



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN CON
LA COLECTIVIDAD**

MAESTRIA EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

PROMOCIÓN X

**TESIS DE GRADO MAESTRÍA EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN
ESTRATÉGICA**

TEMA: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA AICA

AUTORES: MARÍA CRISTINA ARAQUE SALAZAR

LUIS FRANCISCO CRUZ VINUEZA

DIRECTOR: ING. BAYRON RUIZ P.

SANGOLQUI, NOVIEMBRE DE 2014

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN CON LA
COLECTIVIDAD****CERTIFICADO**

ING. BAYRON RUIZ PASQUEL
Director

CERTIFICA

Que el trabajo titulado PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA AICA, realizado por: María Cristina Araque Salazar y Luis Francisco Cruz Vinueza ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple las normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.

Debido a que el presente trabajo es una aplicación práctica que permitirá a la Empresa AICA, alinear su planificación estratégica y mantener sus servicios a usuarios con altos estándares de calidad y prestigio, contribuyendo como Insumo, a la toma de decisiones futuras de la Empresa, se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (PDF).

Autorizan a Araque Salazar María Cristina y Cruz Vinueza Luis Francisco, entregar el mismo a la Unidad de Gestión de Posgrados.

Sangolquí, Noviembre de 2014

ING. BAYRON RUIZ PASQUEL
Director

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN CON LA
COLECTIVIDAD**

MAESTRIA EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

PROMOCIÓN X

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Araque Salazar María Cristina

Cruz Vinueza Luis Francisco

El proyecto de grado denominado PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA AICA, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme a las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuya fuente se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de nuestra autoría.

En virtud de esta declaración nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, Noviembre de 2014

María Cristina Araque Salazar

Luis Francisco Cruz Vinueza

AUTORIZACIÓN

Nosotros MARIA CRISTINA ARAQUE SALAZAR y LUIS FRANCISCO CRUZ VINUEZA, Autorizamos a la ESPE – UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS, la publicación de la tesis PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA AICA, en la Biblioteca Virtual del repositorio institucional.

Sangolquí, 19 de noviembre de 2014

ING. MARIA CRISTINA ARAQUE
MAESTRANTE

ING. FRANCISCO CRUZ VINUEZA
MAESTRANTE

DEDICATORIA

*A Dios por ser ese Padre Eterno y Generoso que permite
el cumplimiento de sueños y metas a nivel
personal, profesional y emocional.
Gracias Padre Nuestro.*

*A nuestros padres terrenales, por su apoyo
incondicional que nos han enseñado que
día a día podemos tener la fuerza
para luchar y enfrentar la vida.*

*A nuestros familiares y amigos que constantemente
han compartido con nosotros el ímpetu para lograr
los objetivos propuestos.*

*A la comunidad politécnica, a quienes esperamos
en un futuro puedan beneficiarse de los contenidos
y experiencias plasmadas en esta tesis.*

María Cristina Araque S.

Luis Francisco Cruz V.

AGRADECIMIENTO

A la Escuela Politécnica del Ejército por permitir la formación de profesionales y a su vez por la oportunidad de pertenecer a la XI promoción que nos proporcionó los conocimientos y la formación necesaria que este mundo globalizado busca así, como el valioso apoyo brindado por el personal del American Junior College a través de sus directivos y maestros.

Al Ing. Bayron Ruiz, brillante catedrático de la Maestría de Planificación y Dirección Estratégica, con quien a través de su asesoría y su muy acertada dirección nos ha permitido convertir esta tesis en un documento que contiene conocimientos y experiencia valiosa para el crecimiento profesional y estudiantil.

María Cristina Araque

Luis Francisco Cruz

INDICE

CAPITULO 1	1
1. DETERMINACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1. ANTECEDENTES	1
1.2. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL PROBLEMA	2
1.2.1. PROBLEMA	2
1.2.2. JUSTIFICACIÓN	3
1.2.3. IMPORTANCIA	4
1.3. OBJETIVOS	5
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	5
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
CAPITULO 2	6
2. METODOLOGÍA Y MARCO TEÓRICO	6
2.1. METODOLOGÍA	6
2.1.1. ANÁLISIS SITUACIONAL	6
2.1.2. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA DE VALOR	7
2.1.3. DISEÑO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL	7
2.2. MARCO TEÓRICO	7
2.2.1. ORIGEN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	7
2.2.2. ¿QUÉ ES LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA?	9
2.2.3. IMPORTANCIA	11
2.2.4. ANÁLISIS PROSPECTIVO	13
2.2.5. BALANCED SCORECARD	14
2.2.5.1 LA PERSPECTIVA FINANCIERA	16
2.2.5.2 LA PERSPECTIVA DE CLIENTES	17
2.2.5.3 LA PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	17
2.2.5.4 LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	18
CAPITULO 3	19
3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	19
3.1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE AICA	19
3.1.1. ÁREA DE NEGOCIOS	19
3.1.2. ÁREA DE COMPETENCIA	20
3.2. ANÁLISIS DEL MACRO AMBIENTE PEST	20
3.2.1. ESCENARIO POLÍTICO (P)	20
3.2.2. ESCENARIO ECONÓMICO (E)	32
3.2.3. ESCENARIO SOCIAL (S)	43
3.2.4. ESCENARIO TECNOLÓGICO (T)	45
3.2.5. ESCENARIO DE MERCADO (M)	46
3.3. ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE (5 FUERZAS DE PORTER)	47
3.3.1. AMENAZA DE LOS NUEVOS COMPETIDORES	48
3.3.2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	50
3.3.3. AMENAZA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS SUSTITUTOS	50
3.3.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	51
3.3.5. RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES	52
3.4. ANÁLISIS INTERNO	54
3.4.1. PRODUCCIÓN Y OPERACIÓN	54
3.4.2. COMERCIALIZACIÓN Y MARKETING	55
3.4.3. FINANZAS Y CONTABILIDAD	56
3.4.4. ADMINISTRACIÓN, LOGÍSTICA Y TALENTO HUMANO	57

3.5. ANÁLISIS INTERNO	57
3.5.1 RECURSOS	58
3.5.1.1. FÍSICOS	58
3.5.1.2. FINANCIEROS	60
3.5.1.3. TECNOLÓGICOS	60
3.5.1.4. ORGANIZATIVOS	61
3.5.1.5. HUMANOS	62
3.6. CAPACIDADES	63
3.6.1. CADENA DE VALOR	63
3.6.2. ORGANIGRAMA	65
3.6.3. FACTORES CULTURALES	66
3.7. ANÁLISIS FODA	67
3.7.1. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (MEFE)	70
3.7.2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (MEFI)	72
CAPITULO 4	77
4. FILOSOFÍA CORPORATIVA	77
4.1. DEFINICIÓN DE MISIÓN	77
4.1.1. MISIÓN AICA	77
4.2. DEFINICIÓN DE VISIÓN	78
4.2.1. VISIÓN AICA	79
4.3. VALORES	79
4.3.1. VALORES DE AICA	80
4.3.2. POLÍTICAS BASADAS EN VALORES	81
CAPITULO 5	83
5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	83
5.1. ETAPA OPERATIVA	84
5.2. ALINEAMIENTO VISIÓN – ESTRATEGIA	85
5.3. MAPA ESTRATÉGICO	86
5.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	88
CAPITULO 6	92
6. GESTIÓN DE MERCADEO Y VENTAS	92
6.1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE MERCADO	93
6.1.1. ESTRATEGIA EMPRESARIAL	93
6.1.2. ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD	93
6.1.3. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO	94
6.1.4. ESTRATEGIA DE COMPETENCIA	95
6.1.5. ESTRATEGIA OPERATIVA	95
6.1.6. ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA	96
6.1.7. ESTRATEGIA DE PRECIO	97
6.1.8. ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN	98
6.1.9. ESTRATEGIA DE SERVICIO	99
6.1.10. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN	100
6.2. ANÁLISIS DE ORGANIZACIÓN DE MARKETING	101
6.2.1. ESTRUCTURA ORGÁNICA	101
6.2.1.1. RESPONSABILIDADES	102
6.2.1.1.1. GERENCIA	102
6.2.1.1.2. DEPARTAMENTO DE FINANZAS	102
6.2.1.1.3. DEPARTAMENTO DE POSTVENTA	102
6.2.1.1.4. DEPARTAMENTO DE MARKETING	102
6.3. ANÁLISIS HISTÓRICO DE LOS RESULTADOS	103
6.4. ANÁLISIS PROSPECTIVO	109
6.4.1. DETERMINACIÓN DEL ESCENARIO APUESTA DE AICA	109

6.4.1.1. ESTADO DEL ARTE Y TENDENCIAS MUNDIALES	109
6.4.1.2. FACTORES DE CAMBIO	111
6.5. JUEGO DE ACTORES	113
6.6. ESCENARIOS	114
6.6.1. PRIMER ESCENARIO	114
6.6.2. SEGUNDO ESCENARIO ALTERNO	115
6.7. PLAN DE MARKETING Y PUBLICIDAD	116
6.7.1. ANÁLISIS SITUACIONAL	116
6.7.2. ANÁLISIS SITUACIONAL – MARKETING MIX	116
6.7.3. ANÁLISIS F.O.D.A. DEL PLAN DE MARKETING Y PUBLICIDAD	121
6.7.4. DIAGNÓSTICO	123
6.7.5. VENTANAS ESTRATÉGICAS	123
6.7.6. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	125
6.7.7. ESTRATEGIAS GENERALES	127
6.7.8. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO META: SEGMENTO META	128
CAPITULO 7	131
7. BALANCED SCORECARD	131
7.1. GENERALIDADES	131
7.2. EL INDICADOR	131
7.3. LA META	132
7.4. EL MEDIO	132
7.5. BSC DE PRIMER NIVEL	132
CAPITULO 8	134
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	134
8.1 CONCLUSIONES	134
8.2. RECOMENDACIONES	136
8.3. BIBLIOGRAFÍA	139

NOMENCLATURA UTILIZADA

BSC	Balanced Scorecard
ESPE	Escuela Politécnica del Ejército
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas
KPI	Indicador clave de desempeño
MICMAC	Matriz de impacto cruzado, multiplicación aplicada a una clasificación
AICA	Agrícola Industrial Cruz Araque
MACTOR	Matriz actor
PEST	Político, económico, social, tecnológico
PEC	Plan Estratégico Conjunto
SMIC	Sistema de matrices de impactos cruzados probables

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: PERSPECTIVAS DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL	15
FIGURA 2: GESTIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL	16
FIGURA 3: COMPARATIVO PIB ECUADOR.	39
FIGURA 4: ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	48
FIGURA 5: RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	53
FIGURA 6: OFICINAS EN QUITO.	58
FIGURA 7: CASA (VENTA QUINTAS ECOLÓGICAS NATURALEZA MÁGICA).....	59
FIGURA 8: VEHÍCULO (CAMIONETA MAZDA 2008).....	59
FIGURA 9: ENCUESTA DE CLIMA LABORAL	62
FIGURA 10: CADENA DE VALOR AICA	63
FIGURA 11: ORGANIGRAMA DE AICA	65
FIGURA 12: MATRIZ DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.....	68
FIGURA 13: MATRIZ DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES	69
FIGURA 14: ESTRUCTURA MISIÓN	77
FIGURA 15: ADN DE LA MISIÓN.....	78
FIGURA 16: ADN DE LA VISIÓN	79
FIGURA 17: LISTA DE VALORES	82
FIGURA 18: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	83
FIGURA 19: MAPA ESTRATÉGICO DE AICA	87
FIGURA 20: ILUSTRACIÓN DE MEZCLA DE MARKETING	97
FIGURA 21: ACCIONES Y ACCIONES SOBRE ESTRATEGIA DE PRECIO.....	98
FIGURA 22: GRAFICO CICLO DE VIDA DEL SERVICIO	100
FIGURA 23: GRAFICO ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN	101
FIGURA 24: VENTAS AÑO 2009.....	103
FIGURA 25: VENTAS AÑO 2010.....	104
FIGURA 26: PRESUPUESTO DE VENTAS AÑO 2011.	104
FIGURA 27: COMPARATIVO DE VENTAS	105
FIGURA 28: CLIENTES 2009.....	106
FIGURA 29: CLIENTES 2010.....	107
FIGURA 30: CLIENTES 2011 APROXIMADO.....	108
FIGURA 31: COMPARATIVO DE CLIENTES	109
FIGURA 32: ACTORES	114
FIGURA 33: MARKETING MIX.	117
FIGURA 34: DEFINICIÓN DE BSC.....	131
FIGURA 35: BSC DE PRIMER NIVEL	133

INDICE DE CUADROS

CUADRO 1: MATRIZ DE EVALUACIÓN OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	71
CUADRO 2: MATRIZ DE EVALUACIÓN FORTALEZAS Y DEBILIDADES.	73
CUADRO 3: RESULTADOS CONSOLIDADOS MATRIZ FODA.	75
CUADRO 4: LISTA DE VARIABLES ESTRATÉGICAS	112
CUADRO 5: ANÁLISIS FODA DEL PLAN DE MARKETING Y PUBLICIDAD.	121
CUADRO 6: ANÁLISIS VENTAS ESTRATÉGICAS.	124
CUADRO 7: OBJETIVOS GENERALES.....	125
CUADRO 8: OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	126
CUADRO 9: ESTRATEGIAS GENERALES PARA LAS AMENAZAS.....	127
CUADRO 10: CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS	129
CUADRO 11: CARACTERÍSTICAS PSICOGRÁFICAS.....	129
CUADRO 12: CARACTERÍSTICAS GEOGRÁFICAS.....	130

INDICE DE TABLAS

TABLA 1: OBJETIVOS E INICIATIVAS ESTRATÉGICAS AICA	88
TABLA 2: OBJETIVOS E INICIATIVAS ESTRATÉGICAS AICA.....	89
TABLA 3: OBJETIVOS E INICIATIVAS ESTRATÉGICAS AICA.....	89
TABLA 4: OBJETIVOS E INICIATIVAS ESTRATÉGICAS AICA.....	90
TABLA 5: OBJETIVOS E INICIATIVAS ESTRATÉGICAS AICA.....	90
TABLA 6: OBJETIVOS E INICIATIVAS ESTRATÉGICAS AICA.....	91
TABLA 7: OBJETIVOS E INICIATIVAS ESTRATÉGICAS AICA.....	91

RESUMEN

La planificación es una herramienta gerencial que permite proyectarse hacia el futuro, a través maniobras estratégicas; sustentándose bajo la ley de causa-efecto, y la premisa de que nada sucede al azar, sino como efecto necesario de una o más causas, debido a los cambios producidos dentro de los diferentes escenarios considerados de manera optimista, pesimista y real. AICA es una empresa de importación y comercialización de productos para el sector agropecuario que a la vez realiza su incursión en actividades del sector de bienes raíces a través de la venta de quintas vacacionales en el sector de Noroccidente de Pichincha. Esta tesis pretende una adecuada PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA 2011 – 2016, que permita establecer un plan de mercadeo y un plan estratégico a través del análisis propio del macroambiente (PEST) y del microambiente (PORTER) definiendo una matriz FODA para optimizar recursos, mejorando índices de venta e incrementando los actuales márgenes de utilidad a través del conocimiento profundo de la empresa. En este documento se ha realizado un profundo análisis interno del cual se han derivado fortalezas y debilidades para crear el cuadro MEFE y MEFI, que posteriormente definirá un plan de acción para cumplir con los objetivos trazados. Se ha examinado detenidamente la filosofía empresarial que plasman de una manera objetiva la razón de ser, el propósito a futuro y el marco ético para la toma de decisiones en AICA. Por medio del Balanced Scorecard (BSC) se traduce la estrategia en términos operacionales, considerando la Visión y la Estrategia de la organización y definiendo objetivos, mediciones, targets e iniciativas en las perspectivas: financiera, del cliente, de los procesos internos, del aprendizaje y el crecimiento.

Palabras clave:

PLANIFICACIÓN

ESTRATEGICA

EMPRESA

AICA

MISIÓN

ABSTRACT

Planning is a management tool for planning the future through strategic maneuvers; that is based under the law of cause and effect, and the premise that nothing happens by chance, but as a necessary effect of one or more causes, due to changes within the different stages considered optimist, pessimist, and real. AICA is a company dedicated to import and trade products for the agricultural sector and now is giving first steps in real estate activities through the sale of little villas in North-West of Pichincha. This thesis achieves an adequate STRATEGIC PLAN 2011 - 2016, in order to establish a marketing plan and strategic plan through self-analysis of the macro-environment (PEST) and micro-environment (PORTER) defining a SWOT matrix to optimize resources, improve sales rates and increasing profit margins through deep knowledge of the company. In this document has made an internal analysis which has been delivered strengths and weaknesses to create MEFI, MEFE and, subsequently define an action plan to accomplish the goals. It has considered the business philosophy that reflects objectively the reason to be, the future purpose and the ethical frame for taking decisions in AICA. Through the Balanced Scorecard (BSC) translates strategy into operational terms, considering the vision and strategy of the organization and defining objectives, measures, targets and initiatives perspectives: financial, customer, internal processes, and growth.

Keywords:

PLANNING
STRATEGIC
COMPANY
AICA
MISSION

CAPITULO 1

1. DETERMINACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. ANTECEDENTES

La empresa donde se desarrolla la presente tesis es importadora y comercializadora de insumos agropecuarios y de bienes raíces AICA. En la actualidad cuenta con 4 puntos de venta y servicio agropecuarios ubicados en Machachi, Riobamba, Cayambe y San Gabriel, lo que garantiza el servicio post-venta. Adicionalmente tiene sus oficinas en Quito donde se dispone del más completo stock de repuestos genuinos para las marca De Laval y Peel. En el campo de viene raíces tiene una oficina de ventas en el kilómetro 103 Vía Calacali – La Independencia donde se puede hacer el recorrido por los lotes que constituyen las Quintas Vacacionales “NATURALEZA MAGICA”.

La empresa se ha destacado en el mercado ecuatoriano por su trayectoria y experiencia en el área agropecuaria. El sector agropecuario y de bienes raíces han tenido un papel muy relevante en el crecimiento y desarrollo económico y social del país, estas actividades se han constituido en el centro y motor de la dinamia de otros sectores productivos como el manufacturero, comercio y servicios relacionados.

El socio propietario es el Ing. Francisco Cruz Velásquez, quien empezó desde hace 25 años en el sector agropecuario con la compra de una propiedad ubicada en el sector de LLoa, Provincia de Pichincha, donde pudo evidenciar la necesidad de importar soluciones agropecuarias, en una primera instancia para familiares y vecinos, y posteriormente para un mercado que fue creciendo. Siendo un constante visionario identificó una nueva oportunidad de negocios en el Noroccidente de Pichincha lugar en el cual a más de desarrollar actividades agropecuarias fue el pionero en la venta de lotes en Pedro Vicente Maldonado. La empresa en la actualidad cuenta con 15 empleados.

Con la finalidad de diversificar el negocio y como una estrategia para impulsar las ventas de sus productos creo la división de bienes raíces donde se ha promocionado la posibilidad de producir en forma intensiva (es decir que en áreas de menor extensión como las Quintas

Vacacionales Ecológicas y con la utilización de productos de alta calidad se pueden lograr resultados eficientes a corto y mediano plazo).

AICA siempre busca la excelencia y espera que la presente tesis se convierta en una herramienta decisiva que mejore los procesos y la utilización de todos los recursos económicos, humanos y materiales. La tesis tiene como finalidad proporcionar lineamientos que permitan alinear la empresa detrás de un objetivo que debe convertirse en un gran reto especialmente para la administración, que consiste en encausar a toda la empresa en una sola dirección con la finalidad de que cada proceso genere valor al cliente en cada una de sus actuaciones.

1.2. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema

La administración efectiva de AICA requiere de un conocimiento profundo de los sectores agropecuario y de bienes raíces, en los que se enfrentan problemas tales como: políticas cambiantes en las importaciones, inestabilidad política internacional, nuevos impuestos a la tierra y cambios en la plusvalía de los bienes raíces a través del pago predial de los municipios; y los retos inherentes a un mercado globalizado y altamente competitivo.

La gerencia es el área más comprometida con la planeación estratégica ya que debe apoyar y fortalecer la integración en la formulación y selección de estrategias, como el de coordinar las actividades necesarias para la implementación de las mismas que son imprescindibles para mejorar los actuales márgenes de rentabilidad. A través de la planificación estratégica se deben tomar decisiones para la solución de estos problemas de manera efectiva; considerando al tiempo como recurso primordial para la elaboración de un efectivo plan de mercadeo, mismo que constituye el resultado tangible de la visión de los negocios dentro de la organización de la empresa y consecuentemente la efectividad de la misma.

Al momento la empresa no cuenta con un plan estratégico, aunque ha definido la

misión, visión y valores, lo que representa un riesgo importante en el desarrollo y crecimiento sostenido y de largo plazo.

1.2.2. Justificación

La empresa debe identificar las opciones disponibles para llegar a un resultado deseable y probable, siendo la planificación estratégica la que contribuye de una manera racional al mejoramiento en la toma de decisiones.

La ausencia de un plan estratégico en AICA, la ausencia de una estructura organizacional, las deficiencias en cálculos de costos y el no conocer el alcance de los competidores ha generado serias dificultades a la empresa, que se ha visto reflejado en rendimientos económicos pobres, por lo que el presente trabajo se ve plenamente justificado.

Considerando la situación económica-financiera actual, la empresa debe prepararse para los cambios que el mercado pueda presentar, tomando en cuenta que la capacidad económica de las personas ha disminuido, las altas tasas de intereses de los créditos, entre otros factores.

Los elementos expresados anteriormente obligan a que la empresa piense dónde quiere estar en el futuro y establecer la mejor manera de lograrlo, diferenciándose de sus competidores y generando un crecimiento sostenido.

La planificación estratégica es la principal función de todo gerente a de una organización, pues hoy, la dirección estratégica de los negocios es vital en cuanto al éxito de las empresas ya que una estrategia inadecuada puede crear serios problemas, no importando lo eficiente que puede ser una empresa internamente.

Un programa de planificación efectiva consiste en proporcionar una guía para los ejecutivos en todos los aspectos de un negocio para tomar decisiones afines con las metas y estrategias de alta dirección, entendiendo el concepto de estrategia como: el desarrollo y aprovechamiento de la capacidad interna para enfrentar distintos retos; como respuesta o anticipación a los cambios del medio ambiente; como la forma de

competir en el mercado; como la visión de largo plazo o como el reto que resulta de preguntar ¿En qué lugar estamos? y ¿En qué lugar deberíamos estar? .

La estrategia como el vínculo entre los objetivos que se persiguen, los programas de acción y los recursos requeridos y lo que trata la estrategia, lo que la distingue de todos los demás tipos de planificación de las empresas es, en una palabra la ventaja competitiva, puesto que el único propósito de la planeación estratégica viene a ser el permitir que la compañía obtenga con la mayor eficiencia posible una ventaja sostenible sobre sus competidores.

1.2.3. Importancia

El propósito de la planeación estratégica es posibilitar un desarrollo coherente de la empresa por ello esta tesis de planificación estratégica de AICA, permitirá coordinar las acciones de las diferentes áreas mediante criterios unificados que impulsen la consecución de los objetivos estratégicos.

La empresa necesita tener claramente establecidas sus estrategias y a través de ellas lograr su misión y objetivos organizacionales; así como prestar especial atención a las debilidades y amenazas que pueden dañar a la empresa y consolidar las fortalezas y oportunidades del entorno. Adicionalmente es importante contar con planes alternos de acción, para alinearse a las metas y objetivos establecidos, apegados a la realidad de la empresa, para dar cumplimiento con lo pronosticado; provocando un cambio de enfoque para convertir todos los esfuerzos en una inversión productiva. Al existir un plan de mercadeo con el que se pueda hacer una revisión y retroalimentación de los productos, el mercado, versus la competencia y el manejo del recurso financiero.

La planificación estratégica incluye: a) liderazgo, b) conocimiento organizacional, c) competencia, d) análisis de la empresa y e) formulación de estrategias y se entiende como herramienta de gestión que apunta a la modernización empresarial.

La empresa necesita comprender su magnitud como un todo holístico y tener la agilidad estratégica para sobrevivir en el nuevo ambiente de los negocios.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

- Revisar y elaborar la planificación estratégica para AICA para el período 2011-2016.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Realizar un análisis del macro y microambientes.
- Realizar un análisis interno de la organización.
- Definir la filosofía corporativa.
- Establecer objetivos, estrategias y planes de acción que permitan lograr los objetivos.
- Generar una estructura de seguimiento y control por medio de BSC.
- Establecer las estrategias financieras, de mercadeo y ventas.

CAPITULO 2

2. METODOLOGÍA Y MARCO TEÓRICO

2.1. METODOLOGÍA

2.1.1. Análisis Situacional

En el presente trabajo se realiza un estudio EXPLORATORIO, porque se busca investigar e indagar los posibles problemas que podrían originarse en la implementación de cada uno de los componentes de la planificación estratégica, visualizando mecanismos que garanticen su operativización y cumplimiento, posteriormente se realiza un estudio DESCRIPTIVO, ya que refiere las características de cómo incorporar esos instrumentos a la gestión directiva de AICA, y finaliza con un estudio CORRELACIONAL mediante el cual se vinculan las variables de la planificación estratégica con la gestión por procesos en un tablero de mando y control.

Por el objeto, es una investigación APLICADA, ya que, mediante este trabajo se busca la solución a un problema específico, como es el de contar con un instrumento que permita medir y controlar las actividades que se desprendan en la gestión directiva de AICA tendientes a cumplir su plan estratégico.

Por el lugar, en su mayor parte es BIBLIOGRÁFICA, en vista que se parte de un marco teórico (teorías y documentos) que sustenten técnicamente la propuesta, complementándose con el análisis documental de cada uno de los componentes del tablero de mando y control.

De acuerdo al método, es ANALÍTICO – SINTÉTICO, en virtud, de que se parte de un análisis general de los objetivos estratégicos y los macro procesos para recabar en indicadores que permitan medir el grado o nivel de cumplimiento de los mismos, pudiendo incorporarse también al método DEDUCTIVO que va de lo general a lo particular, en correspondencia a los macro procesos, procesos, subprocesos y procedimientos (indicadores de I, II, III y IV nivel del BSC).

2.1.2. Definición de Estrategia de Valor

Durante esta fase se pretende determinar la estrategia de valor a ser aplicada y que ésta permita establecer el direccionamiento estratégico de primer orden y mecanismo de operacionalización del Portafolio de Productos, alineado a los objetivos de la empresa.

Para cumplir con el propósito de este capítulo se utiliza el método sistémico, el cual está dirigido a modelar el objeto mediante la determinación de sus componentes, así como las relaciones entre ellos. Esas relaciones determinan por un lado la estructura del objeto y por otro su dinámica.

2.1.3. Diseño de Cuadro de Mando Integral

Una vez definida la Estrategia de Valor se procede a diseñar los niveles de Cuadro de Mando Integral llegando a una profundidad de tercer orden, en el que cada nivel detalla la descripción, alcance, forma de contribución a la empresa, mecanismos de medición, determinación de indicadores, metas y semáforos.

2.2. MARCO TEÓRICO

2.2.1. Origen de la Planificación Estratégica

Para muchos estudiosos, la planificación estratégica tiene su origen en el ámbito militar y en la guerra, por lo que se afirma que el primer texto sobre el particular fue el “*ARTE DE LA GUERRA*” del filósofo y militar chino Sun Tzu escrito hace más de 2.500 años, Arvey Lozano (2002), agrega que, a pesar de de ser el más antiguo de los estrategias modernos (siglo IV A.C) y de haber influido durante 25 siglos en el pensamiento militar del mundo, no conoció el término planeación estratégica, ya que él hablaba de la estrategia ofensiva, como lo demuestra en el Capítulo VIII (Las Nueve Variables), versículo 9, de su libro "El general (strategos) debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias. No está vinculado a procedimientos determinados."

Baidaba, en su texto árabe-hindú Calila y Dimna (versión Antonio Chalita Sfair, 1995) escribía sobre las tres cosas en que debía concentrarse la atención del gobernante:

“1. Analizar cuidadosamente los hechos pasados y las razones de su fracaso, hacer un balance de los beneficios y perjuicios que le han traído..”; 2. Otra reside en el estudio cuidadoso de la situación en su hora presente y de sus aspectos buenos y malos, explotar las buenas oportunidades en tanto pueda, y evitar todo lo que pueda causar pérdidas y fracasos y 3. La tercera de estas cosas reside en el estudio del futuro y de los éxitos o fracasos que a su juicio le reserva, prepararse bien para aprovechar las buenas oportunidades y estar atento contra todo lo que teme” (Dilon, 2004).

Nicolás Maquiavelo en su libro, “El Príncipe” dedicado a Lorenzo de Medicis, también explica la necesidad de la planeación para la realización de un buen gobierno.

En la época moderna, ya con el surgimiento del estado moderno, se estima, surge la planificación, basada en la ley de las justas proporciones, la cual hace una condición necesaria para intentar organizar y hacer funcionar la sociedad, también en el campo capitalista se inicia la planificación alrededor de 1930 con el control del gasto militar y la legislación monetaria.

Al finalizar la segunda guerra mundial, las instituciones públicas y las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables, como son: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y el ambiente cambiante. Surgió, entonces, la necesidad de tener un control relativo sobre dichos aspectos y los cambios rápidos. Como respuesta a tales circunstancias los gerentes comienzan a utilizar la planificación a largo plazo.

Igor Ansoff (1980), gran teórico de la estrategia identifica la aparición de la Planificación Estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Para otros autores, la Planificación Estratégica como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta, como resultado natural de la evolución del concepto de Planificación.

Taylor manifestaba que el papel esencial del "management" exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensaba el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador hacía o lo realizaba.

Esto originó un cambio estructural hacia lo multidivisional. La investigación y el

desarrollo cobran mayor importancia; el lapso de tiempo entre la inversión de un bien y su introducción al mercado se reduce cada vez más y el ciclo de vida de los productos se acorta; la velocidad de los procesos causa una mayor competencia.

Se evidencia, entonces, la necesidad de contar con una herramienta que se centre en el “qué hacer” para alcanzar los propósitos, a través de objetivos y metas alcanzables en el ámbito del negocio o actividad a participar, y que considere los factores influyentes del entorno. Surge así, la planificación estratégica en el entorno gerencial y empresarial.

2.2.2. ¿Qué es la Planificación Estratégica?

Se debe iniciar señalando que el hombre siempre planificó desde sus inicios, por lo que se concibe a la planificación como una dinámica de cálculo que procede y preside la acción, bajo un proceso continuo y acorde a la realidad cambiante. Siendo la planificación la primera función del proceso administrativo, que considera la Organización, Dirección y el Control; también se la puede definir como un proceso contnuo que se inicia en la organización a partir de acciones condicionadas por el ambiente y que para alcanzar los objetivos se apoya en la estrategia. (Dilon, 2004) Bajo este contexto genérico inicial se enlistan varias definiciones de planificación estratégica, que permiten tener una concepción más delimitada.

"Es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas". (Stoner, 1996).

"También la planificación es una forma concreta de la toma de decisiones que aborda el futuro específicos que los gerentes quieren para sus organizaciones." Stoner, (1996)

"Es el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado". (Cortés, 1998).

“La planificación es un procedimiento formalizado que tiene por objetivo producir un resultado articulado bajo la forma de un sistema integrado de decisiones.” Bryson, (1988).

Las definiciones anteriores reiteran el sentido de dinamismo y cálculo que precede y preside la acción, de manera permanente y que acompaña a la realidad, agregando la

connotación de que no se trata realmente de planeación para decisiones futuras, sino para el impacto futuro de las decisiones actuales.

En el libro *PLANEACIÓN ESTRATEGICA APLICADA*, se define como “*el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción o el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo*” (Goodstein , Nolan, & Pfeiffer J, 2000)

La visión del estado futuro, marca la dirección en que debe moverse la empresa y la energía para comenzar ese desplazamiento, la prevención del futuro difiere de planeación de largo plazo en la medida que esta se enfoca a la extrapolación de las tendencias actuales, en cuanto que prever trata de anticiparse al futuro y prepararse en forma apropiada, implica el comprender claramente que lo que hacemos hoy puede influir en aspectos del futuro y modificarlo.

Para comprender con mayor profundidad, esta definición se debe involucrar seis factores críticos:

En primer lugar, la estrategia es un patrón de decisiones coherente, unificado e integrador, esto significa que su desarrollo es consciente, explícito y proactivo. En segundo lugar, la estrategia constituye un medio para establecer el propósito de una organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus planes de acción y la asignación de recursos.

En tercer lugar, la estrategia es una definición del dominio competitivo de la empresa u organización.

En cuarto lugar, la estrategia representa una respuesta a las fortalezas, debilidades del ámbito interno y a las debilidades y oportunidades del ámbito externo, a fin de desarrollar una ventaja competitiva.

En quinto lugar, la estrategia se convierte en un sistema lógico, que permite diferenciar las tareas ejecutivas y administrativas y los roles a niveles corporativos, de negocios y funcional, de tal manera, que su estructura se ajuste a su razón social.

En sexto lugar, la estrategia constituye una forma de definir la contribución económica y no económica que la organización entregará a sus grupos de interés.

En este contexto se debe diferenciarse la planeación operativa y táctica de la estratégica, mientras las dos primeras hacen referencia a cómo hacer el trabajo, la última se orienta con que se debe hacer, es decir, los planes tácticos y operativos se relacionan con el establecimiento de objetivos específicos, medibles y alcanzables que los departamentos, unidades y grupos de trabajo e individuos dentro de la organización deben lograr, normalmente en tiempos cortos y más específicos.

Orientada de esta manera, se deduce que la planificación estratégica debe responder a tres preguntas:

- *¿Hacia dónde va usted?* Sin un sentido claro de la dirección, sin conocimiento de la misión, la claridad sobre el alcance de las operaciones y un conjunto de metas y objetivos específicos, una organización está destinada a fracasar.
- *¿Cuál es el entorno?* Al responder esta pregunta la empresa u organización se ve forzada a observarse o evaluarse a sí misma en forma realista, en relación a su entorno, a sus competidores ya medir su brecha entre sus metas, objetivos y su capacidad para lograrlo.
- *¿Cómo lograrlo?* Cuáles son las acciones y modelos de negocios específicos que permitan que la organización logre sus metas y realizar una distribución óptima de sus recursos.

2.2.3. Importancia

La planificación estratégica constituye el marco teórico para la acción que se halla en la mente de la empresa u organización y de sus empleados, lo que permite que los gerentes y otros individuos evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas bajo un lenguaje común y decidan sobre las acciones que se deben emprender en un periodo determinado, logrando la administración estratégica de la organización. Así mismo ayuda a la institución o empresa a que organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera.

Mucho se ha hablado que al realizar con claridad una planificación estratégica para los próximos años, probablemente se esté mejor preparado para controlar el flujo de los recursos materiales y financieros requeridos para lograr los objetivos propuestos a través de un estricto control. Se piensa que controlando los recursos se puede controlar cómo se desarrolla la gestión de la organización, dando a entender que únicamente con el poder del dinero se puede llevar adelante una gestión; bajo este esquema no se garantiza que se esté gastando en lo que hay que gastar.

También se percibe en las organizaciones, que la Planificación Estratégica es sinónimo del Poder Central y no una responsabilidad gerencial que genere compromisos con todos los miembros de la empresa. La gestión estratégica, está basado en el poder de la gente y establece que cada gerente o líder es quien debe generar, dentro de su propia gestión, las estrategias anticipativas y adaptativas requeridas para sobrevivir y ser competitivos.

Quienes están dispuestos a romper los paradigmas sean personas o empresas lograrán competir eficientemente, si toman en cuenta la amplitud, profundidad y celeridad de los cambios que se han producido en las últimas tres décadas en el entorno tecnológico, económico, social, político y medioambiental en el que se mueven las organizaciones, se requiere de una planificación que sobrepase los paradigmas que durante décadas prevalecieron en la teoría y la práctica empresarial y gerencial.

Sólo un rumbo cierto y consensuado podrá definir las acciones a desarrollar de manera inmediata y mediática, considerando la secuencia a través de la causa efecto, y en base a la disponibilidad de recursos y del entorno, es donde surge el concepto de plazos (corto, mediano y largo plazo) que considera la planificación estratégica.

A través de este proceso una organización define su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, con la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoreo y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio.

A través de planificación estratégica se cuenta con el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una organización para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias, y así lograr los fines de la organización.

En resumen se puede afirmar que la planificación estratégica: Incluye la aplicación de la intuición y el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización o empresa debe alcanzar. Es un proceso dinámico lo suficientemente flexible para modificaciones en los planes a fin de responder a las cambiantes circunstancias. Es el componente intermedio del proceso de planeación, situado entre el pensamiento estratégico y la planeación táctica. Trata con el porvenir de las decisiones actuales, observa la cadena de consecuencias de las causas y efectos durante un tiempo, relacionadas con una decisión real o intencionada que tomará la dirección. Identifica y lleva a la práctica los objetivos a largo plazo de la organización, y obliga a los ejecutivos a ver la planeación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales a modo que pueden contribuir a lograrlos; proporcionando los siguientes beneficios:

- Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y en el presente.
- Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.
- Fomenta la planeación y la comunicación interdisciplinarias.
- Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- Constituye el puente con el proceso de planeación táctica a corto plazo

2.2.4 Análisis Prospectivo

El conocimiento de los patrones de comportamiento de los temas con el tiempo o ciclos de vida nos puede permitir realizar predicciones a corto y medio plazo. Usualmente en los ciclos de vida se han seguido las variables centralidad, densidad, índice de transformación y número de artículos referentes al tema. Aparte de los patrones antedichos se está intentando encontrar el origen causal en la interpretación y modelado de las traducciones que puedan regir estas evoluciones (ROCHER, Y. A. y COURTIAL, J. P., 1995). Esta cuestión del análisis predictivo es el reto investigador,

difícil y complejo por su naturaleza, que se vislumbra para los próximos años.

2.2.5 Balanced Scorecard

Balance Scorecard (BSC) es un concepto gerencial, cuyo objetivo rendimiento de las empresas, a través de la alineación de sus procesos, es una metodología diseñada para implantar la estrategia de una empresa u organización.

Robert Kaplan y David Norton fueron los mentores de este concepto, inicialmente se desarrolló como un sistema de evaluación del desempeño empresarial, el cual ha evolucionado y se lo ha incorporado en grandes corporaciones a nivel mundial.

El Balance BSC es una herramienta que sirve para orientar el sistema gerencial, evaluar el desempeño de la empresa y enlazar efectivamente el corto plazo con la estrategia a largo plazo, vinculando a través del uso de indicadores de manera interdependiente cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje Organizacional. Al final los resultados deben traducirse en logros financieros que conlleven a la maximización del valor creado por la corporación para sus accionistas, y logrando el cumplimiento de la misión organizacional.

La mayoría de empresas centran su atención en los indicadores financieros, que miden principalmente su desempeño corporativo y se ve reflejado en los reportes financieros únicamente, los cuales se basan en hechos pasados con resultados a corto plazo; en cambio BSC basa su análisis en la visión y estrategias de la empresa, a partir de esto define los objetivos financieros requeridos para alcanzar la visión, y esto a su vez será el resultado de los mecanismos y estrategias que rijan nuestros resultados con los clientes. Los procesos internos se planifican para satisfacer los requerimientos financieros y los de los clientes. Finalmente, la metodología reconoce que el Aprendizaje Organizacional es la plataforma donde reposa todo el sistema y donde se definen los objetivos planteados.

De la VISION Y ESTRATEGIA de una organización se derivan los objetivos e indicadores, siempre desde el punto de vista de al menos cuatro perspectivas. El Cuadro de Mando Integral refleja el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los objetivos financieros, con esto se logra la medición de la forma en que las

unidades de negocio crean valor para sus clientes y la forma en que deben potenciar sus capacidades internas.

El Cuadro de Mando Integral es un sistema de gestión estratégica, que gestiona su estrategia a largo plazo:

“Están utilizando un enfoque de medición del Cuadro de Mando para llevar a cada procesos de gestión decisivos:

- Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.*
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.*
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.*
- Aumentar el feedback y la formación estratégica.”* (kaplan & Norton , 2002)

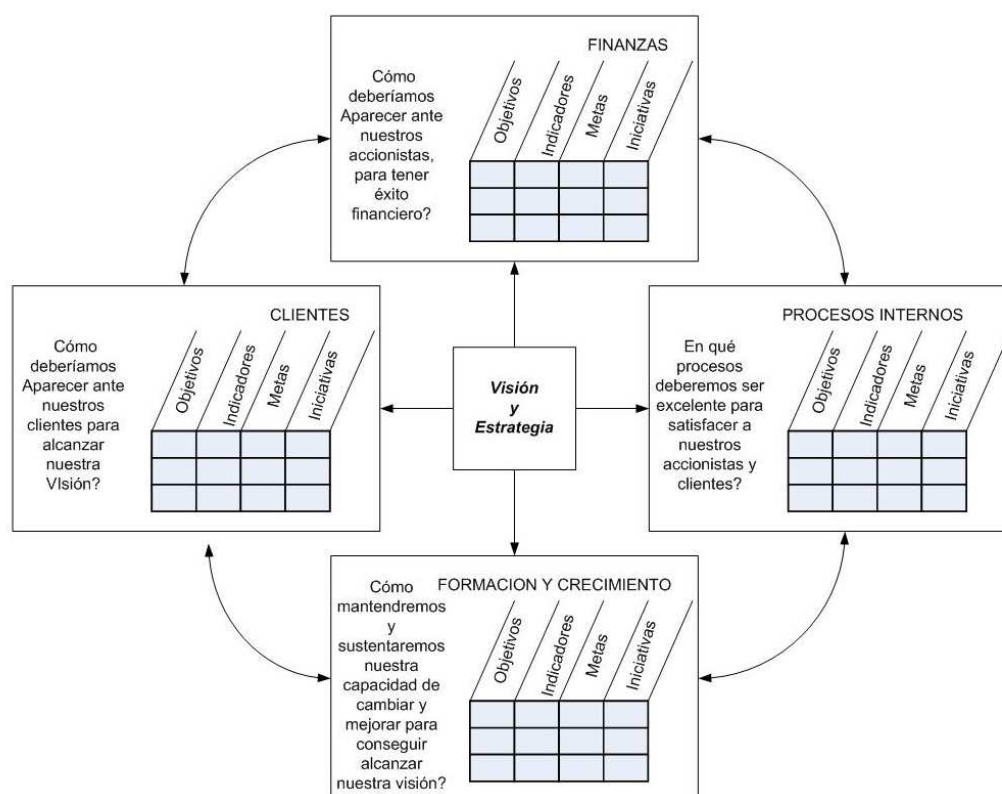


Figura 1: Perspectivas de un Cuadro de Mando Integral

Fuente: Gavilánez Walter (Pro Quality)

El Cuadro de Mando Integral proporciona estrategia en términos y organizativa para sus procesos, sin embargo el verdadero valor del cuadro de mando integral surge cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión, el mismo que puede utilizarse para:

Clarificar y traducir la visión y la estrategia de los indicadores estratégicos.

Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.

Aumentar el feedback y la formación estratégica.

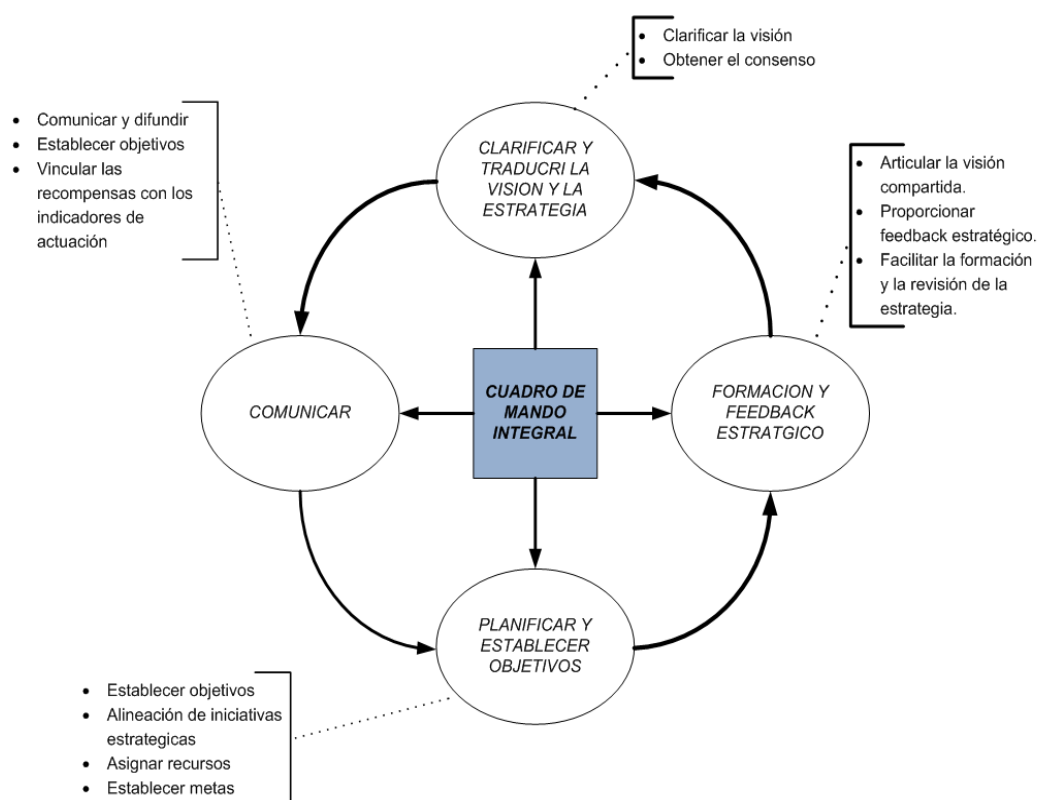


Figura 2: Gestión de un Cuadro de Mando Integral

Fuente: Gavilánez Walter (Pro Quality)

2.2.5.1 La Perspectiva Financiera

La perspectiva financiera tiene como objetivo el responder a las expectativas de los

accionistas. Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio.

Esto requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de: Rentabilidad, crecimiento, y valor al accionista.

2.2.5.2 La Perspectiva de Clientes

Responde a las expectativas de Clientes. Esta perspectiva plantea el logro de objetivos, que en gran medida permitirán la generación de ingresos, y por ende la "generación de valor" ya reflejada en la Perspectiva Financiera. La satisfacción de clientes estará supeditada a la propuesta de valor que la organización o empresa les plantee.

Esta propuesta de valor cubre básicamente, el espectro de expectativas compuesto por: Precio, Calidad, Tiempo, Función, Imagen y Relación.

2.2.5.3 La Perspectiva de Procesos Internos

Aquí se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas.

Usualmente, esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas Financiera y de Clientes. Esta secuencia logra la alineación e identificación de las actividades y procesos claves, y permite establecer los objetivos específicos, que garanticen la satisfacción de los accionistas, clientes y socios.

Como punto de partida del despliegue de esta perspectiva, se desarrollara la cadena de valor o modelo del negocio asociado a la organización o empresa. Luego se establecerán los objetivos, indicadores, palancas de valor e iniciativas relacionadas. Los objetivos, indicadores e iniciativas serán un reflejo firme de estrategias explícitas de excelencia en los procesos, que permitan asegurar la satisfacción de las expectativas de accionistas, clientes y socios.

La revisión que se hace de la cadena de valor debe plantear la posibilidad de rediseñar e innovar los procesos y actividades de los mismos, aplicando mejoramiento continuo o reingeniería de procesos se refiere, para cumplir las expectativas del cliente. Los objetivos e indicadores planteados deben enfatizar las actitudes de permanente renovación y mejoramiento de los procesos.

2.2.5.4 La Perspectiva de Aprendizaje Organizacional

En esta perspectiva los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar. Estas capacidades están fundamentadas en las competencias medulares del negocio, que incluyen las competencias de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio.

A menudo, como resultado de la focalización en objetivos financieros de corto plazo, los gerentes toman decisiones que desmejoran la preparación de las capacidades futuras de su gente, de sus sistemas, tecnologías y procesos organizacionales. Una actitud sostenida en ese sentido puede acarrear graves consecuencias en el sostenimiento futuro del negocio, sirviendo de barrera más que de apoyo a los logros de excelencia en procesos, satisfacción de clientes y socios, relaciones con el entorno y finalmente, bloqueando las oportunidades de creciente creación de valor dentro de la corporación.

Estos elementos como activos importantes en el desempeño del negocio, que merecen atención relevante. Esta perspectiva refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro, y no solamente en las áreas tradicionales de desarrollo de nuevas instalaciones o nuevos equipos.

CAPITULO 3

3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

3.1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE AICA

El análisis estratégico implica reunir información, analizarla y sacar conclusiones que sirvan para tomar decisiones que proyecten a la empresa hacia un futuro prometedor y más seguro.

Una definición dice que “La estrategia es el arte y la ciencia de crear el futuro, gestionar el presente, y olvidar selectivamente el pasado”. Fácil de decir, difícil de hacer, como todo negocio competitivo.

El análisis estratégico comprende aspectos externos y aspectos internos. Los ASPECTOS EXTERNOS comprenden el entorno del área de negocios en el que la empresa se mueve y el área de competencia que está enfrentando:

3.1.1. Área de Negocios

- Demográfico
- Económico
- Socio-Cultural

En este caso se debería preguntar y responder cosas como:

- ¿Cuáles son las principales características del área de negocios donde se compite?
- ¿Cuál es el tamaño del mercado?
- ¿Cuáles son los principales competidores?
- ¿Cuántos compradores se estima que existen en este negocio?
- ¿Cuál es la rentabilidad promedio?
- ¿Hay cambios en la tecnología o los medios de producción?
- ¿Está cambiando la tendencia de los clientes hacia comprar nuevos productos o más cantidad de otros productos que compraban en menor medida?

3.1.2. Área de Competencia

- Político y regulatorio
- Tecnológico
- Global
- Ambiente Externo e Interno

Los escenarios que están en el interior o exterior de una empresa impactan recíprocamente y modulan los efectos de crecimiento y madurez durante unas etapas y decadencia o innovaciones, para continuar en la vida económica, durante otros momentos.

La identificación objetiva y la descripción de los escenarios constituyen el primer paso de la planificación estratégica, que hará factible disponer de elementos de juicio para el atinado diagnóstico de la organización.

3.2. ANÁLISIS DEL MACRO AMBIENTE PEST

Los principales escenarios externos que inciden directa o indirectamente sobre el sistema de negocios o empresa.

Se debe apreciar cada escenario con distinción de sus impactos e influencias sobre la organización, primero desde el punto de vista nacional, luego sobre un punto de vista regional y por último desde una óptica mundial. Se debe considerar sin embargo el impacto de cada escenario en diferente medida, según la naturaleza del negocio y el sector productivo; para ello es necesario contar con información estadística, macroeconómica y tecnológica, histórica y presente.

3.2.1. Escenario Político (P)

Se busca aspectos desde la perspectiva de gobernabilidad, la relación entre las funciones del estado, la seguridad de administración de justicia y su rectitud, las principales corrientes doctrinarias hacia las que se inclina la mayoría, etc., cuya repercusión es evidente sobre las posibilidades de un normal desenvolvimiento empresarial. Además se debe tomar en cuenta cuál es la tendencia del gobierno de turno

respecto al desarrollo del sector real de la economía.

Populismo

El populismo en el Ecuador es un fenómeno que surge ante la constante presencia de los partidos políticos tradicionales, sin una concertada ideología política y con aspiraciones de concentrar a las grandes masas, aprovechándose de la vulnerabilidad de las clases bajas de la sociedad que buscan oportunidades en medio de la repartición desigual de los recursos. En lo que respecta a los bienes raíces no existe incidencia alguna.

Política de Importaciones

El actual panorama político influye en la empresa debido a que en la actualidad existen una serie de restricciones en los cupos de importación lo que repercute negativamente en la falta de stock sobre todo de los pastos neo zelandeses que inclusive son solicitados para proyectos de gobierno que en conjunto con la GTZ (Organismo Internacional Sin Fines de Lucro) intentan mejorar los pastizales de todo el país, todo eso sumado al más reciente impulso que se quiere brindar a los productos nacionales, tomando en cuenta que no existe manera alguna de poder competir con la tecnología y eficiencia de productos y equipos extranjeros.

Gobernabilidad

El análisis de la gobernabilidad, contrariamente a la pretendida novedad que actualmente se le asigna, no es, de ninguna manera, nueva en la historia de la humanidad. Confucio, casi siete siglos antes de nuestra época, expresaba que: "*Para que haya buen gobierno debe haber abundancia de comida, un ejército suficiente y confianza de los súbditos en el gobernante*", ya que, "Si el pueblo perdiera la confianza en los que lo rigen, el gobierno carecerá de toda estabilidad", sentencias que dicen a la necesidad de disponer de un instrumento de coerción (el ejército), así como a la "legitimidad" y "eficacia", conceptos habitualmente manejados por quienes trabajan hoy sobre este tema y defienden estas tesis.

En el pensamiento contemporáneo, las discusiones sobre gobernabilidad fueron introducidas hacia fines del siglo pasado por el Banco Mundial, cuando hizo extensivo el

uso de la noción de Governance en su informe "Sub-Saharan Africa: From Crisis to Sustainable Growth" (1989). En informes posteriores, sobre todo desde 1992 con "Governance and Development", el Banco empezó a divulgar sistemática y globalmente, sus definiciones operacionales.

El Banco identificó tres aspectos atinentes a su definición de governance:

- a) La forma del régimen político,
- b) El proceso de ejercicio de la autoridad en la administración de los recursos económicos y sociales para el desarrollo de un país; y,
- c) La capacidad de los gobiernos para diseñar, formular e implementar políticas y cumplir sus funciones.

El Banco declaró que el aspecto referido al régimen político, se halla por fuera de su atención, ya que enfatiza las distinciones entre las dimensiones políticas y económicas de governance e insiste en señalar que su mandato estrictamente le prohíbe interferir en los asuntos políticos internos de los países.

El Banco Mundial como otras instituciones de asistencia para el desarrollo y agencias multilaterales, en los últimos años han venido reiterando, con matices y diferencias posibles de definir, un número de condicionalidades de governance o good governance como requisitos para la recepción de su ayuda. En el inventario aparecen sin embargo una cantidad de temas políticos, referidos a nociones de funcionamiento democrático,

Posteriormente al planteamiento del Banco Mundial, la gobernabilidad fue definida como la capacidad de los gobernantes libremente elegidos para actuar eficazmente en procura del bienestar del conjunto de gobernados, definición que determina que los elementos de la gobernabilidad serán la legitimidad y la eficacia, el primero de los cuales, responde, en un primer momento, a lo formal, al hecho de ser elegido en un proceso electoral, en tanto que el segundo, es producto del ejercicio de gobernar, esto es de ejercer el poder en todos los ámbitos y con todas las implicaciones que de ello se deriva. A esos elementos, las tesis de la gobernabilidad agregan el respeto a la legalidad, a las distintas funciones del Estado y a las decisiones que éstas aprueben, al juego político de acuerdos y desacuerdos, al ejercicio democrático que implican las

movilizaciones sociales, etc. El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), en esa línea, define la gobernabilidad: "Como el ejercicio de la autoridad política, económica y administrativa en la gestión de los asuntos de un país en todos los planos". En consecuencia, la reducción de la gobernabilidad será el producto de: "pugnas entre los poderes del Estado que no encuentran vías para soluciones de consenso; cambios en las mayorías parlamentarias, aún dentro de un mismo período legislativo".

La convicción de que la gobernabilidad es afectada por las discrepancias existentes entre los poderes del Estado, principalmente entre el Ejecutivo y el Legislativo, determina que los ideólogos burgueses, se planteen como una de solución alternativa a concentración de poderes en el Ejecutivo. Ángel Polibio Chávez prestante miembro de la Democracia Cristiana, apoyando esa tesis afirmaba que el problema de la gobernabilidad se hallaba ligado al fortalecimiento del régimen presidencialista.

Oswaldo Hurtado, quien presidiera la Asamblea Constituyente de 1998, afirma que: "En la historia moderna del Ecuador, no existe una Constitución, como la expedida por la Asamblea Constituyente, que haya restringido tanto las atribuciones del Congreso Nacional y, como consecuencia, fortalecido la autoridad del Presidente de la República", cita que corrobora nuestra aseveración respecto al mecanismo que los ideólogos burgueses consideraban como pertinente para resolver el problema de la reducción de la gobernabilidad ocasionada por las discrepancias entre el Ejecutivo y el Legislativo. Las restricciones y el fortalecimiento a las que alude Hurtado, se concretaron básicamente en las reformas establecidas para la Función Legislativa, a más de lo establecido en los Artículos 171, numeral 9, Artículo 255, Artículo 258, de la Constitución de la República, en los cuales se incrementa las funciones del Ejecutivo para regular la integración, organización y procedimientos de la Función Ejecutiva; se coloca al sistema nacional de planificación bajo la dependencia de la Presidencia de la República; y, se limita la facultad del legislativo en lo atinente a la aprobación del Presupuesto del Estado, al establecer que ésta se realizará por sectores de ingresos y gastos, respectivamente.

Para enfrentar el débil juego de acuerdos y desacuerdos políticos, en el Ecuador igualmente se plantea la reducción de los partidos políticos a imagen del sistema

bipartidista de los Estados Unidos, tesis impulsada, en un primer momento, por Osvaldo Hurtado, cuando todavía era posible que su partido junto al Social Cristiano sean los elegidos, y, en las circunstancias actuales por la Izquierda Democrática y el Partido Social Cristiano. El ensueño de los dirigentes de los partidos antes mencionados, se sustenta, según su criterio, en la necesidad de eliminar el alto número de partidos políticos y movimientos populistas, los cuales carecen de posiciones ideológicas definidas, o a la poca representación que otros partidos y movimientos ostentan. Para la reducción del número de partidos, en el segundo caso, recurren a la eliminación de aquellos partidos o movimientos que no alcanzan los porcentajes mínimos establecidos para los distintos procesos electorales, apoyados en metodologías cada vez más excluyentes, como lo ilustra el ilegal cambio que aprobara el Congreso Nacional del método de Hont por el Imperial. En estos casos, por cierto, no importa que la gobernabilidad prevalezca sobre la "legalidad democrática" que tanto pregonan y dicen defender.

De todo lo antes expresado, es menester extraer varias conclusiones, importantes para nuestro análisis:

1. La gobernabilidad es una constante, tanto en regímenes feudales como en el capitalismo, esto es en los que existen clases sociales, por lo que los gobiernos responden a los intereses de las clases hegemónicas y no al conjunto de la sociedad;
2. Las definiciones actuales se refieren a sociedades capitalistas;
3. La búsqueda de soluciones apuntan a mantener la formación económica y social capitalista mediante un mejoramiento de la gobernabilidad;
4. En ningún momento o caso la solución a la "ingobernabilidad" pasa por cuestionar a la formación económica y social capitalista. En consecuencia la discusión es total e irrefutablemente sistémica;
5. La "gobernabilidad" se refiere estricta y únicamente a gobiernos "democráticos representativos";
6. La discusión sobre la gobernabilidad se desarrolla ante la insuficiencia de los procesos electorales para legitimar a los gobiernos, sobre la presencia de pugnas

entre los poderes y, principalmente, el apareamiento de ejercicios de democracia "real" que terminan con gobiernos, como fue el caso de la destitución de Bucaram y Mahuad en el Ecuador, o Sánchez de Lozada en Bolivia.

Conclusiones que permiten irrefutablemente afirmar que lo que se pretende con esta discusión y propuestas, es preservar la formación económica y social capitalista, defender a la "democracia representativa", para lograr una mayor "gobernabilidad". En términos del progreso social, el posicionamiento mencionado es conservador, por su carácter a histórico.

Relación Entre Las Funciones Del Estado

Un modelo que otorga competencias exclusivas al presidente de la República en artículos establecidos en distintas secciones y capítulos de la nueva Carta Magna aprobaron los asambleístas oficialistas.

Las mesas 3 de Estructura Institucional del Estado, 5 de Recursos Naturales y 7 de Régimen de Desarrollo elaboraron reformas que permiten, por ejemplo, desde la reelección por una sola vez consecutiva del binomio presidencial hasta la facultad del presidente para que disuelva lo que será la Asamblea Nacional (Congreso), aunque se deberá convocar a elecciones presidenciales y legislativas a los siete días de que se publique en el registro oficial el decreto de disolución.

Los constituyentes de oposición concuerdan en que las normas están destinadas a mantener al actual líder de PAIS y presidente de la República, Rafael Correa, hasta por lo menos ocho años más en el poder.

También se le conceden atributos exclusivos al presidente en asuntos como el ingreso de transgénicos y la explotación de recursos naturales detectados en zonas denominadas intangibles o áreas protegidas. Sin embargo, el primer mandatario deberá contar con el aval de la Asamblea para hacer uso de esas dos facultades.

León Roldós (RED) considera que se configura un modelo de "monarquía correísta". Vicente Taiano (Prian), que esa ampliación de las competencias del Ejecutivo se da en desmedro de la Función Legislativa.

En otra de las reformas se establece que un órgano administrativo superior decidirá

de forma dirimente, en caso de que los habitantes de un área donde se detecte algún recurso natural no renovable se nieguen a permitir la explotación, tras la consulta previa e informada.

Así la decisión final quedará en manos del ministro de turno, designado por el presidente.

Además, se aprobó que el primer mandatario maneje las políticas cambiaria, monetaria, crediticia y financiera, pese a que los grupos de oposición pidieron reconsideraciones para que estas sean manejadas por instituciones técnicas.

Una mayoría oficialista de la mesa 7 aportó con un mecanismo para aprobar el presupuesto del Estado, dirigido a que prevalezca la propuesta presentada por el Ejecutivo. Se aprobó que la Asamblea solo podrá modificar la proforma que este debe enviar cada año de su régimen, con el voto de las dos terceras partes del pleno.

La mesa 3, como parte de las competencias directas del presidente, aprobó que este pueda crear, modificar y suprimir los ministerios, entidades e instancias de coordinación. Podrá sancionar los proyectos de ley aprobados por la Asamblea.

La oposición concuerda en que el conjunto de reformas configuran un modelo “hiperpresidencialista”.

El sistema implicaría que el primer mandatario tendrá injerencia incluso en la selección del resto de autoridades que formarán parte de al menos otros dos poderes (Judicial y de Control Social), al igual que en la integración de la nueva Corte Constitucional que podrá revisar sentencias de los jueces.

Legislativo

Sin facultad de interpretar Constitución y suben a 124 miembros la nueva Constitución quita a la Asamblea Nacional (antes Congreso), máximo organismo de la Función Legislativa, la facultad de interpretar la Constitución y designar autoridades de control, y ata la posibilidad de enjuiciar políticamente al presidente de la república a un dictamen de admisibilidad de la Corte Constitucional; aunque puede declarar su incapacidad física y mental para dejarlo cesante en sus funciones.

La Asamblea tiene la capacidad de destituir al presidente por arrogarse funciones

(previo dictamen de la Corte Constitucional) o por grave crisis política y conmoción interna, de hacerlo, se convocará inmediatamente a elecciones no solo para primer mandatario, sino también para legisladores. El mecanismo fue bautizado como ‘muerte cruzada’. Se devuelve a la legislatura la capacidad de enjuiciar y destituir a los ministros de Estado, se incluye a los vocales del Consejo Nacional de la Judicatura y se ratifica el mismo procedimiento para las autoridades de los organismos de control.

La nueva Carta Magna incrementa el número de legisladores de 100 a 124 (103 nacionales, 15 provinciales y 6 en representación de los emigrantes en el exterior), el mínimo de edad para ser asambleísta baja de 25 a 18 años. Se mantiene la forma de funcionamiento del organismo y se ratifica el procedimiento de aprobación de las leyes orgánicas, ordinarias y de urgencia económica, pero se reducen los 2 recesos legislativos anuales de un mes a quince días.

La facultad de fiscalizar los actos de las funciones Ejecutiva, Electoral y de Transparencia y Control Social, de autorizar con la votación de las dos terceras partes de sus integrantes el enjuiciamiento penal del presidente o el vicepresidente cuando la autoridad competente lo solicite fundamentadamente, de fijar el límite de endeudamiento público de acuerdo con la ley, posesionar a las autoridades de control y electorales, conceder amnistías y aprobar o improbar tratados internacionales se mantienen.

Así como el fuero de Corte para los legisladores, que no serán civil ni penalmente responsables por las opiniones que emitan y decisiones o actos que realicen en el ejercicio de su función.

Judicial

La Corte Nacional de Justicia administrará la función Judicial

La función Judicial administrará justicia a través de la Corte Nacional de Justicia con sede en Quito, integrada por 21 jueces, de los cuales 11 serán designados por el Consejo de la Judicatura y 10 por la actual Corte Suprema.

Los magistrados durarán nueve años en sus funciones, no podrán ser reelectos y se renovarán por tercios cada tres años. Existirán conjueces que formarán parte de esa función del Estado. De los 21 magistrados se elegirá al presidente de la Corte que durará

tres años en sus funciones. Los presidentes de sala durarán un año. Entre los requisitos para ser magistrados se elimina la edad mínima de 45 años, y se reduce de 15 a 10 años el haber ejercido la profesión de abogado, judicatura o la docencia superior.

El Consejo de la Judicatura será el órgano de gobierno, administración y disciplina de la función Judicial. Se integrará en un plazo no mayor a 180 días contados a partir de la vigencia de la Constitución. Elegirá a los magistrados con un concurso de oposición y méritos, impugnación y contraloría social.

En cada provincia funcionará una corte provincial de justicia integrada por el número de jueces necesarios para atender las causas, quienes provendrán de la carrera judicial, el libre ejercicio profesional y la docencia universitaria.

Con excepción de los magistrados de la Corte Nacional de Justicia, los jueces y demás servidores judiciales deberán aprobar un curso de formación general y especial, y pasar pruebas teóricas, prácticas y psicológicas. Se garantiza la estabilidad de los funcionarios de la actual CSJ, Consejo Nacional de la Judicatura, cortes superiores, tribunales distritales de lo Contencioso Administrativo, tribunales de lo Fiscal y tribunales penales, los que serán reubicados en cargos de similar jerarquía y remuneración.

Electoral

Los partidos políticos ya no estarán a cargo de esta función

El Consejo Nacional Electoral y el Tribunal Contencioso Electoral conforman la nueva Función Electoral. El primero se encargará de organizar y vigilar los comicios, el otro juzgará los delitos electorales.

Ambos tendrán cinco miembros, que serán elegidos a través de un concurso de oposición y méritos por una Comisión Seleccionadora. Ya no habrá delegados de los partidos políticos, como ocurre en el actual Tribunal Supremo Electoral (TSE).

La Comisión de Redacción Final propuso al pleno de la Asamblea eliminar el Tribunal Contencioso porque consideraba que atentaba contra el principio de unidad jurisdiccional, pero esa sugerencia no fue aceptada.

Para ser integrante del Consejo se requiere ser ecuatoriano y estar en goce de los derechos políticos. Para ser magistrado electoral se necesita, además de los requisitos anteriores, ser abogado.

Transparencia

La ciudadanía será el nuevo “Quinto Poder” del Estado

La Función de Transparencia y Control Social tiene la intención de promover la participación de la ciudadanía en la fiscalización del poder público.

Estará conformada por un Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, Contraloría, Defensoría del Pueblo y superintendencias.

Habrará una Comisión de Coordinación de estos entes, que se encargará de articular un Plan Nacional de Lucha contra la corrupción.

El Consejo tendrá siete miembros que durarán cinco años en sus funciones y será el encargado de designar al Defensor del Pueblo, armar las comisiones ciudadanas de selección de autoridades como el Consejo Nacional de la Judicatura, la Corte Constitucional y el Consejo Nacional y el Tribunal Contencioso Electoral.

Este organismo absorberá a la Comisión de Control Cívico de la Corrupción y la Secretaría Nacional Anticorrupción.

Seguridad de Administración de Justicia

La inseguridad y los índices delictivos se han incrementado de manera preocupante en el país y el Estado debería tomar las medidas necesarias para erradicar de raíz esta problemática.

Se debe enfrentar la inseguridad con mano dura y sin vacilaciones exigiendo penas más drásticas y con una correcta administración de justicia en todo el país. El culpable de un hecho delictivo sea juzgado con celeridad y con penas ejemplarizadoras. Solo de esa forma se podría frenar la inseguridad en el Ecuador.

Además debe haber una constante comunicación con familiares y vecinos para estar unidos ante un hecho delictivo. Se debe ser solidario al momento de actuar en la

sociedad y sobre todo saber con quién se está relacionando todos los días.

La apertura de fronteras ayudó a generar mayores índices de inseguridad. Por ello se debe controlar exigiendo documentación de antecedentes a los extranjeros. Pero también como ciudadanos es necesario colaborar para que los índices disminuyan.

Principales corrientes doctrinarias

Las nuevas corrientes doctrinarias privilegian los derechos fundamentales del ciudadano y la justicia; procuran, por sobre todo de los órganos del Estado, una tutela efectiva, real y oportuna.

El simple hecho del involucramiento del ciudadano común en el conocimiento de sus derechos fundamentales, y que cada persona tenga la certeza de que puede y debe reclamar por ellos, que ningún juez u operador de justicia puede violar sus derechos sin luego rendir cuenta por tal desatino, también significa que esos funcionarios judiciales del mismo modo vislumbren que en algún momento rendirán cuentas por su accionar, y que tarde o temprano la sociedad se las pedirá inexorablemente.

Además no se puede dejar de lado sectores como la Iglesia que de buena fe, en su afán de mejorar las condiciones de vida de sectores pobres de la sociedad, fueron mezclando los principios cristianos del amor al prójimo con doctrinas materialistas socialistas y comunistas, hoy en día fracasadas en todo el mundo civilizado; dando lugar a ideas, doctrinas, planes de acción sostenidos incluso por miembros respetables del clero de gran valor, pero mirados siempre con recelo por la jerarquía eclesiástica, sobre todo de Roma, que debía cuidar la unidad del pensamiento de la Iglesia católica en todo el mundo en torno a su único Mentor y su único Señor, Jesucristo.

Todo esto converge en que le ciudadano común base su accionar en sus creencias tanto políticas como religiosas y crea justificar muchas de estas debido a los derechos de los que goza y hace abuso.

Tendencia del Gobierno de Turno

La arena política tiene una influencia enorme sobre la regulación de los negocios, y la

energía de gasto de consumidores y de otros negocios.

En este aspecto se debe mencionar el inestable ambiente político que tiene incidencia directa en la inestabilidad de los negocios y sobre todo en relación a la gran influencia que tiene a nivel popular el actual gobierno; los proyectos de ley que se encuentran en estudio luego de la consulta popular, las regulaciones de países vecinos que inciden indirectamente en las decisiones presidenciales, las políticas de inversión en el sector social, entre otros.

Luego de la reelección presidencial se esperaba la aprobación de nuevas leyes y la elección de nuevas autoridades a través de la cual debía iniciarse la segunda fase de la *REVOLUCIÓN CIUDADANA* propuesta por Rafael Correa desde la campaña electoral e iniciada en su primer mandato (2007-2009). Esta nueva fase debía orientarse básicamente hacia la institucionalización del proceso, en el que la nueva Constitución se convertiría en el elemento sobre el cual descansaría un nuevo orden político, económico, social y cultural. En sentido contrario a estos objetivos, y más bien siguiendo las pautas tradicionales de la política ecuatoriana se ha inobservado normas, y decretos tanto en el procesamiento de leyes como en las acciones desplegadas desde el Ejecutivo. Instaurándose el manejo viejas prácticas políticas dentro de los nuevos moldes institucionales.

Amenazas y Oportunidades

La amenaza en este caso implica que a pesar de la demanda los cupos de importación redunde en la falta de stock y consecuentemente en no cubrir las necesidades de los clientes.

La concentración del poder ejecutivo distorsiona en gran medida las regulaciones sectoriales en cuanto a las resoluciones, tributarias, arancelarias y económicas a las que deban ajustarse los importadores.

3.2.2. Escenario Económico (E)

El gobierno logró una reducción significativa de la deuda externa, aunque el procedimiento utilizado planteó fuertes riesgos que aún no han sido despejados en su totalidad. En lugar de una negociación con los portadores de los bonos, declaró unilateralmente el desconocimiento de un tramo de la deuda, por tanto, la negociación del gobierno acentuó la tendencia al descenso del peso de la deuda externa y aunque la deuda interna se mantiene en niveles que bordean los tres mil millones de dólares, alivió sustancialmente la presión sobre el presupuesto del Estado y en general sobre la economía. Luego se evidenciaron que estas decisiones tuvieron efectos negativos, especialmente por el cierre de las fuentes de financiamiento externo, por lo que el gobierno debió acudir a un préstamo muy oneroso por parte de China.

Precio del Petróleo

Un factor que contribuyó a evitar un mayor decrecimiento de la economía fue el alto precio del petróleo. Adicionalmente, los altos precios del petróleo facilitaron el retorno a las épocas en que la economía dependía mayoritariamente de este producto, lo que a su vez por el impulso a las prácticas rentistas se transformó en un aliciente para la permanencia de una economía basada en actividades primarias y extractivas. Las expectativas de impulsar una reconversión económica, que había albergado el gobierno en su plan de desarrollo, se diluyeron en la bonanza petrolera.

Desempleo y subempleo

Finalmente, el bajo desempeño de la economía se reflejó en el incremento del desempleo y del subempleo, así como en la ruptura de la tendencia a la baja de la incidencia de la pobreza.

Los especialistas en marketing necesitan considerar el estado de la economía en que negocian tanto a corto plazo, como a largo plazo.

Esto es especialmente cierto al planear para el marketing internacional. Donde se debe y

se necesita analizar:

1. Los tipos de interés.
2. El nivel de la tasa de empleo, de la inflación y la renta per capita.
3. Las perspectivas a largo plazo del producto interno bruto de la economía (GDP).

Crisis económica mundial

Para establecer un escenario económico del Ecuador se debe poner como punto de partida la recesión del año 2000, posterior a la reanimación de la economía en el 2001 y el crecimiento limitado en los años siguientes, con un incremento del 7% del Producto Interno Bruto en el 2008. Pero, a fines de ese año, la economía ecuatoriana entró nuevamente en crisis, dada su dependencia y vulnerabilidad ante las potencias mundiales. La crisis económica de los Estados Unidos y Europa ocasionó una disminución del precio del petróleo, caída de las remesas que envían los emigrantes, restricción de inversiones y préstamos extranjeros, disminución de la demanda en el mercado interno, etc., poniendo en crisis a la economía ecuatoriana.

Para este año el gobierno anunció inicialmente una previsión de crecimiento de 6.8%, que fue oportunamente criticado como un engaño, que buscaba cuidar la imagen del Presidente y justificar el aumento del presupuesto fiscal. Así pues, en este semestre, los indicios de reanimación de la economía aún son débiles; por ello, aunque hay cierto crecimiento de la demanda de crédito, sigue siendo inferior a la oferta, dado que los bancos tienen ahora mucho dinero en sus bóvedas. Esta oferta de crédito es uno de los factores que inciden, aunque muy limitadamente, para la reanimación de la economía.

Préstamos

En lo que respecta a la realidad de AICA se debe tomar en cuenta que la restricción de créditos en el Banco Nacional de Fomento y los malos manejos de los mismos ha repercutido negativamente en la mejora tecnológica del agro y en la disminución en la inversión en las tierras productivas.

Envío de Remesas

La crisis mundial se ha traducido en una baja significativa en el envío de remesas que a su vez ha repercutido negativamente en la compra de bienes raíces.

Inflación

El Ecuador, ha venido sufriendo del fenómeno inflacionario desde muchos años atrás. La última fase democrática reiniciada con el advenimiento del gobierno del Ab. Jaime Roídos Aguilera en lo que tiene relación a este fenómeno la podemos dividir en varias fases. La primera, experimentada en la década de los 80' hasta finalizar el Gobierno del socialdemócrata Dr. Rodrigo Borja Cevallos, y la segunda, en base a la política económica aplicada a partir del Régimen del Arq. Sixto Duran Bailen hasta llegar a la gran crisis de 1998-99. Una tercera etapa del proceso inflacionario se la puede analizar en el ámbito de la aplicación del sistema de dolarización en la economía ecuatoriana en el periodo 2000-2009.

La inflación anual, contada de septiembre del 2010 al mismo mes de este año, fue de 5,39%. Mientras que hace un año esta cifra se ubicó en 3,44%.

La acumulada, es decir de enero a septiembre, está en 4,31%, una cifra que ya rebasó la meta de inflación proyectada por el Gobierno para fines de este año y que era 3,39%.

De acuerdo con el reporte del INEC, los alimentos con 38,59% y la educación con 37% son las divisiones que más contribuyeron al incremento de los precios el mes pasado.

En la categoría alimentos, los productos que más subieron fueron papa chola, huevos, presas de pollo y plátano verde. Alzas que se mantienen, pues en la última semana el huevo se elevó de \$ 0,12 a \$ 0,13, y el verde pasó de \$ 3 el racimo a \$ 7 y \$ 8, según vendedores.

Por el inicio en septiembre del periodo escolar en la Sierra y Amazonía, en educación se incrementaron en la enseñanza primaria, secundaria y universitaria, la matrícula universitaria y los uniformes.

Según el reporte oficial, el valor de la canasta familiar básica se ubicó en \$ 567,41, mientras que una familia tipo recibió un ingreso de \$ 492,80. Ambato, Loja, Quito y Cuenca fueron las ciudades más inflacionarias. Presentaron una variación superior a la inflación mensual nacional de 0,79%.

El Secretario Ejecutivo del Observatorio de la Política Fiscal, Jaime Carrera, explicó que todo el año el comportamiento de la inflación ha sido al alza. Hay varios factores que la impulsan como por ejemplo el gasto público y por ello la mayor demanda de productos internamente que incrementan el valor de alimentos. También se debe al aumento de precios de artículos importados.

La inflación en un país dolarizado tiene efectos negativos en la competitividad; también reduce el poder adquisitivo de las personas.

Carrera consideró que tras estas cifras será imposible cumplir la meta fijada por el Gobierno sobre inflación, pues en el noveno mes ya se ha superado la que el régimen había calculado para doce meses.

Indicadores: Variaciones mensuales

\$ 567,41 Canasta básica

Los 75 productos y servicios que componen este indicador se incrementaron en septiembre en \$ 3,66 en relación a agosto pasado.

1,17% En Ambato

Esta fue la ciudad más inflacionaria el mes pasado.

0,60% En Guayaquil

Se ubicó en el sexto puesto entre las ocho poblaciones que el INEC analiza para su reporte.

Tasas de Interés Activa y Pasiva

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

Existen dos tipos de tasas de interés: la tasa pasiva o de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado; la tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. Esta última siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad. La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se llama margen de intermediación.

Las tasas de interés son aquellas que se tranzan en el mercado. El BCE calcula semanalmente las tasas de interés e función de la información que remiten las instituciones financieras los días jueves de cada semana.

Las tasas de interés activas y pasivas resultan de cálculos promedios ponderados dentro del sistema.

Tasa Activa Referencial es igual al promedio ponderado semanal de las tasas de operaciones de crédito de entre 84 y 91 días, otorgadas por todos los bancos privados, al sector corporativo.

Tasa Pasiva Referencial, igual a la tasa nominal promedio ponderada semanal de todos los depósitos a plazo de los bancos privados, captados a plazos de entre 84 y 91 días.

Producto Interno Bruto

El tamaño de la economía se refiere a la magnitud de la actividad económica de un país, es decir, de su producción en cuanto a bienes y servicios. Se mide a través del producto interno bruto o PIB. Puede expresarse en términos nominales o reales.

El PIB es el valor total de la producción corriente de bienes y servicios finales dentro del territorio nacional durante un determinado período, por lo general un año. El término “producción corriente” significa que se consideran solamente los bienes y servicios producidos durante el período en referencia y no, por ejemplo, la reventa de bienes producidos en el período o períodos anteriores. El término “bienes finales” significa que no se cuenta el valor de las materias primas y bienes intermedios que se utilizan como

insumos para la producción de otros bienes. El término “interno” se refiere a que el PIB mide únicamente la producción realizada dentro del territorio nacional, indiferentemente de si los ingresos de esta producción corresponden a residentes nacionales o extranjeros. El término “bruto” implica que el PIB incluye aquella parte de la producción corriente destinada a compensar la depreciación del stock de capital.

El PIB nominal mide el valor total de la producción de bienes y servicios finales en un período dado, utilizando los precios vigentes en el período en que ésta se genera. El término “nominal” significa que el PIB está expresado a precios corrientes, es decir, para su cálculo se utilizan los precios vigentes en el mismo período en que se genera la producción.

Un aumento en el PIB nominal puede significar que se ha producido más en la economía, que han subido los precios o ambas cosas. Es un indicador del nivel de actividad económica o del tamaño de la economía. Por ejemplo, en 1994, el PIB del Ecuador fue de 18,5 miles de millones de dólares, mientras que el de Chile fue de 52,2; el de México, 377,1; y el de Brasil 554,6 miles de millones de dólares. El PIB nominal se utiliza también como denominador para la definición de otros indicadores, como por ejemplo, los ingresos petroleros como porcentaje del PIB, que sería una medida de la magnitud de los ingresos petroleros con relación al tamaño de la economía. Por ejemplo, en el Ecuador entre 1990 y 1991, los ingresos petroleros del Gobierno Central aumentaron, en términos absolutos, de 690,4 a 842,4 miles de millones de sucres, lo que aparentemente implica un incremento considerable; no obstante, al relacionar estos ingresos con el tamaño de la economía se evidencia una disminución del 8,4% del PIB en 1990 a 6,9% del PIB en 1991, lo que significa que el crecimiento de la economía y de los precios fue superior al crecimiento de los ingresos petroleros.

Las variables económicas expresadas como porcentaje del PIB sirven también para realizar comparaciones con otros países en un punto del tiempo, ya que estos coeficientes relacionan la magnitud de la variable con el tamaño de la economía. No tendría sentido comparar las variables en sus valores absolutos. Por ejemplo, la inversión interna bruta como porcentaje del PIB, a precios corrientes, fue de 19,0% en 1994 en el

Ecuador, en tanto que en Chile alcanzó 26,8%, en México 23,5% y en Brasil 20,8%.

El PIB real mide el valor de la producción de bienes y servicios finales obtenida en un determinado período utilizando los precios de un año fijo, conocido como año base. En el caso del Ecuador el año base hasta el año 2001 fue el año 1975; a partir del año 2002 se adopta como año base al año 2000. Se le conoce también como PIB a precios constantes. Con el año base 2000, el Banco central del Ecuador presenta series de indicadores económicos desde el año 1993.

El término “real” implica que es un indicador del nivel agregado de la producción física total de bienes y servicios de la economía. Un aumento en el PIB real significa que ha aumentado la producción de bienes y servicios en la economía. Este indicador descuenta el efecto de la inflación y se refiere únicamente a las cantidades físicas de producción, por lo que da una mejor idea que el PIB nominal del nivel de producción o de actividad de la economía.

El PIB per cápita o por persona se define como un indicador de actividad económica media. Se divide el PIB para la población a fin de facilitar la comparación del nivel de actividad económica entre dos puntos del tiempo en un país o en un mismo punto del tiempo entre dos países, debido a que en ambos tipos de análisis se compara la producción entre años o países en los que existían diferentes tamaños poblacionales y de recursos disponibles para el proceso productivo. Un aumento del PIB per cápita implica que el valor de la producción total está creciendo más rápido que la población.

Para realizar comparaciones entre países, los organismos internacionales utilizan al PIB per cápita como medida del desarrollo económico de un país, asumiendo que los países con alto PIB per cápita tienen un mayor nivel de bienestar económico que los países con un bajo PIB per cápita. No obstante, este indicador tiene limitaciones como medida del bienestar económico debido a que no considera las diferencias en la distribución del ingreso en un país. En ese sentido, el PIB per cápita es una medida aproximada del ingreso medio en la economía pero no dice nada acerca del destino de los ingresos generados en el proceso productivo, los que podrían o no estar concentrados en una pequeña parte de la población.

Producto Interno Bruto (PIB) - Tasa de Crecimiento Real: 3,7% (2010 est.)
 -0,4% (2009 est.)
 7,2% (2008 est.)

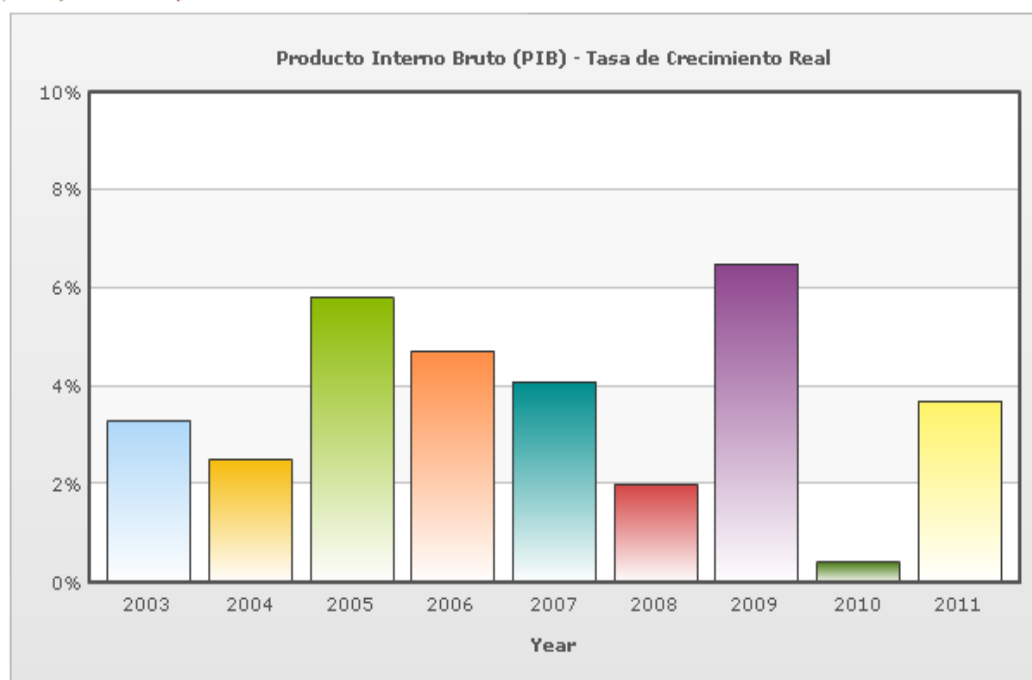


Figura 3. Comparativo PIB Ecuador

Fuente: Banco Central del Ecuador

Balanza de pagos

La balanza de pagos es un registro contable y estadístico de todas las transacciones de un país con el resto del mundo, cuyo objetivo fundamental es informar a las autoridades gubernamentales acerca de la posición internacional del país y ayudarles en la toma de decisiones en materia de políticas monetaria, fiscal y de comercio exterior. Su utilidad básica radica en la importancia que tiene para cualquier país conocer los efectos del doble juego de las importaciones y las exportaciones de bienes y servicios; doble juego que se manifiesta: 1) En el caso de las importaciones, porque al mismo tiempo: a) Equivalen a un incremento de las satisfacciones de las necesidades de una sociedad, ya sea por carencia absoluta o relativa de los bienes y servicios que se importan o por sus

patrones de calidad, generalmente superiores; y, b) Son la mejor forma de empleo de las divisas ingresadas por concepto de exportaciones; y, 2) En el caso de las exportaciones porque éstas ejercen una doble función que se puede sintetizar en lo siguiente: a) Constituyen la mejor forma de adquirir capacidad de compra internacional, haciendo más eficiente el empleo de los recursos productivos nacionales que, de otra forma, podrían quedar sin ocupación dadas las reducidas estructuras de mercados como los nuestros; y, b) Permiten aprovechar un mercado más amplio que el propios, lo cual puede redundar, a nivel general de la economía de un país, en incrementos del empleo de mano de obra y de otros recursos productivos. Cuando la Balanza de Pagos de un país arroja déficits es preciso realizar los ajustes necesarios para restablecer el equilibrio del sector externo de la economía, para lo cual suele recurrirse a determinado tipo de controles directos o a sistemas de restricciones cuantitativas que, fundamentalmente, reorienten el gasto doméstico del consumo de bienes y servicios importados, al consumo de bienes y servicios nacionales. En la práctica, los sistemas de restricciones cuantitativas, que se basan en la aplicación de aranceles contingentes, no resultan tan apropiados para controlar y corregir estos desajustes de la balanza de pagos, ya que, por una parte, resulta bastante difícil dentro de nuestras economías preestablecer con precisión las demandas que en el corto y mediano plazos, serán imprescindibles para el funcionamiento de la sociedad; y, por otra, no tiene muchos adeptos a nivel general de la sociedad porque puede conllevar regímenes discriminatorios, cuando tales contingentes se han agotado y deben distribuirse entre muchos demandantes. De allí que para controlar la Balanza de Pagos, se utilicen con mucha más frecuencia los llamados controles directos que pueden ser: 1) Controles fiscales; 2) Controles Comerciales; y, 3) Controles administrativos; y, 4) Controles monetario y cambiario. (Véanse también "Controles directos").

Balanza Comercial y de Servicios

Forma parte de la Balanza de Pagos y se la conoce también como Balanza de Comercio. Mediante ella los países numeran y cuantifican el valor monetario del total de sus compras y ventas de mercancías al exterior durante un período determinado de

tiempo, generalmente un año. El cómputo del valor exacto de las transacciones (compras y ventas externas) suele afectarse, entre otros, por los siguientes factores: 1) Los rubros de comercio a considerarse, que dependen del criterio que cada país adopte. Así, por ejemplo, determinados países pueden incluir, como rubro de venta de la balanza comercial, a la pesca capturada en aguas nacionales por barcos extranjeros el contrabando, los envíos postales, la compraventa de gas o de energía eléctrica, etc.

2) Las fuentes de información, referidas a las transacciones que en determinadas circunstancias no ser del todo veraces. Por ejemplo, cuando en un país se mantienen controles cambiarios y tipos múltiples de cambio (como sucedió hasta hace poco en el nuestro), puede ocurrir que se presentan los problemas conocidos como "sobrefacturación de importaciones y/o "subfacturación de exportaciones", que suelen adquirir tal magnitud que desvalorizan totalmente la información oficial constante en las respectivas declaraciones de importación y/o de exportación, que son (al menos en nuestro país) las principales fuentes de información para determinar los volúmenes y valores transados; 3) El método de evaluación, que generalmente emplea para cuantificar las exportaciones, los valores FOB, y para cuantificar las importaciones los valores CIF. Semejante método tiende a favorecer las importaciones debido a que los valores FOB no incluyen los costos de seguros y fletes, que si están considerados en los valores CIF.

Volumen de Circulante

A partir de la adopción del esquema de dolarización, que determinó la utilización del dólar como moneda local, se incorporó en los medios de pago los dólares que circulaban en la economía antes de la dolarización, monto que no se ha podido cuantificar debido a que el flujo de dólares a la economía que no se realiza a través del sistema bancario, se alimenta de diferentes fuentes de ingreso como el turismo, remesas familiares, comercio fronterizo, etc; para las cuales no se cuenta con estadísticas exactas.

Es decir que bajo este esquema monetario la oferta monetaria o medio circulante resulta ser una variable que no está determinada por la autoridad monetaria.

Impuesto A la Renta

El Impuesto a la Renta se aplica sobre aquellas rentas que obtengan las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades sean nacionales o extranjeras. El ejercicio impositivo comprende del 1o. de enero al 31 de diciembre.

Para calcular el impuesto que debe pagar un contribuyente, sobre la totalidad de los ingresos gravados se restará las devoluciones, descuentos, costos, gastos y deducciones, imputables a tales ingresos. A este resultado lo llamamos base imponible.

La base imponible de los ingresos del trabajo en relación de dependencia está constituida por el ingreso gravado menos el valor de los aportes personales al Instituto Ecuatoriano de Seguridad social (IESS), excepto cuando éstos sean pagados por el empleador.

La declaración del Impuesto a la Renta es obligatoria para todas las personas naturales, sucesiones indivisas y sociedades, aun cuando la totalidad de sus rentas estén constituidas por ingresos exentos, a excepción de:

1. Los contribuyentes domiciliados en el exterior, que no tengan representante en el país y que exclusivamente tengan ingresos sujetos a retención en la fuente.
2. Las personas naturales cuyos ingresos brutos durante el ejercicio fiscal no excedieren de la fracción básica no gravada.

Cabe mencionar que están obligados a llevar contabilidad todas las sociedades y las personas naturales y sucesiones indivisas que al 1ro. de enero operen con un capital superior a los USD 60.000, o cuyos ingresos brutos anuales de su actividad económica sean superiores a USD 100.000, o los costos y gastos anuales sean superiores a USD 80.000; incluyendo las personas naturales que desarrollen actividades agrícolas, pecuarias, forestales o similares.

Las personas naturales que realicen actividades empresariales y que operen con un capital u obtengan ingresos inferiores a los previstos en el inciso anterior, así como los profesionales, comisionistas, artesanos, agentes, representantes y demás trabajadores autónomos deberán llevar una cuenta de ingresos y egresos para determinar su renta imponible.

Aranceles

Se refiere a aquellos aranceles que un grupo de países o una unión aduanera aplican a las importaciones originarias y/o procedentes de países que no forman parte de dicho grupo o unión aduanera, a diferencia del arancel preferencial que puede regir para las transacciones comerciales entre los países asociados.

Amenazas y Oportunidades

- La amenaza es que gran parte de las inmobiliarias se han quedado con los proyectos de vivienda dentro de la urbe en ese sentido las Quintas Ecológicas que promociona AICA en la periferia no ha tenido ninguna oportunidad.
- Los actuales cambios en las políticas tributarias afectarán en gran medida las importaciones y por ende el precio ofertado al consumidor.

3.2.3. Escenario Social (S)

Los factores socioculturales y las influencias sociales y culturales en negocio varían de país a país. En general que los problemas sociales se entienden como el conjunto de factores que conciernen a ciertos sectores de la sociedad esto se da por la evolución y el crecimiento de la sociedad, por lo que se dan conflictos entre quienes poco o nada tienen y aquellos que cuentan con algo o mucho más.

De esta pugna de intereses y poderes surge lo que se denomina como Problema Social, en la cual existen diferencias, oposiciones, rivalidades, conflictos y choques de carácter económico, político y hasta cultural.

Algunos de estos factores son:

Religión

El 95% de la población se declara Católica, dividiéndose el 5% restante entre evangélicos, protestantes y otras religiones.

Antes de la llegada de los “*cristianos*”, la población aborigen del Ecuador tuvo sus propias religiones desde tiempos inmemoriales, relacionadas con la naturaleza y el ciclo agrícola.

Población

En el Ecuador los 13 millones de habitantes son, en su mayoría, mestizos e indígenas. El fuerte mestizaje fue el resultado del cruce entre el conquistador español, los indígenas aborígenes de estas tierras y los grupos negros traídos por los españoles durante la Colonia.

Aunque es muy difícil conocer la proporción de indígenas puros, en ciertas regiones del país viven algunos grupos étnicos como los shuaras, cofanes, huaoranis, saraguros, cañaris y salasacas que aún mantienen, sus costumbres y tradiciones.

Clases Sociales

En el Ecuador de nuestros tiempos hay clases, castas y sectores sociales claramente definidos. Uno se ubican como clases dominantes y explotadoras por el poder económico que concentran, mientras que las otras clases se ubican como dominadas debido a la distribución propia de la riqueza.

Crisis Social

Se debe recalcar que en la actualidad la crisis social en el Ecuador ha sufrido una fuerte escalada debido a la nueva política neoliberal que busca enfrentar al mismo tiempo los múltiples problemas sociales como la baja alimentación, el desempleo, la falta de profesionales, la delincuencia, el nivel de inseguridad, la drogadicción y la pobreza, sobre todo esta última en la que existen niños de familias en la extrema necesidad que se ven obligados a trabajar en las calles en condiciones vulnerables.

Política de Expropiación de Tierras Improductivas

Dentro de la influencia social se encuentra la expropiación de tierras supuestamente improductivas y la repartición de las mismas dentro de los grupos de indígenas que tienen un escaso conocimiento en el manejo agropecuario que se les puede dar a las mismas.

Educación

La educación en Ecuador está reglamentada por el Ministerio de Educación sea educación fiscal, fiscomisional, municipal, y particular laica o religiosa, hispana o bilingüe intercultural. La educación pública es laica en todos sus niveles, obligatoria hasta el nivel básico, y gratuita hasta el bachillerato o su equivalente.

Cultura

La cultura ecuatoriana es una mezcla de las influencias del conquistador español, con las tradiciones ancestrales de pueblos precolombinos. La población de Ecuador pertenece a muchas diferentes etnias, por tanto es muy diversa. Los grupos étnicos más grandes son los Mestizos (aquellos de linaje mixto español y Amerindio) y constituyen el 65 % de la población.

Los amerindios cuentan aproximadamente con el 25% de la población. El Pentecostés (los Criollos), son los descendientes puros de colonos españoles, cuentan con el 7% de la población ecuatoriana. Una pequeña minoría de ecuatorianos afro, incluyendo entre estos a los Mulatos y Zambos, constituye el resto. Aunque la mayor parte de la población, estuviera hace unas décadas del pasado, concentrada en la región de las altiplanicies Andinas, hoy están divididos en partes iguales entre la Sierra y costa, un pequeño porcentaje vive en la islas Galápagos (Archipiélago de Colon).

Amenazas y Oportunidades

- Oportunidad: Brindar asesoría integral en el manejo de las tierras a los nuevos propietarios en el país y así crear un nuevo nicho de mercado para AICA.
- Amenaza: Expropiación de tierras ha hecho que la inversión en semillas aumente notablemente.

3.2.4. Escenario Tecnológico (T)

La tecnología es vital para poder competir con ventaja en los mercados globalizados. El constante cambio tecnológico que caracteriza a la economía actual hace imperativa la actualización permanente de los recursos humanos de la empresa, la búsqueda y

adaptación de tecnología idónea y el obtener y manejar información necesaria para aprovechar oportunidades e innovar para por lo tanto competir de manera exitosa dentro de un sistema de apertura de mercados.

Sin embargo, el sector empresarial ecuatoriano, en su mayoría, sigue viendo la innovación como un gasto y no como una inversión. La mayoría de las empresas en Ecuador no cuentan con investigación y desarrollo interno y en muchos casos ni siquiera con departamentos técnicos efectivos que promuevan la generación de innovación tecnológica endógena.

Una reciente ventaja tecnológica se evidencia a través del Portal de Compras Públicas que ha permitido a AICA, participar en varias licitaciones de las cuales ha ganado en la Provincia de Tungurahua por la diferenciación en precios y servicio técnico.

En el escenario tecnológico AICA tiene una gran ventaja y es que los equipos europeos que se importan hacen sistemas eficientes en forma integral ya que permiten inclusive la optimización de los recursos físicos y humanos de esta forma aunque la inversión en una primera instancia resulta onerosa, luego de un tiempo esto se traduce en ahorro ya que al permitir que se midan todos los parámetros de producción se puede tener detalle de costos de producto final.

Amenazas y Oportunidades

- Oportunidad: Ahorro de energía de los equipos que usan tecnología de punta que se traduce en facturas por montos reducidos.
- Oportunidad: Participación en el Portal de Compras Públicas en igualdad de condiciones con las empresas grandes.

3.2.5. Escenario de Mercado (M)

Aquí se determina la competitividad del bien o servicio que potencialmente requiere o espera la sociedad. Existen convenios internacionales como OMC, ALCA, CAN, MERCOSUR, TLC, que están definiendo el futuro económico de las naciones que intervienen y consecuentemente de las empresas y negocios. Estos principios que pueden ser multilaterales o bilaterales son considerados positivos y vistos como una

oportunidad, cuyo objetivo principal es la desgravación arancelaria.

Al momento del análisis se debe determinar el futuro de su negocio considerando estas corrientes que no tienen revisión ni retorno.

Se debe tener en cuenta que la exigencia de los gobiernos en la utilización de productos nacionales nuevamente ha incurrido en que se encarezcan los costos de importación eso ha generado que los productos grises (equipos baratos de baja calidad) han ampliado su presencia en el mercado ya que pueden mantener precios más bajos y poco competitivos.

Amenazas y Oportunidades

- Oportunidad: Los clientes buscan productos de prestigio por la calidad, garantía y servicio técnico garantizados.
- Amenaza: El margen de utilidad es bajo porque el precio de origen es alto, pese a los impuestos los equipos nacionales no llegan al costo de los equipos importados.

3.3. ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE (5 FUERZAS DE PORTER)

En el análisis que realiza Porter, existen 5 fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. Estas fuerzas son: participantes potenciales, compradores, sustitutos, proveedores y competidores de la industria.

Las cinco fuerzas de Porter representan un marco teórico para el análisis de industrias y estrategias de negocios desarrolladas por Michael Porter del Harvard en 1979. En este contexto se refiere a la rentabilidad de la industria. Tres de las cinco fuerzas de Porter se refieren a la competencia que viene de fuera de la industria. El resto de las fuerzas se relacionan a amenazas internas. Porter denominó a las amenazas internas de la industria como parte de un micro-ambiente, en contraste con el macro-ambiente. El micro-ambiente está formado por las fuerzas cercanas a una empresa que afectan directamente la habilidad de servir a sus clientes y obtener ganancias. Un cambio en cualquiera de las fuerzas obliga a la unidad de negocios a re-evaluar el mercado dado que se produce un cambio en la información del mismo.

Este análisis permite entender mejor la dinámica que influye en el funcionamiento y desarrollo de las actividades para AICA, permitiendo analizar la posición estratégica y de esta manera encontrar iniciativas innovadoras para la empresa.

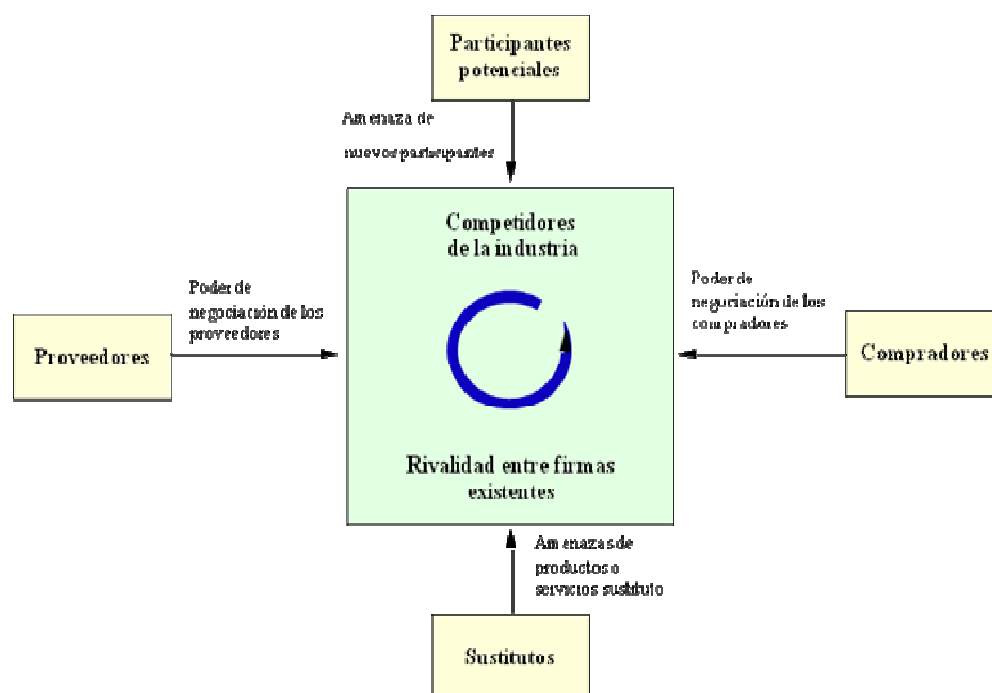


Figura 4: Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Fuente: Gavilánez Walter (Pro Quality)

3.3.1. Amenaza de los Nuevos Competidores

Actualmente en el Ecuador existe una gran oferta de productos similares a los que ofrece AICA y que son promocionados por empresas que, cada día incrementan la lista de compañías presentes y autorizadas por el ente regulador, todo esto significa un gran problema para la estabilidad y permanencia de la empresa ya que al haber nuevos competidores estos siempre optarán por ofrecer un paquete similar de productos a menor costo sin tener en cuenta la calidad de los mismos.

Los competidores que se han analizado como posibles amenazas son:

- **Agrigenetic.-** Empresa importadora de equipos y genética destinados al campo de la producción y explotación bovina, distribuidor de semillas de pastos y accesorios para cercado eléctrico.
- **Agripac.-** Empresa importadora de semillas de pastos y accesorios de cercado eléctrico, posible distribuidora de equipos de ordeño y está incursionando en el campo de bienes raíces y servicios turísticos con las haciendas - hosterías
- **Fertisa.-** Empresa importadora de accesorios de cercado eléctrico, semillas de pastos y productos veterinarios. Al pertenecer al Grupo Wong se convierte en una amenaza futura ya que el emporio antes mencionado está realizando estudios para incursionar en el campo de bienes raíces.
- **Proinmobiliaria.-** Empresa dedicada especialmente y únicamente a la promoción, venta y ejecución de proyectos inmobiliarios en el Ecuador.
- **Contrabando.-** Antigua forma de introducir muchos productos libres de impuestos lo cual determina que existan muchos artículos y accesorios para el campo agropecuario e inmobiliario a bajos costos y no siempre de buena calidad.

De esta manera se ha determinado como amenaza de nuevos competidores a las empresas señaladas ya que pueden llegar a ofertar los productos a menor precio aprovechando de la calidad y origen de los mismos. Sin embargo se debe anotar que se conciben los siguientes puntos de gran importancia:

Oportunidades: Algunas de las empresas señaladas todavía no han incrementado su portafolio de productos.

Amenazas: Disponen de los recursos necesarios para incrementar el portafolio de productos ofertados.

Fortalezas: La empresa realiza una venta consultiva que le diferencia de los competidores.

Debilidades: Las empresas cuentan con pocos profesionales capacitados para la promoción de productos.

3.3.2. Poder de Negociación de los Clientes

Debido a la cultura de los ecuatorianos existe una gran tendencia al regateo de los precios en los productos ofertados así como también en el plazo de pago de los mismos, por esto es necesario hacer un análisis de la cartera actual de los clientes que se están beneficiando de los servicios comerciales, empresariales y técnicos que AICA tiene posicionados en el mercado.

Los clientes que actualmente se encuentran conformando la cartera son: ganaderos, distribuidores, almacenistas, industriales e inversionistas. No todos hacen uso del portafolio ofertado. Existe sin embargo una buena opción de compradores para cada uno de los productos en diferentes niveles y preferencias, y que tienen argumentos de negociación como:

- Los precios de los productos se ajusten a su presupuesto
- Los descuentos sean mayores, las condiciones de pago flexibles y la calidad del producto sea la mejor.

Todo esto genera que se pueda contar con detalles tan importantes como los que se indican a continuación:

Oportunidades: Fidelización de clientes que confían en la empresa por su trayectoria en el mercado nacional.

Amenazas: Monopolios empresariales de trayectoria internacional que intentarán fidelizar al cliente.

Fortalezas: Opciones de crédito y plazo para el pago de los productos adquiridos.

Debilidad: Retraso en el cobro de la cartera lo cual influye en la liquidez de la empresa.

3.3.3. Amenaza de Productos y Servicios Sustitutos

Los productos sustitutos que se encuentran ofertados en el mercado y que pueden afectar la comercialización normal son:

- Equipos de ordeño de las marcas grises
- Detergentes y químicos de limpieza de producción nacional
- Alambres de púas para cercado e impulsores eléctricos de fabricación nacional
- Semillas de pastos nacionales y americanos
- Proyectos de quintas vacacionales, lotizaciones ecológicas y haciendas con fines inmobiliarios con menores opciones para el cliente y a precios mucho más bajos.

La influencia también está dada por el servicio que acompaña a la venta de estos productos, es decir la continuidad y seguimiento que se da al cliente para lograr una fidelización apropiada.

Oportunidades: El reconocimiento en el mercado de que los productos provienen de marcas internacionales reconocidas a nivel mundial.

Amenazas: Proveedores en busca de incrementos en los índices de ventas en el Ecuador debido a sus nuevas conquistas en América Latina.

Fortalezas: Promoción y venta consultiva del portafolio de productos.

Debilidades: La exigencia en el cumplimiento de las normativas y regulaciones existentes para la comercialización de productos, bienes y servicios demora

3.3.4. Poder de Negociación de los Proveedores

Los dueños de las patentes y a su vez proveedores de los productos que comercializa AICA siempre están a la espera de incrementar sus volúmenes de venta y por ende el margen de sus utilidades, lo cual determina que se los clasifique por su nivel de participación en el portafolio ofertado y por argumentos utilizados al momento de negociar con la empresa. De acuerdo a ello se puede señalar:

Los proveedores actuales son:

- De Laval (equipos de ordeño, tanques de enfriamiento, productos sanitarios)
- Pel (accesorios de cercado eléctrico)

- PGG Wrightson seeds (semillas de pastos y forrajes)
- Hacendados, colonos e inversionistas (dueños de las propiedades)

Todos ellos utilizan para la negociación argumentos como:

- La devaluación del dólar frente al euro,
- Las condiciones de riesgo país,
- La variación del precio del acero, petróleo,
- El monopolio de la marca,
- Las exigencias de stock elevadas.
- La plusvalía de la tierra según su ubicación.
- La topografía del terreno.
- Los servicios municipales a los que pueden acceder los predios.

El conocer las exigencias de los proveedores y sus condiciones para la negociación de los productos permite determinar:

Oportunidades: Mercado globalizado y la oportunidad de contar con el dólar como moneda de curso legal.

Amenaza: Organización de los países europeos para la comercialización con precios competitivos por rebaja de los aranceles.

Fortalezas: Personal capacitado para la negociación con los dueños de los productos.

Debilidades: Lenta comercialización y bajos índices del movimiento del stock existente.

3.3.5. Rivalidad entre los Competidores Existentes

En un mundo globalizado al cual está predispuesto el manejo de las exportaciones e importaciones, para cada nación es necesario definir qué es lo que está pasando con las diferentes marcas y empresas que representan a éstas en el Ecuador ya que al existir una variada gama de productos participantes es oportuno saber cuál es su nivel de

competencia y la rivalidad que se ha generado por su afán de ocupar un sitio en el mercado nacional y conseguir un posicionamiento adecuado entre los compradores.

La rivalidad entre los competidores existentes da origen a manipular su posición (utilizando tácticas como la competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente). Con esto se puede establecer qué está pasando con las empresas que se encuentran ejerciendo presión sobre el desarrollo y crecimiento de AICA.

RIVALIDAD EMPRESAS	ESTRUCTURA	DEMANDA	COSTOS	BARRERAS
	Anivel nacional	Semillas	Menores	Mal servicio pos venta
	Puntos de venta: 2 sierra, 1 costa	Bienes raíces en general	Similares	Precio del producto Servicio p-venta
	Puntos de venta: 4 sierra, 1 costa, 1 oriente	Químicos de limpieza de equipos	Mayores	Precio del producto
	Anivel nacional	Semillas, c. eléctrico	Menor	Mala calidad del producto
	Puntos de venta: 2 sierra, 1 costa, 1 oriente	Todos los productos anteriores	Mayores	Alta calidad Buen servicio post venta

Figura 5: Rivalidad entre competidores

En base a los escenarios que se plantean debido a las rivalidades existentes entre los competidores se puede determinar:

Oportunidades: El mercado está abastecido por una gama completa de productos que abarcan un significativo segmento de compradores.

Amenazas: Empresas interesadas en ampliar su portafolio de productos.

Fortalezas: Productos reconocidos por su trayectoria en el mercado.

Debilidades: Productos con altos costos de comercialización.

3.4 ANÁLISIS INTERNO

El estudio al interior de la empresa permitirá identificar y clarificar los aspectos, situaciones, vivencias y realidades, que se experimentan diariamente en el marco del negocio.

Existen 5 escenarios que influyen directamente sobre la organización y son:

1. La investigación y desarrollo,
2. La producción y operación,
3. La comercialización y el marketing,
4. Las finanzas y la contabilidad,
5. La administración, logística, y talento humano.

3.4.1. Producción y Operación

Dentro de la concepción de AICA uno de los puntos sensibles a tratar es la operación, tomando en cuenta que la producción como tal no existe dentro del giro de negocio (comercialización y venta de insumos agropecuarios y bienes raíces); por lo tanto ésta define el desarrollo de las actividades de la empresa donde usualmente se genera un cuello de botella obstaculizando el correcto desenvolvimiento ya que a pesar de contar con mano de obra calificada para la ejecución de las funciones operativas como son la promoción y venta de productos agropecuarios, servicios de mantenimiento, planificación y ejecución de obras, instalación y puesta en marcha de contratos integrales, en algunas ocasiones se prescinde del buen manejo de los productos por parte de los clientes que se evidencia en la mezcla no profesional de las semillas o los mantenimientos piratas que invalidan la garantía propia de la marca.

Por otra parte, la empresa depende de la eficiencia en las importaciones, el mantenimiento de un adecuado stock de productos en percha y bodega anclado a los rendimientos del personal involucrado en cumplir los presupuestos de ventas, al

momento existe una marcada tendencia al bajo cumplimiento de las metas establecidas en los presupuestos anuales, lo cual obliga a buscar correctivos y tomar acciones inmediatas en cuanto a las posibilidades de marketing y publicidad.

La empresa está operando en 3 puntos de atención ubicados en locales de venta de los insumos agropecuarios uno al norte, otro al sur y el despacho se encuentra centralizado en la oficina y bodega de Quito; mientras que la venta de bienes raíces se realiza in situ en el Noroccidente de Pichincha en el cantón de Los Bancos.

Amenazas

- Para abaratar los costos, los clientes de AICA realizan mezclas artesanales de semillas neozelandesas y de pasto ecuatoriano lo que termina generando que se malogren las cosechas.
- Debido al precio del mantenimiento de equipos se emplean técnicos piratas.

Debilidades

- Se dispone de un solo punto de venta para el caso bienes raíces (In Situ)
- Bajo cumplimiento de metas anuales

3.4.2. Comercialización y Marketing

En relación a AICA, se puede establecer que la comercialización y marketing de los productos estrella dentro del portafolio es de vital importancia para incrementar los márgenes de utilidad de la empresa, utilizando técnicas de merchandising en los locales de venta de esta manera la meta es lograr excelentes resultados en la promoción de los últimos años para ello es necesario revisar el plan de marketing y publicidad afinando a estos las proyecciones y actividades que se alineen a este propósito para su futura ejecución en los años venideros para permitir que AICA continúe en su etapa de crecimiento, alcance su posterior madurez.

Cabe recalcar que el éxito del área de comercialización y marketing se lo consigue a través del impulso que se da a la gestión de un eficiente equipo de ventas, una diversificada cartera de productos, la acertada inclusión de los puntos de venta en sitios estratégicos y la promoción correcta de las ventajas, cualidades y beneficios de los

productos y servicios que forman parte de la empresa. En el último año se ha dado un gran impulso a los servicios de postventa para complementar las ventas de equipos.

El segmento de mercado son los ganaderos, almacenes minoristas y mayoristas (insumos agropecuarios) y profesionales jóvenes, jubilados extranjeros (bienes raíces).

Oportunidad

Posibilidad de desarrollar nuevos productos y promociones.

Fortaleza

Servicio de postventa eficiente

3.4.3. Finanzas y Contabilidad

En AICA las finanzas y contabilidad son manejadas por un departamento ubicado en las oficinas en Quito que funciona de acuerdo a las exigencias y normativas legales gubernamentales e internacionales (NIFFS) vigentes lo cual ha permitido transparentar la utilidad ganada, el costo de la operación y los valores que se asignen para la reserva y la reinversión en nuevos proyectos.

El sistema contable de registro de cuentas es totalmente automatizado y 100% confiable y permite manejar debidamente el flujo de caja, los presupuestos, el cumplimiento en el pago de los créditos, el seguimiento en la gestión de cobranzas, lo cual ha permitido generar políticas de gastos y reinversión.

El escenario tributario ha afectado negativamente a la empresa ya que el polémico impuesto a las tierras a generado nerviosismo y por ende a repercutido en la baja inversión en la compra de productos, insumos y equipos agropecuarios. En cuanto a los bienes raíces los impuestos se han mantenido con una importante tendencia al alza.

En este proceso financiero día a día convergen las acciones y resultados de la operación por lo que es necesario tomar en cuenta posibles ampliaciones, fusiones, alianzas estratégicas y otras gestiones que permiten ampliar los márgenes de utilidad en las ventas.

Oportunidad

- El buen manejo de las finanzas puede redundar en reinversión y crecimiento sostenido.

Fortalezas

- Sistema contable confiable y automatizado
- Buen manejo financiero

3.4.4. Administración, Logística y Talento Humano

En cuanto a AICA, la única cabeza directriz de la empresa es su Gerente General con un liderazgo autocrático-democrático que ha sabido dirigir acertadamente las relaciones comerciales tanto con clientes como con proveedores e inclusive con el propio personal. El personal está alineado al cumplimiento de las metas planteadas a corto, mediano y largo plazo. La logística como tal tiene implícito un valor agregado la asesoría ya que los productos que comercializa llegan a los clientes a través de los asesores técnicos agropecuarios.

Existe un sistema de selección externa de personal a través de computrabajos.com, la inducción netamente se basa en el acompañamiento durante la primera semana de trabajo y a los 90 días se realiza una evaluación de personal de 360 grados donde se determina el desempeño para mantener la relación laboral. La empresa tiene una estructura salarial acorde a lo que se encuentra actualmente dentro de los salarios mínimos sectoriales vigentes.

Existen dos tipos de compras las importaciones y las compras locales, en el primer caso se terceriza la desaduanización y la provisión de compras locales pasa a ser parte del inventario que luego formará parte del sistema de manejo de inventarios que se carga a los departamentos para su utilización.

Debilidades

- Mantener altos costos de inventario mientras se realiza la gestión de ventas.
- No se puede promocionar al personal interno a nuevas posiciones.

3.5. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno se enfoca hacia los factores claves para el éxito de la compañía, se identificarán las fortalezas y las debilidades, con la finalidad de tomar decisiones que

permitan aprovechar las oportunidades del entorno así como minimizar el impacto de las amenazas.

3.5.1 Recursos

Los recursos que se analizan son:

- Tangibles (físicos y financieros)
- Intangibles (tecnológicos, organizativos y humanos).

3.5.1.1. Físicos

- AICA tiene oficinas propias en Quito (el edificio tiene 15 años de construcción) y puntos de venta en arriendo y una casa en el Km. 105 en la vía Calacali - La Independencia donde se realizan las ventas de las Quintas Vacacionales Ecológicas Naturaleza Mágica.
- Las oficinas son pequeñas y el mayor espacio lo ocupan las bodegas.
- AICA cuenta con dos vehículos camionetas marca MAZDA año 2009.



Figura 6: Oficinas en Quito



Figura 7: Casa (Venta Quintas Ecológicas Naturaleza Mágica).



Figura 8: Vehículo (Camioneta Mazda 2008)

Connotación gerencial: El edificio donde se encuentran ubicadas las oficinas de Quito requieren una remodelación inmediata para brindar una mejor atención a los clientes, colocando en el frente un almacén que permita atender los requerimientos en forma personalizada.

Fortalezas

- Presencia física en las más importantes zonas agropecuarias.
- Edificio de oficinas con una amplia bodega para mantener stock disponible.
- Facilidad de movilización en la zona norte y sur.

Debilidades

- El edificio principal no cuenta con almacén abierto al público.
- Los vehículos cumplen con recorridos muy extensos y el gasto de gasolina es excesivo.

3.5.1.2. Financieros

Uno de los elementos que fortalecen la posición de AICA está relacionado con el manejo económico que ha permitido manejar una cantidad conservadora de reserva y de reinversión. En el 2010 la utilidad fue del 4% y se recapitalizó a la empresa para mejorar su situación patrimonial.

Connotación gerencial: El equilibrio que mantiene la empresa entre la utilidad y el gasto ha permitido enfrentar situaciones propias de la cambiante economía ecuatoriana, lo que ha brindado una imagen de solvencia ante clientes y proveedores.

Fortalezas

- La buena imagen comercial permite mantener créditos con proveedores.
- En el 2010 se recapitalizó la empresa.

Debilidades

- La utilidad no alcanzo el porcentaje esperado.

3.5.1.3. Tecnológicos

- El sistema AX que posee AICA, fue adquirido en el 2007.
- Se maneja un sistema propio de software que contiene: administración de inventarios, contabilidad y facturación.
- El sistema AX fue provisto por la empresa NOVATECH quien es el dueño de las licencias lo que implica un costo adicional de mantenimiento y actualización.

- La estructura del Departamento de Sistema es pequeña la cual no le permite afrontar los nuevos requerimientos y los cambios naturales de la tecnología.

Connotación gerencial: El no haber realizado inversiones tecnológicas en los 5 últimos años ha hecho que la Institución pierda competitividad ya que existen importantes innovaciones compatibles con las nuevas exigencias internacionales (NIFFS).

Debilidades

- Equipo informático obsoleto.
- Versión antigua del sistema transaccional.

3.5.1.4. Organizativos

- Durante los años de existencia de AICA se ha mantenido en el mercado siendo un ejemplo de transparencia y seriedad.
- En la actualidad AICA cuenta con un posicionamiento de marca definido; el mercado y sus competidores lo reconocen como una empresa que ha permanecido durante el tiempo.
- Los proveedores de AICA como DE LAVAL, PEL y ZEE TAGS tienen un reconocimiento a nivel mundial.
- Las alianzas estratégicas con SELEC SIRES, NESTLE y DPA ha permitido solidificar la imagen de la empresa a nivel nacional.

Connotación gerencial: AICA tiene un gran potencial en el mercado y sus marcas son reconocidas por los ganaderos y agricultores en el país por los resultados obtenidos. El desarrollo de sus alianzas estratégicas acompañado con un posicionamiento de marca en determinados segmentos desembocaría en grandes resultados y sinergias.

Fortalezas

- Las alianzas estratégicas han permitido posicionarse en el mercado.
- AICA ha mantenido su nombre reconocido por sus clientes por sus marcas.

Debilidades

- El depender de marcas internacionales limita el crecimiento con productos desarrollados en el país.

3.5.1.5. Humanos

- AICA posee una nómina de 15 empleados.
- Se realizan evaluaciones del desempeño luego de culminado el periodo de prueba.
- La encuesta de clima laboral se realiza una vez al año y los resultados obtenidos en el 2010 fueron los siguientes:



Figura 9: Encuesta de Clima Laboral

- La mejor calificación se encuentra en la identidad y los valores que elevan el compromiso de los empleados.
- El punto crítico está en las recompensas y los reconocimientos en donde los empleados no están del todo de acuerdo, principalmente con el hecho de que jamás se valora oportunamente el esfuerzo en el trabajo.
- Por otro lado y aun cuando la discusión por recompensas y reconocimientos por los logros alcanzados por los empleados, el desempeño de los mismos es satisfactorio en relación a las tareas que realizan, conjuntamente con la colaboración y el trabajo en equipo que hace de AICA una empresa con un agradable ambiente laboral.

Connotación gerencial: El capital humano es el más importante de la empresa ya que

las personas son las que ejecutan la estrategia y logran los objetivos. Es vital contar con personal capacitado y motivado para asegurar un desarrollo a largo plazo de la institución.

Fortalezas

- Existen buenas relaciones entre los empleados.

Debilidades

- Persona no contento con la política de beneficios.

3.6. CAPACIDADES

Las capacidades que se analizan son las funcionales y las culturales.

3.6.1. Cadena de Valor

- Previo a la realización de este proyecto, no existía una cadena de valor de la institución. En la siguiente figurase indica la cadena de valor planteada para la institución.



Figura 10: Cadena de Valor AICA

Los procesos gobernantes son:

Proceso Gerencial: El cual está presidido por el Gerente General de la institución. Sus miembros son los Gerentes de las distintas áreas encargados de establecer los lineamientos estratégicos de la institución.

Los procesos primarios (de valor) son:

- a. **Importación:** Dedicado al desarrollo del giro del negocio a través del aprovisionamiento de los productos ofertados por los proveedores internacionales. Así mismo del desarrollo de nuevos productos y servicios.
- b. **Mercadeo:** Se encarga de la segmentación de los clientes, estudios de mercado y campañas de publicidad.
- c. **Comercialización:** Proceso medular de la institución, todos los procesos anteriores dependen o están directamente relacionado con éste. Son el eje de la empresa ya que de aquí depende el éxito de las operaciones en campo así como de los procesos que involucra la recuperación de la cartera vencida.
- d. **Post-Venta:** De este depende la “salud” de los productos y servicios presentes en el portafolio de la empresa, además la continuidad y fidelización del cliente está relacionado con el servicio que reciba luego de la adquisición de un determinado bien.

Como procesos de apoyo tenemos: Gestión de Talento Humano, Gestión Tecnológica, Organización y Métodos, Administración, Auditoría, etc.

Connotación gerencial: La cadena de valor es una herramienta que permite descomponer la empresa en las actividades que la componen y entender las relaciones existentes entre ellas. Por tal razón, es determinante que AICA oficialice una cadena de valor.

Fortalezas

- La Institución cuenta con varios procesos gobernantes que permiten monitorear de manera continua el desarrollo del negocio, así mismo estos procesos permiten de

manera preventiva y oportuna la implementación de nuevas políticas para el desarrollo de los negocios.

- Los procesos de comercialización y pos venta son un factor diferenciador sobre la competencia, ya que los clientes realizan sus compras buscando siempre que el servicio pos venta sea el más adecuado.

Debilidades

- No existe encargado o dueño para el proceso de mercadeo.
- No se tiene una segmentación de clientes bien definida.

3.6.2. Organigrama

El organigrama estructural es el siguiente:

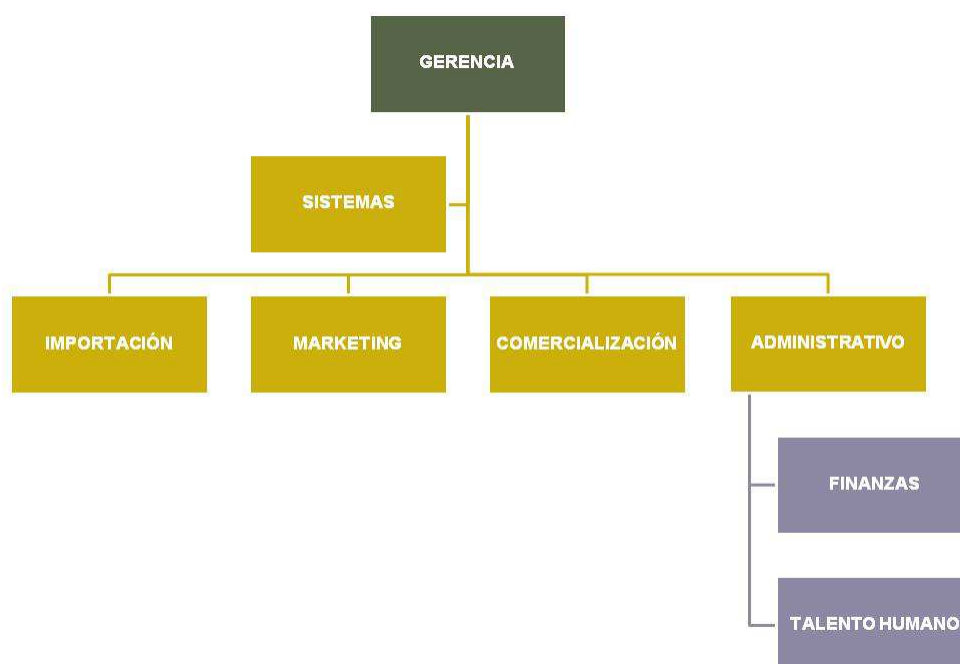


Figura 11: Organigrama de AICA

El organigrama de AICA está encabezado por la máxima autoridad que es el Gerente

General y dueño propietario; el departamento de sistemas da soporte a todas las áreas de la empresa, el eje del negocio se maneja desde los departamentos de importación, marketing y comercialización; mientras que el departamento administrativo comprende a finanzas y talento humano.

A la fecha de realización de este proyecto, las posiciones gerenciales se encuentran cubiertas.

- En lo que se refiere a posiciones de cabezas o jefes de área, todas se encuentran cubiertas en la actualidad
- Al ser AICA una empresa pequeña y con quince personas a nivel nacional, hace que las decisiones sean más “fáciles” y rápidas de tomar, dando una ventaja sobre las empresas de mayor andamiaje en donde su estructura se vuelve más burocrática conforme van creciendo.

Connotación gerencial: En el último año y medio, AICA ha desarrollado varios cambios en su organigrama para darle una estructura flexible que permita mejorar los tiempos de respuestas y la interrelación entre las áreas; así mismo, ha realizado un cambio radical en su grupo directivo con la contratación de nuevos Gerentes y cabezas de áreas con vasta experiencia en el ámbito comercial y con una actitud orientada hacia el logro de objetivos. Sin embargo hay que trabajar un poco más en la contratación acertada de personal para la atención en los puntos de servicio.

Fortalezas

- Nueva plantilla directiva con nuevas ideas y actitud proactiva.
- Estructura pequeña.

Debilidades

- Dificultad en la contratación de personas idóneas para la atención en los puntos de servicio.

3.6.3. Factores Culturales

En la actualidad AICA no tiene una cultura definida.

Connotación gerencial: Las organizaciones de éxito tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir metas. Uno de los roles más importantes de la alta dirección es dar forma a la cultura que, con personalidad, tendrá un efecto importante en la filosofía y el estilo administrativo. De manera urgente se debe definir una cultura orientada a resultados y al cliente para que sea uno de los pilares de la estrategia.

Debilidades

- No se tiene una cultura definida.

3.7. ANÁLISIS FODA

El análisis FODA se enfocará hacia los factores claves para el éxito de la compañía, se identificarán las fortalezas y las debilidades, con la finalidad de tomar decisiones que permitan aprovechar las oportunidades del entorno así como minimizar el impacto de las amenazas.

Fortalezas

“Actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución”

Oportunidades

“Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovecha en forma oportuna y adecuada.”

Debilidades

“Actividades o atributos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.”

Amenazas

“Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.”

A continuación en las figuras 12. Matriz oportunidades y amenazas; y figura 13. Matriz fortalezas y debilidades se identifican los principales factores que se encontraron posterior al análisis situacional.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Algunas de las empresas señaladas todavía no han incrementado su portafolio de productos. • Clientes que confían en la empresa por su trayectoria en el mercado nacional. • Productos provenientes de marcas internacionales reconocidas a nivel mundial. • Mercado globalizado y la oportunidad de contar con el dólar como moneda de curso legal. • El mercado está abastecido por una gama completa de productos que abarcan un significativo segmento de compradores. • Mercado con demanda permanente • País netamente agropecuario con políticas de incentivo por parte del estado para el desarrollo del sector • Brindar asesoría integral en el manejo de las tierras a los nuevos propietarios en el país y así crear un nuevo nicho de mercado para AICA. • Convenios con ONG's para desarrollo de las comunidades. • Ahorro de energía de los equipos que usan tecnología de punta que se traduce en facturas por montos reducidos. • Participación en el Portal de Compras Públicas en igualdad de condiciones con las empresas grandes. • Desarrollar nuevos productos y promociones. • El buen manejo de las finanzas puede redundar en inversión y crecimiento sostenido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponen de los recursos necesarios para incrementar el portafolio de productos ofertados. • Monopolios empresariales de trayectoria internacional que intentarán fidelizar al cliente. • Proveedores en busca de incrementos en los índices de ventas en el Ecuador debido a sus nuevas conquistas en América Latina. • Organización de los países europeos para la comercialización con precios competitivos por rebaja de los aranceles. • Empresas interesadas en ampliar su portafolio de productos. • Expropiación de tierras ha hecho que la inversión en semillas aumente notablemente. • Cambios climáticos bruscos con marcada ausencia de lluvias y altas temperaturas • Incremento de los aranceles grabados a los productos importados. • Las empresas competidoras pueden conseguir profesionales capacitados que realicen el trabajo de promoción. • Los actuales cambios en las políticas tributarias afectarán en gran medida las importaciones y por ende el precio ofertado al consumidor. • Para abaratar costos los clientes de AICA realizan mezclas artesanales de semillas neozelandesas y de pasto ecuatoriano lo que termina generando que se malogren las cosechas. • Debido al precio de mantenimiento de equipos se emplean técnicos piratas. • La concentración del poder ejecutivo distorsiona en gran medida las regulaciones sectoriales en cuanto a las resoluciones, tributarias, arancelarias y económicas a las que deban ajustarse los importadores.

Figura 12: Matriz de oportunidades y amenazas

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • La empresa realiza una venta consultiva que le difiere de los competidores. • Opciones de crédito y plazo para el pago de los productos adquiridos. • Promoción y venta consultiva del portafolio de productos. • Personal capacitado para la negociación con los dueños de los productos. • Productos reconocidos por su trayectoria en el mercado. • Profesionalismo del grupo de asesores y consultores. • Apoyo técnico profesional de los proveedores. • Calidad del producto comprobada. • Presencia física en las más importantes zonas agropecuarias. • Edificio de oficinas con una amplia bodega para mantener stock disponible. • Facilidad de movilización en la zona norte y sur. • La buena imagen comercial permite mantener créditos con proveedores. • En el 2010 se recapitalizó la empresa. • Sistema acoplado a las necesidades propias de la empresa. • Las alianzas estratégicas han permitido posesionarse en el mercado. • AICA ha mantenido su nombre reconocido por sus clientes por sus marcas. • Existen buenas relaciones entre los empleados. • La Institución cuenta con varios procesos gobernantes que permiten monitorear de manera continua el desarrollo del negocio, así mismo estos procesos permiten de manera preventiva y oportuna la implementación de nuevas políticas para el desarrollo de los negocios. • Los procesos de comercialización y pos venta son un factor diferenciador sobre la competencia, ya que los clientes realizan sus compras buscando siempre que el servicio pos venta sea el más adecuado. • Nueva plantilla directiva con nuevas ideas y actitud proactiva. • Estructura pequeña. • Servicio de postventa eficiente. • Sistema contable confiable y automatizado • Buen manejo financiero 	<ul style="list-style-type: none"> • Retraso en el cobro de la cartera lo cual influye en la liquidez de la empresa. • Cumplimiento de las normativas y regulaciones existentes para la comercialización de productos, bienes y servicios. • Lenta comercialización y bajos índices del movimiento del stock existente. • Productos con altos costos de comercialización. • Pocos puntos de distribución, un único sector de bienes raíces. • Se dispone de un solo punto de venta para el caso bienes raíces (In Situ) • Bajo cumplimiento de metas anuales • El producto, semillas de pastos, está direccionado para uso en la sierra. • Mantener altos costos de inventario mientras se realiza la gestión de ventas. • El edificio principal no cuenta con almacén abierto al público. • Los vehículos cumplen con recorridos muy extensos y el gasto de gasolina es excesivo. • La utilidad no alcanza el porcentaje esperado. • Equipo informático obsoleto. • Versión antigua del sistema transaccional. • El depender de marcas internacionales limita el crecimiento con productos desarrollados en el país. • Personal no contento con la política de beneficios. • No existe encargado o dueño para el proceso de mercadeo. • No se tiene una segmentación de clientes bien definida. • Dificultad en la contratación de personas idóneas para la atención en los puntos de servicio. • No se tiene una cultura definida.

Figura 13: Matriz de Fortalezas y Debilidades

A continuación se procede a ponderar los factores claves para conocer el impacto de cada una de ellos y trabajar sobre los que influyen directamente en las actividades del negocio.

3.7.1. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

“La matriz de evaluación del factor externo trata de presentar, en un cuadro de doble entrada, por una parte, los factores críticos de éxito relacionados con el entorno (oportunidades y amenazas), y por otra, los valores asignados a cada uno de estos factores en función de su contribución al éxito de la empresa o negocio en cuestión”

La elaboración de la matriz se fundamenta en seguir los siguientes pasos.


Primero se detalla la lista de factores que fueron definidos en el análisis FODA, para la elaboración de la MEFE se seleccionaron las oportunidades y amenazas, luego se asigna un peso que va desde 0,0 menos importante hasta 1 muy importante, éste peso indica el valor de éstos en la industria a la cual pertenece la empresa, posteriormente se califica del 1 al 4, en relación a la capacidad de respuesta que la empresa tiene para aprovechar la oportunidad o tomar alguna acción para minimizar el impacto de la amenaza; se debe considerar que la calificación de 1 es menor y 4 es alta; luego se procede a multiplicar el peso y la calificación para obtener un total ponderado.

Se suman los pesos ponderados tanto de la matriz de las oportunidades y demás amenazas y se divide para dos, obteniéndose el valor promedio. Si éstas se encuentran por debajo de 2,5 significa que las empresas no están actuando de manera adecuada para aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas.

El detalle de la explicación que antecede se resume en el cuadro 1: Matriz de evaluación oportunidades y amenazas.

Cuadro 1: Matriz de evaluación oportunidades y amenazas

	FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES				
1	Algunas de las empresas señaladas todavía no han incrementado su portafolio de productos.	0.20	4	0.8
2	Clientes que no confían en la empresa por su trayectoria en el mercado nacional	0.015	2	0.03
3	Productos provenientes de marcas internacionales reconocidas a nivel mundial.	0.030	3	0.09
4	Mercado globalizado y la oportunidad de contar con el dólar como moneda de curso legal.	0.050	2	0.1
5	El mercado está abastecido por una gama completa de productos que abarcan un significativo segmento de compradores.	0.070	4	0.28
6	Mercado con demanda permanente.	0.010	2	0.02
7	País netamente agropecuario con políticas de incentivo por parte del estado para el desarrollo del sector.	0.015	3	0.045
8	Convenios con ONG's para el desarrollo de las comunidades.	0.001	1	0.001
9	Desarrollar nuevos productos y promociones.	0.025	4	0.1
10	Brindar asesoría integral en el manejo de las tierras a los nuevos propietarios en el país y así crear un nuevo nicho de mercado para AICA.	0.001	3	0.003
11	Ahorro de energía de los equipos que usan tecnología de punta que se traduce en facturas por montos reducidos.	0.025	2	0.05
12	Participación en el Portal de Compras Públicas en igualdad de condiciones con las empresas grandes.	0.015	1	0.015
13	El buen manejo de las finanzas puede redundar en inversión y crecimiento sostenido.	0.030	4	0.12
AMENAZAS				
1	Disponen de los recursos necesarios para incrementar el portafolio de productos ofertados.	0.2	4	0.8
2	Monopolios empresariales de trayectoria internacional que intentarán fidelizar al cliente.	0.01	3	0.03
3	Proveedores en busca de incrementos en los índices de ventas en el Ecuador debido a sus nuevas conquistas en América Latina.	0.01	2	0.02
4	Organización de los países europeos para la comercialización con precios competitivos por rebaja de los aranceles.	0.015	1	0.015
5	Empresas interesadas en ampliar su portafolio de productos.	0.2	2	0.4

Continúa 

6	Cambios climáticos bruscos con marcada ausencia de lluvias y altas temperaturas.	0.05	2	0.1
7	Expropiación de tierras ha hecho que la inversión en semillas aumente notablemente.	0.01	2	0.02
8	Las empresas competidoras pueden conseguir profesionales capacitados que realicen el trabajo de promoción.	0.002	3	0.006
9	Los actuales cambios en las políticas tributarias afectarán en gran medida las importaciones y por ende el precio ofertado al consumidor.	0.1	4	0.4
10	Para abaratar costos los clientes de AICA realizan mezclas artesanales de semillas neozelandesas y de pasto ecuatoriano lo que termina generando que se malogren las cosechas.	0.05	3	0.15
11	Debido al precio de mantenimiento de equipos se emplean técnicos piratas.	0.05	2	0.1
12	La concentración del poder ejecutivo distorsiona en gran medida las regulaciones sectoriales en cuanto a las resoluciones tributarias, arancelarias y económicas a las que deban ajustarse los importadores.	0.015	2	0.03
13	Incremento de los aranceles grabados a los productos importados.	0.07	1	0.07
Total		1.3		3.80

El resultado en la aplicación MEFE es de 3.80 lo que indica que tiene muchas oportunidades de mantenerse y seguir creciendo en el mercado de comercialización de insumos agropecuarios y bienes raíces. Gracias a su respuesta puede hacer frente a las adversidades que se presenten como por ejemplo las políticas económicas y legislativas que está adoptando la nación.

3.7.2. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Ésta matriz resume, evalúa las debilidades y fortalezas importantes de las empresas con la finalidad de conocer cómo se encuentran preparadas las diferentes unidades de negocio para enfrentar los cambios del entorno.

La elaboración de esta matriz MEFI es similar a la matriz MEFE, las diferencias que encontramos radican en el peso y calificación por su concepción. El peso se asigna desde 0,0 a 1 de acuerdo a la importancia que tiene el factor para alcanzar el éxito; y la calificación va del 1 al 4, de acuerdo a la capacidad de respuesta de este factor,

independientemente de si se trata de una fortaleza o debilidad.

El resumen de lo señalada se encuentra en el cuadro 2: Matriz de evaluación fortalezas y debilidades.

Cuadro 2: Matriz de evaluación fortalezas y debilidades.

	FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
	FORTALEZAS			
1	LA empresa realiza una venta consultiva que le difiere de los competidores.	0.2	4	0.8
2	Opciones de crédito y plazo para el pago de los productos adquiridos.	0.015	3	0.045
3	Promoción y venta consultiva del portafolio de productos.	0.01	4	0.04
4	Personal capacitado para la negociación con los dueños de los productos.	0.01	3	0.03
5	Productos reconocidos por su trayectoria en le mercado.	0.015	3	0.045
6	Profesionalismo del grupo de asesores y consultores.	0.015	4	0.06
7	Apoyo técnico profesional de los proveedores.	0.01	4	0.04
8	Calidad del producto comprobada.	0.01	3	0.03
9	Presencia física en las más importantes zonas agropecuarias.	0.018	3	0.054
10	Edificio de oficinas con una amplia bodega para mantener stock disponible.	0.012	3	0.036
11	Facilidad de movilización en la zona norte y sur.	0.01	3	0.03
12	La buena imagen comercial permite mantener créditos con los proveedores.	0.005	4	0.02
13	En el 2010 se recapitalizó la empresa.	0.01	4	0.04
14	Sistema acoplado a las necesidades propias de la empresa.	0.015	3	0.045
15	Las alianzas estratégicas han permitido posesionarse en el mercado.	0.015	3	0.045
16	AICA ha mantenido su nombre reconocido por sus clientes por sus marcas.	0.006	3	0.018
17	Existen buenas relaciones entre los empleados.	0.002	4	0.008
18	La institución cuenta con varios procesos gobernantes que permiten monitorear de manera continua el desarrollo del negocio, así mismo estos procesos permiten de manera preventiva y oportuna	0.003	3	0.009

Continua 

	la implementación de nuevas políticas para el desarrollo de los negocios.			
19	Los procesos de comercialización y pos venta son un factor diferenciador sobre la competencia.	0.015	3	0.045
20	Nueva plantilla directiva con nuevas ideas y actitud proactiva.	0.01	4	0.04
21	Estructura pequeña.	0.025	3	0.075
22	Servicio de postventa eficiente.	0.05	3	0.015
DEBILIDADES				
1	Se dispone de un solo punto de venta para el caso bienes raíces (in situ)	0.01	1	0.01
2	Retraso en el cobro de la cartera lo cual influye en la liquidez de la empresa.	0.02	2	0.04
3	Cumplimiento de las normativas y regulaciones existentes para la comercialización de productos, bienes y servicios.	0.03	2	0.06
4	Lenta comercialización y bajos índices del movimiento del stock existente.	0.01	2	0.02
5	Productos con altos costos de comercialización.	0.02	1	0.02
6	Pocos puntos de distribución, un único sector de bienes raíces.	0.01	1	0.01
7	El producto, semillas de pastos, está direccionado para uso en la sierra.	0.2	22	0.4
8	Mantener altos costos de inventario mientras se realiza la gestión de ventas.	0.015	32	0.03
9	El edificio principal no cuenta con almacén abierto al público.	0.025	42	0.05
10	Los vehículos cumplen con recorridos muy extensos y el gasto de gasolina es excesivo.	0.02	31	0.02
11	La utilidad no alcanzo el porcentaje esperado.	0.015	21	0.015
12	Equipo informático obsoleto.	0.02	21	0.02
13	Versión antigua del sistema transaccional.	0.02	2	0.04
14	El depender de marcas internacionales limita el crecimiento con productos desarrollados en el país.	0.03	2	0.06
15	Personal no contento con la política de beneficios.	0.02	1	0.02
16	No existe encargado o dueño para el proceso de mercadeo.	0.01	1	0.01
17	Nos e tiene una segmentación de clientes bien definida.	0.015	1	0.015
18	Dificultad en la contratación de personas idóneas para la atención en los puntos de servicio.	0.02	2	0.04
19	Nos e tiene una cultura definida.	0.015	2	0.03
Total		1.0		2.62

Mediante la MEFI se obtuvo un resultado de 2.62 lo que significa que la empresa es fuerte internamente pero se debe mejorar esas debilidades para ser sólidamente fuertes.

Los resultados consolidados que arrojaron las matrices se detallan en la figura 16 que se presenta a continuación, de igual forma se observa una columna con el código de los factores, estos códigos serán utilizados al referirlos en el capítulo donde se formulen las estrategias.

Cuadro 3: Resultados consolidados matriz FODA

CODIGO	OPORTUNIDADES
O1	Algunas De las empresas señaladas todavía no han incrementado su portafolio de productos
O2	El mercado está abastecido por una gama completa de productos que abarcan un significativo segmento de compradores.
O3	El buen manejo de las finanzas puede redundar en inversión y crecimiento sostenido.
	AMENAZAS
A1	Disponen de los recursos necesarios para incrementar el portafolio de productos ofertados.
A2	Empresas interesadas en ampliar su portafolio de productos.
	FORTALEZAS
F1	La empresa realiza una venta consultiva que le difiere de los competidores.
F2	Oportunidad para implementar una cultura orientada al cliente y a resultados.
F3	Estructura pequeña.
F4	Profesionalismo del grupo de asesores y consultores.
F5	Presencia física en las más importantes zonas agropecuarias.
	DEBILIDADES
D1	El producto, semillas de pastos, está direccionado para uso en la sierra.
D2	Retraso en el cobro de la cartera lo cual influye en la liquidez de la empresa.
D3	El edificio principal no cuenta con almacén abierto al público.
D4	Versión antigua del sistema transaccional.
D5	Dificultad en la contratación de personas idóneas para la atención en los puntos de servicio.

Estos factores seleccionados permitirán dar al direccionamiento estratégico las herramientas necesarias para eliminar la improvisación en la toma de decisiones y aprovechar en forma oportuna las ventajas que el medio ofrece basado en sus fortalezas y oportunidades.

CAPITULO 4

4. FILOSOFÍA CORPORATIVA

4.1. DEFINICIÓN DE MISIÓN

La *misión* es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa porque define: lo que pretende cumplir en su entorno o sistema en el que actúa, lo que pretende hacer y el para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas. Complementando ésta definición, se cita un concepto de los autores Thompson y Strickland que dice: "*Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir*".



Figura 14: Estructura Misión

4.1.1. Misión AICA

Comercializar productos agrícolas, pecuarios, industriales e inmobiliarios de calidad y contribuir a la producción del sector agropecuario nacional, incrementando su productividad.

ADN de la MISION	KPI's para garantizar su logro
Comercializar productos agrícolas, pecuarios, industriales e inmobiliarios de calidad	Número de productos vendidos mensualmente.
Contribuir a la producción del sector agropecuario nacional.	Porcentaje de crecimiento en ventas en el sector agropecuario.
Incrementando su productividad.	Porcentaje de reducción de costos en los procesos.

Figura 15: ADN de la Misión

4.2. DEFINICIÓN DE VISIÓN

Para Jack Fleitman, en el mundo empresarial, la *visión* se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

Según Arthur Thompson y A. J. Strickland, el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo.

Hay un imperativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar. Por consiguiente, los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del

mercado y competitivas, etc. Deben hacer algunas consideraciones fundamentales acerca de hacia dónde quieren llevar a la compañía y desarrollar una *visión* de la clase de empresa en la cual creen que se debe convertir.

4.2.1. Visión AICA

En el 2015 ser la empresa líder del mercado ecuatoriano en la provisión de soluciones integrales para el sector agroindustrial y de bienes raíces.

ADN de la VISION	KPI's para garantizar su logro
En el 2015 ser la empresa líder del mercado ecuatoriano.	Obtener mayor presencia en el mercado y preferencia de los clientes.
En la provisión de soluciones integrales para el sector agroindustrial y de bienes raíces.	Porcentaje de clientes satisfechos en todas sus necesidades.

Figura 16: ADN de la Visión

4.3. VALORES

Los valores son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales una persona se siente más inclinada por su grado de utilidad personal y social.

Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define a sí misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes.

Los empresarios deben desarrollar virtudes como la templanza, la prudencia, la justicia y la fortaleza para ser transmisores de un verdadero liderazgo.

Características de los valores

1. Se desarrollan en condiciones muy complejas.
2. Son necesarios para producir cambios a favor del progreso.
3. Son posibles porque muchos seguimos creyendo en ellos.
4. No son ni pueden ser un simple enunciado.

Importancia de los valores en una empresa

La importancia de los valores radica en que son grandes fuerzas impulsoras de la forma en que hacemos nuestro trabajo, de esta forma permiten:

- Posicionar una cultura empresarial.
- Marcar patrones para la toma de decisiones.
- Sugerir topes máximos de cumplimiento en las metas establecidas.
- Promover un cambio de pensamiento.
- Evitar fracasos en la implantación de estrategias.
- Lograr una baja rotación de empleados.
- Evitar conflictos entre el personal.
- Adaptar más fácilmente.
- Lograr el éxito en los procesos de mejora continua.

4.3.1. Valores de AICA

- Honestidad y Transparencia
- Integridad
- Calidad
- Servicio
- Efectividad
- Sinergia

4.3.2. Políticas Basadas en Valores

Las políticas basadas en los valores son parte fundamental de la ideología de la empresa se reflejan en términos de gestiones y acciones en las prácticas diarias.

Las políticas son parte del estilo de la administración. Las políticas escritas establecen líneas de guía, un marco dentro del cual el personal pueda obrar para balancear las actividades y objetivos de la dirección superior según convenga a las condiciones de la organización.

Importancia de las Políticas basadas en Valores

Su importancia radica en que representa un recurso para ayudar a la orientación del personal, ya que proporcionan soluciones rápidas en los propios procesos y muestran como poder contribuir directamente con el empleado al logro de los objetivos de la empresa.

VALORES	POLÍTICAS
Honestidad y Transparencia	<ul style="list-style-type: none"> El talento humano de AICA debe basarse en la verdad en su proceder. Actuar con inteligencia, cumpliendo con la responsabilidad asignada en el uso de la información, recursos materiales y financieros. Todos los convenios, tratos, ventas serán realizados con transparencia y sin secretos por los empleados.
Integridad	<ul style="list-style-type: none"> Los insumos, equipos y demás implementos de la empresa serán utilizados únicamente para su beneficio. Todo el personal guardará respeto y compostura así mismo y hacia sus compañeros.
Calidad	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar nuestras actividades con márgenes de error nulos.
VALORES	POLÍTICAS
Honestidad y Transparencia	<ul style="list-style-type: none"> El talento humano de AICA debe basarse en la verdad en su proceder. Actuar con inteligencia, cumpliendo con la responsabilidad asignada en el uso de la información, recursos materiales y financieros. Todos los convenios, tratos, ventas serán realizados con transparencia y sin secretos por los empleados.
Integridad	<ul style="list-style-type: none"> Los insumos, equipos y demás implementos de la empresa serán utilizados únicamente para su beneficio. Todo el personal guardará respeto y compostura así mismo y hacia sus compañeros.
Calidad	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar nuestras actividades con márgenes de error nulos. No recibir, hacer y/o entregar errores. Aplicar la excelencia en todo lo que hacemos .con disposición para asumir grandes retos y llevarlos hasta el final.
Servicio	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacer y superar las expectativas de servicio al cliente. Búsqueda permanente en la obtención de beneficios para los clientes. Disposición para ofrecer a los demás un trato amable, apoyo incondicional, calidad, eficiencia y respuesta oportuna
Efectividad	<ul style="list-style-type: none"> Cumplir con todos los compromisos establecidos con el mínimo de recursos pero dentro de los estándares establecidos. El uso racional de los recursos humanos, económicos y naturales con un sentido de sobriedad y moderación.
Sinergia	<ul style="list-style-type: none"> Equilibrio entre los diferentes recursos materiales y humanos de la empresa. Generar compañerismo y una correspondencia mutua, trabajando juntos hacia el logro de la Visión de la empresa.

Figura 17: Lista de Valores

CAPITULO 5

5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El “Direccionamiento Estratégico” es una disciplina que integra varias estrategias, que incorporan diversas tácticas. El conocimiento, fundamentado en información de LA REALIDAD y en la reflexión sobre las circunstancias presentes y previsibles, coadyuva a la definición de la “Dirección Estratégica” en un proceso conocido como “Planeamiento Estratégico”, que compila tres estrategias fundamentales, interrelacionadas:

- La Estrategia Corporativa,
- La Estrategia de Mercadeo
- La Estrategia Operativa o de Competitividad.



Figura 18: Direccionamiento Estratégico

Fuente: (www.gestipolis.com)

5.1. ETAPA OPERATIVA

Esta etapa se corresponde directamente con los siguientes aspectos:

- Fijar objetivos.
- Establecer estrategias.
- Marcar los planes de acción.

Los objetivos pueden definirse como aquellas metas que queremos alcanzar en un período de tiempo determinado, con determinados recursos. Tienen la función de ser orientadores en las acciones que se realizarán y, al final, se convertirán en un elemento útil para la evaluación.

Algunos elementos básicos:

- Objetivos operativos:
 - Rentabilidad (material y/o social).
 - Márgenes económicos.
 - Ventas (globales o segmentadas)
 - Capital.
- Objetivos de productividad:
 - Productividad.
 - Por departamentos.
 - Servicio al cliente,
- Objetivos de innovación:
 - Productos.
 - Sistemas.
 - Comunicación.
 - Calidad.
 - Marketing: Publicidad, promoción, nuevos productos, estudios de mercado, precios, etc.
 - Calidad.
 - Financieros.
 - Benchmarking

- Objetivos de factor humano:
 - Formación.
 - Motivación.
 - Selección.
 - Cualificación.
 - Retribución.
 - Promoción.

Reducir los objetivos que se marcan solamente a aquellos que aparecen en el balance y en la cuenta de explotación es un error, los objetivos deben ser mucho más amplios.

¿Qué es un objetivo estratégico?

Es aquel desafío de corto y medio plazo, que al alcanzarlo reporta beneficios globales a toda la organización.

Una buena intención es una declaración amplia, no específica, sin una fecha concreta y cualitativa. Un objetivo es una declaración específica, concreta, con periodos de tiempo establecidos, mensurable y cuantificable. Veamos algunos ejemplos que pueden clarificar las diferencias:

- Buenas intenciones: "Conseguir ser líderes del mercado...", "alcanzar una imagen de marca...", "posicionarnos como líder en servicio en el sector...", "crecer por encima del crecimiento del PIB", "que no haya pobres en el mundo",...
- Objetivos: "Conseguir una cuota de mercado del 22% en tres años", "mantener una Tasa de crecimiento Anual del 15%", "facturar 5 millones de dólares en los próximos cinco años", "conseguir empleo a cinco pobres de mi barrio cada mes",...

Un plan de acción es el conjunto de actividades y conductas por medio de los cuales se trata de desarrollar la estrategia y alcanzar el objetivo estratégico trazado.

5.2. ALINEAMIENTO VISIÓN – ESTRATEGIA

La Visión Estratégica es una imagen del futuro que se busca forjar con los esfuerzos y acciones conjuntas de todos los colaboradores y jefes. Corresponde a aquello que permitirá que todas las cosas que se desarrollen, tengan sentido y coherencia.

Para ello la visión debe ser:

- Factible alcanzarla.
- Motivadora e inspiradora.
- Compartida por todos los miembros de la organización.
- Clara y sencilla, de fácil comunicación.

Una visión debe potenciar las capacidades de la organización y la imagen de sí misma. La Visión le da forma y dirección al futuro de la organización.

5.3. MAPA ESTRATÉGICO

La estrategia de una empresa describe como crear valor sostenido para sus accionistas. De esta manera, deben potencializarse los activos intangibles de las empresas, como los mecanismos fundamentales para la creación de ese valor.

El Mapa Estratégico es una herramienta del Balanced Scorecard concebida como un marco de referencia para ilustrar el vínculo de los activos intangibles con los procesos de creación de valor y está conformado previamente por cuatro perspectivas que nos permiten tener una visión integral de la empresa como tal conociendo sus aristas directrices, estas son:

- **La perspectiva financiera** describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales.
- **La perspectiva del cliente** define la propuesta de valor para los clientes objetivo. Si los clientes valoran la calidad constante y la entrega puntual, entonces las habilidades, los sistemas y los procesos que producen y entregan productos y servicios de calidad son altamente valiosos para la empresa.
- **La perspectiva de procesos internos** identifica los pocos procesos críticos que se espera tengan el mayor impacto sobre la estrategia.
- **La perspectiva de aprendizaje y crecimiento** identifica los activos intangibles que son más importantes para la estrategia. Los objetivos de esta perspectiva identifican al capital humano, el capital de información y el capital organizacional que se requiere para apoyar los procesos internos de creación de valor.

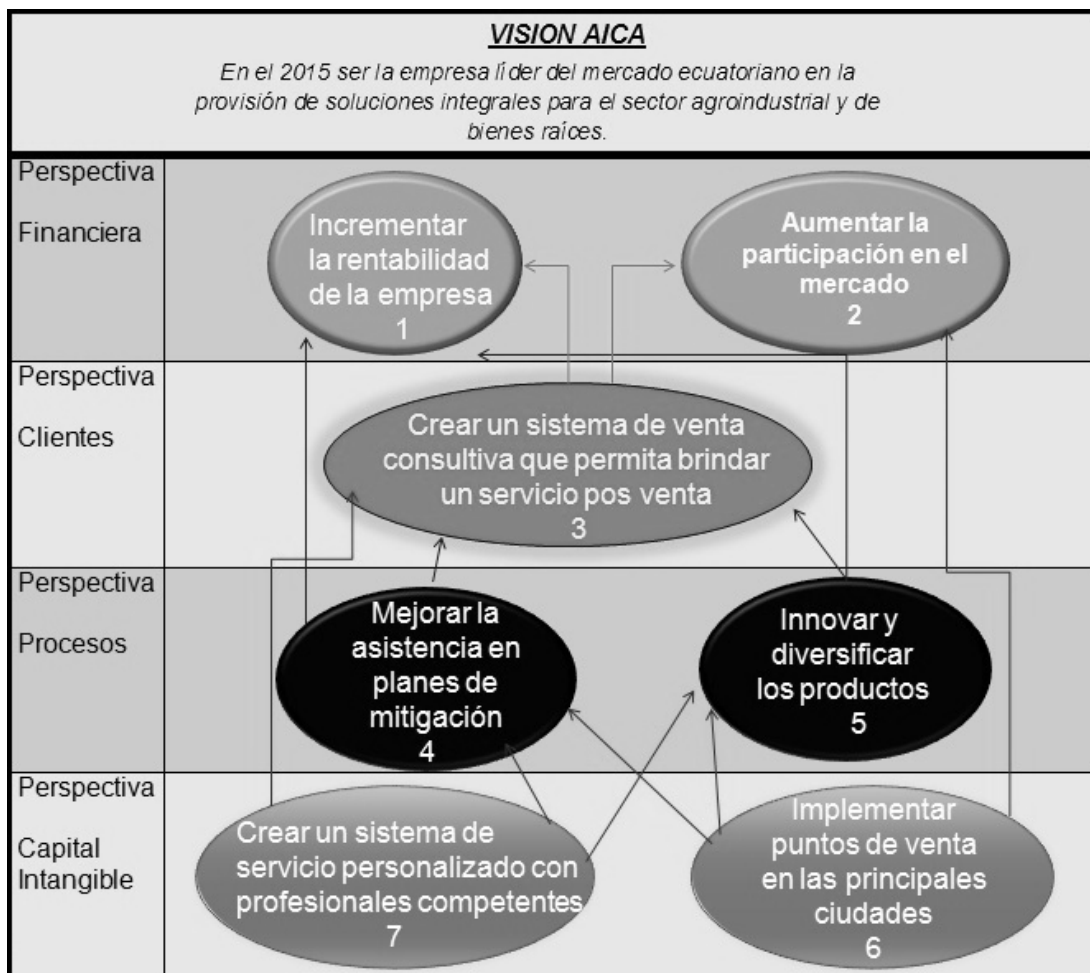


Figura 19: Mapa Estratégico de AICA

A través del Mapa Estratégico se especifican las estrategias de las cuales:

INICIATIVA ESTRATEGICA (FO)

- Crear un programa de venta consultiva.
- Alianza estado-empresa privada, para el desarrollo de la marca, mediante talleres de capacitación.

INICIATIVA ESTRATEGICA (FA)

- Crear programas de mitigación de riesgos, con apoyo de asistencia internacional.

INICIATIVA ESTRATEGICA (DO)

- Incrementar los puntos de distribución para cubrir la demanda insatisfecha.
- Revisar el portafolio de productos con el fin de abastecer el mercado nacional

INICIATIVA ESTRATEGICA (DA)

- Contratar el número de profesionales que permita atender la alta demanda.
- Realizar una investigación de mercados para poder ubicar nuevos puntos de venta a nivel nacional.

5.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Tabla 1: Objetivos e Iniciativas Estratégicas AICA

INICIATIVA ESTRATÉGICA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO NÚMERO
Crear un programa de venta consultiva.	Crear un sistema de venta consultiva que permita brindar un servicio de post venta.	3
Alianza estado-empresa privada, para el desarrollo de la marca.	Aumentar la participación en el mercado.	2
Crear programas de mitigación de riesgos, con apoyo de asistencia internacional.	Mejorar la asistencia en planes de mitigación	4
Incrementar los puntos de distribución para cubrir la demanda insatisfecha.	Incrementar la rentabilidad de la empresa.	1
Revisar el portafolio de productos con el fin de abastecer el mercado nacional	Innovar y diversificar los productos.	5
Contratar el numero de profesionales que permita atender la alta demanda.	Crear un sistema de servicio personalizado con profesionales competentes.	7
Realizar una investigación de mercados para poder ubicar nuevos puntos de venta a nivel nacional.	Implementar puntos de venta en las principales ciudades.	6

Tabla 2: Objetivos e Iniciativas Estratégicas AICA

CUADRO DE EJECUCION DE ACTIVIDADES EN BASE A LAS INICIATIVAS ESTRATEGICAS			
NOMBRE DE LA INICIATIVA		Crear un programa de venta consultiva.	
DEPARTAMENTO RESPONSABLE		Mercadeo	
DURACION ESTIMADA		12 meses	
OBJETIVO AL QUE IMPACTA		Crea un sistema de venta consultiva que permita brindar un servicio de postventa.	
FECHA DE INICIO		Dic-11	FECHA DE FINALIZACION Nov-12
No.	ACTIVIDADES		
1	Capacitar al personal.		
2	Implementar nuevos manuales, folletos, catalogos y listas de precios.		
3			
PRESUPUESTO TOTAL ESTIMADO			1.000,00

Tabla 3: Objetivos e Iniciativas Estratégicas AICA

CUADRO DE EJECUCION DE ACTIVIDADES EN BASE A LAS INICIATIVAS ESTRATEGICAS			
NOMBRE DE LA INICIATIVA		Alianza estado-empresa privada, para el desarrollo de la marca.	
DEPARTAMENTO RESPONSABLE		Mercadeo	
DURACION ESTIMADA		12 meses	
OBJETIVO AL QUE IMPACTA		Consolidar el posicionamiento de la marca en el mercado.	
FECHA DE INICIO		Dic-11	FECHA DE FINALIZACION Nov-12
No.	ACTIVIDADES		
1	Elaborar propuestas económicas para el sector público con crédito a 120 y 180 días.		
2	Realizar casas abiertas en las salas comunales de las ciudades con incentivos económicos del gobierno.		
3	Readecuación del carretón de exhibición de equipos.		
PRESUPUESTO TOTAL ESTIMADO			1.500,00

Tabla 4: Objetivos e Iniciativas Estratégicas AICA

CUADRO DE EJECUCION DE ACTIVIDADES EN BASE A LAS INICIATIVAS ESTRATEGICAS			
NOMBRE DE LA INICIATIVA		Incrementar los puntos de distribución para cubrir la demanda insatisfecha.	
DEPARTAMENTO RESPONSABLE		Mercadeo	
DURACION ESTIMADA		10 meses	
OBJETIVO AL QUE IMPACTA		Incrementar la rentabilidad de la empresa.	
FECHA DE INICIO		Ene-12	FECHA DE FINALIZACION
			Oct-12
No.	ACTIVIDADES		
1	Contratar personal que atienda los locales.		
2	Alquilar locales centricos en las ciudades de mayor venta.		
3			
PRESUPUESTO TOTAL ESTIMADO			4.000,00

Tabla 5: Objetivos e Iniciativas Estratégicas AICA

CUADRO DE EJECUCION DE ACTIVIDADES EN BASE A LAS INICIATIVAS ESTRATEGICAS			
NOMBRE DE LA INICIATIVA		Revisar el portafolio de productos con el fin de abastecer el mercado nacional.	
DEPARTAMENTO RESPONSABLE		Mercadeo y Gerencia	
DURACION ESTIMADA		6 meses	
OBJETIVO AL QUE IMPACTA		Innovar y diversificar los productos.	
FECHA DE INICIO		Ene-12	FECHA DE FINALIZACION
			Jun-12
No.	ACTIVIDADES		
1			
2			
3			
PRESUPUESTO TOTAL ESTIMADO			

Tabla 6: Objetivos e Iniciativas Estratégicas AICA

CUADRO DE EJECUCION DE ACTIVIDADES EN BASE A LAS INICIATIVAS ESTRATEGICAS			
NOMBRE DE LA INICIATIVA		Contratar el número de profesionales que permita atender la alta demanda.	
DEPARTAMENTO RESPONSABLE		Talento Humano	
DURACION ESTIMADA		4 meses	
OBJETIVO AL QUE IMPACTA		Crear un sistema de servicio personalizado con profesionales competentes.	
FECHA DE INICIO		Ene-12	FECHA DE FINALIZACION Abr-12
No.	ACTIVIDADES		
1	Realizar un reclutamiento de personal en paginas como Multitabajos y Kmeyo.		
2	Realizar una búsqueda de profesionales a través de convenio con Universidades reconocidas.		
3	Capacitar a los profesionales que se encuentran actualmente en la empresa.		
PRESUPUESTO TOTAL ESTIMADO			3.000,00

Tabla 7: Objetivos e Iniciativas Estratégicas AICA

CUADRO DE EJECUCION DE ACTIVIDADES EN BASE A LAS INICIATIVAS ESTRATEGICAS			
NOMBRE DE LA INICIATIVA		Realizar una investigacion de mercados para poder ubicar nuevos punto de venta a nivel nacional.	
DEPARTAMENTO RESPONSABLE		Mercadeo	
DURACION ESTIMADA		12 meses	
OBJETIVO AL QUE IMPACTA		Implementar puntos de venta en las principales ciudades.	
FECHA DE INICIO		Dic-11	FECHA DE FINALIZACION Nov-12
No.	ACTIVIDADES		
1	Contratar a una empresa que realice una exhaustiva investigación sobre las necesidades de los ganaderos en ciudades donde no exista presencia de la empresa.		
2			
PRESUPUESTO TOTAL ESTIMADO			6.500,00

CAPITULO 6

6. GESTIÓN DE MERCADEO Y VENTAS

El estudio de mercado ayuda a conocer a los clientes actuales y potenciales de una empresa. Permite conocer gustos, preferencias, ubicación, clase social, educación, ocupación, entre otros aspectos, con los cuales se pueden definir estrategias para ofrecerles productos o servicios que sean de su preferencia a un precio accesible.

La investigación de mercado es una técnica que permite recopilar datos de cualquier aspecto que se desee conocer para posteriormente interpretarlos y utilizarlos en la toma de decisiones orientadas a, la satisfacción de los clientes y por ende el incremento de ventas.

Los beneficios que puede generar una adecuada y oportuna investigación de mercado son los siguientes:

- Disponer de más y mejor información para tomar decisiones acertadas, que favorezcan el crecimiento de las empresas.
- Disponer de información real y expresada en términos más precisos, que ayudan a resolver con un mayor grado de éxito, problemas que se presentan en los negocios.
- Conocer el tamaño del mercado que se desea cubrir, en el caso de vender o introducir un nuevo producto.
- Determinar el tipo de producto que debe fabricarse o venderse con base en las necesidades manifestadas por los consumidores durante la investigación.
- Determinar el sistema de ventas más adecuado de acuerdo con lo que el mercado está demandando.
- Definir las características del cliente al que satisface o pretende satisfacer la empresa, tales como: gustos, preferencias, hábitos de compra, nivel de ingreso, etcétera.

- Ayudar a saber cómo cambian los gustos y preferencias de los clientes, para que la empresa pueda responder y adaptarse a ellos y no quede fuera del mercado.

6.1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE MERCADO

El sentido de la empresa se encuentra basado en relación al posicionamiento competitivo de la empresa en su mercado relevante. Para ello se dispone de estrategias definidas como herramientas del análisis de mercado que complementan el análisis de valor; entre las más importantes podemos mencionar:

6.1.1. Estrategia Empresarial

“La estrategia es escoger un conjunto único de recursos y actividades para entregar al mercado, una mezcla única de valor. Una estrategia exitosa es aquella que atrae clientes de posiciones establecidas o a nuevos clientes al mercado”.

La estrategia de AICA es principalmente darse a conocer en el sector de los bienes raíces como una empresa que vende fincas vacacionales en los sectores periféricos y en la rama de productos agropecuarios tener mayor presencia en el mercado nacional.

6.1.2. Estrategia de Competitividad

La estrategia competitiva será el conjunto de acciones ofensivas o defensivas que permiten mantener la posición competitiva de la empresa en el sector industrial, mejorarla según determinada política de desarrollo o buscar una nueva posición dentro o fuera del sector de la actividad, para obtener un mejor rendimiento del capital invertido.

Las estrategias competitivas básicas, según la naturaleza competitiva podemos decir que son las siguientes:

- a) Liderazgo de Costos.
- b) Diferenciación.
- c) Segmentación o especialización

Liderazgo de Costos: Consiste en procurar ser líder en costes en el sector, para lo que se llevarán a cabo todas aquellas acciones que logren producir y vender al menor costo. En este caso AICA, estudiará la forma de reducir los costos propios que la operación genera para de esa manera reducir el futuro precio de venta al público.

Diferenciación: Clara orientación hacia los mercados y a atender las necesidades y características del consumidor potencial. Los métodos para diferenciar el producto respecto a sus competidores pueden ser diversos, tales como tecnológicos, de imagen de marca, diseño, servicio postventa, etc.

En este sentido AICA, se encuentra realizando un agresivo plan de ventas en los productos agropecuarios y equipos de ordeño en donde se brinda servicio de postventa, en el caso de las fincas vacacionales no aplica.

Segmentación o Especialización: La tercera estrategia consiste en buscar un enfoque competitivo reducido o dirigido hacia un segmento del sector o del mercado. La empresa que consigue una alta segmentación o gran especialización puede estar en condiciones de conseguir un rendimiento superior a la media sectorial o de su grupo estratégico, tanto por el enfoque hacia los costes, como hacia la diferenciación.

6.1.3. Estrategia de Crecimiento

Las distintas formas del crecimiento de la empresa se pueden concretar del modo siguiente:

- a) *Crecimiento cero o de mantenimiento de la posición competitiva.*- opción que persigue la supervivencia de la empresa.
- b) *Crecimiento interno.*- Basado en el desarrollo de productos y de mercados, generando nuevas inversiones en el seno de la empresa a través del consumo de recursos.
- c) *Crecimiento externo.*- logrado mediante la adquisición y control de empresas. Realmente no se genera nueva inversión, salvo que se necesite financiación externa para atender el precio de las acciones y participaciones u otros títulos valores que dan el derecho de propiedad de la empresa participada o controlada.

La estrategia de crecimiento más adecuada para la empresa AICA es la de

Crecimiento de mantenimiento para lo cual:

- Se ofrecerá un servicio nuevo para el segmento de mercado en el que se pretende incursionar (fincas vacacionales ecológicas)
- Mediante seguimiento post venta de productos agropecuarios se conocerá los cambios en las preferencias de consumo de los clientes.
- Optimizar los recursos materiales, económicos y humanos de la organización a través de un nuevo estudio de costos.
- Se diseñará un plan de marketing y publicidad apropiada para el segmento de mercado al cual se enfocarán los productos, de esta manera se busca captar la mayor clientela posible.

6.1.4. Estrategia de Competencia

Las estrategias de competencia son formas de superar el desempeño de los competidores. La empresa puede implementar una o varias de estas estrategias; aunque normalmente se toma una y se desarrolla para alcanzar dicha superioridad. El éxito en la implementación requiere de diferentes recursos y habilidades.

Para ello AICA ha señalado lo siguiente:

- La empresa contará con una estrategia de diferenciación del servicio, ofreciendo servicios novedosos en fincas vacacionales en lugares periféricos (pozos con tratamientos de agua ecológicos)
- Se implementará una estrategia para la optimización de los recursos, esto contribuirá a la disminución de costos y permitirá la fijación de precios competitivos en el mercado. (es decir se buscará alternativas a la importación de equipos que permita mejorar los precios)

6.1.5. Estrategia Operativa

Estrategia Operativa está orientada a generar una gran flexibilidad y autonomía a todas las áreas de la empresa, de manera que la organización pueda adaptarse a las variadas necesidades de sus clientes, con los controles pertinentes y necesarios.

Para ello AICA, se encuentra realizando lo siguiente:

- Contar con personal capacitado para trabajar en los trabajos operativos de campo.
- Capacitar constantemente al personal en su área específica de trabajo y en la atención a los clientes.
- Motivar al personal para obtener mejores resultados en la entrega del servicio de postventa.
- Diseñar y aplicar un proceso de control de calidad de los servicios.

6.1.6. Estrategias de Mercadotecnia

Una estrategia de mercadotecnia es básicamente, la forma en la que la organización de productores quiere alcanzar sus objetivos de mercadotecnia. No únicamente de ventas, ya que mercadotecnia no es exclusivamente vender.

La estrategia de mercadotecnia es un concepto más amplio y tiene que tener bien claro el mercado meta, es decir, a quien se quiere llegar; el posicionamiento que se busca, esto es, qué imagen se quiere dejar ante el mercado meta; la mezcla de mercadotecnia: las famosas 4 P's: precio, promoción, plaza y producto y, por último, los recursos que se necesitan para ejecutarla.



Figura 20: Ilustración de Mezcla de Marketing

6.1.7. Estrategia de Precio

Es un conjunto de principios, rutas, directrices y límites fundamentales para la fijación de precios inicial y a lo largo del ciclo de vida del producto, con lo cual, se pretende lograr los objetivos que se persiguen con el precio, al mismo tiempo que se mantiene como parte de la *estrategia de posicionamiento general*.

“Precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, un precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio.”

Las acciones que AICA piensa tomar en este sentido son:

ESTRATEGIA	TÁCTICA	ACTIVIDADES
Mejorar los precios por servicios y productos.	Empaquetar los productos con los servicios.	Comunicar a los clientes que existen paquetes que incluyen mantenimiento en los equipos de ordeño y en semillas seguimiento de crecimiento dirigido.
Fijación de precios por costos y competencia.	Demostrar la relación costo beneficio de los productos.	Realizar charlas vivenciales con los clientes sobre las diferencias en los resultados obtenidos con productos de AICA versus la competencia.

Figura 21: Acciones y Acciones sobre Estrategia de Precio

6.1.8. Estrategia de Promoción

El empleo de promociones ayuda a activar las ventas cuando estas se encuentran bajas o el cliente necesita un estímulo adicional para poder adquirir un bien.

“Se necesitan estrategias para combinar los métodos individuales, como publicidad, venta personal, y promoción de ventas, en una campaña bien coordinada.”

En este caso la principal estrategia que utilizará AICA es la propender a la publicidad agresiva a través de volantes y publicaciones tanto para el sector de bienes raíces como para los productos agropecuarios con la finalidad de dar a conocer a los clientes el servicio y productos que oferta.

6.1.9. Estrategia de Servicio

“Estrategia para administrar los productos actuales a lo largo del tiempo, incorporar otros nuevos y abandonar los que fracasan. También se toman decisiones estratégicas sobre el uso de marcas, el empaque y otras características del producto como las garantías”

Características del Servicio

- Consumo no duradero
- Intangible
- Servicio Personalizado
- Asesoría para la elaboración de paquetes de servicio
- Ciclo de Vida del Servicio
- Servicio post venta

Los productos y servicios tienen ciclos de vida que pueden dividirse en cuatro etapas: introducción, crecimiento, madurez y declinación. El ciclo puede ilustrarse con las curvas del volumen de ventas y utilidades. Las formas de dichas curvas varían de un producto o servicio a otro.

AICA es una empresa que se encuentra en la etapa de CRECIMIENTO ya que ofrece un servicio nuevo para un segmento de mercado poco atendido.

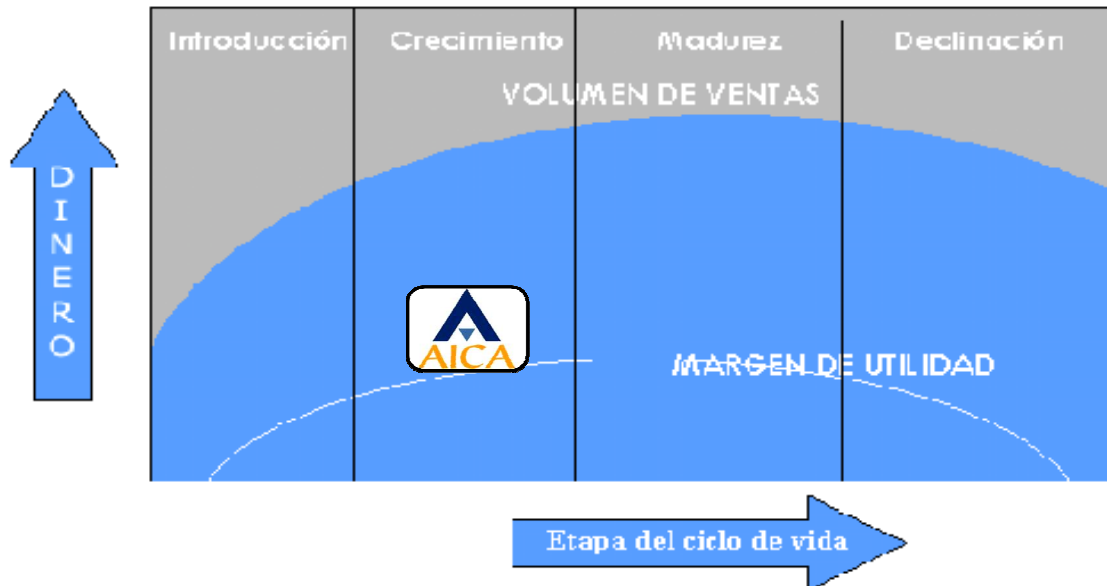


Figura 22: Grafico Ciclo de Vida del Servicio

Fuente: (www.gestiopolis.com)

6.1.10. Estrategia de Distribución

Las estrategias de distribución se toman en base a las decisiones y los objetivos de mercadotecnia general de la empresa. La mayoría de estas decisiones las toman los productores de artículos, quienes se guían por tres criterios generales.

Existen dos tipos de plaza:

- Plaza para productos de consumo
- Plaza para productos industriales

La empresa AICA está ubicada en un sector del sur de la ciudad de Quito y cuenta con una importante edificación para el área administrativa, vías de acceso, servicios básicos, seguridad y de fácil ubicación.

Para la ejecución de los trabajos las instalaciones están adecuadas, son amplias, y tienen espacios para bodegaje de las importaciones, talleres mecánicos y parqueaderos.

“Incluyen la administración del canal de o canales a través de los cuales la propiedad de los productos se transfiere de los fabricantes al comprador y en muchos casos, el sistema o sistemas mediante los cuales los bienes se llevan del lugar de producción al punto de compra por parte del cliente final.” La distribución del servicio será Directa ya que no existen intermediarios para la entrega del servicio a los clientes.

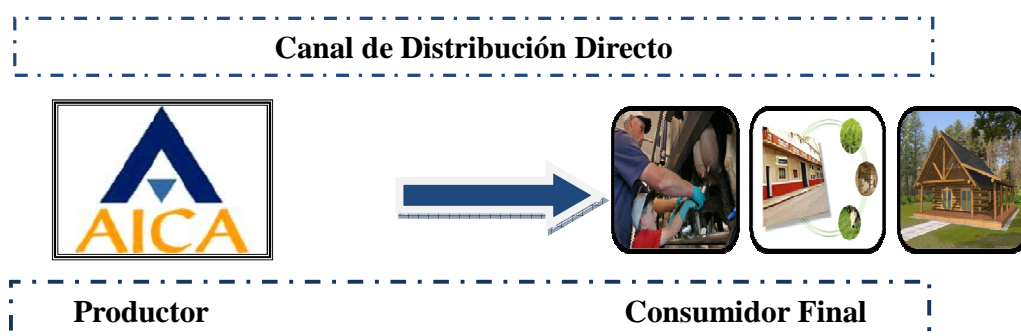


Figura 23: Gráfico Estrategia de Distribución

6.2. Análisis de Organización de Marketing

“Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”

6.2.1. Estructura Orgánica

La estructura orgánica de la empresa AICA estará dada por la jerarquización y división de funciones de las áreas y del personal.

La estructura orgánica estará conformada por:

- Gerencia
- Departamento de Finanzas
- Departamento Postventa
- Departamento de Mercadeo

6.2.1.1. Responsabilidades

6.2.1.1.1. Gerencia

La gerencia tendrá las siguientes responsabilidades:

- Representar legalmente a la empresa AICA
- Diseñar programas de capacitación para el personal que labora la empresa.
- Planificar, organizar dirigir y coordinar las actividades técnicas administrativas y financieras de la empresa.
- Búsqueda de financiamiento.
- Plantear y cambiar servicios y paquetes de servicios.
- Reclutamiento, contratación y Administración del recurso humano de la organización (conjuntamente con el departamento de Talento Humano).
- Diseñar una campaña publicitaria para dar a conocer el servicio que se ofrecerá.

6.2.1.1.2. Departamento de Finanzas

El departamento de finanzas tendrá las siguientes responsabilidades:

- Llevar correctamente los registros contables.
- Declaración y pagos de impuestos.
- Preparación de informes financieros y estadísticos al cierre del ejercicio contable.
- Dotar de información necesaria para la toma de decisiones dentro de la organización.

6.2.1.1.3. Departamento de Postventa

El departamento de Postventa tendrá las siguientes responsabilidades:

- Planificación, organización, ejecución y control de la distribución de los productos.
- Instalaciones de los diferentes productos que así lo requieran.
- Mantenimiento de los equipos y productos que demanden de este servicio.

6.2.1.1.4. Departamento de Marketing

El departamento de Marketing tendrá las siguientes responsabilidades:

- Realizar las campañas publicitarias para promocionar el servicio.

- Elaborar las promociones y descuentos para el servicio.
- Encargado de manejar el servicio post venta.
- Diseñar la imagen más adecuada para la empresa.

6.3. ANÁLISIS HISTÓRICO DE LOS RESULTADOS

Con base en el análisis de los resultados de los 2 últimos años, mismos que se han obtenido de los resúmenes de ventas de la empresa, se elaboraron cuadros que servirán para proyectar las actividades de los próximos 5 años.

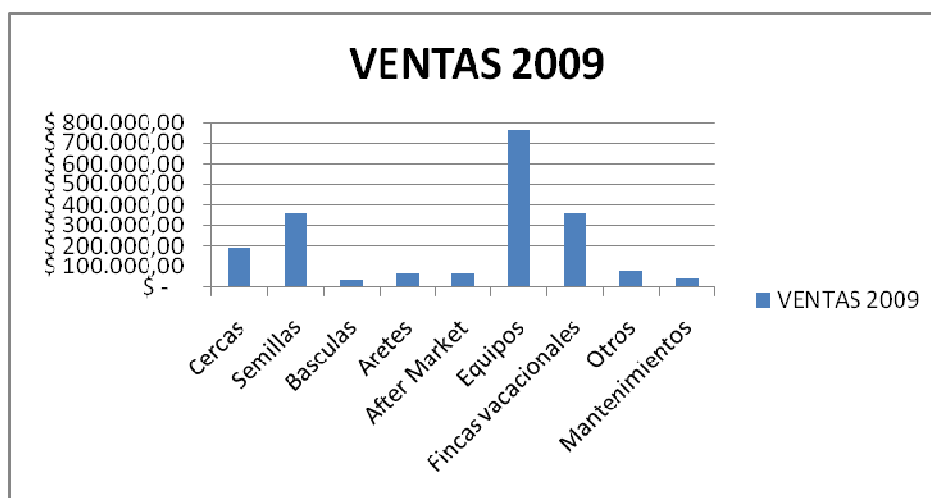


Figura 24: Ventas año 2009

De acuerdo a lo que especifica Pareto en uno de sus ensayos, en este gráfico se puede evidenciar que la empresa se encuentra sostenida por el 20% de los productos que conforman su portafolio, siendo los equipos agropecuarios, las semillas y las fincas vacacionales quienes aportan con el 80% de los ingresos anuales, permitiendo de esta manera que el resto de items que se ofrece al mercado puedan desarrollarse y vayan ocupando cada vez más espacio y logrando un mejor posicionamiento gracias a las campañas de de venta y sobre todo por el paso que les abren los productos estrella.

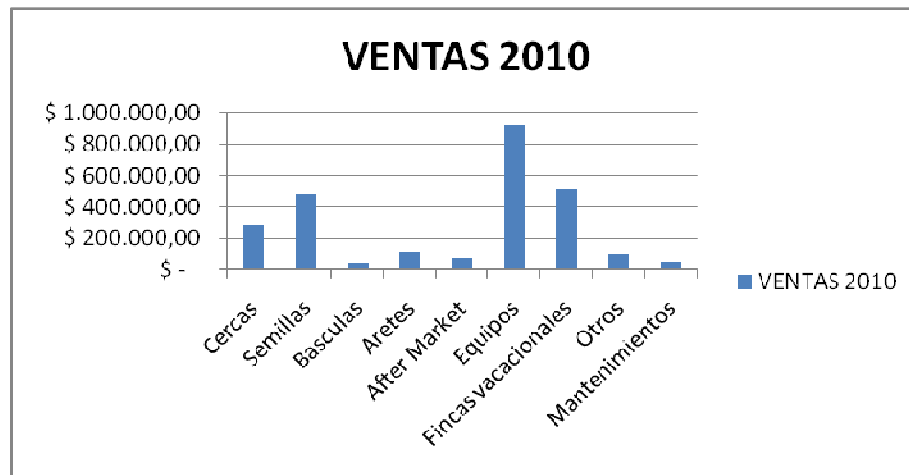


Figura 25: Ventas año 2010

En relación a los resultados obtenidos en el año 2009, se puede identificar que el ingreso es mayor, sin embargo no deja de ser el 20% de productos quienes mantienen el desarrollo y estabilidad de la empresa, por tanto la inversión en los rubros de mayor utilidad puede permitir un mayor margen de ganancia, pero hay que tomar en cuenta que no se debe descuidar la promoción de los demás items ya que estos logran mayor aceptación gracias al ingreso de los productos top.

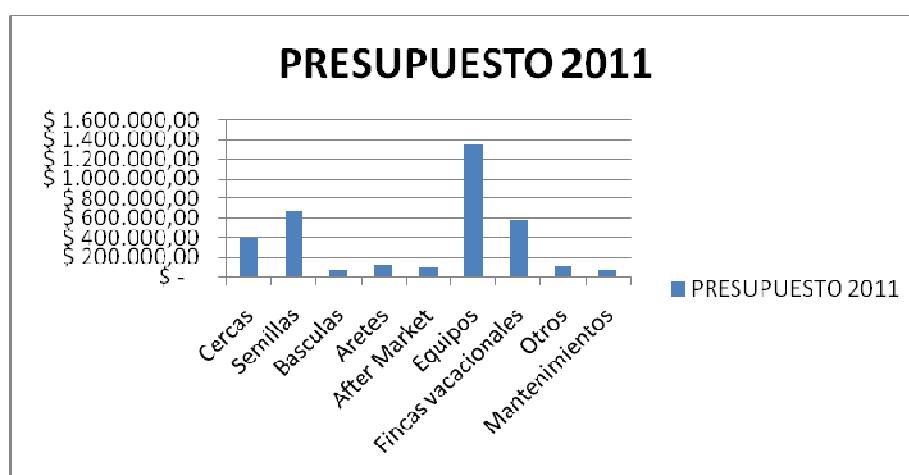


Figura 26: Presupuesto de ventas año 2011

Para el presupuesto del año 2011, se dará mayor énfasis a los items que no han logrado repuntar y generar mayores ingresos a la empresa ya que es indispensable que el 80 % de productos puedan ir a la par de los productos top para de esta manera evitar que el cualquier momento exista un desequilibrio económico que pueda ocasionarse por la perdida de la representación de un determinado item estrella por motivos que puedan ser externos al manejo de la empresa.

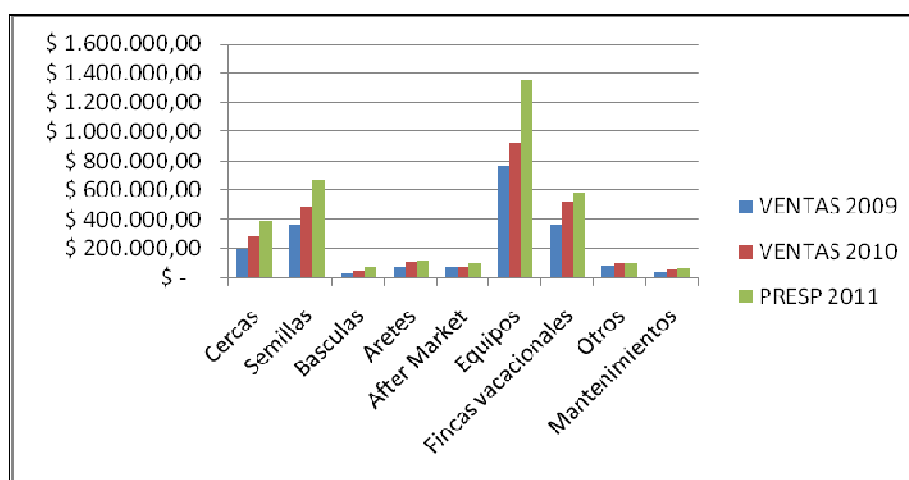


Figura 27: Comparativo de Ventas

En este gráfico se puede evidenciar que existe un crecimiento anual en los ítems que generan el 80 % de los ingresos y que representan el 20% de los productos presentes en el portafolio ofertado, sin embargo en el resto de rubros también se pueden observar un crecimiento que aunque no es muy significativo nos indica que se debe colocar mayor atención en su promoción y posicionamiento en el mercado.

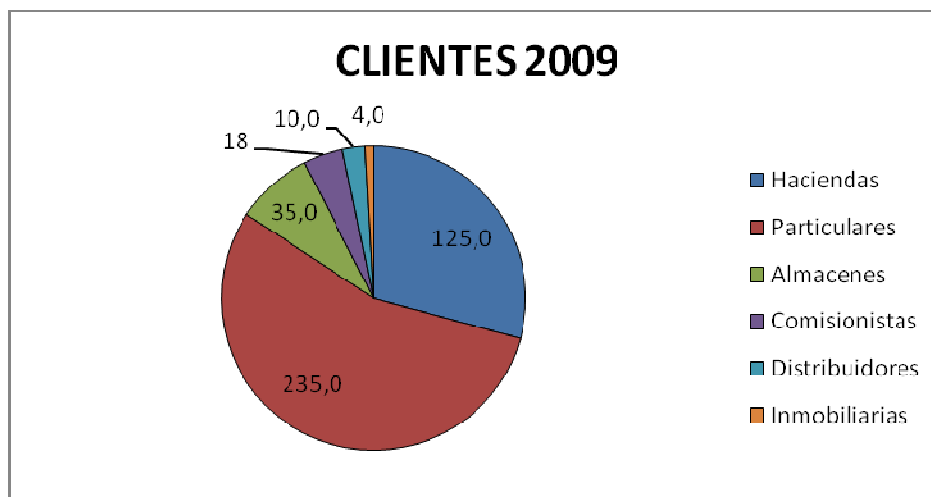


Figura 28: Clientes 2009

De la figura se puede apreciar que los particulares tienen un mayor porcentaje de participación en las compras que se realizan así como las haciendas que continuamente visitan los asesores comerciales, por tanto se debe buscar promociones y estrategias que puedan fidelizar la relación que actualmente se mantiene entre los actores señalados permitiendo que su número incremente a lo largo del tiempo y en base al trabajo desarrollado por el departamento de ventas. Sin embargo no se debe dejar de lado el importante avance que se ha conseguido con los almacenes quienes al eliminar los distribuidores y comisionistas, como intermediarios, podrán fortalecer su presencia y permanencia en el mercado. En cuanto a las inmobiliarias se debe poner mucho énfasis en conseguir un mayor desarrollo de las mismas ya que al ser un rubro que está incidiendo y que está dejando utilidades atractivas para la empresa, éstas deben ser promovidas con estrategias efectivas.

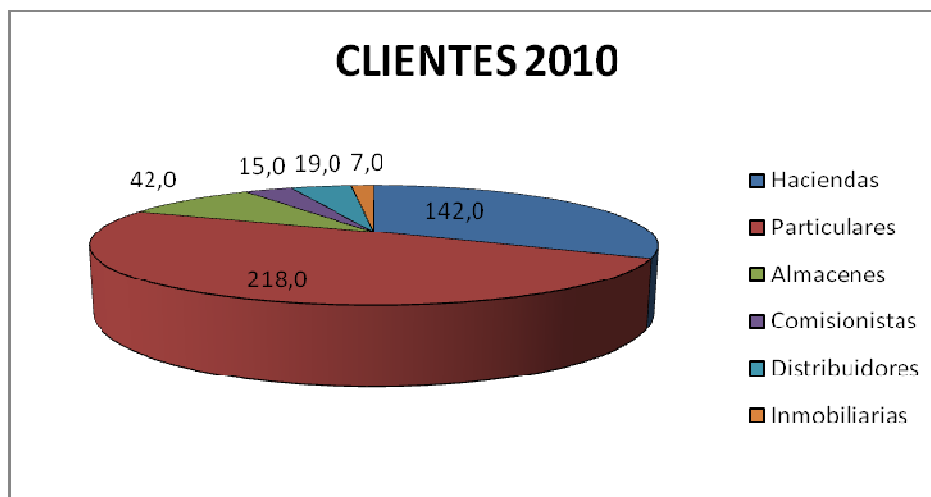


Figura 29: Clientes 2010

Se mantiene el margen de crecimiento en el año 2010 aunque no en el porcentaje esperado en el caso de los comisionistas y almacenes, por tanto la decisión de eliminar los canales de intermediarios (distribuidores y comisionistas) impulsarán el trabajo de los almacenes permitiendo llegar a un mayor número de particulares y haciendas presentes en el mercado, desde luego con ayuda de la fuerza de ventas que maneja la empresa. Las inmobiliarias presentan un crecimiento interesante que permitirá seguir invirtiendo en el desarrollo de las mismas.

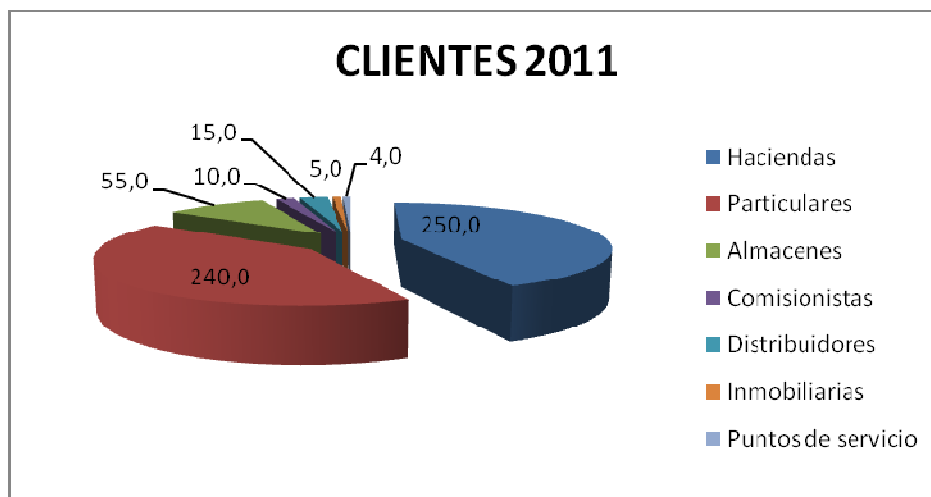


Figura 30: Clientes 2011 aproximado

En el 2011 se evidencia que el crecimiento de los almacenes es adecuado e influirá con el incremento de clientes particulares y haciendas que se atenderán de mayor manera con el refuerzo que presenta el departamento de ventas mediante la creación de los puntos de servicio que a su vez permitirán una mayor fidelización con el cliente y presionarán por la desaparición de los comisionistas y distribuidores por su bajo desempeño y sus bajos rendimientos.

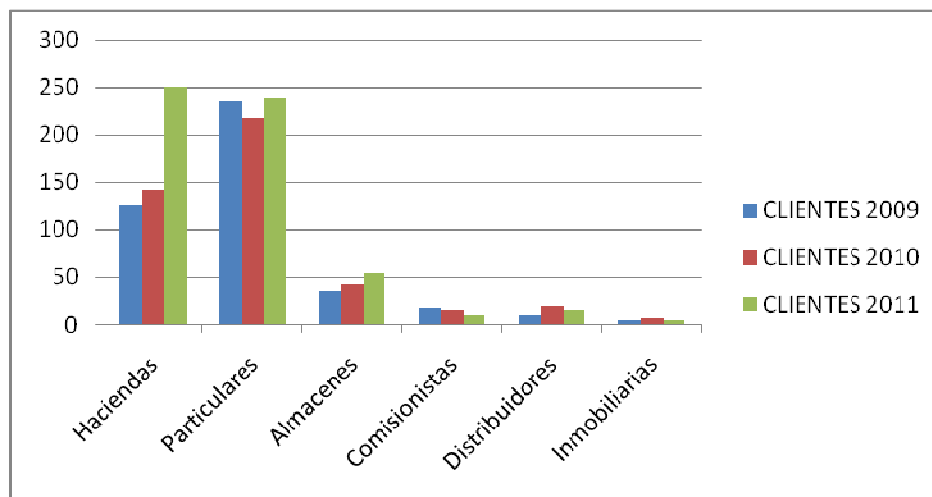


Figura 31: Comparativo de Clientes

En el comparativo se evidencia un claro aumento de las haciendas y los particulares lo que a su vez traduce que los esfuerzos realizados por los asesores comerciales han dado frutos relevantes y que los almacenes han incrementado sus ventas pero no en la cantidad esperada para tal efecto.

6.4. ANÁLISIS PROSPECTIVO

6.4.1. DETERMINACIÓN DEL ESCENARIO APUESTA DE AICA

6.4.1.1. Estado del Arte y Tendencias Mundiales

AICA, es la empresa ecuatoriana que se encarga de la venta, distribución y desarrollo tecnológico a nivel nacional en las diferentes explotaciones agropecuarias y de bienes raíces que actualmente se han encaminado en la búsqueda de alternativas tecnológicas que les permitan intensificar sus actividades y conseguir resultados que se vean reflejados en mayores réditos económicos. Sin embargo no hay que dejar de lado los siguientes puntos:

- Cultivos con miras a la exportación.
- Crecimiento permanente del sector inmobiliario y agropecuario

- Desventajas tales como:
 - Factores climáticos con abundantes sequías ocasionadas por la faltas de lluvias, heladas producidas por los cambios bruscos de temperatura.
 - Importación de semillas transgénicas.
 - No existe accesibilidad a escuela técnicas para los agricultores.
 - Crecimiento desmedido de las urbanizaciones, lotizaciones y proyectos de vivienda.
 - Poca cultura de la ciudadanía en la elaboración de proyectos inmobiliarios y de bienes raíces.

En lo relacionado a las tendencias mundiales dentro de las cuales se ven inmiscuidas las actividades comerciales en las que AICA invierte su capital humano y económico se puede anotar lo siguiente:

- Aumento en materia de demanda y precios para el sector agropecuario a nivel mundial.
- El continuo crecimiento de los ingresos y el actual "boom" de los biocombustibles dan lugar a esperar que los precios de varios productos agrícolas y de uso en los proyectos de bienes raíces de nuestro país y sus subproductos se mantengan cercanos a los máximos históricos.
- Factores climáticos cambiantes que no pueden preverse o anticiparse, las enfermedades, los cambios en las barreras arancelarias y para arancelarias, entre otros, se le suma la incertidumbre que rodea al mercado energético a nivel mundial.
- La evolución del mercado de biocombustibles irá evidentemente de la mano con el precio del crudo y las cuestiones geopolíticas que rodean el sector.
- Tendencias agrícolas de EEUU: eliminación de subsidios, disminución en demanda de importaciones.
- Búsqueda agresiva de migración por parte de los jubilados en países dolarizados en Norteamérica.

6.4.1.2. Factores de Cambio


El origen del cambio está vinculado con el descubrimiento de una brecha entre los objetivos de la organización y los medios para lograrlos, por ejemplo la operación comercial.

A continuación se encuentran los factores que permiten este descubrimiento:

1. Desatención de la agricultura
2. Marginación de los campesinos.
3. Apoyo de las ONG's.
4. Producción eficiente.
5. Capacitación.
6. Cuidado del medio ambiente.
7. Migración del campo a la ciudad.
8. Contingencia por factores climáticos.
9. Uso de productos químicos.
10. Dependencia directa de la importación de semillas transgénicas.
11. Acceso a crédito.
12. Industrialización de productos agrícolas.
13. Producción insuficiente para abastecer el mercado internacional.
14. Las políticas agrarias.
15. Asociación de agricultores.

Cuadro 4: Lista de Variables Estratégicas

Factor	¿En qué consiste?
1. Desatención de la agricultura.	Abandono, no cubrir las necesidades del sector agrícola
2. Marginación de los campesinos.	Exclusión a nivel de estatus social
3. Apoyo de las ONG's.	Aporte a través de proyectos de impulso al desarrollo agrícola.
4. Producción eficiente.	Adecuado uso de los recursos.
5. Capacitación	Brindar información que permita obtener un rendimiento adecuado.
6. Cuidado del medio ambiente.	Utilizar los recursos naturales adecuadamente, reciclando, reutilizando y reduciendo.
7. Migración del campo a la ciudad.	Desplazamiento interno de una ciudad a otra.

Continua 

8. Contingencia por factores climáticos.	Alternativa viable en caso de una emergencia.
9. Uso de productos químicos.	Utilización de productos químicamente procesados.
10. Dependencia directa de la importación de semillas transgénicas.	Estar condicionado en la adquisición de productos agrícolas.
11. Acceso a crédito.	Facilidades a la obtención del crédito.
12. Industrialización de productos agrícolas.	Proceso alternativo al producto.
13. Producción insuficiente para abastecer el mercado internacional.	No hay una producción suficiente para el mercado Internacional.
14. Políticas agrarias.	Reglamentación gubernamentales enfocados al agro.
15. Asociación de agricultores.	Agrupación de personas o gremios con el mismo propósito.

6.5. JUEGO DE ACTORES

Es necesario que la empresa sea vista como un conjunto de recursos, capacidades y aptitudes centrales heterogéneos que pueden utilizarse para crear una posición exclusiva en el mercado.

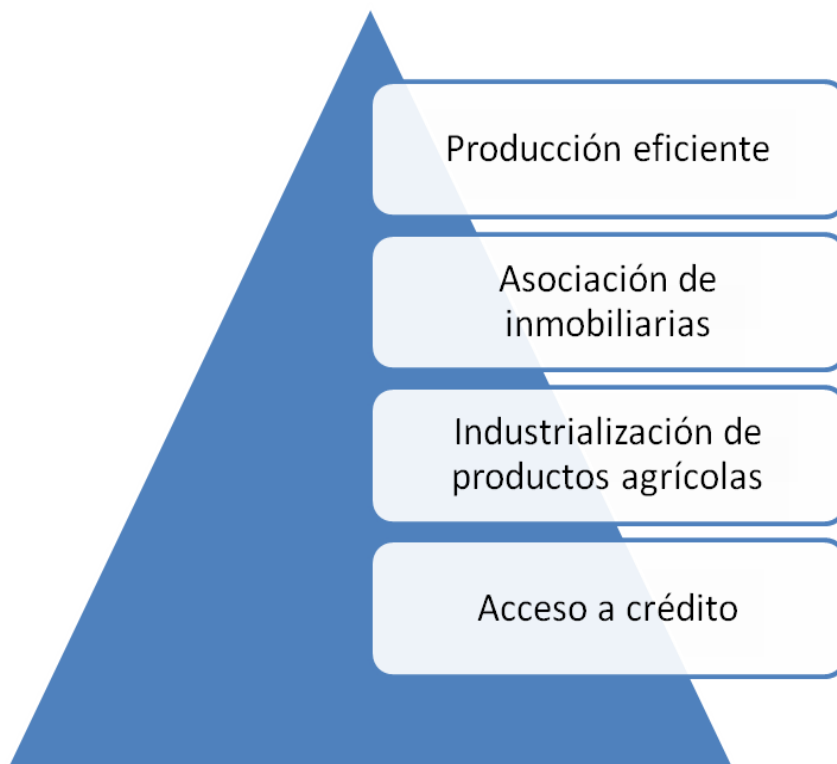


Figura 32: Actores

6.6. ESCENARIOS

Es una forma de estructurar sistémicamente la situación actual y que a su vez permite tener una comprensión del entorno.

6.6.1. Primer Escenario

La agricultura ecuatoriana está viendo estos últimos años cómo la expansión de la frontera agrícola se ha detenido, debido al crecimiento poblacional, la migración, factores climáticos, la falta de proyectos sostenibles, y al mismo tiempo que sigue dándose un crecimiento acelerado de los pastos permanentes y una reorientación interna de usos de la tierra en términos de cultivos.

Estamos viviendo en un mundo globalizado en el cual el estado ecuatoriano se encuentra rodeado de mercados más agresivos y competitivos, lo cual ha motivado al gobierno a trabajar junto con el Ministerio de Agricultura y Vivienda, ejecutando

proyectos de capacitación y apoyo al desarrollo e investigación del sector agrícola, industrial e inmobiliario, con el propósito de obtener mayor productividad y eficiencia de los mismos, siendo reconocidos internacionalmente como productores y exportadores que cumple con las más estrictas normas de calidad.

Actualmente una de las principales fuentes de ingresos para el país son los productos agrícolas, debido a la contribución del sector financiero estatal y privado, a través de facilidades de crédito orientado hacia los pequeños agricultores y sus asociaciones, este tema concita el interés de las agencias multilaterales de financiamiento, de la banca internacional y de las ciencias sociales de los países desarrollados por lo que existe apoyo de los mismos. Además de mayor interés de los Organismos no Gubernamentales ONG's, el Estado y el sistema bancario.

Es importante también resaltar la existencia de organizaciones campesinas, que tienen alta representatividad en las decisiones políticas del gobierno con respecto al agro y su bienestar en el ámbito social, por lo que han contribuido a una mejor calidad de vida y al reconocimiento de la sociedad en general.

6.6.2. Segundo Escenario Alternativo

Desde que se iniciaron las explotaciones con miras a la exportación, el crecimiento del sector ha sido permanente, aunque en los primeros años la tarea no fue fácil debido a múltiples factores entre los que se suman los factores climáticos con abundantes sequías ocasionadas por la falta de lluvias, heladas producidas por los cambios bruscos de temperatura, importación de semillas transgénicas, así como un obsoleto, disfuncional e ineficaz sistema educativo, desde las escuelas básicas rurales, escuelas agro-técnicas y facultades de ciencias agrarias, hasta los servicios de extensión rural: ya que estas instituciones no estaban proporcionando a los agricultores, la autosuficiencia técnica, teórica y práctica, que ellos necesitaban para corregir las ineficiencias y solucionar los problemas de la agricultura. En resumen, se complicaron innecesariamente los problemas de los agricultores y las causas que los originan.

6.7. PLAN DE MARKETING Y PUBLICIDAD

Un Plan de promociones, mercadeo o marketing (Plan de Marketing) es un documento escrito que detalla las acciones necesarias para alcanzar un objetivo específico de mercado. Puede ser para un bien o servicio, una marca o una gama de producto. También puede hacerse para toda la actividad de una empresa. Su periodicidad puede depender del tipo de plan a utilizar, pudiendo ser desde un mes, hasta 5 años (por lo general son a largo plazo).

6.7.1. Análisis Situacional

En relación a los resultados obtenidos en el año 2010, se puede identificar que el ingreso es mayor, sin embargo no deja de ser el 20% de productos quienes mantienen el desarrollo y estabilidad de la empresa, por tanto la inversión en los rubros de mayor utilidad puede permitir un mayor margen de ganancia, pero hay que tomar en cuenta que no se debe descuidar la promoción de los demás items ya que estos logran mayor aceptación gracias al ingreso de los productos top.

Análisis situacional se refiere al análisis de datos pasados, presentes, futuros ya que éstos proporcionan una base para seguir el proceso de la planeación estratégica.

Es decir para que una empresa pueda funcionar adecuadamente es necesario que tenga en cuenta lo que ocurrió, lo que ocurre y lo que aún puede ocurrir dentro de su organización y estar al tanto para evitar hechos que puedan conducir en el futuro al fracaso.

6.7.2. Análisis Situacional – Marketing Mix

Los elementos de la mezcla original son:

- **Producto o servicio:** Es todo aquello (tangible o intangible) que se ofrece a un mercado para su adquisición, uso o consumo y que puede satisfacer una

necesidad o un deseo. Puede llamarse producto a objetos materiales o bienes, servicios, personas, lugares, organizaciones o ideas.

- **Precio:** Es principalmente el monto monetario de intercambio asociado a la transacción (aunque también se paga con tiempo o esfuerzo). Sin embargo incluye: forma de pago (efectivo, cheque, tarjeta, etc.), crédito (directo, con documento, plazo, etc.), descuentos pronto pago, volumen, recargos, etc.
- **Plaza o Distribución:** En este caso se define como dónde comercializar el producto o el servicio que se le ofrece (elemento imprescindible para que el producto sea accesible para el consumidor). Considera el manejo efectivo del canal de distribución, debiendo lograrse que el producto llegue al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas. Inicialmente, dependía de los fabricantes y ahora depende de ella misma.
- **Promoción:** Es comunicar, informar y persuadir al cliente y otros interesados sobre la empresa, sus productos, y ofertas, para el logro de los objetivos organizacionales (cómo es la empresa=comunicación activa; cómo se percibe la empresa=comunicación pasiva).



Figura 33: Marketing Mix.

Autor: (Steiner G., 1994)

- **Producto / Servicio:** Entre los productos que actualmente se encuentran en el portafolio de AICA se tienen las quintas vacacionales, los equipos de ordeño, los

sistemas de cercado eléctrico, aretes, semillas de pastos, básculas para pesaje de animales, productos de limpieza, y servicio técnico.

- **Precio:** Los precios de los diferentes productos en el mercado ecuatoriano se encuentran estables y han tenido leves reajustes debido a las condiciones políticas y económicas por las que se está atravesando. Hay que indicar que la mayoría de empresas que se encuentran ofertando productos similares y que determinan el nivel de competencia en el mercado han tenido como punto de referencia los precios que presenta AICA, ya que al tener productos top y de alta calidad permiten sobre todo a los productos grises obtener mayores réditos económicos al incrementar su margen de utilidad.
- **Distribución:** Para la venta de los productos AICA, ha determinado que es importante manejar un departamento de promoción y ventas que realice la gestión adecuada de manera que se pueda llegar en forma directa hacia los clientes y además se ha permitido la búsqueda de distribuidores, almacenes y comisionistas que respalden y refuercen el trabajo del departamento encargado de la comercialización de los productos, bienes y servicios.
- **Publicidad:** Para la promoción y venta del portafolio de productos AICA ha determinado que es conveniente realizar un manejo de la publicidad que incluye los siguientes puntos:
 - Pautaje en radio
 - Anuncios en revistas inmobiliarias, agropecuarias y prensa escrita
 - Participación en ferias inmobiliarias y agropecuarias
 - Entrega de volantes y promoción puerta a puerta
 - Atención personalizada a los clientes a través de visitas en sus sitios de trabajo

- **Promoción de Ventas:** En lo referente al trabajo que realiza el departamento de ventas las actividades y técnicas que se han adoptado y se ejecutan son:
 - Venta consultiva
 - Promoción a través de catálogos
 - Promoción en planos de los bienes inmuebles
 - Atención personalizada a los clientes en sus sitios de trabajo o vivienda

- **Servicio:** En la actualidad AICA realiza su promoción y venta de la siguiente manera:
 - Una vez identificado el cliente y su requerimiento se lo visita para la explicación del uso, funcionamiento o fin del producto, bien o servicio que desea adquirir.
 - Si la respuesta ha sido positiva y el cliente demuestra su interés por el producto ofertado, se planifica demostraciones, vistas de campo y actividades relacionadas con el bien de interés.

Ejecutada la venta del producto se procede a la entrega del bien adquirido y se planifica los servicios pos venta a los que tiene acceso el cliente, entre los cuales están las vistas para confirmar la satisfacción del cliente, el mantenimiento de los equipos que así lo ameriten, planificación y ejecución de obras, etc.

- **Marketing Relacional:** Siendo uno de los objetivos principales de AICA su permanencia en el mercado, se han creado ofertas y promociones a las cuales pueden acceder los clientes para mantener su fidelidad, además de que cada día se trata de abarcar un mayor número de clientes atendidos en forma personalizada para verificar su estado de conformidad con el producto que adquirido, identificar nuevas necesidades e informarle sobre los nuevos beneficios que han salido al mercado y que están siendo promocionados por la empresa. Todo esto ha permitido que la relación cliente empresa se fortalezca y cada vez sean mayor los servicios pos venta atendidos por el personal de AICA.

- **Merchandising:** Para incrementar la rentabilidad de la empresa se ha propuesto la acertada colocación de puntos de venta con una adecuada presentación de los productos top de la empresa para que puedan ser más visibles y sobre todo de mayor impacto en el cliente al momento que este ingresa hasta los establecimientos de la empresa. Esto ha determinado un interesante incremento en la venta de los productos más rentables para el establecimiento.
- **Niveles de Distribución Física** (Logística de Entrada y Logística de salida): La distribución es uno de los aspectos que forma parte de las llamadas «Cuatro P's» del marketing clásico.

La distribución trata de cómo hacer llegar físicamente el producto (bien o servicio) al consumidor; la distribución comercial es responsable de que aumente el valor tiempo y el valor lugar a un bien. Esto ha determinado que los productos presentes en el portafolio de AICA, a más de presentar una marca e imagen adecuada, hayan agregado a su valor el tiempo y la calidad en la entrega del bien o servicio adquirido por el cliente.

6.7.3. Análisis F.O.D.A. del Plan de Marketing y Publicidad

Es necesario y muy importante identificar las principales amenazas y oportunidades con las que se enfrenta el negocio, ordenándolas según el grado de importancia y probabilidad de aparición, de la misma manera se debe identificar los puntos fuertes y débiles del producto que hacen referencia a los recursos internos de la compañía. Los puntos fuertes significan aquellos aspectos en que se es mejor que la competencia, mientras que los puntos débiles significan aquello que la compañía tiene que evitar o corregir.

Cuadro 5: Análisis FODA del Plan de Marketing y Publicidad.

F.O.D.A.	
Puntos fuertes	Puntos débiles
<ul style="list-style-type: none"> - Empresa líder en la oferta combinada de productos agropecuarios y de bienes raíces - Venta consultiva de los productos ofertados. - Disponibilidad de vehículos para las visitas personalizadas. - Excelente ubicación geográfica de los puntos de venta en el país. - Calidad inmejorable de los bienes y servicios ofertados. - Personal calificado que integra los departamentos de venta y 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad instalada de las bodegas de la empresa. - Altos costos arancelarios determinan menor margen de utilidad - El riesgo país determina una baja confiabilidad en los proveedores internacionales. - Incumplimiento en las fechas de entrega de ciertos productos. - Ubicación de los proyectos inmobiliarios alejados de las oficinas centrales. - Ciertos procesos contables resultan molestos para los

Continua →

promoción.	clientes.
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento de las explotaciones agropecuarias a nivel nacional. - Incremento del interés en la inversión en bienes raíces de los nuevos profesionales. - Migración de jubilados extranjeros en busca de productos inmobiliarios. - Oferta de productos atractivos para explotaciones agropecuarias que buscan efectividad en sus procesos. - Imagen y marca de los productos presente en la mente de la población. - Saturación demográfica de las grandes ciudades. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aparición de nuevas regulaciones municipales para proyectos inmobiliarios. - Creación de políticas para protección del medio ambiente impuestas a las explotaciones agropecuarias. - Corrupción en los procesos de adquisición de bienes, para el estado. - Renuncias inesperadas del personal técnico y de venta con trayectoria y experiencia acreditada. - Descenso en el cumplimiento de los presupuestos anuales establecidos. - Irregularidad en las condiciones climáticas actuales.

6.7.4. Diagnóstico

AICA, es una de las pocas empresas presentes en el mercado ecuatoriano que ha decidido diversificar su portafolio de productos integrando de manera efectiva la actividad agropecuaria con la creciente demanda de bienes inmobiliarios sobre todo del tipo agrícola, ecológico y vacacional que ha tenido un crecimiento importante en los últimos años sobre todo con la migración de jubilados de países como los de Norte América quienes salen en busca de proyectos en ciudades donde su moneda sea similar y el nivel de vida que puedan alcanzar sea bastante aceptable de acuerdo a sus condiciones económicas. Sin embargo la situación política, económica y legal en el país ha determinado que muchas de las inversiones previstas por clientes extranjeros se desvíen a las naciones vecinas donde el riesgo país no ha sufrido importantes cambios y más bien han orientado sus políticas y legislaciones en pro de las inversiones nacionales y extranjeras cuidando el desarrollo de la balanza comercial.

De todas maneras realizando una adecuada planificación y reestructuración del programa de mercadeo y ventas, atendiendo las solicitudes del personal, y apegándonos a las regulaciones actuales propuestas por los organismos estatales se podrá alcanzar el éxito esperado en el cumplimiento de las metas establecidas para los presupuestos anuales que se programan en la empresa.

La lectura del diagnóstico debe permitir la definición de los objetivos y estrategias que permitan aprovechar las fuerzas y oportunidades y neutralizar o aminorar las debilidades y amenazas.

6.7.5. Ventanas Estratégicas

Una ventana estratégica es el periodo limitado de tiempo en que es óptimo el ajuste entre los requisitos clave de un mercado y la competencia particular de una empresa.

Para el aprovechamiento de las ventanas estratégicas, se debe de hacer uso de alguna de las alternativas estratégicas. Para poder determinar cuál es la mejor alternativa estratégica debemos hacer uso de la Matriz de Oportunidades Estratégicas

Cuadro 6: Análisis Ventas Estratégicas

	Producto Actual	Producto Nuevo
Mercado Actual	<ul style="list-style-type: none"> - Es indispensable la creación de kits promocionales para mejorar la participación de los clientes existentes - La difusión de ciclos promocionales para mejorar la rotación de productos y bajar los costos de inventarios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Debido a la demanda de servicio pos venta se ha establecido los mantenimientos de los equipos con un costo y servicio fijo para cada producto. - Promoción y venta de productos con servicio de asesoría, seguimiento y servicio pos venta.
Nuevo Mercado	<ul style="list-style-type: none"> - Es importante aprovechar la migración de los profesionales retirados en el exterior y que vienen en busca de explotaciones pecuarias y bienes inmobiliarios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Para los proyectos inmobiliarios se ofertara el diseño de jardines, sistemas de cercado eléctrico para seguridad y la creación de fincas integrales para la combinación y unificación de los productos ofertados.

6.7.6. Formulación Estratégica

Objetivos de la Empresa

Es necesario definir de manera clara, precisa real y coherente con la misión y visión de la empresa y el diagnóstico situacional, los objetivos generales que se pretenden alcanzar. Estos pueden ser sobre la empresa en general o sobre los productos / servicios que comercializa. Por lo general estos objetivos son planteados para un periodo de 4 o 5 años.

Objetivos Generales

Los objetivos generales de una empresa, deben de ser medibles, cuantificables, posibles, realistas y específicos en cuanto al tiempo, congruentes entre sí. Deben ser establecidos para el término de un año. Pueden ser de marketing, financieros, de posicionamiento, de participación de mercado, etc.

Cuadro 7: Objetivos Generales

OBJETIVOS GENERALES	
Objetivo General 1	Alcanzar mayores rendimientos en los próximos años.
Objetivo General 2	Posicionar las marcas representadas en la mayoría de la población económicamente activa.
Objetivo General 3	Conseguir una participación de mercado mayor al 60 % en los próximos años

Objetivos Específicos

Estos son los que ayudarán a la empresa a ir cumpliendo parcialmente (de manera

escalonada) las metas a las que desea llegar en los objetivos generales.

Cuadro 8: Objetivos Específicos

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	
Objetivo Especifico 1	Obtener una tasa de rendimiento sobre la inversión en los próximos 5 años del 15 por ciento después de impuestos.
Objetivo Especifico 2	Producir beneficios netos de 1,5 millones de dólares en 2012.
Objetivo Especifico 3	Producir una generación de fondos de 1 millones de dólares en 2012.
Objetivo Especifico 4	Alcanzar unos ingresos por ventas de 4 millones de dólares en 2012, lo que representa un incremento del 10 por ciento sobre el último año.
Objetivo Especifico 5	Alcanzar un volumen de ventas mayor en unidades, lo que representa conseguir una cuota de mercado de superior en porcentaje.
Objetivo Especifico 6	Aumentar la notoriedad de las marcas representadas del 15 al 30 por ciento en el período planificado.
Objetivo Especifico 7	Expandir el número de puntos de distribución en un 10 por ciento.

6.7.7. Estrategias Generales

Cuadro 9: Estrategias generales para las Amenazas

	Lista de Fortalezas	Lista de Debilidades
Lista de Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar el presupuesto de publicidad en un 20%. - Proyectar las estrategias al público objetivo con mayor poder adquisitivo como son los jubilados y las mujeres compradoras - Añadir un producto de bajo precio y mantener dos de alto precio 	<ul style="list-style-type: none"> - Invertir en cursos de capacitación a personal técnico y de ventas para mejorar su desempeño y por ende reducir costos en los manejos de inventarios al agilizar su gestión. - Mejorar la logística para el aprovisionamiento de los productos y servicios para aprovechar el crecimiento de las explotaciones agropecuarias y el interés de las inversiones en bienes raíces.
Lista de Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de incentivos para el personal que permita cumplir el presupuesto establecido y logre alianzas estratégicas para los procesos de 	<ul style="list-style-type: none"> - Contratar sistemas contables actualizados y de fácil aplicación. Incrementar la inversión en la calificación de procesos. - Establecer un sistema de

Continua →

	<p>contratación.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incremento de la inversión en inmuebles que se encuentren en zonas rurales y permitan realizar proyectos inmobiliarios de bajo impacto ambiental. - Contratar personal calificado en la negociación de proyectos y bienes de capital. 	<p>gerenciamiento y desarrollo de actividades acorde a los requerimientos legales actuales en el Ecuador.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar alianzas estratégicas para conseguir efectividad en los procesos de contratación públicos y privados.
--	---	--

6.7.8. Segmentación del Mercado Meta: Segmento Meta


- Características del Segmento

Cuadro 10: Características Demográficas

Características Demográficas	
Nivel de Ingresos	2500 – 3500 USD
Rango de Edad	45 – 65 años
Nivel Socio-Económico	Medio Alto – Alto
Sexo	Masculino
Estado Civil	Casado
Nivel de Instrucción	Superior
Ocupación	Varios
Profesión	Varios
Tamaño de la Familia	4 – 5 integrantes

Cuadro 11: Características Psicográficas

Características Psicográficas	
Estilos de Vida	Moderado, teniendo e ser alto
Motivos de Compra	Implementación de tecnología, inversión en bienes de capital.
Usos del Producto	Producción agropecuaria garantizada y eficiente, descanso y esparcimiento en el caso de las quintas
Conocimiento del producto	Medio

Continua 

Cuadro 12: Características Geográficas

Características Geográficas
Los clientes se encuentran principalmente dentro del límite urbano y sus explotaciones se encuentran a las afueras de la ciudad.

CAPITULO 7

7. BALANCED SCORECARD

7.1. GENERALIDADES

Balanced Scorecard (BSC) es un concepto que permite transformar la estrategia en acción. El BSC comienza en la visión, la estrategia de la compañía y define los factores críticos de éxito. De esta manera se interpreta la estrategia en términos de mediciones, de modo que impulse el comportamiento y el desempeño de las personas hacia el logro de los objetivos estratégicos.

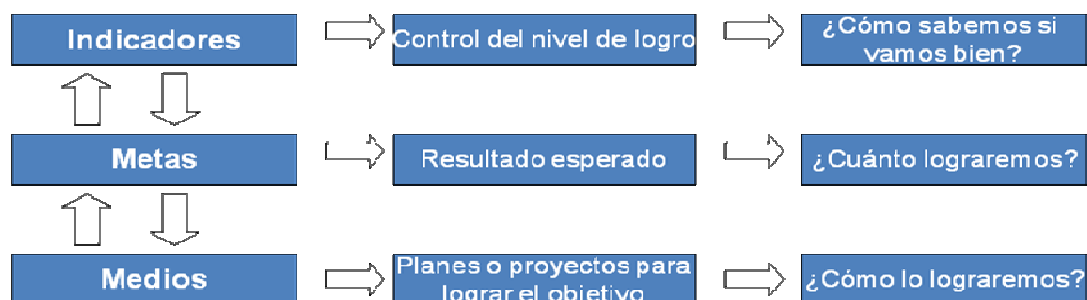


Figura 34: Definición de BSC

7.2. EL INDICADOR

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Estos deben tener las siguientes características:

- Relevante (que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la organización)
- Claramente Definido (que asegure su correcta recopilación y justa comparación)
- Fácil de Comprender y Usar, Comparable (se pueda comparar sus valores entre organizaciones, y en la misma organización a lo largo del tiempo), Verificable y Costo-Efectivo (que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo).

7.3. LA META

Es una declaración específica, concreta, con periodos de tiempo establecidos, mensurable y cuantificable.

7.4. EL MEDIO

Acciones o iniciativas que se quieren desarrollar para lograr metas.

7.5. BSC DE PRIMER NIVEL

El cuadro de mando de primer nivel determinará cuáles son las acciones a seguir en el proceso de funcionamiento de la empresa basada en la planificación estratégica, la misma que contempla las perspectivas financieras, de cliente, de procesos y de capital intangible. Todas estas han sido el resultado del análisis minucioso del estado actual de la empresa y se han enlazado con los objetivos estratégicos que se quieren cumplir en el futuro.

Cada una de las perspectivas tendrán sus estrategias, objetivos, indicadores, metas, responsables, tiempos de cumplimiento y evaluación de cada uno de los puntos que se deberán ejecutar de acuerdo a los parámetros que se plantean en el cuadro de mando integral.

Solo el cumplimiento de lo establecido en el cuadro de mando integral de primer nivel, podrá determinar el éxito que quiere alcanzar la empresa en un período no menor a 5 años, ya que un planificación está diseñada para el cumplimiento a largo plazo teniendo en cuenta que muchas actividades son ejecutables a corto y mediano plazo.

DIRECCIÓN - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			MEDIDAS					METAS				MEDIOS			
Perspectivas	Estrategia de Valor (modelo de negocios)	Objetivos Estratégicos	KPI's	Definición operacional	Frecuencia de actuación	Fuente de captura de datos	Niveles	Meta Dic-2011	Meta Dic-2012	Variaciones ● ● ●	Responsable de Meta	Iniciativas Estratégicas / Proyectos	Lider de Implementación	Fecha de Inicio	Fecha de Fin
FINANCIERA	Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar la participación en el mercado Incrementar la rentabilidad de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> Campañas Publicitarias 	<ul style="list-style-type: none"> Inversión en USD por campañas publicitarias 	<ul style="list-style-type: none"> Trimestral 	Financiero	<ul style="list-style-type: none"> \$ 30.000 	<ul style="list-style-type: none"> 4% Presupuesto 	<ul style="list-style-type: none"> 6% Presupuesto 	<ul style="list-style-type: none"> 2% 	<ul style="list-style-type: none"> Jefe de marketing Jefe de ventas y asesoría 	<ul style="list-style-type: none"> Implementación de campañas promocionales en los medios de difusión masiva Elaboración de un modelo de negocios 	<ul style="list-style-type: none"> Jefe de marketing Jefe de ventas 	Dic-11	01/05/12
			<ul style="list-style-type: none"> Ingresos por Ventas y Servicios 	<ul style="list-style-type: none"> Ingreso en USD por ventas y servicios 	<ul style="list-style-type: none"> Semanal 		<ul style="list-style-type: none"> \$ 25.000 	<ul style="list-style-type: none"> 35% 	<ul style="list-style-type: none"> 65% 	<ul style="list-style-type: none"> 30% 					01/07/12
CLIENTE	Fidelización con el Cliente	<ul style="list-style-type: none"> Crear un sistema de venta consultiva que permita brindar un servicio de pos venta 	<ul style="list-style-type: none"> Explotaciones Asesoradas 	<ul style="list-style-type: none"> Inversión en USD por asesoramiento en las explotaciones 	<ul style="list-style-type: none"> Anual 	Financiero	<ul style="list-style-type: none"> \$ 40.000 	<ul style="list-style-type: none"> 5% 	<ul style="list-style-type: none"> 3% 	<ul style="list-style-type: none"> 2% 	<ul style="list-style-type: none"> Jefe de asesoría 	<ul style="list-style-type: none"> Plan de desarrollo sostenible de producción agropecuaria y vivienda 	<ul style="list-style-type: none"> Jefe de asesoría 	Ene-12	Ene-13
PROCESO	Innovación	<ul style="list-style-type: none"> Innovar y diversificar los productos 	<ul style="list-style-type: none"> Nuevos Productos Ingresados al Mercado 	<ul style="list-style-type: none"> Ingreso en USD por la venta de nuevos productos 	<ul style="list-style-type: none"> Semanal 	Financiero	<ul style="list-style-type: none"> \$ 20.000 	<ul style="list-style-type: none"> 8% 	<ul style="list-style-type: none"> 12% 	<ul style="list-style-type: none"> 4% 	<ul style="list-style-type: none"> Jefe de ventas 	<ul style="list-style-type: none"> Ejecutar un proyecto de marketing y estudio de mercado que permita ingresar nuevos productos en el medio 	<ul style="list-style-type: none"> Jefe de ventas 	Feb-12	Feb-13
	Servicios de Postventa	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la asistencia en planes de mitigación 	<ul style="list-style-type: none"> Asistencias Mensuales 	<ul style="list-style-type: none"> Ingreso en USD por la venta de productos para mitigación 	<ul style="list-style-type: none"> Mensual 	Dep. Técnico	<ul style="list-style-type: none"> \$ 10.000 	<ul style="list-style-type: none"> 10% 	<ul style="list-style-type: none"> 5% 	<ul style="list-style-type: none"> 5% 	<ul style="list-style-type: none"> Jefe de técnicos 	<ul style="list-style-type: none"> Plan de capacitación permanente en ventas y servicio técnico, del personal de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> Jefe de técnicos 	Dic-11	Dic-12
CAPITAL INTANGIBLE	Clima y Cultura para la Acción	<ul style="list-style-type: none"> Implantar puntos de venta en las principales ciudades 	<ul style="list-style-type: none"> Puntos de venta 	<ul style="list-style-type: none"> Inversión en USD para instalación de los puntos de venta 	<ul style="list-style-type: none"> Mensual 	Dep. Técnico	<ul style="list-style-type: none"> \$ 21.000 	<ul style="list-style-type: none"> 2% 	<ul style="list-style-type: none"> 3% 	<ul style="list-style-type: none"> 1% 	<ul style="list-style-type: none"> Jefe de técnicos 	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar los puntos de comercialización a nivel nacional 	<ul style="list-style-type: none"> Jefe de técnicos 	Mar-12	Mar-13
	Competencia y Conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> Crear un sistema de servicio personalizado con profesionales competentes 	<ul style="list-style-type: none"> Asistencia y mantenimientos vendidos 	<ul style="list-style-type: none"> Incremento en USD por gestión única de postventa 	<ul style="list-style-type: none"> Anual 	Financiero	<ul style="list-style-type: none"> \$ 150.000 	<ul style="list-style-type: none"> 14% 	<ul style="list-style-type: none"> 6% 	<ul style="list-style-type: none"> 8% 	<ul style="list-style-type: none"> Jefe financiero 	<ul style="list-style-type: none"> Incremento del campo de acción de la asistencia 	<ul style="list-style-type: none"> Jefe financiero 	Mar-12	Mar-13

Figura 35: BSC de Primer Nivel

CAPITULO 8

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 CONCLUSIONES

Con esta tesis se puede concluir que La Planificación Estratégica constituye un sistema integral que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "cómo hacer" (estrategias). Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en los objetivos factibles de lograr y en qué área es factible o no competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de todas y cada una de las oportunidades y riesgos que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar posibles peligros.

La competencia es una constante amenaza a quienes no pueden ofrecer un valor agregado para el cliente ni encontrar la manera de establecer relaciones más sólidas con él, por eso cada día es más importante que la Planeación Estratégica brinde las herramientas necesarias para cumplir con esa meta.

En el mundo actual constituido por un mercado globalizado, es necesario utilizar todas las técnicas y herramientas que se han desarrollado para posicionar de mejor manera los productos y marcas en el mercado.

En un entorno nacional cambiante, con una situación política y económica variable, llena de expectativas, donde no existe mayormente apertura de los mercados hacia el exterior, mientras otros países negocian los tratados de libre comercio, y por otro lado a la falta de competitividad de nuestras empresas con las del exterior, es indispensable que toda empresa se involucre en el Análisis y Planificación Estratégica acorde a las

realidades existentes en los Mercados, previsoras, flexibles ante los riesgos y que permitan la subsistencia de su negocio.

- La planeación estratégica no representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano. Una gran parte de empresas revisa sus planes estratégicos en forma periódica, en general una vez al año. La planeación estratégica debe ser flexible.
- La planeación estratégica es un conjunto de planes funcionales o una extrapolación de los presupuestos actuales; es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas dictadas.
- La planeación estratégica permite que la organización tome parte activa, en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro, es decir, AICA puede emprender actividades e influir en ellas y, por consiguiente, puede controlar su destino.
- El proceso de la planeación estratégica es más importante que los documentos resultantes, porque gracias a la participación en el proceso, tanto la gerencia como los empleados se comprometen a brindar su apoyo a la compañía.
- Si bien tomar buenas decisiones estratégicas es una de las mayores responsabilidades de la gerencia, todos deben participar en formular, implementar y evaluar las estrategias.
- La participación es clave para conseguir el compromiso con los cambios que se requieren.
- La planeación estratégica: es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.
- A través de este trabajo se puede comprender la importancia de la planeación estratégica aplicada, ya que permite que la compañía, organice y utilice de la mejor

manera todos sus recursos y que comprenda su entorno, sus clientes actuales y potenciales, también sus propias capacidades y limitaciones.

- La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.
- Además proporciona una oportunidad para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones de los competidores. Permite que la gerencia canalicen la energía de la organización detrás de una visión compartida y con convicción de que pueden llevar a cabo todos los objetivos propuestos.
- La planeación estratégica aplicada es mucho más que un simple proceso, pues exige establecer metas y objetivos claros. El futuro siempre está al frente, por lo que la planificación estratégica se constituye en una herramienta imprescindible para la administración

8.2. RECOMENDACIONES

- El logro de un buen desempeño requiere de elegir la mejor estrategia, para ello se debe de crear una cultura de Calidad en la organización que la lleve a la práctica.
- Para que una Planeación Estratégica sea comprensible por cualquier persona de la organización, los directivos deben de crearla sin ambigüedades, de forma coherente
- Es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que se va regir la empresa, la misión es fundamental, ya que ésta representa la razón de ser de la organización y define las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los clientes.
- Una empresa de éxito revisa sus Planes Estratégicos, en forma periódica.

- Una empresa puede cubrir la brecha de tres maneras. La primera es identificar nuevas oportunidades para lograr crecer dentro de los negocios actuales (oportunidades de crecimiento intensivo). La segunda consiste en identificar oportunidades que le permitan estructurar o adquirir negocios relacionados con los negocios actuales de la empresa (oportunidades de crecimiento integral). La tercera es identificar oportunidades para agregar negocios atractivos no relacionados con los que cuenta actualmente

- Planificando conseguimos lo siguiente:
 - Establecer la dirección a seguir por la empresa y sus unidades de negocio.
 - Examinar, analizar y discutir sobre las diferentes alternativas posibles.
 - La Planificación facilita la posterior toma de decisiones.
 - Supone mayores beneficios y menores riesgos.

- AICA debe revisar su planificación estratégica en forma periódica. Debe ser flexible para aprovechar el conocimiento del medio cambiante, de esta forma apoyarse en los objetivos e iniciativas que se plantean en el presente documento.

- Hay que tener presente que algunas limitaciones de la planeación se atribuyen precisamente a la información que la soporta tales como la posibilidad de que los pronósticos en los cuales se basa puedan estar equivocados o que internamente no exista información suficiente que permita analizar las posibilidades internas y hacerlas congruentes con las externas (mercado); otras limitaciones pueden ser la posible resistencia interna, el tiempo necesario para efectuar el proceso, la necesidad de que la alta dirección se comprometa en el proceso de planeación, el talento necesario para analizar situaciones críticas.

- Para alcanzar los resultados esperados de la planeación estratégica, es necesario, como primer paso, definir el perfil estratégico actual y posteriormente efectuar la auditoría de recursos y el pronóstico estratégico, ambas fases del proceso son fundamentales, ya que permitirán efectuar la prueba de congruencia de lo que se

puede hacer, contra lo que podría hacerse como negocio, y así elegir el perfil estratégico más viable.

- Es necesario insistir en que el éxito del proceso de planeación radica en el valor de la información con que cuente la organización en el momento de tomar decisiones. Para una adecuada planeación, las empresas deben de contar con la siguiente, información:
 - Contar con sistemas de información interna que consideren los datos más significativos (información) para la planeación estratégica. (Esfuerzo de la organización)
 - Integrar formalmente sistemas de información sobre el sector en el que se encuentren y sobre el mercado al que atienden. (Esfuerzo entre organizaciones)
- Para llegar a una conclusión exitosa luego de la aplicación de una estrategia, se recomienda el compromiso de todas las partes de la empresa, esto implica realizar un coordinado trabajo en equipo.

8.3. BIBLIOGRAFÍA

- (s.f.). Obtenido de www.gestipolis.com.
- (s.f.). Obtenido de www.gestipolis.com/marketing/mujeres/admini1111.gif.
- Ackoff, R. (1994). *Un Concepto de Planificación de Empresas*. México D.F.: Limusa.
- Ackoff, R. (2000). *Planificación de la Empresa del Futuro*. México D.F.: Limusa.
- Ansoff, I. (2000). *La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial*. Puerto Rico: McGraw Hill.
- Brooke, M., & Mills, W. (2000). *El Ejecutivo Visionario: Planeación Estratégica para los Líderes de los Nuevos Negocios*. Madrid: McGraw Hill.
- Castellano B., H. (1997). *Planificación: Herramienta para enfrentar la complejidad, la incertidumbre y el conflicto*. Caracas: Vadell Hermanos.
- Chávez, Á. (1998). *Reforma Constitucional. Más Gobernabilidad?* Quito: Fundación Ecuatoriana de Estudios Sociales.
- Collerette, P., & Delisle, G. (1998). *La Planificación del Cambio: Estrategias de Adaptación para las Organizaciones*. Paris: Trillas.
- Confucio, M. (1995). *Los Cuatro Libros*. Buenos Aires: Alfaguara.
- Corredor, J. (2001). *La Planificación Estratégica: Bases Teóricas para su Aplicación*. Caracas: Vadell Hermanos.
- Dilon, L. (2004). *El Libro Planificación*. Caracas: Vadell Hermanos.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. México D.F.: McGraw Hill.
- G., S. (1994). *Planeación de Marketing*. CECSA.
- Garrido, B. (2006). *Dirección Estratégica*. Madrid: McGraw Hill.
- Goodstein, L., Nolan, T., & Pfeiffer J. (2000). *Planeación Estratégica Aplicada*. Bogotá: McGraw Hill.
- Hurtado, O. (1999). Una Constitución para el futuro. "Informe de Desarrollo Humano. Ecuador 1999", 91.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *Cuadro de Mando Integral (The Balance Scorecard)*. Barcelona: Gestión 2000.
- Miklos, & Tello. (2000). *Planeación Interactiva: Nueva Estrategia para el Logro Empresarial*. México D.F.: Limusa.
- Pinto, R. (2000). *Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial*. México D.F.: McGraw Hill.
- PNUD. (1999). Informe sobre el Desarrollo Humano. Ecuador. 85 y 87.
- Serna, G. (1997). *Planificación y Gestión Estratégica*. Bogotá: 3R Editores.
- Staton, W. (1999). *Fundamentos de Marketing*. México D.F.: McGraw Hill.
- Steiner, G. (1994). *Planeación de Marketing*. CECSA.
- Steiner, P. (1999). *Planeación de Marketing*. Madrid: McGraw Hill.
- Taylor, B., & Et. Alius. (1991). *Planeación Estratégica Exitosa*. Bogotá: Legis.
- Thompson, A., & Strickland, A. (2001). *Administración Estratégica: conceptos y casos*. Irwin: McGraw Hill.

- Thompson, I. (17 de 1 de 2008). *www.promonegocios.net*. Obtenido de <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html>
- www.gestipolis.com*. (s.f.).
- Yanes Quintero, H. (1999). "Gobernabilidad y regimnes políticos. Una aproximación". *Revista Temas*, 11-12.