el 2001

la empresa tenía el 11.18%, en el 2002 aumentó en 20 puntos porcentuales a 31.36% y posteriormente en el 2003 bajó a 24.81%, sin embargo éste rubro sigue siendo alto con respecto al total.

En lo que va del año 2004 se ha incorporado una nueva línea de productos (licores), la misma que es muy rentable aunque por la acogida del producto se ha debido realizar un incremento en el préstamo bancario para adquirir más cantidad del producto y satisfacer su gran demanda.

De igual manera el pasivo a largo plazo ocupa el 10.23% del total del pasivo que en el 2003 representa el 75.89%, esto debido a los préstamos bancarios que posee la empresa para mantenerse al día con los pagos a proveedores.

El Patrimonio de la empresa ha ido disminuyendo en estos últimos tres años, especialmente del 2001 al 2002 bajó casi 8 puntos porcentuales, mientras que del 2002 al 2003 disminuyó 1.57 puntos porcentuales. A pesar de que el objetivo de los accionistas es recapitalizar su empresa constantemente, éste ha disminuido para la compra de algunos activos fijos.

Por la razón anteriormente expuesta es que la utilidad del ejercicio de igual manera disminuyó de 5.43% en el 2001 a 2.56% en el 2002 y en el 2003 se recuperó hasta ubicarse en 3.66%.

Una vez más se hace hincapié en el problema principal que posee PRODELTA CIA. LTDA. que es su falta de efectivo, por su deficiencia en las cobranzas y el alto costo de ventas que posee la empresa en sus productos o inventarios, problemas que le ocasionan que cada vez necesite de la ayuda de la banca y su rubro de Cuentas por Pagar aumente.

4.1.4.3.3 PROVEEDORES DEL TUNGURAHUA “PRODELTA CIA. LTDA.”

BALANCE GENERAL ANÁLISIS HORIZONTAL

CUENTAS	2.002	2.003	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
ACTIVO				
CORRIENTE	852,268.49	893,811.04	41,542.55	4.87%
Caja	657.42	665.94	8.52	1.30%
Cuentas x Cobrar - Clientes	444,171.76	399,019.19	-45,152.57	-10.17%
Otras Cuentas por Cobrar	37,737.78	74,909.76	37,171.98	98.50%
Créditos Fiscales	27,795.48	33,656.45	5,860.97	21.09%
Inventario	341,906.05	385,559.70	43,653.65	12.77%
FIJO	94,070.66	85,562.59	-8,508.07	-9.04%
Terrenos	11,936.00	11,936.00	0.00	0.00%
Edificio	48,272.48	48,272.48	0.00	0.00%
Equipos de Oficina	2,442.28	2,585.44	143.16	5.86%
Equipo de Computo	24,666.76	28,956.05	4,289.29	17.39%
Vehículos	37,595.72	38,908.85	1,313.13	3.49%
Muebles y Enseres	20,361.06	20,896.77	535.71	2.63%
Equipos de Comunicación	3,693.13	3,763.13	70.00	1.90%
Equipo de Seguridad	3,733.98	3,733.98	0.00	0.00%
Programas de Computación	17,141.75	17,141.75	0.00	0.00%
Depreciación Acumulada	75,772.50	90,631.86	14,859.36	19.61%
OTROS ACTIVOS	4,321.65	5,345.39	1,023.74	23.69%
Total Activo	950,660.80	984,719.02	34,058.22	3.58%

Claramente se puede observar que la cuenta Caja apenas ha tenido una variación de 1.30%, mientras que Otras Cuentas por Cobrar presenta una variación inmensa del 98.50%, ya que del año 2002 al 2003 ha subido USD 37171.98, esta cifra se ha incrementado por la falta de liquidez que tiene la empresa, debido a las malas cobranzas.

Ha pesar de eso las Cuentas por Cobrar-Clientes del año 2002 al 2003 bajaron de USD 441171.76 a USD 399019.19, ocasionando una variación de -10.17% .

Los Inventarios tuvieron una variación del 12.77% ya que aumentaron de USD 341906.05 a USD 385559.70, mostrándonos así como la empresa ha debido comprar más mercaderías para cubrir la demanda de todo su mercado, lo que ha traído consigo aumento en los préstamos bancarios para su compra, es por esto, que la variación de las Cuentas por Pagar ha variado en un 72.21%.

CUENTAS	2.002	2.003	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
PASIVO				
CORRIENTE	573,562.64	646,574.60	73,011.96	12.73%
Bancos	298,111.10	244,273.85	-53,837.25	-18.06%
Otras Ctas. por Pagar	24,814.85	42,732.55	17,917.70	72.21%
Impuestos por Pagar	17,839.41	20,259.84	2,420.43	13.57%
Proveedores	197,797.28	214,308.36	16,511.08	8.35%
Documentos por Pagar	35,000.00	125,000.00	90,000.00	257.14%
LARGO PLAZO	132,926.28	100,701.09	-32,225.19	-24.24%
Documentos por Pagar	132,926.28	100,701.09	-32,225.19	-24.24%
Total Pasivo	706,488.92	747,275.69	40,786.77	5.77%
PATRIMONIO				
	244,171.88	237,443.33	-6,728.55	-2.76%
Capital Social	10,000.00	10,000.00	0.00	0.00%
Reserva Legal	4,330.57	5,547.33	1,216.76	28.10%
Reserva Facultativa	116,272.69	96,593.04	-19,679.65	-16.93%
Reserva de Capital	89,233.37	89,233.37	0.00	0.00%
Utilidad del Ejercicio	24,335.25	36,069.59	11,734.34	48.22%
Total Pasivo y Patrimonio	950,660.80	984,719.02	34,058.22	-14.27%

En cuanto se refiere a Documentos por Pagar la empresa ha aumentado este rubro 4 veces más, incrementando de USD 35000 en el 2002 a USD 125000 en el 2003, obteniendo una variación relativa o porcentual del 257.14%, siendo ésta la más alta de todo el análisis horizontal, de igual manera se puede ver que esto se da por la falta de liquidez que tiene la empresa y cada vez adquiere más obligaciones con las instituciones bancarias ya que no posee efectivo.

Hoy la empresa está tomando medidas correctivas inmediatas para remediar tan peligroso problema, se está esforzando por recaudar las cuentas que sus clientes lo adeudan , por otro lado está se reduciendo el periodo de días plazo de cobros, y una medida aunque sea un poco dolorosa se empezará a tamizar los clientes, de tal manera que la empresa cuente con clientes buenos, que cubran todas sus compras en una forma cumplida y en el menor tiempo posible, respetando las políticas de venta y de cobro de PRODELTA CIA. LTDA., para de esta manera recuperar su cartera y adquirir liquidez.

En cuanto se refiere al Capital Social se lo ha mantenido estable, por cuanto su variación porcentual se mantiene en cero. La Reserva Legal por su lado se la aumentado en USD 1216.76, provocando así una variación del 28.10%.

La Utilidad del Ejercicio del año 2002 al 2003 registró un incremento de USD 11734.34, con una variación porcentual del 48.22%, esto nos indica que la empresa se encuentra funcionando de una forma adecuada y que sus accionistas están recibiendo réditos, sin embargo, los problemas macroeconómicos que afectan directamente a la empresa ocasionan que no exista circulante en el país y que gran número de empresas se vean afectadas por tal problema.

4.1.4.3.4 PROVEEDORES DEL TUNGURAHUA “PRODELTA” CIA. LTDA.

ESTADO DE RESULTADOS

ANÁLISIS VERTICAL

CONCEPTO	2.001	%	2.002	%	2.003	%
Ventas Netas	3.962.806	100,00%	4.190.656	100,00%	3.796.265	100,00%
Costo de Ventas	3.639.576	91,84%	3.882.045	92,64%	3.463.685	91,24%
Utilidad Bruta	323.230	8,16%	308.610	7,36%	332.580	8,76%
Gastos Administrativos y de Ventas	334.646	8,44%	328.778	7,85%	333.179	8,78%
Utilidad Neta Operacional	-11.416	-0,0028%	-20.167	-0,00485	-599	-0,0001%
Gastos Financieros	35.170	0,89%	34.918	0,83%	44.458	1,17%
Otros Ingresos Operacionales	93.643	2,36%	93.636	2,23%	101.637	2,68%
Utilidad antes de Impuestos	47.055	1,19%	38.549	0,92%	56.579	1,49%
15% Participación Trabajadores	7.058	0,18%	5.782	0,14%	8.486	0,22%
Impuesto a la Renta	9.999	0,25%	8.191	0,20%	12.023	0,32%
Utilidad Neta a Distribuir	29.998	0,76%	24.575	0,59%	36.069	0,95%

Con el Estado de Resultados de la Empresa podemos darnos cuenta de los valores tan altos de ventas que maneja la misma, permitiéndola mantenerse en el mercado siendo una de las mejores de la zona, a pesar que en el 2003 se registran las ventas menores de los tres últimos años con USD 3'796265.69 y la mayor en el año anterior a éste con USD 4'190656.50.

Los Costos de Ventas han aumentado del año 2001 al 2002 y han disminuido del año 2002 al 2003, lo cual se lo puede ver reflejado en la Utilidad Neta a Distribuir, que va disminuyendo en el 2002 y aumentando en el 2003, ya que a menor Costo de Ventas mayores Utilidades. Sin embargo los Costos de Venta que posee la compañía son muy altos,

debido al margen de utilidad tan bajo que recibe la misma al vender sus productos a los mayoristas, mientras la empresa se está preocupando de llegar a los cupos impuestos por los proveedores que le permiten obtener rebates y premios, están incurriendo en costos financieros debido a la gran cantidad de inventarios que mantiene la empresa, de igual manera sus costos de distribución y ventas suman este rubro.

Se debe prestar especial atención al Costo de Venta pues al ser tan bajo su margen respecto de sus proveedores, está ocasionando que la empresa obtenga una Utilidad Operacional negativa, que de no recibir los ingresos por los rebates la empresa estaría a punto de quebrar.

Con este análisis se puede distinguir claramente como del 100% de Ventas se lo va distribuyendo en los Gastos de la empresa; el 92.64% en el 2002 y el 91.24% en el 2003 fue para el Costo de Ventas, que como explicamos anteriormente son costos muy altos en los que incurre la empresa. A pesar de esto la Utilidad Bruta que le queda a la empresa es alrededor de USD 330000 anuales.

Los Gastos Administrativos y de Ventas, entre ellos, sueldos del personal, comisiones por ventas, horas extras, beneficios sociales, depreciaciones y amortizaciones y servicios como agua, luz, fletes, combustibles, entre otros, ocupan el 8.78% del total, siendo un porcentaje alto en relación del resto como son Gastos Operacionales y Financieros (2.68% y 1.17% respectivamente).

4.1.4.3.5 PROVEEDORES DEL TUNGURAHUA “PRODELTA CIA. LTDA.”
ESTADO DE RESULTADOS
ANÁLISIS HORIZONTAL

CONCEPTO	2.002	2.003	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
Ventas Netas	4,190,656.50	3,796,265.69	-394,390.81	-9.41%
Costo de Ventas	3,882,045.53	3,463,685.11	-418,360.42	-10.78%
Utilidad Bruta	308,610.97	332,580.58	23,969.61	7.77%
Otros Ingresos Operacionales	93,636.07	101,637.98	8,001.91	8.55%
Gastos Administrativos y de Ventas	328,778.86	333,179.88	4,401.02	1.34%
Gastos Financieros	34,918.86	44,458.93	9,540.07	27.32%
Utilidad Neta Operacional	38,549.32	56,579.75	18,030.43	46.77%
15% Participación Trabajadores	5,782.40	8,486.96	2,704.56	46.77%
Impuesto a la Renta (25%)	8,191.73	12,023.20	3,831.47	46.77%
Utilidad Neta a Distribuir	24,575.19	36,069.59	11,494.40	46.77%

La Variación Relativa o porcentual nos muestra que las Ventas Netas han disminuido de USD 4'190656.50 en el 2002 a USD 3'796265.69 en el 2003, registrando una disminución del 9.41%. De igual manera los Costos de Venta han registrado una variación del -10.78%, debido a la baja en las ventas.

PRODELTA CIA. LTDA. cuenta con ingresos anuales proporcionados por los proveedores como son: descuentos por pronto pago, promociones, rebates, entre otros, los mismos que han aumentado del año 2002 al 2003 en USD 8001.91, así, de USD 93636.07 a USD 101529.24, registrando un aumento porcentual de 8.55%.

Los Gastos de Administración y Ventas han variado en 1.34%, ya que han aumentado de USD 328778.86 a USD 333179.88, es por esto que la empresa debe pensar como disminuir dichos costos, ya sea ahorrando gastos como son luz o teléfono o reducir el personal diversificando las áreas de trabajo y desempeño.

Los Gastos Financieros indican un aumento porcentual del 27.32% debido a las nuevas obligaciones que ha adquirido la empresa para mantener sus inventarios y cubrir su demanda. Como se puede ver a pesar de que sus ventas disminuyeron en el 2003, éstas son altas y por la falta de liquidez que presenta la empresa pues todo su dinero se encuentra en Cuentas por Cobrar, la empresa se ha visto obligada a apalancarse cada vez más.

La Utilidad Neta a distribuir a registrado una variación del 46.77%, es un indicador muy positivo para la empresa, pues esta aumentó de USD 24575.19 en el 2002 a USD 36069.59 en el 2003, la cual servirá a los accionistas y dueños de la empresa a recapitalizar la misma con un porcentaje de dicha utilidad.

4.1.4.3.6 PROVEEDORES DEL TUNGURAHUA “PRODELTA CIA. LTDA.”

INDICADORES FINANCIEROS

RAZONES	CALCULO	2.002	2.003
---------	---------	-------	-------

RAZONES DE LIQUIDEZ

1. Capital de Trabajo	Act. Corriente - Pasivo Corriente	278,706	247,236	dólares
2. Razón Corriente	Act. Corriente / Pasivo Corriente	1.49	1.38	dólares
3. Prueba Ácida	Caja Bancos + Inv. Temp + Ctas x Cob/Pas.Corr	0.84	0.73	dólares
4. Índice Liquidez Inmediata	Caja Bancos + Inv. Temp / Pasivo Corriente	0.0011	0.0010	dólares

RAZONES DE ACTIVIDAD

1. Rot. Ctas. x Cobrar	Ventas a Crédito / Ctas. x Cobrar promedio	9.43	9.51	veces
2. Período Promedio de Cobros	360 / Rotación Ctas. x cobrar	38.16	37.84	días
3. Rot. Inventario Art.Term.	Costo de Ventas / Inventario promedio	11.35	8.98	veces
4. Plazo Promedio de Inventario	360 / Rotación inventario	31.71	40.07	días
5. Rot. Ctas. x Pagar	Compras a Crédito / Ctas. x Pagar promedio	16.59	17.02	veces
6. Plazo Promedio de Pago	360 / Rotación Ctas. x Pagar	21.70	21.15	días
8. Rotación Activo Fijo	Ventas / Total Activo Fijo promedio	41.97	42.27	veces
9. Rotación Activo Total	Ventas / Activo Total promedio	4.61	3.92	veces

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO

1. Apalancamiento Financiero	Pasivo total / Patrimonio	2.89	3.15	veces
2. Índice de solvencia	Pasivo total / Activo Total	74.32%	75.89%	%
3. Financiamiento Propio	Patrimonio / Activo total	25.68%	24.11%	%

RAZONES DE RENTABILIDAD

1. Rendimiento Activo Total	Utilidad Neta / Activo promedio (ROA)	2.71%	3.73%	%
2. Rendimiento del Patrimonio	Utilidad Neta / Patrimonio promedio (ROE)	9.24%	14.98%	%
3. Rendimiento de Capital	Utilidad Neta / Capital Social promedio	245.75%	360.70%	%
4. Margen Utilidad Bruta	Utilidad Bruta / Ventas	7.36%	8.76%	%
5. Margen de Utilidad Neta	Utilidad Neta / Ventas	0.59%	0.95%	%

Nota: Para el cálculo de las razones de actividad se analizó de los años 2001, 2002 y 2003 por lo que se necesito realizar algunos promedios:

	2.001	2.002	2.003
Cuentas por Cobrar - Clientes	450,557.87	444,171.76	399,019.19
Otras Cuentas por Pagar	32,918.34	24,814.85	42,732.55
Activo Fijo	105,647.93	94,070.66	85,562.59
Total Activo	866,320.59	950,660.80	984,719.02
Patrimonio	287,781.65	244,171.88	237,443.33
Capital Social	10,000.00	10,000.00	10,000.00

Promedios:

	2.002	2.003
	447,364.82	421,595.48
	28,866.60	33,773.70
	99,859.30	89,816.63
	908,490.70	967,689.91
	265,976.77	240,807.61
	10,000.00	10,000.00

Liquidez:

El Capital de Trabajo de la empresa nos indica que ésta se encuentra en capacidad para seguir con sus actividades ya que su activo corriente (USD 893811.04 en el 2003) le permite cubrir su pasivo corriente quedando un saldo a favor de USD 247236. Sin embargo, hay que señalar que en relación al año 2002, disminuye \$31.470, lo cual tiene su explicación en razón de que también disminuyó el Pago a Proveedores como efecto de la disminución de Ventas.

Por cada dólar de deuda que tiene la empresa, su índice corriente nos demuestra que ésta posee USD 1.38 para cubrirlos, siendo otra señal que la empresa es solvente mas no rentable, ya que no posee liquidez mediata, al encontrarse su dinero en el rubro de Cuentas por Cobrar e Inventarios. Aunque la razón ácida nos indica que la empresa posee USD 0.73 para cubrir de forma inmediata los pasivos a corto plazo siempre y cuando venda su inventario y adquiera liquidez de forma rápida o recupere toda la cartera vencida que su fuerza de ventas no la pueden cobrar.

El índice de liquidez inmediata nos señala claramente como la empresa tiene problemas con sus cobranzas, puesto que por cada dólar de deuda inmediata apenas posee USD 0.0010 en efectivo para cubrirlo, ya que para su calculo se excluyen las cuentas por cobrar que son donde más dinero posee la empresa.

Actividad:

A pesar de que su Rotación de Cuentas por Cobrar aumentó del 2002 al 2003 de 9.43 a 9.51 veces por año, su Periodo Medio de Cobros es de 38 días, esto nos indica que la empresa se está demorando en recuperar su cartera más del tiempo límite de la empresa que es máximo de 30 días, lo que nos demuestra que hay dificultades en la recuperación de cartera, lo que repercute directamente en la falta de liquidez de la empresa.

A pesar de esto PRODELTA CIA. LTDA. se ve presionado a pagar en un periodo más corto a sus proveedores, esto es alrededor de 20 o 21 días, ya que de alguna manera la compañía se beneficia de los descuentos por pronto pago o los rebates que ésta recibe de las multinacionales. Si se compara con el plazo promedio de cobros, 38 días, se produce un desfase de 17 días, los cuales no tienen financiamiento, por lo tanto, consideramos que este es el principal cuello de botella de la Compañía.

La Rotación del Inventario ha registrado un moderado decremento, de 11.35 a 8.98 veces, ha pesar que éste disminuyó sigue siendo bueno para la empresa, cabe recalcar que los productos que se comercializan son de consumo masivo y por ende de gran rotación. El Plazo Promedio de Inventario nos señala que se lo realiza cada 40 días, demostrando claramente que la empresa no controla ni maneja adecuadamente sus inventarios, lo cual repercute directamente en los gastos y consecuentemente en sus resultados.

En cuanto a la Rotación del Activo Total ha disminuido en el 2003 de 4.61 a 3.92 veces, lo cual nos indica que han sido utilizados de una manera menos eficiente nuestros activos, ha pesar de esto han generado niveles altos de venta en la empresa.

Endeudamiento:

El índice del Apalancamiento Financiero nos indica que el pasivo de la compañía en relación a su Patrimonio es de 3.15 veces más, lo que demuestra que la participación patrimonial es muy pequeña e insuficiente para el volumen de las operaciones que realiza.

Estos indicadores nos señalan como se encuentra distribuida la adquisición del Activo Total de la empresa; en el 2002 el índice Pasivo Total a Activo Total era de 74.32% mientras que en el 2003 aumentó a 75.89%; esto nos indica que en su mayoría los activos han sido financiados y adquiridos con recursos de terceros.

Mientras que el porcentaje restante, es decir, 24.11% ha sido financiado con recursos propios de la empresa, esto lo vemos en el índice Patrimonio a Activo Total.

Hay que tomar en cuenta que la empresa se encuentra apalancada especialmente para cumplir los pagos que posee con los proveedores, dichos pagos se deben a la constante compra de productos, éstos tienen muy buena rotación, el problema de la empresa es que está expuesta a factores externos (macroentorno) como la economía del país que brinda inestabilidad a todos los ecuatorianos causando problemas a nivel general.

Rentabilidad:

El Rendimiento sobre el Activo Total (ROA), aumentó del 2002 al 2003 a 3.73% al igual que el Rendimiento sobre el Patrimonio (ROE) que aumentó de 9.24% a 14.98%, todo esto se ve reflejado por la rotación del inventario que posee la empresa (ventas), permitiéndole recibir a la empresa una utilidad aceptable para su estabilidad en los siguientes años.

El Rendimiento de Capital nos indica que el rendimiento obtenido en relación al Capital Social promedio llegó al 360.70%; aparentemente es un gran índice, pero el Capital Social de la empresa llega apenas a \$10.000.

La ganancia que obtiene cada accionista, se la puede ver a través del Margen de Utilidad Neta una vez pagados todos los gastos, intereses e impuestos de la empresa, el valor restante se lo puede dividir entre los empleados de la organización y sus accionistas.

Para que se incrementen las utilidades en la empresa se deberá poner especial atención en el periodo promedio de cobro al igual que con la rotación de inventarios y su costo de venta; de tal manera que se vayan erradicando estos problemas y la empresa reciba ingresos mayores y por ende un número mayor de utilidades.

4.2 BUSQUEDA DE VALORES EN PROVEEDORES DEL TUNGURAHUA “PRODELTA” CÍA. LTDA..

Para realizar la búsqueda de los valores personales y organizacionales dentro de PRODELTA CIA. LTDA. realizamos una encuesta (ANEXO 1) con una serie de preguntas que nos ayudarán a reunir todos los valores y analizarlos de una manera más fácil.

El modelo de la encuesta realizada es el siguiente:

**ENCUESTA PARA LA DETERMINACIÓN DE LOS VALORES PERSONALES
QUE CARACTERIZAN A LOS EMPLEADOS DE “PRODELTA”.**

Nombre :

Cargo :

DESARROLLO DE LA ENCUESTA

1. ¿Cree que su ambiente de trabajo está envuelto en valores?

Si

No

2. Marque con una X los valores que existen en su departamento.

Confianza

Perseverancia

Trabajo en equipo

Control

Honestidad

Calidad

Integridad

Cooperación

Cordialidad

Verdad

Honradez

Eficiencia

Justicia

Compromiso

Respeto

Lealtad

Responsabilidad

Prevención

3. ¿Cree que falta algún valor dentro del departamento donde Usted trabaja?

Si

No

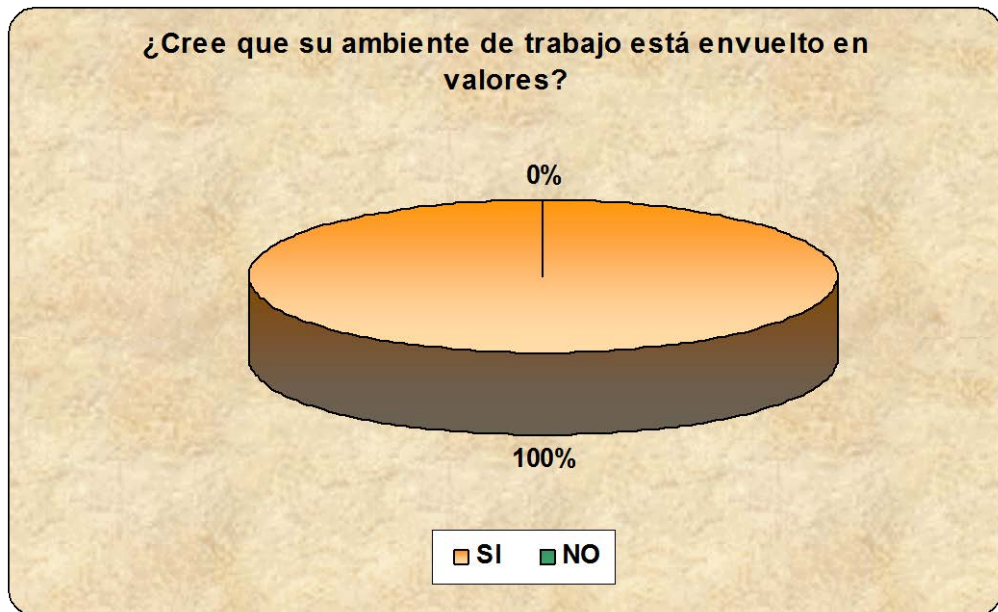
4. Marque con una X los valores cree Usted que son necesarios para trabajar en la institución?

Confianza	<input type="checkbox"/>	Perseverancia	<input type="checkbox"/>	Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>
Control	<input type="checkbox"/>	Honestidad	<input type="checkbox"/>	Calidad	<input type="checkbox"/>
Integridad	<input type="checkbox"/>	Cooperación	<input type="checkbox"/>	Cordialidad	<input type="checkbox"/>
Verdad	<input type="checkbox"/>	Honradez	<input type="checkbox"/>	Eficiencia	<input type="checkbox"/>
Justicia	<input type="checkbox"/>	Compromiso	<input type="checkbox"/>	Respeto	<input type="checkbox"/>
Lealtad	<input type="checkbox"/>	Responsabilidad	<input type="checkbox"/>	Prevención	<input type="checkbox"/>

5. Marque con una X los tres valores con los que Usted más se identifica

Confianza	<input type="checkbox"/>	Perseverancia	<input type="checkbox"/>	Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>
Control	<input type="checkbox"/>	Honestidad	<input type="checkbox"/>	Calidad	<input type="checkbox"/>
Integridad	<input type="checkbox"/>	Cooperación	<input type="checkbox"/>	Cordialidad	<input type="checkbox"/>
Verdad	<input type="checkbox"/>	Honradez	<input type="checkbox"/>	Eficiencia	<input type="checkbox"/>
Justicia	<input type="checkbox"/>	Compromiso	<input type="checkbox"/>	Respeto	<input type="checkbox"/>
Lealtad	<input type="checkbox"/>	Responsabilidad	<input type="checkbox"/>	Prevención	<input type="checkbox"/>

1. ¿Cree que su ambiente de trabajo está envuelto en valores?

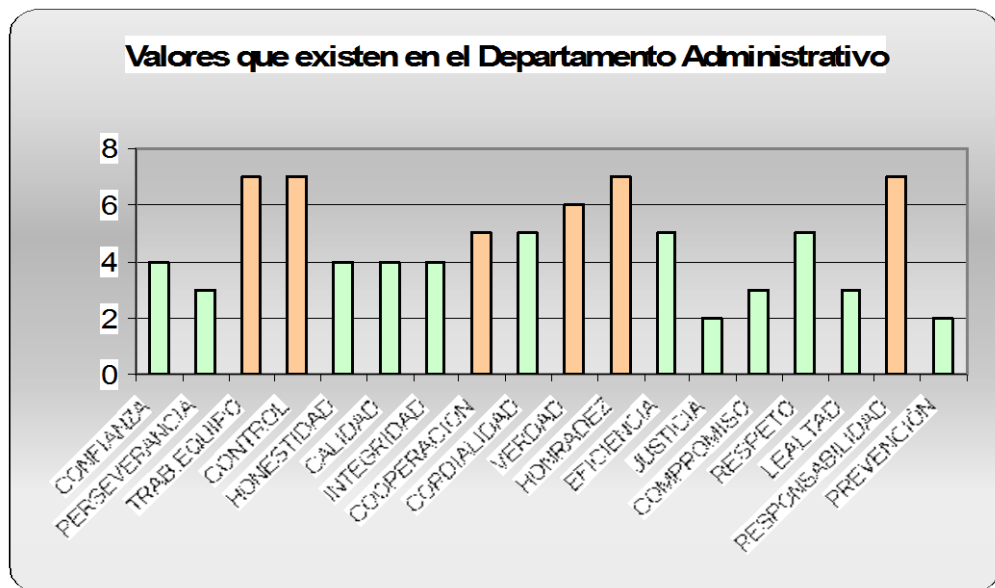


Podemos observar en el gráfico que el 100% de los empleados, es decir, las 32 personas que conforman la empresa, creen que su ambiente de trabajo está envuelto en valores, dándonos una idea certera de que todos cuentan con el mismo criterio de que el trabajo está rodeado de moral y ética.

Como indicamos en el capítulo 3 una empresa que cuenta con individuos cuya prioridad es realizar su trabajo con base en valores, tiene una idea clara de hacia donde se quiere dirigir y se le facilita el proceso de la toma de decisiones futuras de la misma.

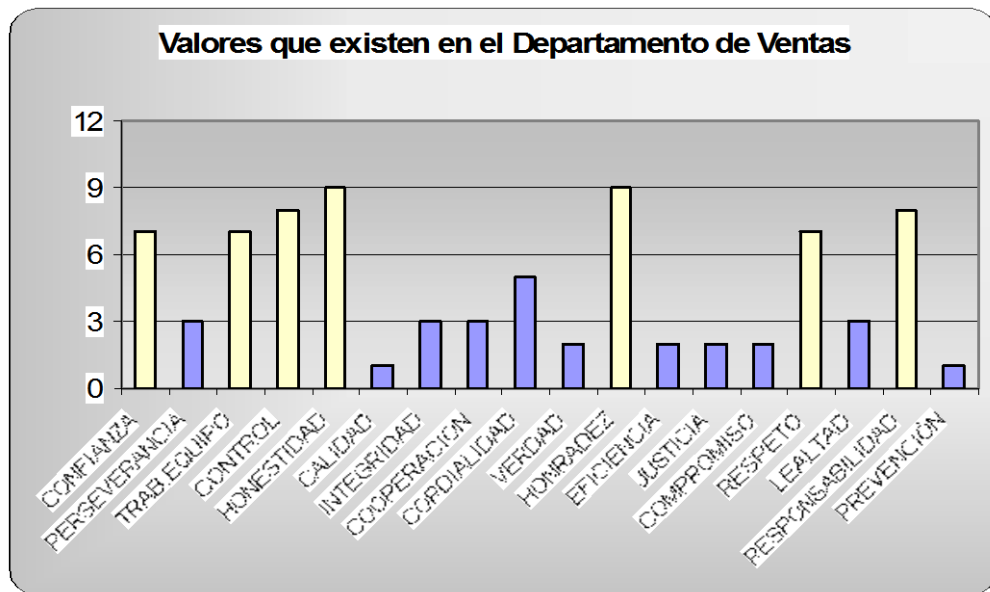
2. Marque con una X los valores que existen en su departamento

Para el análisis de esta segunda pregunta, primero lo haremos con un estudio de cada departamento, dividido en tres: Departamento Administrativo, Departamento de Ventas y por último el Departamento de Bodega-Transporte y Guardianía, para así finalmente unirlos en uno solo y realizar su análisis grupal u organizacional.



En el departamento Administrativo, el mismo que incluye Gerencia, Contabilidad y Finanzas, Computación, Crédito y Cobranza y Asesoría Externa, se puede ver que los valores con más importancia son: **Trabajo en equipo** con el mayor puntaje, seguido por **Control, Honradez y Responsabilidad** y en un porcentaje no muy menor se encuentran **Cooperación y Verdad**.

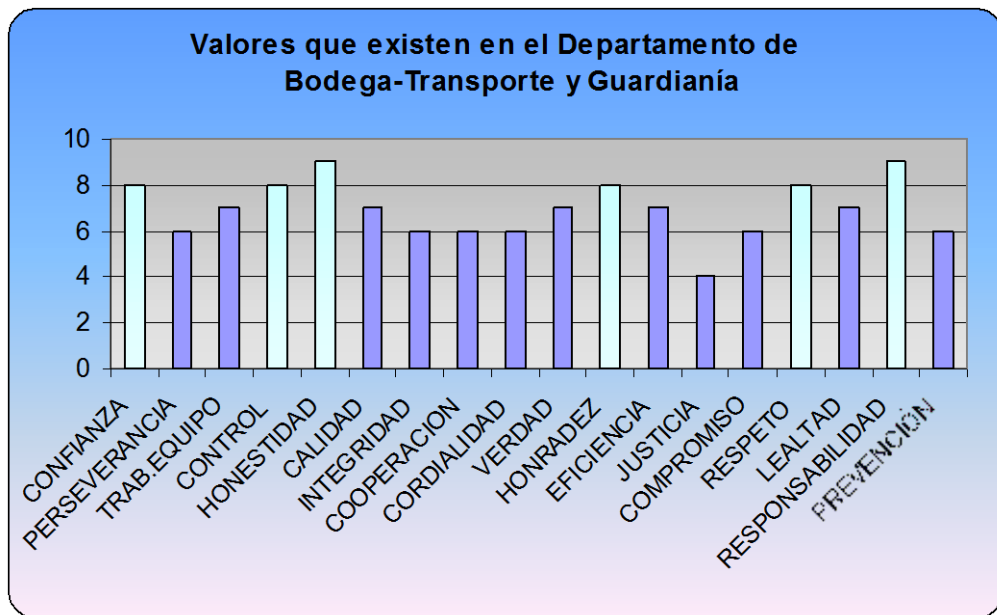
Es obvio que el trabajo en equipo sea el valor principal en este departamento, ya que todas las actividades son consecutivas y tienen su respectiva cadena de desarrollo la misma que le permite que se encuentren relacionadas unas con otras y un departamento con otro.



En el Departamento de Ventas los principales valores y con igual puntaje son la **Honestidad u Honradez** valor importante para el vendedor ya que él se encuentra todo el tiempo relacionado con valores monetarios ya sea al momento de la venta o la cobranza y es aquí donde deben demostrar que tan honestos son.

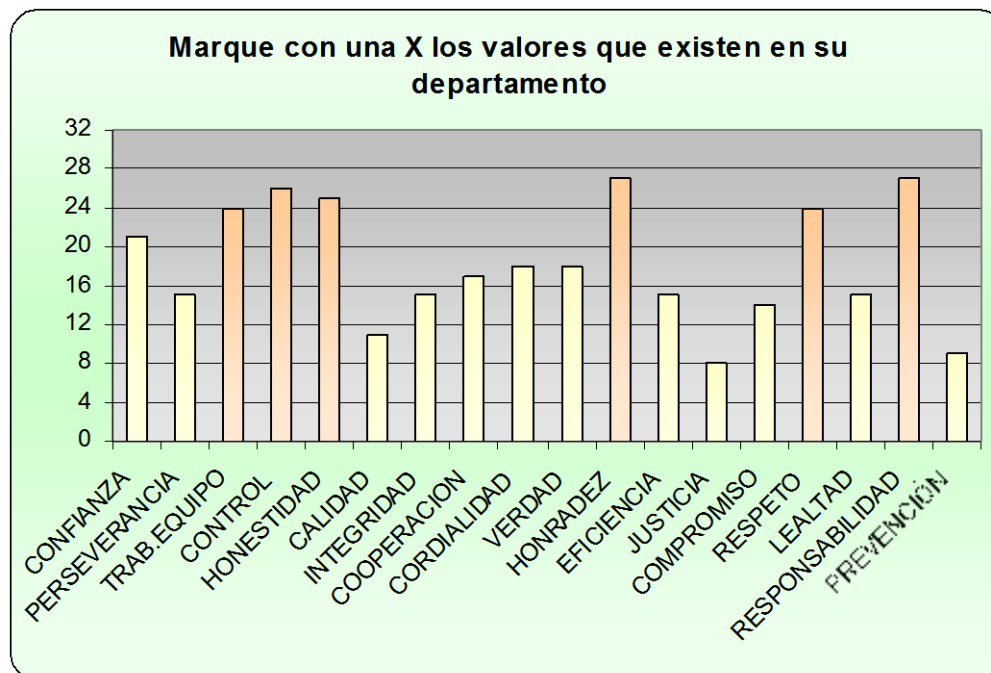
A continuación se encuentran los valores de **Control y Responsabilidad**, dichos valores son tanto con la empresa como con el cliente, con la empresa ya que deben controlar que sus cobros se los realicen en el tiempo establecido o que cumplan con los cupos de ventas requeridos y por otro lado son responsables y llevan el control con los clientes, ya que se encargan de que se facture el pedido tal como éstos lo deseen y sean entregados en los términos acordados.

Confianza, Trabajo en Equipo y Respeto se ubican en tercer lugar, de igual manera porque todo su trabajo se basa en la confianza y respeto que le tienen tanto la empresa como el cliente y el trabajo en equipo que es característico del trabajo en un departamento y en una organización.



Por último en el Departamento de Bodega-Transporte y Guardianía se encuentran la **Honestidad y Responsabilidad** en primer lugar, esto es debido a que ellos tienen contacto directo con la mercadería y responden por ella, son responsables de que no se pierda la misma desde el momento que se recibe la mercadería, se los coloca en los camiones de distribución y finalmente se los lleva a su respectivo cliente.

En niveles iguales se encuentran **Confianza, Control, Honradez y Respeto**, son importantes estos valores para ellos y se encuentran en su departamento debido a la confianza que ponen los dueños de la empresa en esta sección, les permite demostrar su honradez con el manejo de la mercadería y al mismo tiempo su respeto con la empresa y consigo mismo.

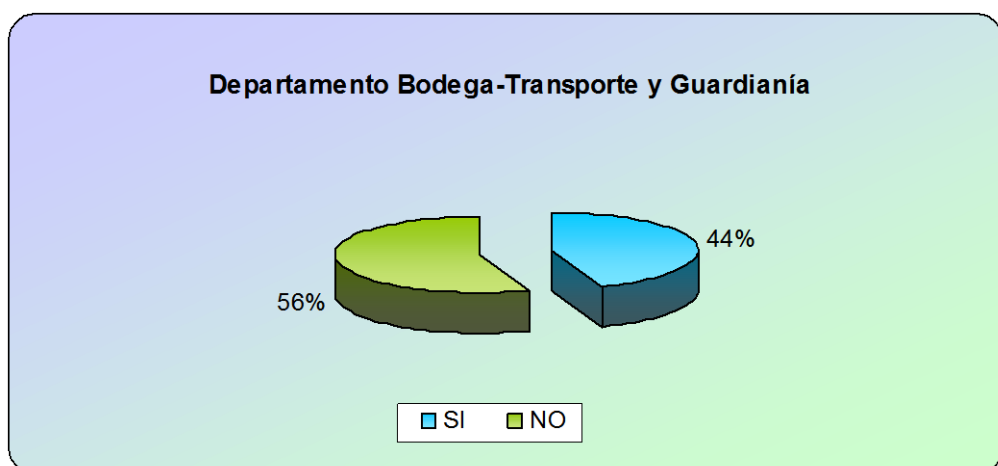
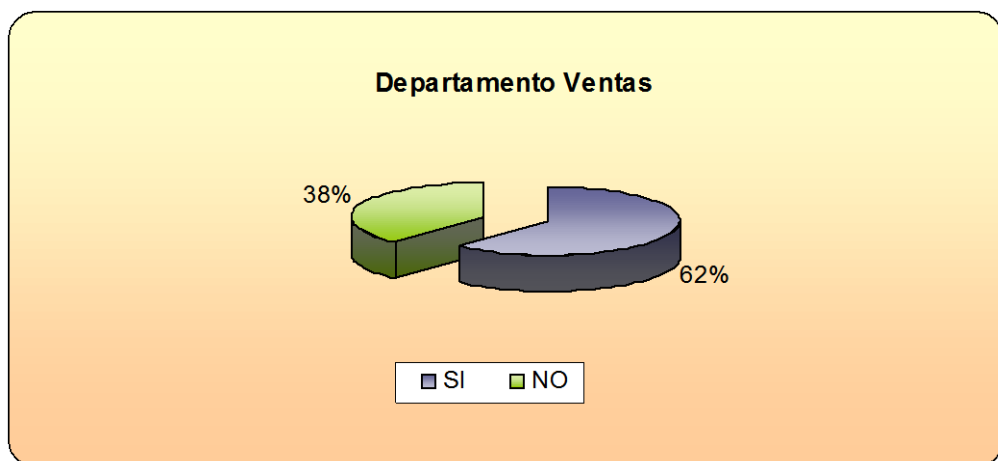
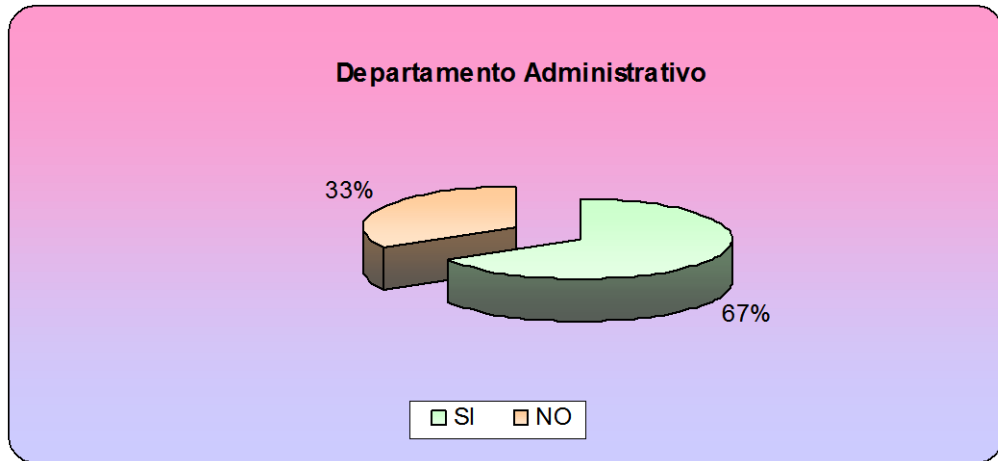


Una vez realizado el análisis por departamentos podemos unirlos y realizar el análisis organizacional.

En primer lugar se encuentran **Honradez y Responsabilidad** son los valores que todos los empleados colocaron como uno de los que existen en su departamento, son los principales ya que cada uno es responsable de su trabajo a él otorgado y por otro lado la honradez que deben demostrar en todos sus actos tanto dentro de la institución como fuera de ésta. Seguido se encuentra **Control y Honestidad**, el primero permite a cada empleado llevar como su nombre lo indica, un control de todas sus actividades, permitiéndole realizar su trabajo de una manera eficiente y eficaz reduciendo así errores al máximo, la Honestidad es un sinónimo de Honradez que les permite que los vean como personas dignas y respetuosas.

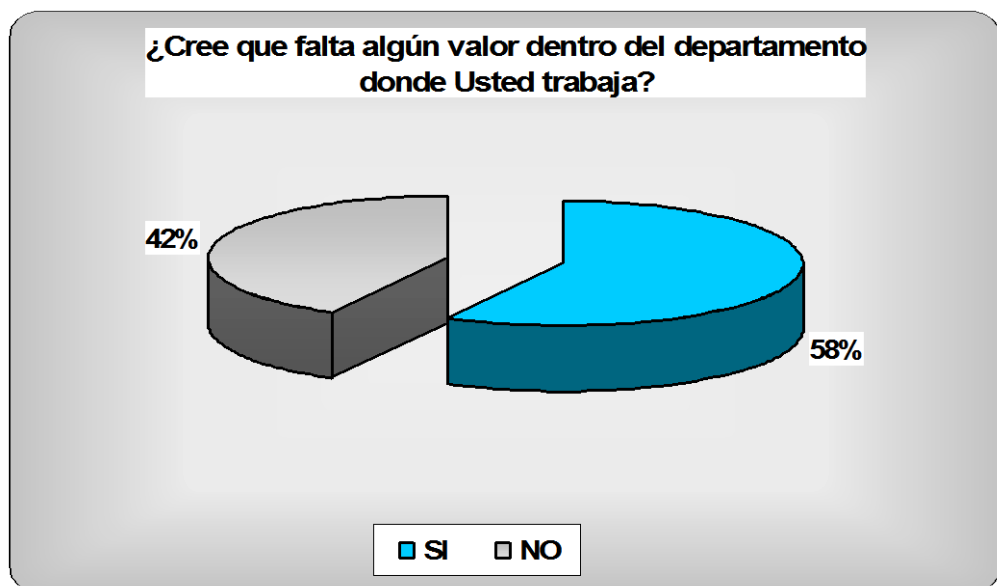
Por último se encuentran **Trabajo en Equipo y Respeto**, valores fundamentales para trabajar en una organización, siempre pensando en el bien departamental y por ende en el bien de toda la organización, prestos a servir dentro de la misma, siempre consientes del respeto como personas.

3. ¿Cree que falta algún valor dentro del departamento donde Usted trabaja?



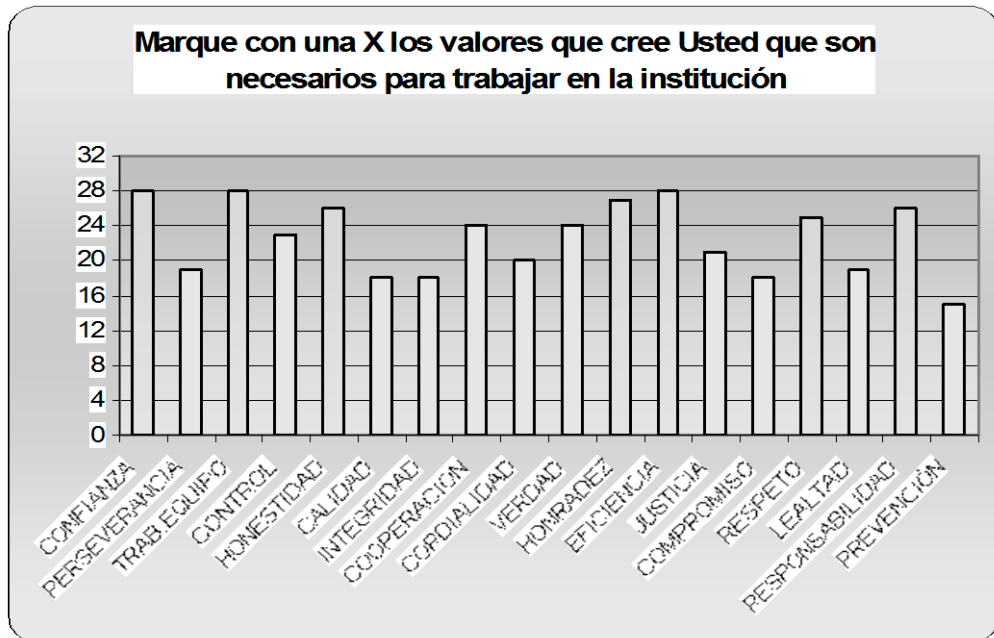
Como podemos observar en el Departamento Administrativo el 67% del personal cree que si faltan algunos valores dentro del mismo, mientras que el otro 33% cree que no. De igual manera en el Departamento de Ventas el 62% de los vendedores cree que faltan valores en su departamento y el 38% restante cree que no. Mientras que en el Departamento de Bodega-Transporte y Guardianía el 56% es decir la mayoría creen que no faltan valores dentro del mismo en contraposición del otro 44% que creen que si faltan.

Uniendo estos datos podemos concluir:



que el 58% del personal de PRODELTA CIA LTDA cree que faltan algunos valores dentro de la institución y por ende el 42% restante cree que no, pero no vamos a profundizar en los valores que faltan, esto se lo podrá realizar en otra ocasión y con un estudio más profundo que nos permita tomar las medidas correctivas correspondientes a este tema.

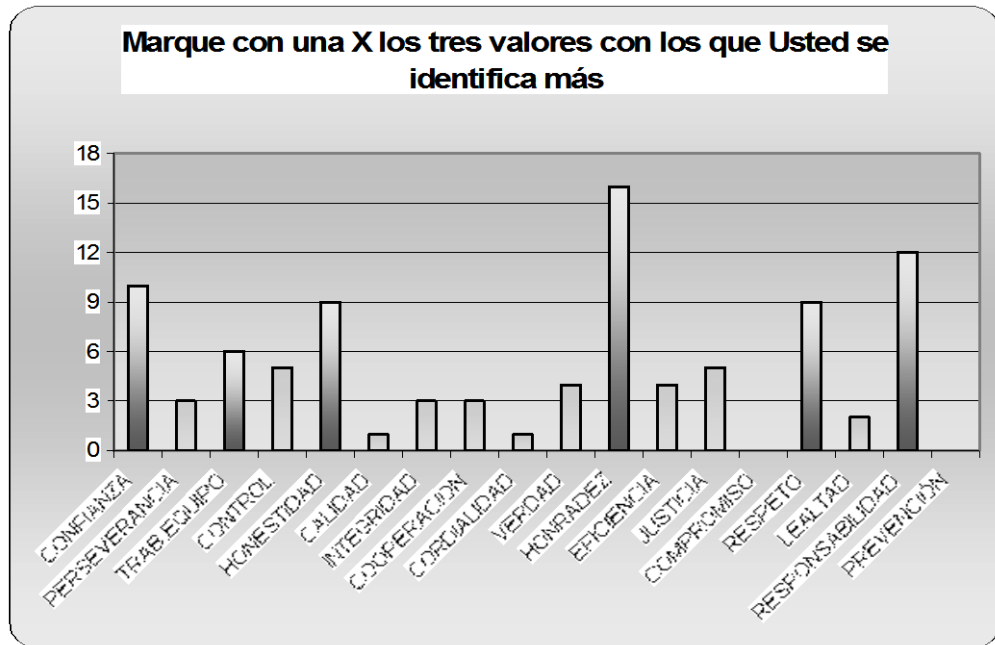
4. Marque con una X los valores que cree Usted que son necesarios para trabajar en una institución.



El cuadro anterior nos permite observar que todos y cada uno de los valores son necesarios para trabajar en una institución y no solo para trabajar sino para realizar cualquier actividad en nuestras vidas.

La lista de valores que se colocaron son algunos del sinnúmero que existen, se los podría considerar como los más importantes, y dentro de éstos, podemos ver que los que tuvieron mayor aceptación fueron: **Confianza, Trabajo en Equipo, Eficiencia, Honestidad, Responsabilidad y Respeto**, sin dejar de lado el resto de valores como son: Cooperación, Verdad, Control, Perseverancia, Cordialidad, Justicia, Calidad, Integridad, Honradez, Compromiso, Lealtad y Prevención.

5. Marque con una X los tres valores con los que Usted se identifica más.



El personal de Prodelta CIA. LTDA. se relaciona casi en su mayoría con todos los valores, pero si deseamos escoger los 5 mejores, una vez más la **Honradez** es el valor escogido por más del 50% de los empleados, seguido por **Responsabilidad**, en un porcentaje menor **Confianza** y en igual porcentaje un poco menor **Respeto**.

Una vez analizados los valores personales podemos concluir que los valores organizacionales son:

1. HONRADEZ
2. RESPONSABILIDAD
3. CONTROL
4. TRABAJO EN EQUIPO
5. RESPETO

4.3 ELABORACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN

4.3.1 MISIÓN DE PROVEEDORES DEL TUNGURAHUA “PRODELTA” CÍA. LTDA.¹⁴

Prodelta Cia. Ltda.. es una distribuidora que crece día a día con el compromiso de trabajo en equipo, comercializando productos líderes en el mercado con calidad en el servicio, superando la expectativa de los clientes externos como internos, utilizando procesos de mejoramiento continuo y observando prácticas éticas para generar resultados satisfactorios, manteniéndonos a la vanguardia de los competidores.

4.3.2 VISIÓN DE PROVEEDORES DEL TUNGURAHUA “PRODELTA” CÍA. LTDA.

Ser una distribuidora de Productos Nacionales e Importados líder e innovadora, consolidada a nivel nacional, comercializando productos de líneas y marcas de calidad exclusiva en el mercado que superen las expectativas de los clientes.

¹⁴ Tomado de la entrevista al Señor Miguel Suárez, Gerente General de Proveedores del Tungurahua “PRODELTA” Cía. Ltda..

4.4 MATRIZ FODA APLICADA A PROVEEDORES DEL TUNGURAHUA “PRODELTA” CIA. LTDA.

4.4.1 PROGRAMA DE: IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS

No.	OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS	EFFECTUADO POR	FECHA	HORA
	<p><u>OBJETIVO</u></p> <p>Generar una gran cantidad de ideas en los miembros del equipo de trabajo.</p> <p><u>PROCEDIMIENTOS</u></p>			
1	En dos reuniones de 1 hora solicite a los funcionarios de los distintos departamentos expresen los problemas a través de una lluvia de ideas	Trabajo en equipo	05-15-04 05-22-04	15:00 16:00 15:00 16:00
2	En una hoja de trabajo anote cada uno de los problemas expresados por los miembros de cada departamento	Auditor operativo	05-15-04 05-22-04	
3	En dos reuniones de 1 hora analice conjuntamente con los miembros del equipo el cumplimiento de objetivos, políticas, funciones, tareas, responsabilidades y más disposiciones que rigen la administración de la empresa.	Trabajo en equipo	06-05-04 06-07-04	15:20 16:20 15:30 16:30
4	En una hoja de trabajo anote el incumplimiento de las disposiciones administrativas del numeral anterior.	Líder de equipo	06-05-04 06-07-04	
5	Comunique los resultados de aquellos problemas que no sean significativos y que ameriten soluciones inmediatas.	Líder de equipo	06-12-04	

4.4.2 PROGRAMA DE: PRIORIZACIÓN Y SELECCIÓN DE PROBLEMAS

No.	OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS	EFECTUADO POR	FECHA	HORA
	<p><u>OBJETIVO</u></p> <p>Priorizar y seleccionar los problemas por orden de importancia.</p> <p><u>PROCEDIMIENTOS</u></p>			
1	<p>En una reunión de 1 hora entregue a cada uno de los funcionarios de los distintos departamentos los problemas y solicite una priorización, para cuyo efecto debe asignar un puntaje de 1 a 10 puntos. El mayor puntaje para el problema más significativo.</p>	Trabajo en equipo	07-03 -04	08:00 09:00
2	<p>En una hoja de trabajo tabule y compute el puntaje de cada problema e informe al equipo sus resultados por orden de importancia y luego si es del caso proceda a seleccionar aquellos que reciban mayor puntaje.</p>	Líder de equipo	07-05 -04	08:00 09:00
3	<p>Represente las áreas problemas por su importancia y gravedad.</p>	Líder de equipo	07-05 -04	15:30 16:30
4	<p>Comunique o descarte los resultados de aquellas áreas que no tienen mucha importancia o son de fácil e inmediata solución.</p>	Líder de equipo	07-06 -04	15:00 16:30

Una vez que los miembros de los dos grupos (internos y externos) han seleccionado los problema que son de mayor importancia para la empresa, podemos resumirlos en otras 15, para su priorización y posteriormente buscar las estrategias para su solución.

4.4.3 RESUMEN DE IDEAS PROBLEMA

- Capacitar al personal en forma continua.
- Consolidar la empresa en el mercado día a día.
- Tener liquidez económica estable.
- Obtener y mejorar la rentabilidad cada año.
- Difundir los beneficios de los productos que se comercializa.
- Realizar seguimientos de los servicios posventa, para mantener a nuestros clientes.
- Crear canales de comunicación.
- Compañerismo.
- Realizar estudios de mercado permanentemente.
- Renovar la Infraestructura Tecnológica.
- Contratar el personal idóneo.
- Fortalecer el departamento de ventas permanentemente
- Dar un servicio de distribución de calidad.
- Falta de un Reglamento de Evaluación de Desempeño de Personal.
- Incentivos a todo el personal por resultados obtenidos.

Nota: El resumen antes descrito se obtuvo de las ideas problema expresadas por cada uno de los funcionarios de los distintos departamentos.

Elaborado por:	Fecha:
Ma. Del Mar Suárez M.	07-05 -04

ENCUESTA PARA LA PRIORIZACIÓN DE ÁREAS PROBLEMA

No.	ÁREA PROBLEMA	CALIFICACIÓN PRIORIZACIÓN
1	Capacitar al personal en forma continua.	
2	Consolidar la empresa en el mercado día a día.	
3	Tener liquidez económica estable.	
4	Obtener y mejorar la rentabilidad cada año.	
5	Difundir los beneficios de los productos que se comercializa.	
6	Realizar seguimientos de los servicios posventa, para mantener a nuestros clientes.	
7	Crear canales de comunicación.	
8	Compañerismo.	
9	Realizar estudios de mercado permanentemente.	
10	Renovar la Infraestructura Tecnológica.	
11	Contratar el personal idóneo.	
12	Fortalecer el departamento de ventas permanentemente.	
13	Dar un servicio de distribución de calidad.	
14	Falta de un Reglamento de Evaluación de Desempeño de Personal.	
15	Incentivos a todo el personal por resultados obtenidos.	

Priorice cada una de las áreas problema entre un puntaje de 1 a 10, el mayor puntaje para el área problema más significativo.

FECHA	HORA	NOMBRE	CARGO

4.4.4 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS

ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

SECTOR	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ECONÓMICO	<ul style="list-style-type: none"> • Productos que se comercializan son de consumo masivo. • Incremento de la demanda de dichos productos por la variedad de líneas que se les puede ofrecer. • Posicionamiento en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Área de libre comercio, productos con costos bajos. • Concientización del uso y manejo del dólar. • Inflación. • Políticas tributarias, Incremento de impuestos. • Altas tasas de interés. • Ingreso promedio per cápita por persona bajo. • Inestabilidad económica.
POLITICO		<ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad política. • Falta de credibilidad en el

		<p>gobierno.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Paros nacionales.
COMPETENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • Presencia permanente en el mercado. • Cierre de empresas distribuidoras en consumo masivo. • Seguridad y seriedad en todas las negociaciones. • Políticas de pago flexibles. • Competencia informal no tiene un control financiero y de costos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia desleal de precios para incrementar ventas. • Bienes sustitutos.
PROVEEDORES		<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores que tienen monopolio en productos.
CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> • Referencia buena de los clientes 	
TECNOLÓGICO	<ul style="list-style-type: none"> • Avance tecnológico. 	

4.4.4.1 PONDERACIÓN DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS

FACTORES CLAVES	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1. Productos que se comercializan son de consumo masivo.	0.10	4	0.40
2. Incremento de la demanda de dichos productos.	0.08	3	0.24
3. Posicionamiento en el mercado.	0.06	4	0.24
4. Presencia permanente en el mercado.	0.05	3	0.15
5. Cierre de empresas distribuidoras en consumo masivo.	0.05	4	0.20
6. Seguridad y seriedad en todas las negociaciones.	0.04	3	0.12
7. Políticas de pago flexibles.	0.03	3	0.09
8. Avance tecnológico.	0.04	3	0.12
9. Referencia buena de los clientes.	0.03	3	0.09
AMENAZAS			
1. Área de libre comercio, productos con costos bajos.	0.07	1	0.07
2. Concientización del uso y manejo del dólar.	0.04	2	0.08
3. Inflación.	0.04	2	0.08
4. Políticas Tributarias, Incremento de impuestos.	0.03	2	0.06
5. Altas tasas de interés.	0.08	1	0.08
6. Ingreso promedio per cápita por persona bajo.	0.05	2	0.10
7. Inestabilidad Política y Económica.	0.04	2	0.08
8. Competencia desleal de precios para incrementar ventas.	0.06	1	0.06
9. Bienes sustitutos.	0.05	1	0.05
10. Proveedores que tienen monopolio en productos.	0.06	1	0.06
TOTAL	<hr/> 1.00		<hr/> 2.37

Elaborado por: El Autor

NOTA:

Ponderación:

Se asigna un peso entre 0.0 (ninguna importancia) hasta 1 (absolutamente importante). La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

Clasificación: Se asigna

- 1 = Amenaza importante
- 2 = Amenaza menor
- 3 = Oportunidad menor
- 4 = Oportunidad importante

Resultado Ponderado Total:

Resultados mayores de 2.5 indican predominio de las oportunidades en la empresa, mientras que valores menores que 2.5 denotan preponderancia de las amenazas siendo este el caso de PRODELTA CIA LTDA (2.37), ya que no está aprovechando bien sus oportunidades, las mismas que le permitirían reducir al mínimo las consecuencias de las amenazas externas.

En el cuadro del numeral 4.4.4.1 se puede observar que la empresa compete en un sector muy atractivo, aunque enfrenta amenazas fuertes como son El Área de libre comercio, ya que permite el ingreso de productos con costos bajos, por otro lado las altas tasas de interés (apalancamiento), al igual la presencia de productos sustitutos en el mercado se convierten en graves amenazas. Sin embargo las grandes oportunidades que posee como son, la comercialización de productos de mercado masivo, al igual que el incremento de la demanda de los mismos y el posicionamiento de la empresa en el mercado son uno de los factores que han hecho de PRODELTA CIA LTDA. una de las empresas líderes del sector.

4.4.5 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS

ANÁLISIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

SECTOR	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p style="text-align: center;">ADMINISTRATIVO FINANCIERO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura Propia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Deficiente recuperación de cartera. • Falta de liquidez (apalancamiento financiero). • Presión de los proveedores, cumplimiento de cupos de compra. • Retraso en entrega de información en los Dptos. de la empresa.
<p style="text-align: center;">MARKETING VENTAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa líder en distribución y comercialización de la zona. • Reconocimiento de la compañía por prestigio. • Líneas de productos líderes del mercado. • Exclusividad en ciertos productos. • Experiencia y conocimiento de los productos. • Canal de distribución propio. • Volumen de ventas alto 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio posventa. • Atención ágil y oportuna. • Mercaderías con poca rotación. • Falta de control externo en equipo de ventas. • Poder de negociación con proveedores.

	-equipo de ventas.	
RECURSOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia Gerente General. • Nivel académico del personal administrativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos de capacitación.

4.4.5.1 PONDERACIÓN DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

MATRIZ DE FACTORES INTERNOS

FACTORES CLAVES	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS			
1. Infraestructura propia	0.06	3	0.18
2. Empresa líder en distribución y comercialización de la zona.	0.08	4	0.32
3. Reconocimiento de la compañía por prestigio.	0.06	4	0.24
4. Líneas de productos líderes del mercado.	0.04	4	0.16
5. Exclusividad en ciertos productos.	0.04	3	0.12
6. Experiencia y conocimiento de los productos.	0.04	3	0.12
7. Canal de distribución propio.	0.06	4	0.24
8. Experiencia del Gerente General.	0.05	3	0.15
9. Nivel académico del personal administrativo.	0.04	3	0.12
10. Volumen de ventas alto- equipo de ventas	0.06	4	0.24
DEBILIDADES			
1. Deficiente recuperación de cartera.	0.07	1	0.07
2. Falta de liquidez (apalancamiento financiero).	0.07	1	0.07
3. Presión de los proveedores, cumplimiento de cupos de compra.	0.05	2	0.10
4. Retraso en entrega de información en los Dptos. de la empresa.	0.03	2	0.06
5. Servicio posventa.	0.05	1	0.05
6. Atención ágil y oportuna	0.04	1	0.04
7. Mercaderías con poca rotación	0.03	2	0.06
8. Falta de control externo en equipo de ventas.	0.04	2	0.08
9. Poder de negociación con proveedores.	0.05	1	0.05
9. Cursos de capacitación.	0.04	2	0.08
TOTAL	1.00		2.55

Elaborado por: El Autor

NOTA

Ponderación:

Se asignan pesos a cada factor entre 0.0 (ninguna importancia) hasta 1.0 (muy importante). La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

Clasificación: Se asigna

- 1 = Debilidad mayor
- 2 = Debilidad menor
- 3 = Fortaleza menor
- 4 = Fortaleza mayor

Resultado Ponderado Total:

Resultados mayores de 2.5 indican predominio de fortalezas, es decir, una posición interna fuerte en la empresa, mientras que valores menores de 2.5 denotan preponderancia de las debilidades, siendo éste (2.55) el caso de PRODELTA CIA LTDA. Por otro lado la empresa está aprovechando de una manera eficiente sus fortalezas y así eliminando paulatinamente las debilidades de la misma. La Infraestructura propia, el ser la empresa líder en distribución y comercialización de la zona, el reconocimiento de la compañía por prestigio, la experiencia del Gerente General son una de las fortalezas que posee la empresa, las mismas que le permiten enfrentar sus debilidades como por ejemplo la falta de un servicio posventa, la presión de los proveedores, entre otros.

**4.4.6 MATRIZ FODA DE
“PRODELTA” CIA. LTDA.**

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Productos que se comercializan son de consumo masivo. 2. Incremento de la demanda de dichos productos. 3. Posicionamiento en el mercado. 4. Presencia permanente en el mercado. 5. Cierre de empresas distribuidoras en consumo masivo. 6. Seguridad y seriedad en todas las negociaciones. 7. Políticas de pago flexibles. 8. Avance tecnológico. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Área de libre comercio, productos con costos bajos. 2. Concientización del uso y manejo del dólar. 3. Inflación. 4. Políticas Tributarias, Incremento de impuestos. 5. Altas tasas de interés. 6. Ingreso promedio per cápita por persona bajo. 7. Inestabilidad política y económica. 8. Competencia desleal de precios para incrementar ventas. 9. Bienes sustitutos. 10. Proveedores que tienen monopolio en productos.
FORTALEZAS	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA FA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Infraestructura Propia. 2. Empresa líder en distribución y comercialización de la zona. 3. Reconocimiento de la compañía por prestigio. 4. Líneas de productos líderes del mercado. 5. Exclusividad en ciertos productos. 6. Experiencia y conocimiento de los productos. 7. Canal de distribución propio. 8. Experiencia Gerente General. 9. Nivel académico del personal administrativo. 10. Volumen de ventas alto -equipo de ventas. 	<p>ESTRATEGIA 2: O4, F2,F9, F10 Evaluar al Personal</p> <p>ESTRATEGIA 3: O2, O3, O4, F2, F7, Renovar el Sector Vehicular</p> <p>ESTRATEGIA 8: O1, O3, F3, F6, F10 Evaluar al personal relacionado directamente con el cliente</p> <p>ESTRATEGIA 11: O3, O5, O4, O6, F3, F9 Seleccionar personal con formación superior y experiencia en el área</p> <p>ESTRATEGIA 16: O1, O3, O4, O6, F1,F2, F3, F6, F8 Adquirir mayor prestigio y buen nombre</p>	<p>ESTRATEGIA 4: A1, A7, F2, F9, F4, F5, F6 Difundir interna y externamente información de los productos que comercializa la empresa.</p> <p>ESTRATEGIA 5: A1, A7, A8, A9, F4, F5, F10 Realizar Promociones</p> <p>ESTRATEGIA 9: A6, A7, A8, F2, F3, F6 Ejecutar Investigaciones de Mercado</p> <p>ESTRATEGIA 6: A1, A9, F2, F8, F10 Fortalecer el equipo de Ventas</p>
DEBILIDADES	ESTRATEGIA DO	ESTRATEGIA DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Deficiente recuperación de cartera. 2. Falta de liquidez (apalancamiento financiero). 3. Presión de los proveedores, cumplimiento de cupos de compra. 4. Retraso en entrega de información en los Dptos. de la empresa. 5. Servicio posventa. 6. Atención ágil y oportuna. 7. Mercaderías con poca rotación. 8. Falta de control externo en equipo de ventas. 9. Poder de negociación con proveedores. 10. Cursos de capacitación. 	<p>ESTRATEGIA 1: O1, O3, O4, D5, D1, D6, D10 Capacitar al Personal</p> <p>ESTRATEGIA 7: O1, O2, O3, O5, O7, D1, D2, D5, D6, D8, D10 Capacitar al Personal del área de Ventas</p> <p>ESTRATEGIA 10: Proponer un modelo de Plan Estratégico para su implementación y evaluación de resultados</p> <p>ESTRATEGIA 12: O3, O4, O6, D6, D10 Programar cursos de Capacitación</p> <p>ESTRATEGIA 15: O4, O6, D1, D2, D3, D4 Establecer políticas financieras adecuadas</p> <p>ESTRATEGIA 13: O8,D10 Adquirir equipos de computación y software actualizado para las diferentes áreas y reemplazar los existentes</p>	<p>ESTRATEGIA 14: A1, A2, A8, A9, D1, D2, D4, D7 Tener mayor número de ventas al contado</p>

Elaborado

por:

EI

Autor.

4.5 ESTABLECER OBJETIVOS A LARGO PLAZO DENTRO DE PROVEEDORES DEL TUNGURAHUA “PRODELTA” CÍA. LTDA.

De todas las expectativas proporcionadas por el grupo interno y externo de la empresa, se las ha resumido en las siguientes las cuales serán solucionadas en las siguientes fases del modelo del plan estratégico.

4.5.1 EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES EXTERNOS E INTERNOS

1. CLIENTES

- Atención personalizada.
- Servicio Posventa.
- Cumplimiento en los compromisos adquiridos.
- Atención ágil y oportuna.
- Promociones y descuentos en las compras.
- Explicación de los beneficios del producto.
- Muestras de productos.
- Mejorar los canales de comunicación entre los clientes y la empresa.
- Mejores precios en relación a la competencia.
- Mejores condiciones de crédito.

2. PROVEEDORES

- Atención personal.
- Fidelidad.
- Interés en el producto ofrecido.
- Programación del flujo de consumo.
- Cumplimiento de los compromisos adquiridos en los términos acordados, preferentemente sin renegociación.

3. PROPIETARIO

- Cooperación incondicional de todo el personal.
- Responsabilidad en las funciones.
- Aportación de ideas innovadoras.
- Colaboración en la toma de decisiones.

Una vez diferenciadas las expectativas de nuestros clientes tanto externos como internos y realizada la Matriz FODA, procedemos a la tabulación de las Encuestas para la Priorización de las Áreas Problema (ANEXO 2), los mismos que nos permitirán establecer los objetivos de la empresa para posteriormente realizar sus respectivas estrategias.

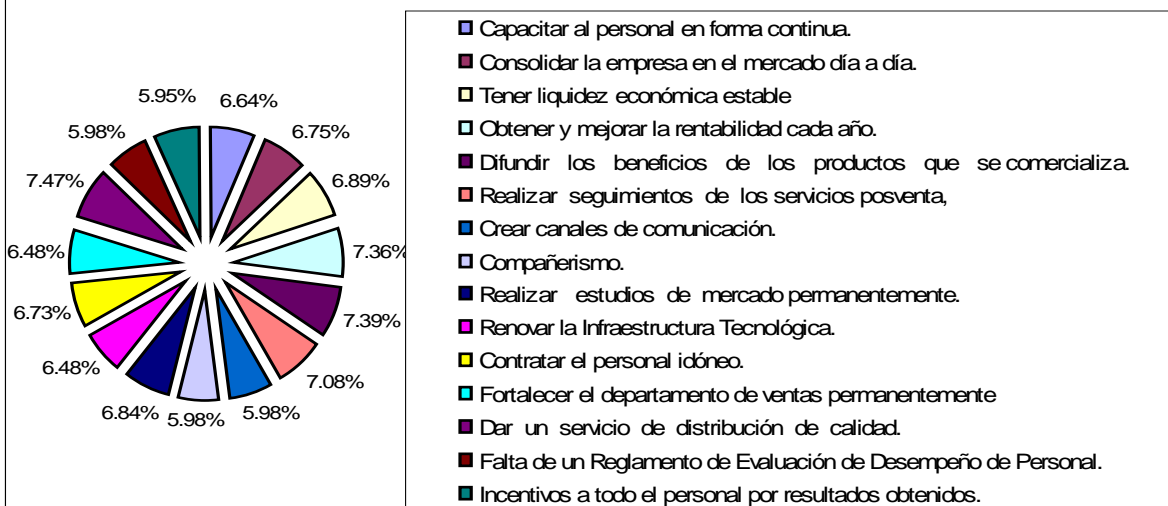
TABULACIÓN PRIORIZACIÓN AREAS PROBLEMA

No	PREGUNTA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	TOTAL
1	Capacitar al personal en forma continua.	10	10	8	8	8	10	10	8	10	8	7	7	7	7	8	8	7	6	7	7	7	7	7	7	6	6	7	8	6	6	6	6	240
2	Consolidar la empresa en el mercado día a día.	10	10	10	10	8	9	9	8	7	7	7	8	7	8	7	7	7	7	7	6	7	7	6	6	8	8	8	7	7	7	7	7	244
3	Tener liquidez económica estable	10	10	10	10	7	7	9	9	9	9	7	7	8	8	7	6	8	7	8	7	8	7	7	7	8	7	7	7	7	7	7	7	249
4	Obtener y mejorar la rentabilidad cada año.	10	10	10	10	7	10	10	10	10	8	9	9	8	6	8	8	8	8	8	7	7	7	9	9	8	8	7	7	7	8	8	7	266
5	Difundir los beneficios de los productos que se comercializa.	10	10	7	7	9	8	7	7	7	7	10	10	10	10	10	9	9	10	9	9	10	10	8	7	7	7	8	8	7	7	6	7	267
6	Realizar seguimiento de los servicios posventa para mantener a nuestros clientes.	9	10	8	8	9	7	8	9	7	6	9	10	9	8	8	9	9	7	9	10	8	10	8	6	7	7	6	8	7	7	7	6	256
7	Crear canales de comunicación.	7	8	8	7	7	8	8	6	6	7	7	6	7	8	8	6	7	6	6	7	5	7	7	7	7	5	5	6	6	7	7	7	216
8	Compañerismo.	7	8	7	8	8	8	7	7	7	7	6	6	8	6	6	7	7	6	6	7	7	8	7	7	6	6	6	6	7	5	6	6	216
9	Realizar estudios de mercado permanentemente.	9	9	7	7	8	9	9	9	8	8	9	9	8	9	8	8	8	8	7	8	7	8	8	6	5	8	8	7	6	8	5	6	247
10	Renovar la Infraestructura Tecnológica.	8	8	8	8	9	8	8	9	7	7	8	7	7	7	7	8	8	7	8	8	8	7	8	7	7	7	5	8	6	5	6	5	234
11	Contratar el personal idóneo.	9	10	10	9	9	9	9	8	7	8	8	7	7	8	7	8	7	7	7	8	8	7	7	6	7	6	7	7	6	7	7	6	243
12	Fortalecer el departamento de ventas permanentemente	10	10	8	7	7	6	6	7	7	6	6	10	10	8	8	8	8	8	9	8	10	6	6	5	6	6	6	6	7	6	6	7	234
13	Dar un servicio de distribución de calidad.	10	10	8	8	9	8	8	7	8	8	10	7	7	7	10	8	8	9	9	9	9	9	8	9	9	9	8	9	8	8	8	8	270
14	Falta de un Reglamento de Evaluación de desempeño de personal.	7	7	7	7	5	6	6	7	6	6	7	8	8	7	7	7	7	8	5	7	7	7	8	6	7	7	7	7	7	6	6	6	216
15	Incentivos a todo el personal por resultados obtenidos.	8	8	8	8	6	6	9	9	6	7	7	6	6	5	7	5	7	6	5	7	7	6	6	8	7	7	6	6	6	8	7	5	215

4.5.2 PRIORIZACIÓN DE PROBLEMAS SEGÚN SU PORCENTAJE

No.	PREGUNTA	TOTAL	%
1	Capacitar al personal en forma continua.	240	6.64%
2	Consolidar la empresa en el mercado día a día.	244	6.75%
3	Tener liquidez económica estable	249	6.89%
4	Obtener y mejorar la rentabilidad cada año.	266	7.36%
5	Difundir los beneficios de los productos que se comercializa.	267	7.39%
6	Realizar seguimientos de los servicios posventa, para mantener a nuestros clientes.	256	7.08%
7	Crear canales de comunicación.	216	5.98%
8	Compañerismo.	216	5.98%
9	Realizar estudios de mercado permanentemente.	247	6.84%
10	Renovar la Infraestructura Tecnológica.	234	6.48%
11	Contratar el personal idóneo.	243	6.73%
12	Fortalecer el departamento de ventas permanentemente	234	6.48%
13	Dar un servicio de distribución de calidad.	270	7.47%
14	Falta de un Reglamento de Evaluación de Desempeño de Personal.	216	5.98%
15	Incentivos a todo el personal por resultados obtenidos.	215	5.95%
TOTAL		3613	100.00%

TABULACION PRIORIZACION AREAS PROBLEMA



Una vez realizada la tabulación de las distintas áreas problema, podemos ver que todas han registrado un porcentaje alto, éstas se ubican alrededor del 5.95% y 7.47%, siendo la mayor “Dar un servicio de distribución de Calidad” y el menor “Incentivos a todo el personal por resultados obtenidos”. Con dicha información procedemos a formular los objetivos para la organización, los mismos que se los ha dividido en objetivos tanto externos a la organización como internos a la misma.

A) OBJETIVOS EXTERNOS

OBJETIVO 1. Dar un servicio de distribución de calidad.

OBJETIVO 2. Mejorar la comunicación con nuestros clientes.

OBJETIVO 3. Incrementar y Mantener a nuestros clientes.

OBJETIVO 4. Incrementar la participación de la empresa en la zona central del país.

B) OBJETIVOS INTERNOS

OBJETIVO 5. Elaborar un Plan Estratégico para la Compañía.

OBJETIVO 6. Lograr Personal Eficiente.

OBJETIVO 7. Iniciar un proceso de mejoramiento continuo.

OBJETIVO 8. Mejorar la imagen financiera y económica de la Empresa.

OBJETIVO 9. Mejorar la rentabilidad de la Compañía cada año.

OBJETIVO 10. Lograr el posicionamiento de la Empresa en el mercado de la zona central.

4.6 GENERAR, EVALUAR Y SELECCIONAR ESTRATEGIAS PARA LA EMPRESA PROVEEDORES DEL TUNGURAHUA “PRODELTA” CÍA. LTDA.

OBJETIVO 1: DAR UN SERVICIO DE DISTRIBUCIÓN DE CALIDAD

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PLAZO
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al personal. • Evaluar al personal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Seleccionar y organizar cursos de capacitación. - Tomar exámenes de acuerdo a cada área. 	<ul style="list-style-type: none"> • Líderes departamentales • Asesoría Externa • Líderes departamentales 	<ul style="list-style-type: none"> • Cada 3 meses • Cada mes
<ul style="list-style-type: none"> • Renovar el sector vehicular. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cotización y selección de la mejor propuesta. - Venta del vehículo a sustituir. - Compra del nuevo modelo de vehículo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General • Jefe del Dpto. Financiero • Jefe del Dpto. Financiero • Gerente General • Jefe del Dpto. Financiero 	<ul style="list-style-type: none"> • Cada 3 años

OBJETIVO 2: MEJORAR LA COMUNICACIÓN CON NUESTROS CLIENTES

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PLAZO
<ul style="list-style-type: none"> • Difundir interna y externamente información de los productos que comercializa la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Listar las características y beneficios de los productos. - Capacitación interna mediante charlas. - Capacitación externa, explicaciones, entrega de folletos, etc.. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas proveedoras • Jefe del Dpto. de Ventas • Empresas proveedoras • Jefe del Dpto. de Ventas • Equipo de Ventas 	<ul style="list-style-type: none"> • Cada 15 días • Cada 3 meses • Cada día
<ul style="list-style-type: none"> • Promociones. 	<ul style="list-style-type: none"> - En los productos nuevos y en los que cambian su presentación y contenido, solicitar promociones en las compras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General • Facturación 	<ul style="list-style-type: none"> • Cada vez que ocurra
<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer el equipo de ventas 	<ul style="list-style-type: none"> - Seguimiento del cumplimiento de los planes de trabajo diario a los asesores de negocio. - Conseguir líneas de productos con promociones y precios competitivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe del Dpto. de Ventas • Gerente General y Jefe del Dpto. de Ventas 	<ul style="list-style-type: none"> • Cada mes

OBJETIVO 3: INCREMENTAR Y MANTENER A NUESTROS CLIENTES

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PLAZO
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al personal del área de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Seleccionar temario para capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe del Dpto. de Ventas 	<ul style="list-style-type: none"> • Cada 3 meses
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar al personal relacionado directamente con el cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar investigaciones de las actividades de servicios brindadas por la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe del Dpto. de Ventas 	<ul style="list-style-type: none"> • Cada mes

OBJETIVO 4: INCREMENTAR LA PARTICIPACION DE LA EMPRESA EN LA ZONA CENTRAL DEL PAIS

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PLAZO
<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar investigaciones de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Programar y ejecutar las investigaciones de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General • Jefe del Dpto. de Ventas 	<ul style="list-style-type: none"> • Cada 6 meses
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al equipo de ventas 	<ul style="list-style-type: none"> - Brindar cursos de capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe del Dpto. de Ventas 	<ul style="list-style-type: none"> • Cada 3 meses

OBJETIVO 5: ELABORAR UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PLAZO
<ul style="list-style-type: none"> • Proponer un modelo de Plan Estratégico para su implementación y evaluación de resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comprometer al personal de la empresa a colaborar con el desarrollo del plan. - Desarrollo del plan en todas sus fases. - Reunión del Gerente General con el personal para comunicar el plan. - Implantación y Evaluación del Plan Estratégico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General • Jefe del Dpto. de RR. HH 	<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 6 meses

OBJETIVO 6: LOGRAR PERSONAL EFICIENTE

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PLAZO
<ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar personal con formación superior y experiencia en el área. 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación mediante exámenes. - Realizar cursos de capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Líderes departamentales • Jefe del Dpto. RR.HH 	<ul style="list-style-type: none"> • En el momento que ocurra

OBJETIVO 7: INICIAR UN PROCESO DE MEJORAMIENTO CONTINUO

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PLAZO
<ul style="list-style-type: none"> • Programar cursos de capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Selección de temas adecuados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Líderes departamentales 	<ul style="list-style-type: none"> • Cada 3 meses
<ul style="list-style-type: none"> • Adquirir equipos y software (para cada departamento) y reemplazar los existentes. 	<ul style="list-style-type: none"> -Cotización y selección de la mejor propuesta. - Compra de los nuevos modelos de equipos y software. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General • Jefe del Dpto. Financiero • Gerente General • Jefe del Dpto. Financiero 	<ul style="list-style-type: none"> • Cada 3 años

OBJETIVO 8: MEJORAR LA IMAGEN FINANCIERA Y ECONÓMICA DE LA EMPRESA

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PLAZO
<ul style="list-style-type: none">• Tener mayor número de ventas al contado (liquidez).	<ul style="list-style-type: none">- Establecer políticas de ventas.	<ul style="list-style-type: none">• Gerente General• Líderes departamentales	<ul style="list-style-type: none">• Cada 3 meses

OBJETIVO 9: MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA COMPAÑÍA CADA AÑO

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PLAZO
<ul style="list-style-type: none">• Establecer políticas financieras adecuadas.	<ul style="list-style-type: none">- Establecer políticas.	<ul style="list-style-type: none">• Gerente General• Jefe del Dpto. Financiero	<ul style="list-style-type: none">• Cada 2 meses

OBJETIVO 10: LOGRAR EL POSICIONAMIENTO DE LA COMPAÑÍA EN EL MERCADO DE LA ZONA CENTRAL

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PLAZO
<ul style="list-style-type: none">• Adquirir mayor prestigio y buen nombre.	<ul style="list-style-type: none">- Aplicación adecuada de políticas internas y externas.	<ul style="list-style-type: none">• Personal adecuado	<ul style="list-style-type: none">• Cada día

4.7 ESTABLECER POLÍTICAS EN PROVEEDORES DEL TUNGURAHUA “PRODELTA” CÍA. LTDA.

A continuación se presenta una serie de políticas, las mismas que nos permitirán implantar estrategias y alcanzar los objetivos anteriormente planteados para PRODELTA CIA. LTDA.

Dichas políticas han sido creadas para buscar el mejoramiento institucional, siempre tomando en cuenta el comprometimiento de todo el personal, para que se los cumpla a cabalidad y se reduzca al mínimo las debilidades de la empresa.

POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS

- “Prodelta” otorgará incentivos a todo el personal por resultados obtenidos, como bonos y préstamos a sus empleados máximo dos veces al año por un monto de hasta \$300.
- Realizar un rediseño de las estrategias corporativas, cuando ésta lo necesite.
- Crear nuevas políticas, administrativas, financieras y contables para evitar desperdicios (económicos).
- Capacitar al personal y a la fuerza de ventas constantemente.
- Escuchar opiniones de los empleados de la organización (empowerment).
- Realizar campañas publicitarias haciendo conocer los beneficios de la Compañía.
- Realizar estudios de mercado permanentemente.

- Contratar una firma especializada (instructores) para cambiar ideas del personal - no ser conformistas.
- Contratar personal idóneo.
- Para el ingreso de una persona a la empresa deberá presentar su carpeta actualizada, cédula de identidad, partida de matrimonio y partida de nacimiento de los hijos en caso de tenerlos.

POLÍTICAS FINANCIERAS Y CONTABLES

- Los registros de la empresa deben ser oportunos y exactos; esto implica documentos como facturas, cheques, estados financieros, comprobantes de ingreso/ egreso , informes de gastos, etc.
- Tener liquidez económica estable.
- Reducir días plazo de crédito.
- Incrementar días plazo de proveedores.
- Aprovechar fuentes internas y externas de financiamiento.
- Convertir pasivos de corto plazo a pasivos de largo plazo.
- No distribuir Dividendos a los accionistas para fortalecer el patrimonio y hasta tener una liquidez económica estable.

POLÍTICAS DE VENTAS

- Proporcionar valor agregado a los clientes, como: promociones, descuentos, premios, concursos de productos, etc..
- Difundir los beneficios de los productos que se comercializan.
- Reducir inventario y días de permanencia en bodegas.
- Aumentar las líneas de distribución.
- Se debe mejorar los despachos de los pedidos . Sin errores.
- Mejorar el área de transporte y distribución de productos.
- El tiempo de entrega de los productos se los deben realizar en menor tiempo, esto es, menos de 48 horas.
- Las políticas de crédito para clientes nuevos será las tres primeras compras al contado.
- Las políticas de descuento será según tres listas:
 - lista 1: sin descuento
 - lista 2: con descuento
 - lista 3: para mayorista (por volumen o pagan al contado).

4.8 ANALISIS DE BRECHAS

Para esta fase como lo explicamos en el capítulo 3 se requiere comparar el plan estratégico actual con el deseado y analizar si se está cumpliendo todos sus objetivos o que tan viable va a resultar conseguirlos.

En nuestro caso es la primera vez que se va a contar con un Plan Estratégico una vez implantado éste, se lo debe evaluar y verificar si el desempeño actual de la empresa está muy lejano o existe una brecha muy grande de la que se quiere obtener, si este es el caso se procederá a rediseñar el modelo del plan estratégico con el fin de cerrar las brechas que existen entre el plan y la organización actual de la empresa.

4.9 MEDIR Y EVALUAR LOS RESULTADOS

En esta fase se debe medir los resultados del Plan Estratégico, dicho plan todavía no ha sido implantado en PRODELTA CIA LTDA, sin embargo se puede indicar que se ha contado con la apertura de la Empresa y de su personal, todos han estado prestos a brindar información y colaborando en todas las fases que se lo ha necesitado.

Una vez implantado el Plan todos los departamentos y el personal de los mismos trabajará en conjunto, haciendo las actividades a ellos asignados, buscando el beneficio propio y de la organización, obteniendo así un mejoramiento tanto administrativo como financiero y contable.

CAPITULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- La Planeación Estratégica es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica. Estas actividades son de muy variado tipo y establecen una serie de pasos que ayudan a diseñar la estrategia para la empresa.
- La Planeación Estratégica debe ser compartida en todos los departamentos de la organización para que sepan que tienen que hacer y así cumplir con este plan, llevándolos hacia una ventaja competitiva sostenible.
- Para iniciar un plan estratégico se necesita en primer lugar un compromiso organizacional, dispuestos a invertir tiempo y esfuerzo en él por el bien de la compañía.
- Para establecer un plan estratégico se debe: analizar la situación actual de la empresa, alcanzar la misión y visión institucional basados en valores personales y organizacionales, cumplir con el logro de objetivos a través de estrategias y políticas, con la participación de todos los miembros de la organización.
- La empresa PRODELTA CIA. LTDA. se dedica a la comercialización y distribución de productos de consumo masivo. No posee ningún plan estratégico y estaría dispuesta a implantarlo.
- Proveedores del Tungurahua “PRODELTA” CIA. LTDA. y sus 32 empleados que lo conforman se encuentran listos y dispuestos a colaborar con la implantación del Modelo de Planificación Estratégica.

- El personal que labora en la empresa PRODELTA CIA. LTDA. debe conocer los objetivos que persigue, lo cual permitirá enfrentar exitosamente dificultades que se presenten.
- Para ser una empresa líder en el mercado se debe tener varias ventajas competitivas, entre ellas su personal, sus productos, su programa de distribución, sus políticas de precios, etc.
- La matriz FODA nos permite analizar el entorno interno (FORTALEZAS Y DEBILIDADES) y externo (AMENAZAS Y OPORTUNIDADES) de la empresa y determinar si la misma está capacitada para desarrollarse en su medio.
- El análisis de las áreas problemas internas y externas de las empresa nos permiten elaborar los objetivos de la misma.
- La economía del Ecuador no es estable y por ende no brinda ningún tipo de seguridad a los ecuatorianos, trayendo consigo un cambio en los indicadores financieros del macroentorno como son: la inflación, el riesgo país, el desempleo, etc.
- El aumento en la población de las provincias de la zona central proporcionan un leve incremento en la demanda de productos de consumo masivo, punto favorable para el desarrollo de la compañía.
- El TLC es un tema muy importante que se debe analizar en el país, el mismo que puede resultar favorable, si el país se prepara para su llegada, caso contrario la pobreza podría aumentar debido a la falta de plazas de trabajo.
- El sector comercial en el país y la provincia del Tungurahua se encuentra en auge, debido a la expansión e innovación constante de comerciantes y empresarios con visión de negocios.

- El análisis financiero de la empresa nos muestra que el principal problema que posee es la falta de liquidez, ya que posee falencias en lo que ha cobranzas se refiere y todo su dinero se encuentra en cuentas por cobrar.
- La empresa tienen un buen nivel de ventas, sin embargo, su inventario es alto, debido a la presión que reciben por parte de los proveedores para cumplir de los cupos.
- PRODELTA CIA. LTDA. posee niveles altos de apalancamiento, debido a los pagos que debe realizar a sus proveedores y no cuenta con liquidez inmediata.
- Los costos de venta de comercialización y distribución de los productos son altos para la empresa, por ejemplo el del bodegaje, transporte, viáticos, etc..
- Por cada dólar de deuda que tiene la empresa, ésta posee USD 1.38 para cubrirlo (razón corriente), por otro lado la razón ácida nos indica que la empresa posee USD 0.73 para cubrir de forma inmediata los pasivos a corto plazo

5.2 RECOMENDACIONES

- Implementar de forma urgente el Modelo del Plan Estratégico, de la prontitud de su puesta en marcha dependerá el éxito y buen funcionamiento de la empresa.
- Se deberá contar con la colaboración de todo el personal en especial de la Alta Gerencia quien será el responsable del desarrollo del plan.
- Mantener reuniones permanentes con todo el personal contribuirá a establecer debilidades y amenazas las que servirán para establecer las medidas apropiadas a seguirse.
- La capacitación permanente del personal, proporcionará personas eficientes e idóneas para sus puestos.

- El logro de los objetivos se los debe ir evaluando con el cumplimiento y desarrollo de las estrategias que se han fijado en el proceso y a través de un seguimiento y control de todas y cada una de las fases.
- Aumentar su número de clientes en las provincias de la zona central a través de sus ventajas competitivas.
- Diseñar planes de ventas combinados con promociones, premios, concursos, descuentos, etc., considerando la segmentación del mercado, la duración, objetivo, presupuesto y una evaluación final, de esta forma incentivar las ventas de la empresa.
- La empresa para mejorar su liquidez debe capacitar a su equipo de ventas, reducir el tiempo promedio de cobros y seleccionar sus clientes. Se podría pensar en la opción de tercerizar algunos servicios como bodega, transporte, guardianía, entre otros.
- Adquirir inventarios en menores cantidades, ya que de alguna manera ayuda a que la empresa se vea presionada a apalancarse cada vez más.
- Mantener una estabilidad económica a través de nuevas políticas, administrativas, financieras y contables para evitar desperdicios (económicos).

BIBLIOGRAFÍA

- DAVID Fred R., (1997). Conceptos de Administración Estratégica. México D.F. Editorial Hispanoamericana S.A. Quinta edición. Pág. 91-97, 118-145, 158-184, 199.
- GOODSTEIN Leonard, (1999). Planeación Estratégica Aplicada. Bogotá - Colombia. Editora Lily Solano Arévalo. Segunda Edición. Pág. 109-139.
- THOMAS S. Bateman, (2000). Una ventaja competitiva. México D.F. Editorial Impresora Apolo. Cuarta edición. Pág. 131-144.
- KOONTS Harold, (1998). Administración, una perspectiva global. México D.F. Editorial Ultra S.A. Décimo Primera edición. Pág. 129-140.
- JARILLO José Carlos, (1992). Dirección Estratégica. Madrid. Editorial Edigrafos S.A. Segunda edición. Pág. 141-153, 185-199.
- JONSON Gerry, (1999). Dirección Estratégica. Madrid-España. Editorial Gráficas Rogar S.A. Quinta edición. Pág.14-26.
- SAENZ F. Rodrigo, (2003). Manual de Preparación y Evaluación de Proyectos. Quito-Ecuador. Segunda Edición. Pág. 163-168.
- BOWMAN Cliff, (1995). La Esencia de la Administración Estratégica. México D.F. Editorial Hispanoamericana S.A. Sexta edición. Pág. 5-40, 99-115.
- Listado de Socios Cámara de Comercio de Ambato.
- Revista Comercio, Septiembre-Octubre del 2002.

- www.gestiopolis.com
- www.geocities.com
- www.supercias.com
- www.bce.fin.ec
- www.cfn.fin.ec
- www.inec.gov.ec
- www.iess.gov.ec/emp/ksempm0812.jsp

