CAPITULO I

GENERALIDADES

1.-ANTECEDENTES HISTÓRICOS.-

El Sr. Benjamín Rosales Pareja el 24 de Septiembre de 1924 fundó la Empresa con su propio nombre, la cual el 28 de Diciembre de 1949 se constituyó en Sociedad Anónima, Importadora Industrial Agrícola S.A. (IIASA.) con capital 100% ecuatoriano.

IIASA es una empresa ecuatoriana legalmente constituida como Sociedad Anónima debidamente inscrita en el Registro Mercantil, es el distribuidor CATERPILLAR más antiguo de Latinoamérica y Canadá, se dedica a la venta de equipos camineros, industriales, y agrícolas en el país ha contribuido con la construcción de las infraestructuras de la nación, por ser un elemento más de la red mundial de distribuidores de la maquinaria de la marca CATERPILLAR quien es líder tecnológico y primer fabricante mundial de equipo de construcción y minería, motores limpios diesel y de gas natural y turbinas de gas industriales.

Su nombre legal es Importadora Industrial Agrícola S.A., mientras que el nombre comercial de la empresa es IIASA el cual es aprobado por el SRI como nombre comercial.

IIASA celebró su octogésimo aniversario en el año 2004 habiendo acumulado en el curso de los años de crecimiento continuo y firme, una vasta experiencia en ventas de equipos camineros, industriales, agrícolas y en respaldo a los mismos a través de su servicio posventa a nivel nacional.

IIASA es una empresa de tipo familiar la cual se encuentra dirigida en la actualidad por el Sr. Luis F.Gómez. R. actual Presidente Ejecutivo de la empresa el mismo que se encarga de la toma de decisiones a nivel nacional en cuanto al desarrollo de la empresa.

La Empresa empezó con la distribución de productos de compañías predecesoras de “Caterpillar”, tales como la Holt Co. y C.L. Best Co.

Con la fusión de estas dos compañías se fundó en 1925 la compañía Caterpillar Tractor Co., a su vez predecesora de la actual “Caterpillar Inc.”.

1.2 GIRO DE NEGOCIO

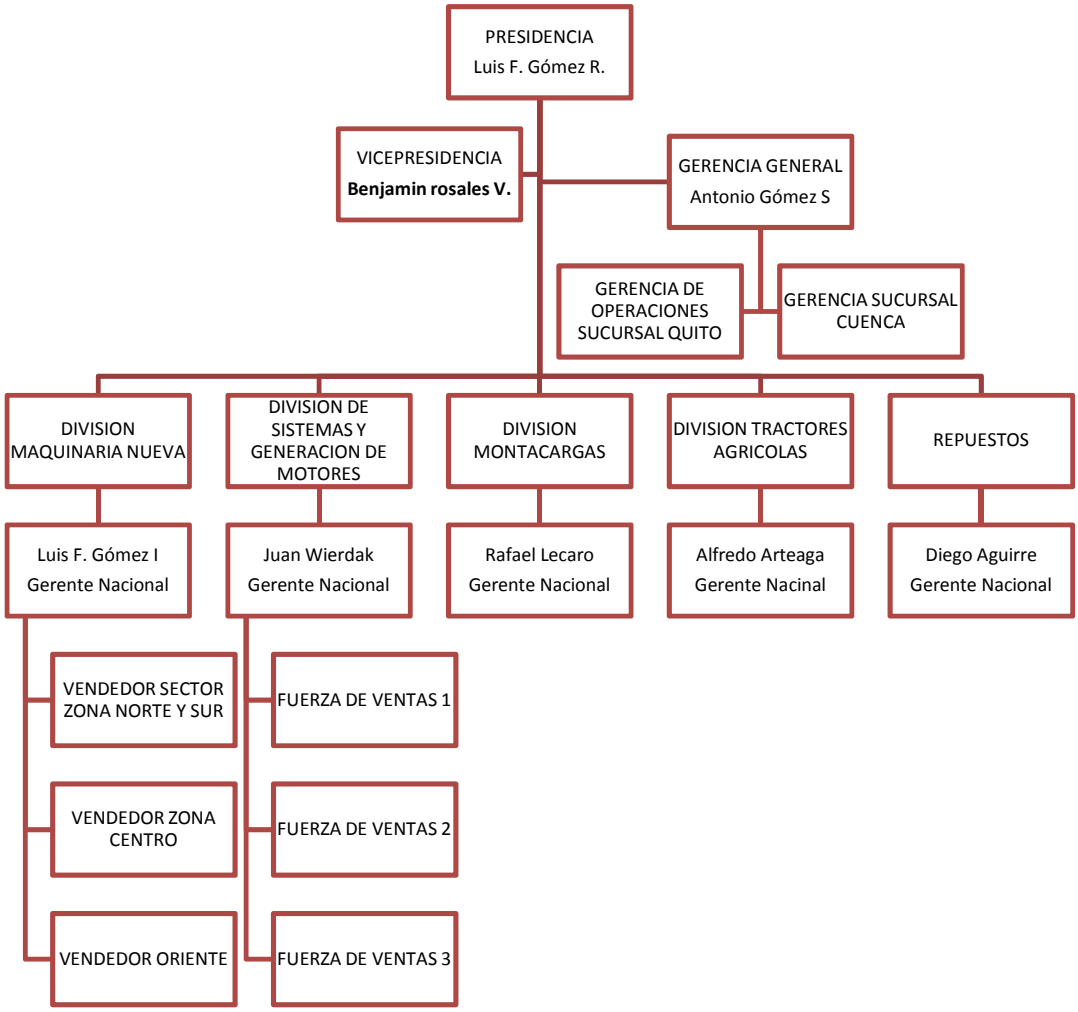
I.I.A.S.A., cuenta con un total de 354 (+/-) empleados a nivel nacional, los cuales se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

a) Administrativos.....105 empleados
b) Departamento de Repuestos.....171 empleados
c) Departamento de Mercadeo.....68 empleados

La estructura general de IIASA a nivel nacional es la siguiente:

Gráfico 1.2.1

ORGANIGRAMA GENERAL IIASA ECUADOR

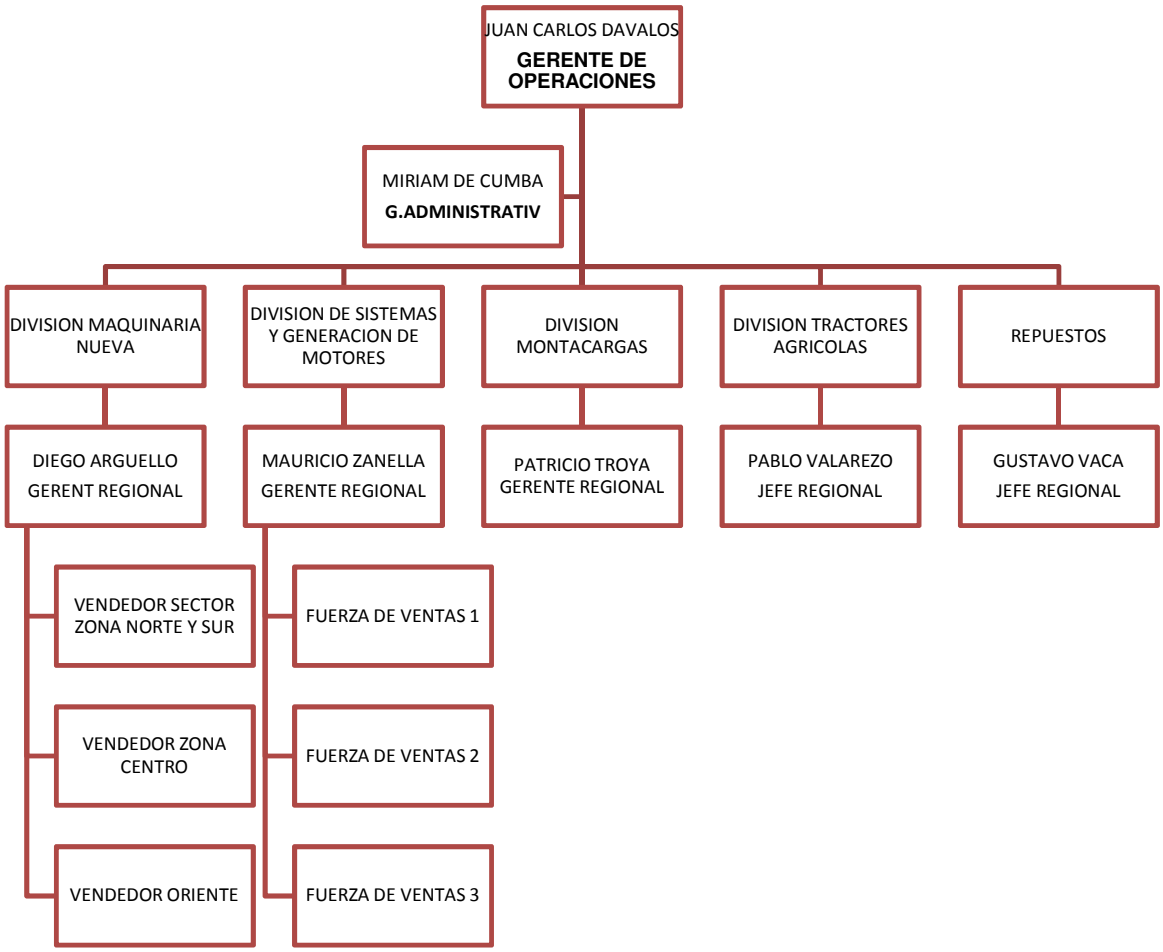


Fuente: Datos proporcionados por la empresa
Elaborado por: Autora

En razón de que el estudio se realizará en la Sucursal Quito a continuación se expone el organigrama de la misma:

Gráfico 1.2.2

ORGANIGRAMA IIASA SUCURSAL QUITO



Fuente: Datos proporcionados por la empresa

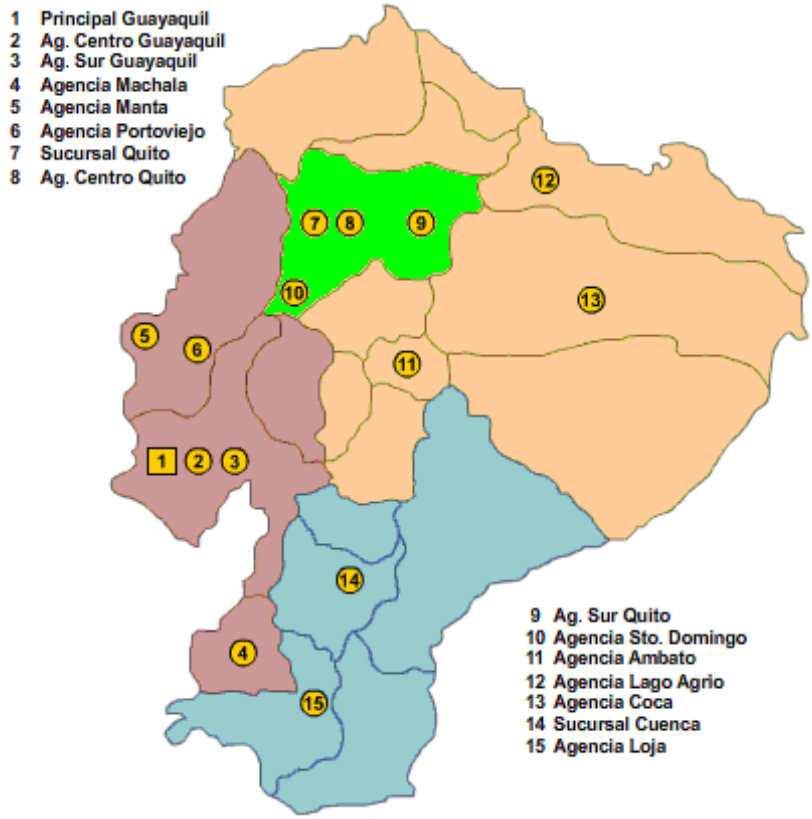
Elaborado por: Autora

IIASA se encuentra constituida por una matriz y dos grandes sucursales la Principal ubicada en la ciudad de Guayaquil, la Sucursal 1 ubicada en Quito y la Sucursal 2

En Cuenca que a su vez se encuentran a cargo de agencia según la siguiente distribución.

Gráfico 1.2.3

Estructura de Mercado



Fuente: www.iiasacat.com

Autor: IIASA

La Principal está ubicada en el Puerto de Guayaquil cubre las Provincias del Guayas, Manabí, Los Ríos, El Oro y las Islas Galápagos.

MATRIZ GUAYAQUIL Sector: Av. Juan Tancamarengo

Fuente: www.iiasacat.com

Autor: IIASA

Sucursal Quito está Ubicada en la Capital Quito cubre las Provincias del Carchi, Esmeraldas, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo, Bolívar, Napo, Pastaza y Sucumbíos.

SUCURSAL QUITO Sector: Carcelén Industrial

Fuente: www.iiasacat.com
Autor: IIASA

Sucursal Cuenca ubicada en la sureña ciudad de Cuenca cubre las Provincias de Cañar, Azuay, Loja, Zamora Chinchipe y Morona Santiago.

SUCURSAL CUENCA Sector: Sur

Fuente: www.iiasacat.com
Autor: IIASA

Además cuenta con oficinas estratégicamente ubicadas en varias Agencias en las mismas ciudades de Guayaquil, Quito, Cuenca, Manta, Portoviejo, Machala, Lago Agrio, Loja, Coca, Santo Domingo, Ambato y en las instalaciones del grupo Holcim Ecuador

IIASA atiende al público en general de lunes a viernes para venta de maquinaria CATERPILLAR de 8:30 am a 17:00 pm, y con la venta de repuestos cuenta con atención los días sábados de 9:00 am a 13:00 pm.

IIASA con su maquinaria CATERPILLAR atiende tanto al sector agrícola como al petrolero, es reconocida a nivel nacional por ser un distribuidor exclusivo de la mencionada marca para lo cual se ilustra a continuación una certificación otorgada por fábrica.

Ver Anexo 1A

Clientes

Entre los principales clientes de IIASA se pueden tomar en cuenta a los siguientes:

Cuadro 1.2.4

Principales Clientes IIASA Quito

No	Lineas Productos / Principales Clientes	MAQUINARIA NUEVA	SISTEMAS DE GENERACION Y MOTORES	TRACTORES AGRICOLAS
1	Agip Oil		x	
2	Amapec(Petrobell)		x	
3	Andes Petroleum(Bloque 17)		x	
4	Cemento Selva Alegre (Lafarge)	x	x	
5	Cetagua	x	x	
6	Comunidad Agrícola del Norte			x
7	Conduto Ecuador	x	x	
8	Conecel		x	
9	Constructora Hidrobo Estrada	x		
10	Gerencia de Oleoducto	x		
11	Herdoiza Crespo Construcciones	x		
12	Oleoducto de Crudos Pesados		x	
13	Petrobras		x	
14	Petroecuador (Bloque 15)	x	x	x
15	Repsol YPF		x	
16	Sinopec		x	
17	Supermercados La Favorita		x	
18	Técnica General de Construcciones	x		
19	Terrigeno Gold Mine	x		
20	Universidad Central del Ecuador			x

Fuente: Datos proporcionados por empresa

Elaborado por: Autora

Proveedor

El principal proveedor es EEUU de donde es la fábrica de Caterpillar del cual la empresa en estudio es distribuidor exclusivo.

Desde hace más de 80 años, Caterpillar Inc. ha construido las infraestructuras del mundo y, junto con su red mundial de distribuidores, está impulsando cambios positivos y sostenibles en los cinco continentes. Con ventas e ingresos por valor de $30.250 millones en el 2004, Caterpillar es líder tecnológico y primer fabricante mundial de equipo de construcción y minería, motores limpios diesel y de gas natural y turbinas de gas industriales.

En el 2004, Caterpillar publicó ventas e ingresos por valor de $22.760 millones y beneficios de $1.100 millones. Aproximadamente la mitad de todas las ventas se hicieron a clientes de fuera de Estados Unidos, manteniendo la posición de Caterpillar como líder de suministro internacional y de exportación de Estados Unidos.

Los productos y componentes de Caterpillar se fabrican en 49 centros de Estados Unidos y en otros 59 lugares situados en 22 países diferentes de todo el mundo.

Caterpillar invirtió casi $928 millones en investigación y tecnología en el 2004. En todo el mundo, nuestros empleados consiguieron más de 3900 patentes desde 1997.

La red internacional de distribuidores de Caterpillar proporciona una ventaja competitiva fundamental, ya que los clientes tratan con personas que conocen y confían. Casi todos los distribuidores son independientes y cuentan con propiedad local. Muchos tienen relación con sus clientes desde hace dos generaciones. Los distribuidores CAT sirven equipo, servicios y financiación en más de 200 países. Los servicios de alquiler se ofrecen a través de más de 1.400 centros de todo el mundo.

Competencia

Cuadro 1.2.5

Principales competidores IIASA

No	LINEA PRODUCTOS / COMPETIDORES	MAQUINARIA	GENERADORES	TRACTORES AGRICOLAS
1	Automecano		x	
2	Comatecnica	x		
3	Conreivic		x	
4	Diteca	x	x	
5	Electroecuatoriana	x		
6	Energy Plam		x	
7	Komatsu		x	
8	La llave	x		x
10	Vallejo Araujo	x		x
11	Videsa	x		

Fuente: Datos proporcionados por empresa

Elaborado por: Autora

Portafolio de Productos

IIASA distribuye para el país productos de prestigio, como: Massey-Ferguson, Grove Mfg. Co., Grupos Electrógenos "Olympian - CAT",

El departamento de ventas de maquinaria entre sus principales funciones tiene:

- ✓ Asesoría en la Selección de Equipos.
- ✓ Las Garantías de Fábrica que cubren defectos de fabricación de la maquinaria y de algunos componentes son honrados por I.I.A.S.A. a nivel nacional bajo su misma razón social.
- ✓ Información general: Oportunidades y Asociaciones de Trabajo (Joint Ventures); Trámites legales, Costos de Propiedad y Operación locales, Impuestos
- ✓ De entrega Técnica de equipos nuevos o usados sin costo.

IIASA cuenta con tres líneas principales de la maquinaria que vende, la cual se puede clasificar e la siguiente forma:

1.-División Construcción.- de productos Caterpillar, con más de 300 máquinas, dividida en Maquinaria Usada y Maquinaria Nueva

2.-División Industrial.- Sistemas de energía eléctrica Caterpillar - Grupos electrógenos, interruptores de transferencia automática (ATS), suministro eléctrico ininterrumpido (UPS) y dispositivos de interrupción diseñados para ofrecer la comodidad, con más de 500 modelos que cuentan la Tecnología de ACERT™.
Dividida en grupos electrógenos CATERPILLAR Y OLYMPIAN, así también la línea de Montacargas CATERPILLAR.

3.-División Tractores Agrícolas.- Conformado por tractores para uso agrícola de varios cilindrajes.

Gráfico 1.2.6

Línea de productos División Construcción

Fuente: Línea de Productos IIASA CAT

Elaborador por: Autora

Gráfico 1.2.7

Línea de productos División Construcción

EXCAVADORAS

320CL

324DL

325DL

Fuente: Línea de Productos IIASA CAT

Elaborador por: Autora

Gráfico 1.2.8

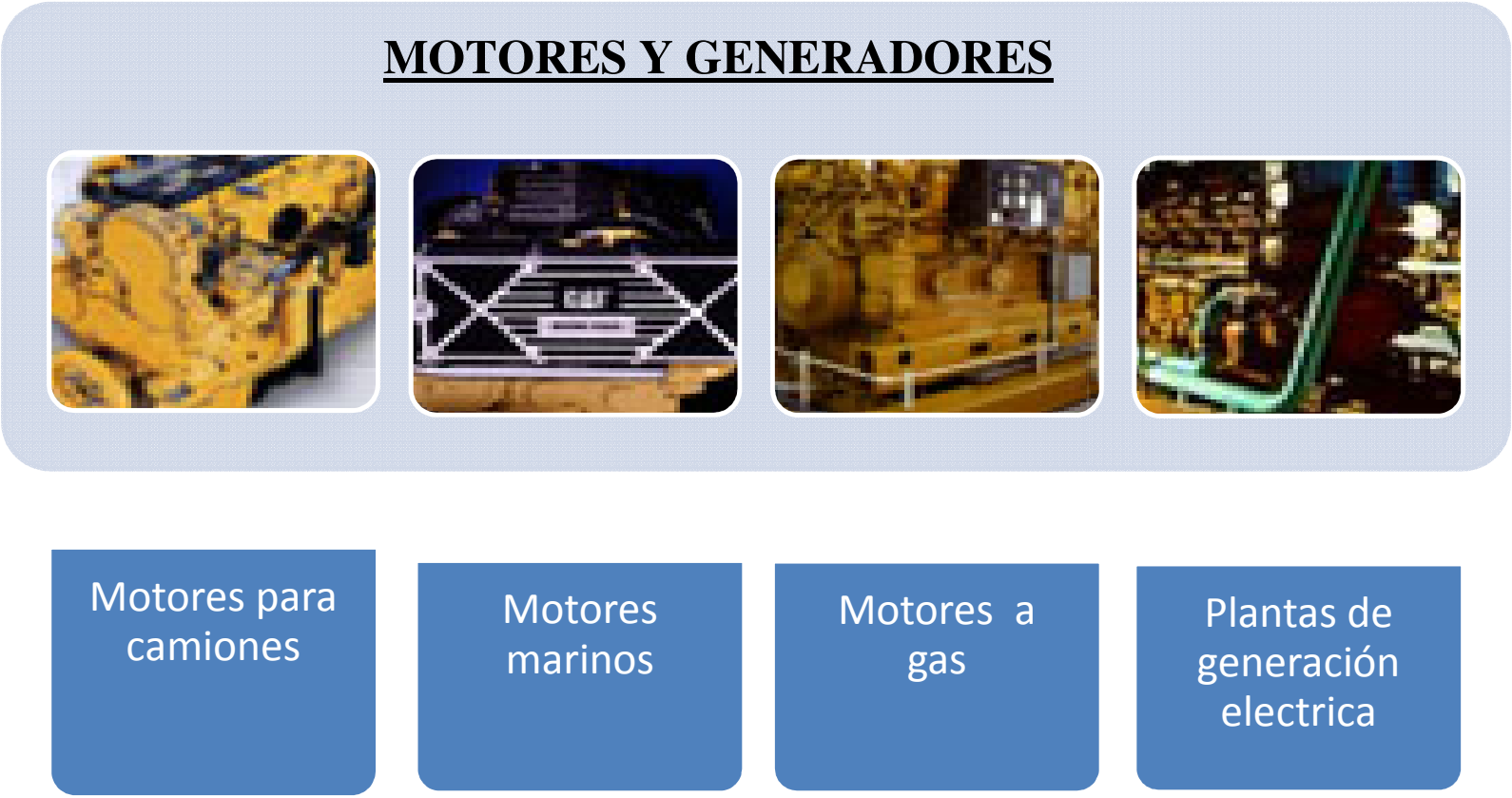
Línea de productos División Construcción

Fuente: Línea de Productos IIASA CAT

Elaborador por: Autora

Gráfico 1.2.9

Línea de productos División Industrial



Fuente: Línea de Productos IIASA CAT

Elaborador por: Autora

Gráfico 1.2.10

Línea de productos División Agrícola

TRACTORES AGRÍCOLAS

MF290

MF299

MF5285

Fuente: Línea de Productos IIASA CAT

Elaborador por: Autora

En cuanto a la población de maquinaria activa I.I.A.S.A. cuenta con más de 9.982 unidades "Caterpillar" (4.216 Maquinarias CAT, 4.752 Motores y Generadores, y 1.014 Montacargas) registradas, operando en el País.

I.I.A.S.A., cuenta en Quito y Guayaquil con edificios propios, que bajo un mismo techo, incluyen Bodegas de Repuestos y Talleres de Mecánica:

1.-La Principal en Guayaquil:

Solar.....52.000 m2.
Edificio (Administración. Repuestos)…….....7.500 m2.
Bodega de Repuestos..... 4.000 m2.

2.-La Sucursal #1 en Quito:

Solar.....32.200 m2.
Edificio (bajo techo, exhibición y patio).....15.000 m2.
Bodega de Repuestos.....2.130 m2.

3.-La Sucursal #2 en Cuenca y Agencias Auxiliares en Guayaquil, Quito, Cuenca, Manta, Portoviejo, Machala, Lago Agrio, Loja, El Coca, Santo Domingo, Ambato y en las instalaciones del grupo Holco Ecuador en conjunto representan aproximadamente:

Bodegas de Repuestos y Oficinas…….....6.000 m2.

1.3.- CULTURA ORGANIZACIONAL

IIASA se maneja como una empresa familiar en la que prima interés personal con una organización piramidal y es de acuerdo a esta organización y según como se encuentra en estos momentos y se presenta a continuación:

1.3.1.-VISIÓN

Ser líder en el mercado ofreciendo las opciones y soluciones de mayor "valor". [1]

[1] www.iiasacat.com

1.3.2.-MISIÓN

"IIASA trabaja para contribuir al crecimiento del país distribuyendo los mejores productos relacionados a su crecimiento junto al mejor respaldo manteniendo así liderazgo en el mercado al proveer a nuestros clientes de mayor "valor". Haciendo esto con honestidad y eficiencia nos aseguramos un crecimiento rentable en beneficio de nuestros accionistas."[2]

1.4.-PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A partir de la creación de la empresa Importadora Industrial Agrícola SA IIASA no se ha utilizado un modelo de gestión estratégica debido a que se ha manejado como una empresa netamente creada con el fin de lucrar, lo que ha dificultado la toma de decisiones en el largo plazo y ha creado problema en cuanto al desarrollo óptimo de distintas actividades como:

- Atención al cliente,
- Falta de marketing apropiado,
- Adecuado manejo del talento humano,
- Burocracia y centralización en cuanto al cumplimiento y toma de medidas en determinadas actividades o procesos,

Existe descontento e insatisfacción de los clientes lo que se ha evidenciado en el incremento de la participación de mercado de los otros competidores

Además se debe indicar que la empresa se maneja como una empresa familiar, en donde el propietario de la empresa es el único dueño de la verdad y el cual es el único que puede decidir sobre los procedimientos a seguir y cuando se deben modificar los mismos.

En la empresa en estudio existe un alto índice de burocratización de los procesos a realizarse, lo que ocasiona que la atención al cliente sea deficiente porque para cumplir con los procesos establecidos es necesario hacer pasar al cliente un lapso muy largo para saber si se le otorgará el crédito del equipo o aún si ha cancelado la totalidad del costo del equipo se debe cumplir con reglas innecesarias para que el mismo pueda ser despachado.

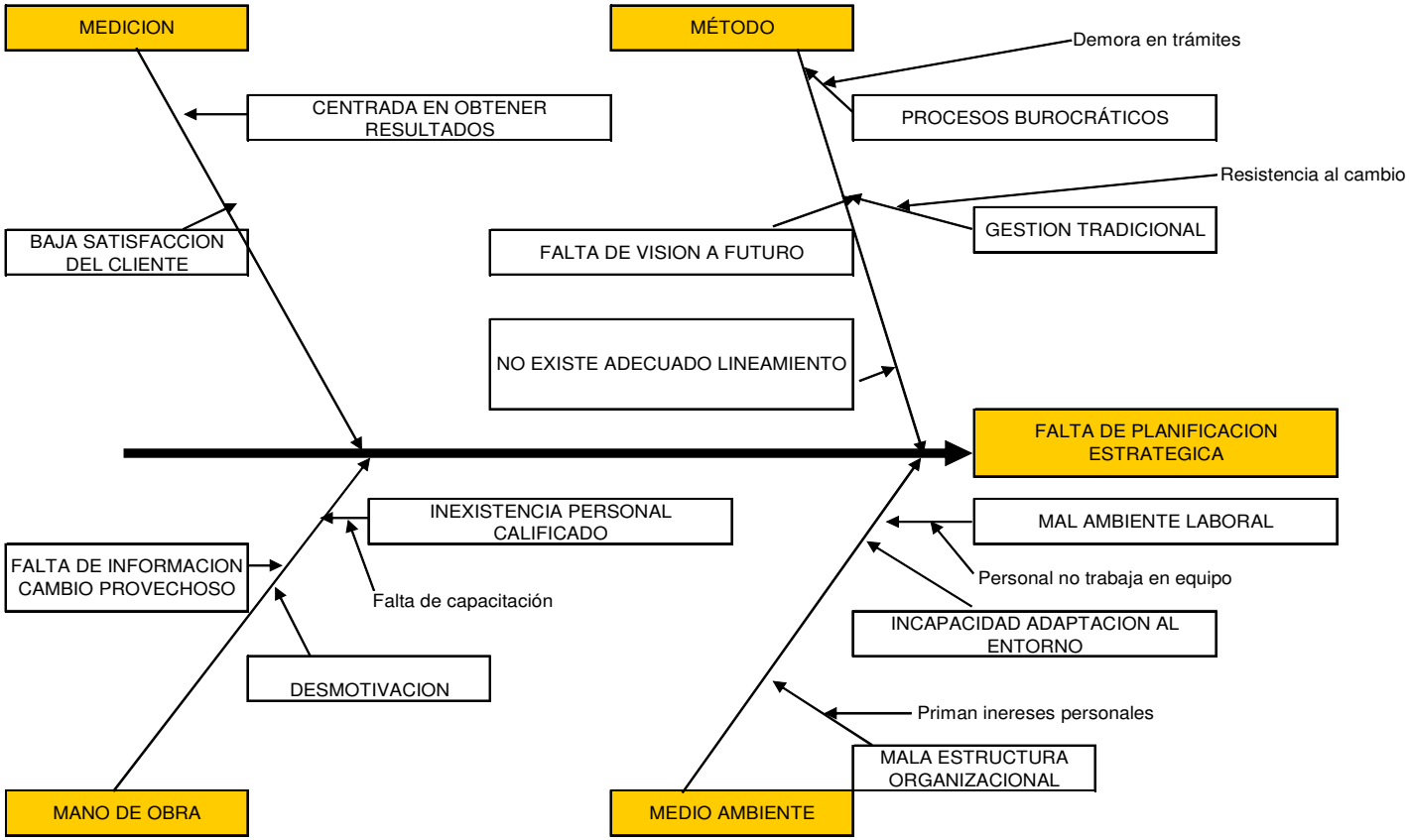
[2] www.iisacat.com

Se debe encontrar las verdaderas causas para las falencias que se hallan en la organización, y eso esto llevará a contribuir con el mejoramiento tanto del área administrativa como del área técnica.

Para encontrar las causas que originan el problema de la organización se ha utilizado el Diagrama de Pescado.

Gráfico 1.4.1

Diagrama de Ishikawa



Elaborado por: Autora

Fuente: Datos proporcionados por la empresa.

Mediante el diagrama de Ishikawa se puede indicar las diferentes causas y efectos que ocasiona el no tener una Planificación Estratégica

MEDICION

La centralización de resultados de la empresa conjuntamente con la baja satisfacción del cliente, han llegado a determinarse claramente con causas que determinen la falta de una planificación estratégica adecuada en la organización.

METODO

En lo referente a como se maneja en general la empresa se deben señalar los procesos burocráticos a cumplir lo que ocasiona la demora en diversos trámites a seguir durante el proceso de una compra en efectivo o a crédito en IIASA, esto claramente refleja la gestión tradicional con la que se maneja la empresa lo que genera una resistencia al cambio, por lo que es claro concluir que es evidente la falta de visión de futuro de la misma, y para concluir es importante indicar la falta de un lineamiento estratégico en la empresa.

MANO DE OBRA

Dentro de la empresa es notable la inexistencia de personal calificado en el área correspondiente al asesoramiento al cliente y esto es fundamentalmente porque no se ha capacitado al cliente interno de cada departamento, lo cual puede ser por dos causas por falta de información a los empleados para indicarles de que el cambio que se daría con una adecuada planificación estratégica y un correcto direccionamiento de la empresa, además de la desmotivación que hay por parte de la empresa debido a que no se le reconoce al empleado el tiempo que invierte en colaborar con el mejoramiento del desenvolvimiento de la empresa, y eso hace que no haya un real compromiso por parte del empleado.

MEDIO AMBIENTE

Es evidente el mal ambiente laboral en el que se desenvuelve el trabajador debido a que no se trabaja en equipo, esto se debe principalmente a la mala estructura organizacional con la que se encuentra IIASA y por ende cabe indicar que priman intereses personales, por lo que se hace evidente la falta de adaptación al entorno cambiante y globalizado en el cual se desenvuelve la empresa.

1.5.- OBJETIVOS DEL PLAN

1.5.1.- Objetivo General

Desarrollar un Plan Estratégico para la empresa IIASA que permita identificar y llevar a la práctica estrategias que contribuyan al progreso de la organización, para disminuir riesgos y asistir al fortalecimiento y competitividad de la misma a largo plazo.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Elaborar el Diagnóstico de Situación Actual de la empresa IASA, a fin de identificar sus principales fortalezas y falencias.

- Desarrollar el Direccionamiento Estratégico de la empresa IIASA, para cumplir con el giro de negocio, mejorar la productividad y desempeño de la empresa.

- Aplicar Balance Score Card permite desarrollar un alineamiento de los objetivos estratégicos con la organización y además establecer medidas de actuación y control para la empresa.

- Desarrollar proyectos estratégicos que permitan contribuir con el desarrollo de la empresa, corregir las falencias, y aprovechar las mejoras determinadas en el estudio previo.

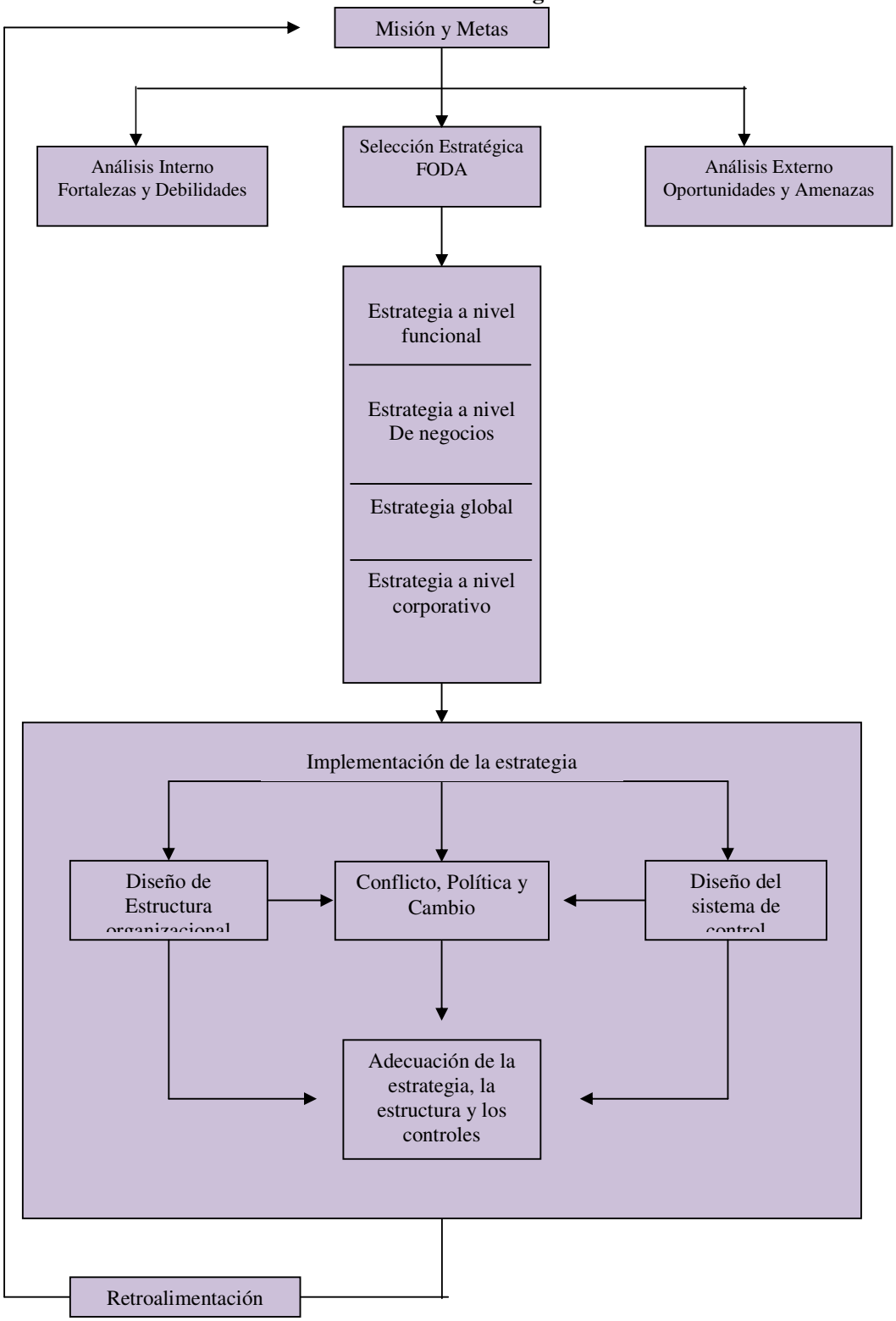
- Realizar evaluación financiera de los proyectos

1.6.-MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL

1.6.1 MARCO TEORICO

La base sobre la cual se trabajará para el desarrollo de este proyecto está determinada en los siguientes gráficos:

Gráfico 1.6.1
Proceso Plan Estratégico



Fuente: HILL; Charles. Administración Estratégica.

Gráfico 1.6.2

Proceso Cuadro de Mando Integral

FUENTE: http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/iso90041.gif

BALANCE SCORE CARD

También conocido como cuadro de mando integral "Es una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores.

Las 4 categorías de negocio son: Financieras, Clientes, Procesos Internos y Formación y Crecimiento. BSC sugiere que estas perspectivas abarcan todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de una empresa y deben ser considerados en la definición de los indicadores. De acuerdo a las características propias de cada negocio pueden existir incluso más, pero difícilmente habrá menos de las mencionadas.

El equilibrio entre los indicadores es lo que da nombre a la metodología, pues se presenta un balance entre los externos relacionados con accionistas y clientes, y los internos de los procesos, capacitación, innovación y crecimiento; también existe un equilibrio entre

indicadores de resultados, los cuales ven los esfuerzos (principalmente económicos) pasados e indicadores que impulsan la acción futura (capacitación, innovación, aprendizaje, etc.).

El BSC permite tener el control del estado de salud corporativa y la forma como se están encaminando las acciones para alcanzar la visión. A partir de la visualización y el análisis de los indicadores balanceados, pueden tomarse acciones preventivas o correctivas que afecten el desempeño global de la empresa.

Por sus características, le BSC puede implementarse a nivel corporativo o en unidades de negocio con visión y estrategias de negocios definidas y que mantengan cierta autonomía funcional."[3]

PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD[4]

Perspectiva financiera. Históricamente los indicadores financieros han sido los más utilizados, todas las medidas que forman parte de la relación causa-efecto, culminan en la mejor actuación financiera.

Perspectiva del cliente. La perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo.
"La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior."[5]

Perspectiva procesos internos. Los procesos en los que se debe ser excelente son los que identifican los directivos y ponen especial atención para que se lleven a cabo de una forma perfecta, y así influyan a conseguir los objetivos de accionistas y clientes.

Perspectiva de formación y crecimiento. Aquí se identifican la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Hay que lograr formación y crecimiento en 3 áreas: personas, sistemas y clima organizacional. Son intangibles, y son identificadores

[3] http://www.scorecard.com.mx/BalancedScoreCard/
[4] http://www.scorecard.com.mx/BalancedScoreCard/
[5] Kaplan & Norton "Como utilizar el cuadro de mando integral"

relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología.

INDICADORES DE GESTION[6]

Es una relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, y que por medio de estas permiten analizar y estudiar la situación y las tendencias de cambio generadas por un fenómeno determinado, respecto a unos objetivos y metas previstas determinadas.

Los indicadores de gestión pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas y entre otros; es la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.

De igual modo hay que tener presente que los indicadores de gestión son un medio y no un fin, ya que el indicador es un apoyo para saber como se encuentra la organización.

Es un indicio expresado numéricamente o en forma de concepto, sobre el grado de eficiencia o eficacia de las operaciones de la entidad, una dependencia o un área. El indicador compara dos cifras o datos. Con base en su interpretación se puede cualificar una acción y orientar análisis más detallados en los aspectos en los que se presume desviaciones. El indicador facilita el control y el autocontrol y por consiguiente la toma de decisiones, en la medida en que sea posible relacionarlos con cantidad, calidad, costos, oportunidad y productividad

Los parámetros son aspectos a evaluar en un enfoque sistémico de gestión de una unidad u organización (sistema conductual). Efecto, impacto, eficacia, eficiencia,

Economía y calidad son parámetros de gestión. Los indicadores son referencias numéricas que relacionan variables para mostrar el desempeño de la unidad u organización con relación a uno de los parámetros de gestión.

[6] http://www.aiteco.com/indicador.htm

1.7.-MARCO CONCEPTUAL[7]

AGREEMENTS

Documento con el cual se autoriza la salida de una máquina o equipo de generación eléctrica o motor, donde por cada equipo que se vende se debe recoger el visto bueno de toda la alta gerencia que se encuentra en la ciudad de Guayaquil.

AMENAZAS

Son todos aquellos elementos o eventos que están latentes que representan un peligro potencial. También se entienden las amenazas como las adversidades potenciales que pueden poner en peligro el logro de los resultados.

ATTACHEMENT

Proceso con el cual se denomina el aditamento de accesorios o determinados cambios en la primera orden enviada acerca del equipo que se va a separar para la venta cuando llegue de la importación.

ATENCION AL CLIENTE

Forma o manera con la que debe contar toda empresa para mantener satisfechos a sus compradores o clientes.

BOOK VALUE

Valor neto del equipo a venderse

COMUNICACIÓN

Transferencia de información comprendida de una a otra persona. Proceso por el cual se muestran unos resultados y son conocidos por otras personas, permitiendo compartir e intercambiar ideas y opiniones con el objeto de mejorar la ejecución de una actividad que sea juzgada y evaluada

DEBILIDADES

Son sus falencias, los aspectos en los cuales será necesario actuar rápidamente para no quedar en situación crítica. Una de sus consecuencias puede ser la pérdida de participación en el mercado.

[7] Basado en conceptos en Biblioteca de Consulta Microsoft ® Encarta ® 2005

DIVISION INDUSTRIAL

Departamento que abarca todo lo referente a sistemas de generación eléctrica y motores.

DIVISION CONSTRUCCION

Departamento que comprende todo lo referente a maquinaria nueva y usada de la marca CATERPILLAR.

DIVISION AGRÍCOLA

Departamento que abarca todo lo referente a tractores agrícolas marca MASSEY FERGUSON.

ENTREGA TECNICA

Paso que hay que seguir para cumplir con todas las condiciones de la venta de un equipo, consiste en la indicación por parte de un técnico calificado acerca de funcionamiento de la máquina o equipo adquirido.

ESTRATEGIA

Principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar siendo a así también la ruta a seguir por las grandes líneas de acción contenidas en las políticas nacionales para alcanzar los propósitos, objetivos y metas planteados en el corto, mediano y largo plazos

FACTORES

Elementos básicos que intervienen en un proceso y son la causa o condición del cambio, o transformación del mismo. Pueden ser políticos, económicos. Sociales, legales.

FORTALEZAS

Son aquellas características de la empresa que la diferencian en forma positiva al compararse con otras y en consecuencia potencian las posibilidades de crecimiento y desarrollo.

GESTION ESTRATEGICA

Método que ayuda a integrar pronósticos a corto plazo con la gestión diaria.

HOJA DE MARGEN

Documento en el que se registra todas las condiciones para la venta de determinado equipo por ejemplo: seguro, transporte, accesorios, imprevistos.

IIASA

Siglas que abrevian Importadora Industrial Agrícola S.A, autorizadas por el SRI para convertirse en el nombre comercial de la empresa objeto de estudio.

INDICADORES DE RESULTADOS

Miden directamente el grado de eficacia o el impacto sobre la población. Son los más relacionados con las finalidades y las misiones de las políticas públicas

INDICADORES DE PROCESO

Valoran aspectos relacionados con las actividades. Hacen referencia a mediciones sobre la eficacia del proceso. Habitualmente relacionan medidas sobre tiempos de ciclo, porcentaje de errores o índice de colas.

INDICADORES DE ESTRUCTURA

Miden aspectos relacionados con el coste y la utilización de recursos.

LINEAMIENTO

Conjunto de acciones especificas que determinan la forma, lugar y modo para llevar a cabo una política en materia de obra y servicios relacionados con la misma.

METODO DEDUCTIVO

Aspira a demostrar, mediante la lógica pura, la conclusión en su totalidad a partir de unas premisas, de manera que se garantiza la veracidad de las conclusiones, si no se invalida la lógica aplicada.

METODO INDUCTIVO

Crea leyes a partir de la observación de los hechos, mediante la generalización del comportamiento observado; en realidad, lo que realiza es una especie de generalización, sin que por medio de la lógica pueda conseguir una demostración de las citadas leyes o conjunto de conclusiones.

OBSERVACIÓN

El primer paso es limitar una parte del universo o población que constituye la muestra. Anotación de lo observable, posterior ordenamiento, tabulación y selección de los datos obtenidos, para quedarse con los más representativos.

OPORTUNIDADES

Es la cantidad perdida a causa de no haber adoptado una determinada acción.

ORDEN

Ficha técnica que contiene la serie del equipo a despacharse entre otros, que se encuentra en el SIS, donde tiene asignado un número y letra de acuerdo a la línea y a una secuencia.

PLAN

Documento que contempla en forma ordenada y coherente las metas, estrategias, políticas, directrices y tácticas en tiempo y espacio, está sujeto a modificaciones en sus componentes en función de la evaluación periódica de sus resultados.

PERSPECTIVA

Manera de visualizar en forma genérica un determinado tema o rama de una empresa

PIN

Número que distingue a cada equipo, cifras únicas características de cada equipo, diferentes a la serie del mismo.

SOLICITUD DE CREDITO

Documento con el cual luego de presentados los requisitos para el otorgamiento de un crédito por parte de la empresa, se da a conocer tanto al gerente nacional de la línea como a todas las personas involucradas en el proceso del equipo a facturarse.

SIS

Método desarrollado por el departamento de sistemas para manejar lo referente a solicitud de importación de equipo, facturación de un determinado equipo.

CAPÍTULO II

ANALISIS SITUACIONAL

2.1. ANALISIS EXTERNO

"Es el proceso de identificar las oportunidades o amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno."[8]

Al realizar el análisis externo de la empresa se identifica los aspectos de oportunidades y amenazas en el desarrollo de su actividad comercial. Cualquier cambio dentro de la empresa se relaciona con los factores del entorno, lo cual contribuye con la Planificación Estratégica, para prever el futuro de la empresa.

2.1.1. Macro ambiente

El estudio del macro ambiente analiza variables externas a la organización y que pueden influir directamente dentro de todas las decisiones de la misma. Importadora Industrial Agrícola S. A."IIASA" pertenece al sector comercial de maquinaria tanto para el sector agrícola como para el sector petrolero del país, por lo que para el diagnóstico de este proyecto es necesario realizar un análisis de las siguientes variables:

2.1.1.1. Factor económico

"Aquellos relacionados con el comportamiento de la economía, tanto a nivel nacional como internacional".[9]

2.1.1.1.1 Producto Interno Bruto (PIB)

Es el valor total de la producción corriente de bienes y servicios finales dentro del territorio nacional durante un período de tiempo determinado. El PIB es una magnitud flujo que contabiliza bienes y servicios producidos en un periodo determinado.[10]

2.1.1.1.2 PIB relacionado con la Agricultura

Comprende el valor total del sector agrícola del Ecuador, lo que nos permitirá indicar el progreso y evolución del mismo.

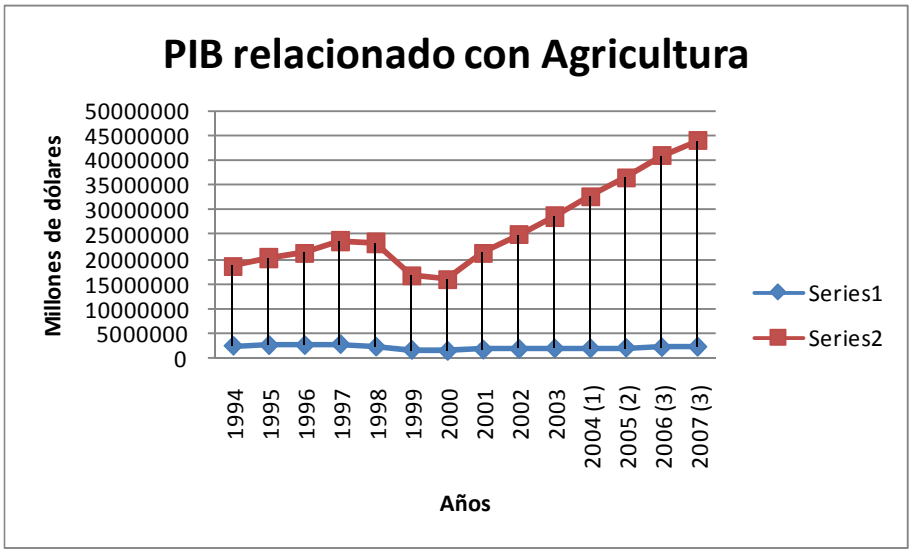
[8] SERNA, Humberto, "GERENCIA ESTRATEGICA", pág., 33, Séptima Edición
[9] SERNA, Humberto, "GERENCIA ESTRATEGICA", pág., 33, Séptima Edición
[10] www.definicion.org

TABLA 2.1

PIB TOTAL EN RELACION CON LA AGRICULTURA

AÑO	AGRICULTURA	TOTAL
1994	2459846	18572835
1995	2596749	20195548
1996	2605576	21267868
1997	2802286	23635560
1998	2306504	23255136
1999	1653139	16674495
2000	1465783	15933666
2001	1698934	21249577
2002	1836346	24899481
2003	1986104	28635909
2004 (1)	1980696	32635711
2005 (2)	2069961	36488920
2006 (3)	2183990	40892080
2007 (3)	2294610	43936331

Gráfico 2.1



Fuente: www.cedatos.com

Elaborado por: Autora.

ANALISIS

Mediante el PIB se puede evidenciar el nivel de actividad de la economía, en este caso se demuestra el notable crecimiento de la economía en los últimos años de por las políticas que han contribuido notablemente para las personas que se dedican a la agricultura en

nuestro país, lo que evidenciaría un mejoramiento en la venta de productos agrícolas con los que cuenta la empresa.

OPORTUNIDAD: Incremento de leyes a favor de agricultores dentro de la presente administración del país, contribución e incentivo al sector agrícola

2.1.1.1.3 PIB relacionado con minas, industria, refinación, electricidad y construcción

A continuación se muestra la tabla y gráficos del PIB del Ecuador relacionado con el PIB de minas, industria, refinación, electricidad y construcción en miles de dólares.

TABLA 2.2

PIB MINAS, INDUSTRIA, REFINACION, ELECTRICIDAD, CONSTRUCCION

Periodo	PIB	Minas y Canteras	Industrias Manufactureras (excluye refinación de petróleo)	Fabricación de productos de la refinación de petróleo(1)	Suministros de electricidad y agua	Construcción
1994	18572835	1682308	2716921	-377664	280329	584363
1995	20195548	1913783	2828534	-547665	145829	689805
1996	21267868	2337119	3027667	-784362	150932	902694
1997	23635560	1.955.976	3078206	-592962	293090	1028978
1998	23255136	977624	2910600	-150851	323643	1271272
1999	16674495	2062901	2357516	-745669	230704	893529
2000	15933666	3429731	2169792	-1359928	169030	1126869
2001	21249577	2563354	2483706	-687132	389702	1662436
2002	24899481	2880840	2593049	-701780	614139	2029857
2003	28635909	3608824	2734904	-749630	661487	2136745
2004 (1)	32635711	5372083	2883111	-1357306	605892	2681463
2005 (3)	36488920	7511228	3269369	-2416655	516953	2975681
2006 (4)	40892080	9946393	3507977	-2790270	547270	3221264
2007 (4)	43936331	10760204	3724479	-2874257	574907	3500548

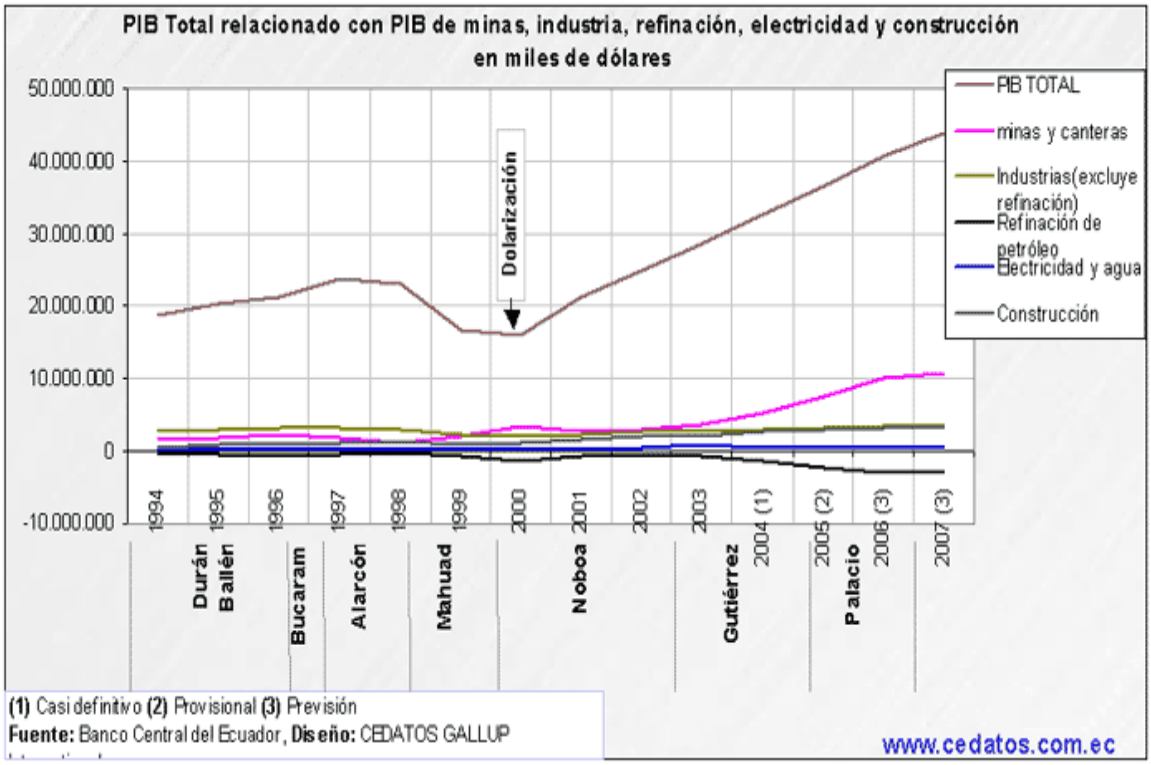
FUENTE: www.cedatos.com

(1) Casi definitivo

(2) Provisional

(3) Previsión

Gráfico 2.2



ANALISIS

Con este gráfico se puede evidenciar que si existe un crecimiento en lo que se refiere a construcción y generación de electricidad en el Ecuador, lo que tiene una relación directamente proporcional con IIASA debido a que ésta provee tanto de maquinaria para la construcción como para generación de electricidad, por lo tanto se debe aprovechar este cambio en la economía del país.

OPORTUNIDAD: Incremento del PIB significaría alza en ventas para sector de la construcción y generación de energía.

2.1.1.1.4 INFLACION

Es un desequilibrio entre la oferta y la demanda de bienes y servicios que se refleja en un aumento generalizado y sostenido del nivel general de precios. Representa una baja en el valor del dinero [11].

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.[12]

TABLA 2.3

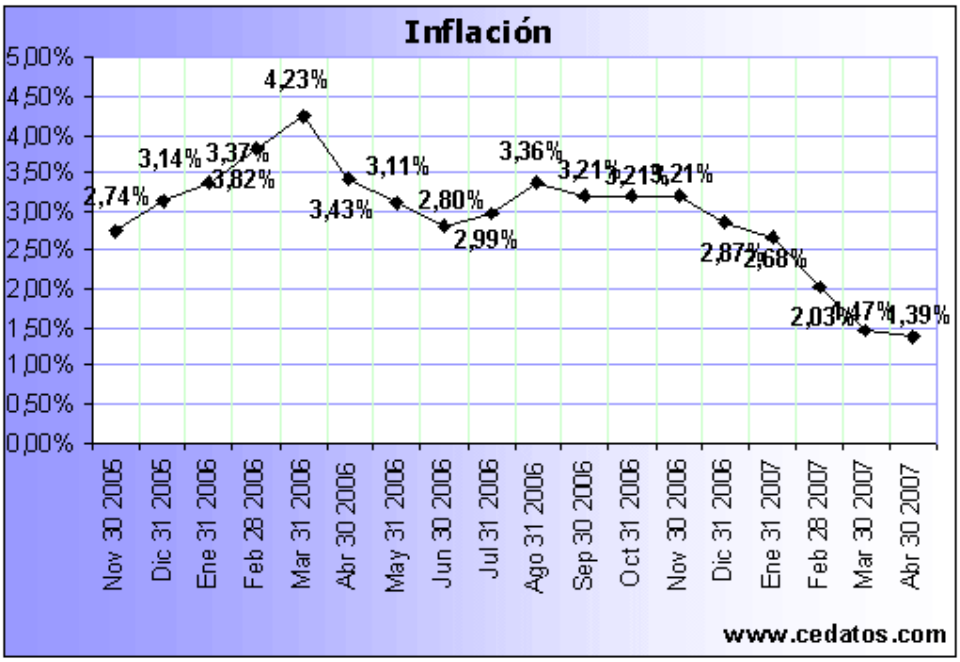
INFLACION

PERIODO	PORCENTAJE
Nov 30 2005	2,74%
Dic 31 2005	3,14%
Ene 31 2006	3,37%
Feb 28 2006	3,82%
Mar 31 2006	4,23%
Abr 30 2006	3,43%
May 31 2006	3,11%
Jun 30 2006	2,80%
Jul 31 2006	2,99%
Ago 31 2006	3,36%
Sep 30 2006	3,21%
Oct 31 2006	3,21%
Nov 30 2006	3,21%
Dic 31 2006	2,87%
Ene 31 2007	2,68%
Feb 28 2007	2,03%
Mar 30 2007	1,47%
Abr 30 2007	1,39%

FUENTE: www.cedatos.com

[11] www.definicion.org
[12] www.cedatos.com

Gráfico 2.3



FUENTE: www.cedatos.com

ANALISIS

La inflación en el Ecuador a partir de la dolarización no ha sufrido un incremento al contrario es posible indicar que se mantiene notablemente con estabilidad debido a que el dólar que es la moneda por la cual se rige el Ecuador no pierde capacidad de poder adquisitivo y eso ha ayudado tanto a la economía del país. En el gráfico anterior se puede evidenciar que la variable que se esta analizando no sobrepasa el 5% es decir en los últimos años ha sufrido fluctuaciones pero no representan un notable cambio para el mismo.

OPORTUNIDAD: Con la estabilización de la inflación la empresa no pierde clientes, y la capacidad de compra se mantiene estable.

2.1.1.1.5 TASA DE INTERÉS

Es la valoración del costo que implica la posesión de dinero producto de un crédito. Es el precio en porcentaje que se paga por el uso de fondos prestables[13]

2.1.1.1.6 TASA DE INTERÉS ACTIVA Y PASIVA

TABLA 2.4

TASA DE INTERÉS ACTIVA Y PASIVA

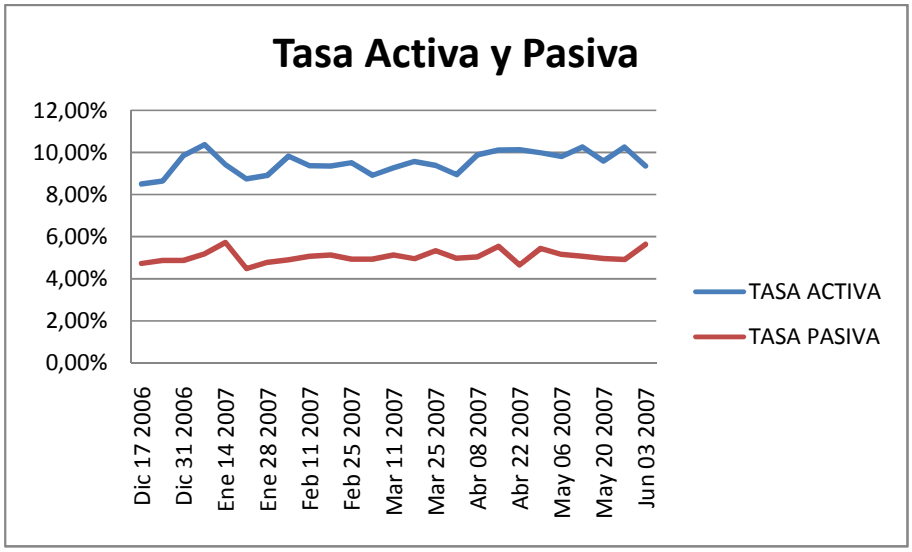
AÑO	TASA ACTIVA	TASA PASIVA
Dic 17 2006	8,49%	4,73%
Dic 24 2006	8,63%	4,88%
Dic 31 2006	9,86%	4,87%
Ene 07 2007	10,37%	5,19%
Ene 14 2007	9,42%	5,73%
Ene 21 2007	8,74%	4,49%
Ene 28 2007	8,90%	4,79%
Feb 04 2007	9,82%	4,91%
Feb 11 2007	9,37%	5,07%
Feb 18 2007	9,35%	5,13%
Feb 25 2007	9,51%	4,93%
Mar 04 2007	8,90%	4,93%
Mar 11 2007	9,26%	5,13%

AÑO	TASA ACTIVA	TASA PASIVA
Mar 18 2007	9,56%	4,96%
Mar 25 2007	9,38%	5,33%
Abr 01 2007	8,93%	4,98%
Abr 08 2007	9,88%	5,04%
Abr 15 2007	10,11%	5,54%
Abr 22 2007	10,13%	4,66%
Abr 29 2007	9,98%	5,44%
May 06 2007	9,81%	5,16%
May 13 2007	10,26%	5,08%
May 20 2007	9,58%	4,96%
May 27 2007	10,26%	4,92%
Jun 03 2007	9,35%	5,64%

FUENTE: www.cedatos.com

[13] www.definicion.org

GRAFICO 2.4



FUENTE:www.cedatos.com

ELABORADO POR: Autora

ANALISIS

En lo referente a las tasas de interés que se deben pagar por un préstamo de dinero o por tener una determinada cantidad de dinero en el banco, es importante analizar el hecho de que esta variable tiene relación directa tanto con la inflación así como con la economía dolarizada en la que se encuentra el Ecuador. De ahí que para el análisis es posible observar que la tasa activa parte de un 8,49 % y no sobrepasa el 11 % lo cual si bien es cierto es relativamente alto para una economía dolarizada es provechoso porque se están dictando leyes para que todo sea a favor de la persona que necesita adquirir un crédito,

mientras que la tasa de interés pasiva es baja porque a partir de la diferencia de las dos tasa es que el banco concibe sus utilidades es decir el spread financiero.

OPORTUNIDAD: Posibilidad alta de realizar créditos por baja en tasas administrativas.

2.1.1.1.6 BALANZA COMERCIAL

Es la parte de la balanza de pagos que contempla las importaciones y exportaciones de mercancías o bienes tangibles. Se utiliza para registrar el equilibrio o desequilibrio en el que se encuentran estas transacciones respecto al exterior y se expresan en déficit o superávit; el primero cuando son mayores las importaciones; y el segundo cuando son mayores las exportaciones.[14]

2.1.1.1.7 IMPORTACIONES

Es el volumen de bienes, servicios y capital que adquiere un país de otro u otros países. Representa el valor CIF de los bienes importados, así como los servicios por fletes y seguros que se compran en el exterior[15]

2.1.1.1.7.1 IMPORTACIONES FOB

FOB (Free On Board) es un Incoterm (término de comercio internacional). Significa que el vendedor paga el transporte de las mercancías al puerto de envío, más el costo del cargamento. El comprador paga la carga, seguro y el transporte del puerto de destino a su almacén. La transferencia de riesgos ocurre cuando las mercancías pasan de la nave al puerto del envío. Internacionalmente el término especifica el puerto del origen.[16]

A continuación se muestra la tabla y gráficos de las importaciones del Ecuador.

[14] www.definicion.org
[15] www.definicion.org
[16] www.cedatos.com

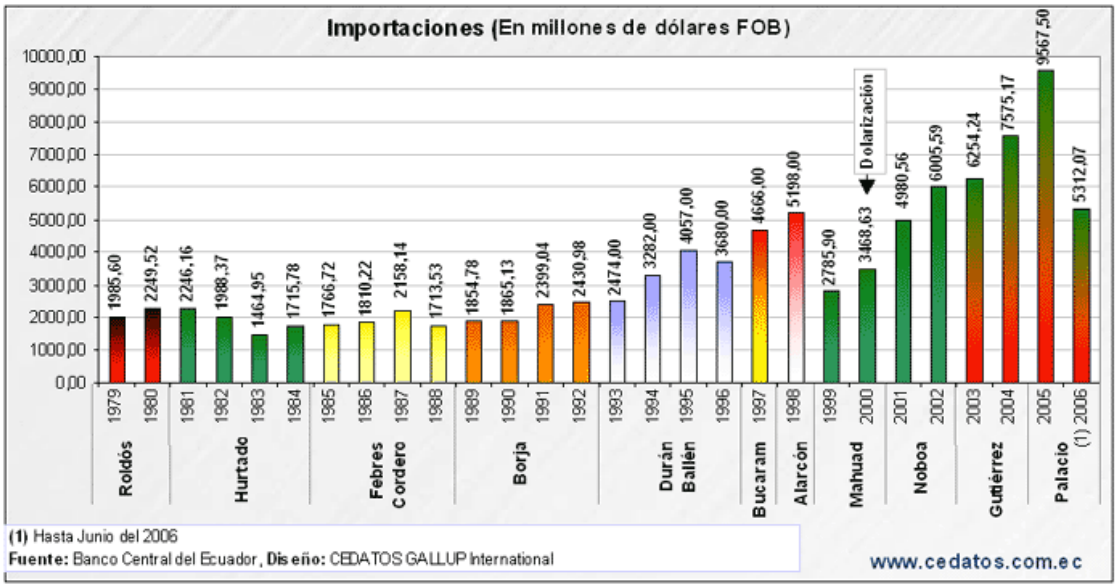
TABLA 2.5

IMPORTACIONES

Año	Valor
1979	1986
1980	2250
1981	2246
1982	1988
1983	1465
1984	1716
1985	1767
1986	1810
1987	2158
1988	1714
1989	1855
1990	1865
1991	2399
1992	2431
1993	2474
1994	3282
1995	4057
1996	3680
1997	4666
1998	5198
1999	2786
2000	3469
2001	4981
2002	6006
2003	6254
2004	7575
2005	9568
(1) 2006	6201

FUENTE: www.cedatos.com

GRAFICO 2.5



ANALISIS

Las importaciones se han incrementado notablemente, es importante indicar que IIASA trabaja con precios FOB sobre todo desde el puerto de Miami .Cabe anotar el incremento de las importaciones lo que permitirá aumentar ventas a IIASA y por tanto esa empresa podrá importar maquinaria y podrá satisfacer necesidades de sus clientes.

OPORTUNIDAD: Posibilidad de incremento de ventas favorable para la expansión del negocio.

2.1.1.1.8 PRECIO BARRIL PETROLEO

Fijado en base al marcador estadounidense West Texas Intermediate (WTI), lo que para septiembre Ecuador lo fijó en 3.83 dólares por debajo de este indicador. WTI: es la mezcla de petróleo crudo ligero que se cotiza en el New York Mercantile Exchange y sirve de referencia en los mercados de derivados de los EE.UU. BRENT: la mezcla de petróleo crudo ligero que se cotiza en el International Petroleum Exchange y sirve de referencia en los mercados de derivados de Europa y Asia. [17]

TABLA 2.6

PRECIO DEL BARRIL PETROLEO

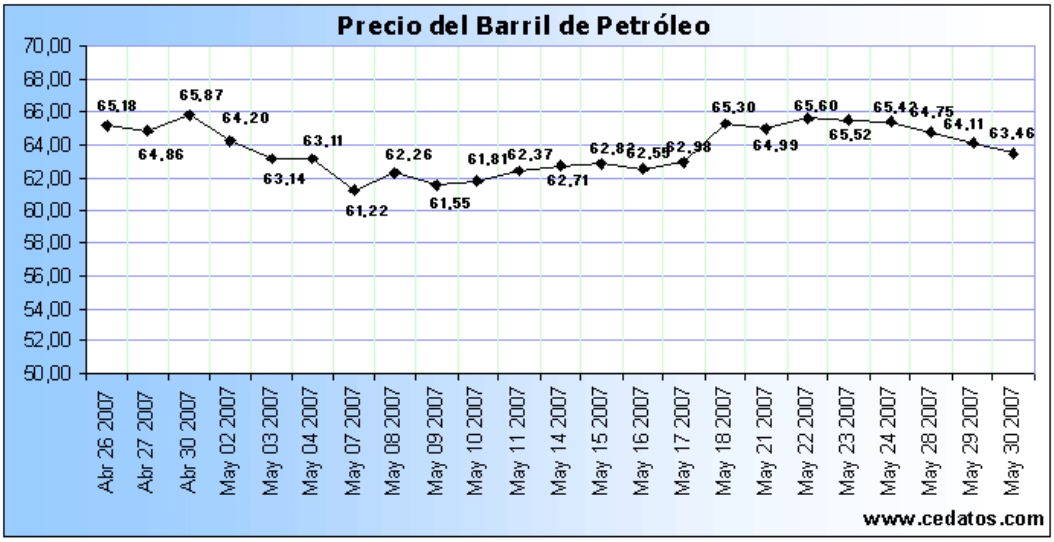
PERIODO	PRECIO $
May 09 2007	62
May 10 2007	62
May 11 2007	62
May 14 2007	63
May 15 2007	63
May 16 2007	63
May 17 2007	63
May 18 2007	65

PERIODO	PRECIO $
May 21 2007	65
May 22 2007	66
May 23 2007	66
May 24 2007	65
May 28 2007	64
May 29 2007	64
May 30 2007	63

FUENTE: www.cedatos.com

[17] www.cedatos.com

GRAFICO 2.6



FUENTE: www.cedatos.com

ANALISIS

Se realiza el análisis de las empresa petroleras en el país, debido a que IIASA se encuentra directamente relacionada con las petroleras del país por tanto es importante indicar que a ese sector está en conflicto no es conveniente para la empresa, como se muestra en el gráfico hay una pronunciada baja en un período de este año.

IIASA vende al sector petrolero motores y generadores principalmente es decir la estabilidad de la empresa petrolera depende de la estabilidad del precio del petróleo.

OPORTUNIDAD: Estabilidad en el precio del petróleo es una posibilidad para captar más clientes del mercado petrolero.

2.1.1.2 FACTOR POLITICO

IIASA se vió afectada la empresa con la salida de la compañía OXY debido a que era uno de los principales clientes en el área petrolera y hay que anotar los momentos de incertidumbre que se vivieron a lo largo del cambio a Petroproducción Bloque 15, porque no se tenia conocimiento de quien iba a asumir la deuda de esta compañía a IIASA.

También produce incertidumbre dentro de la empresa el hecho de que el gobierno va a disminuir el número de petroleras en el país lo cual le haría mucho daño porque es uno de los principales mercados.

Otro factor que también ha afectado directamente a la empresa es el Decreto Presidencial que se refiere a la ley de tercerización debido a que del total de los empleados de IIASA el 50% es tercerizado.

AMENAZA: Las políticas del nuevo gobierno han generado incertidumbre en la empresa respecto de la contratación del personal.

2.1.1.3 FACTOR SOCIAL

2.1.1.3.1 RIESGO PAIS

Nivel general de incertidumbre política y económica en un país. Se trata del riesgo de prestarle al prestatario más solvente del país, es decir, de invertir en valores emitidos por el gobierno nacional.[18]

Cualquier evaluación de riesgo expresará el nivel de probabilidad de sufrir una pérdida, ante lo cual existirá una mayor o menor necesidad de reducir o evitar las consecuencias de dicha pérdida.

[18] www.definicion.org

TABLA 2.7

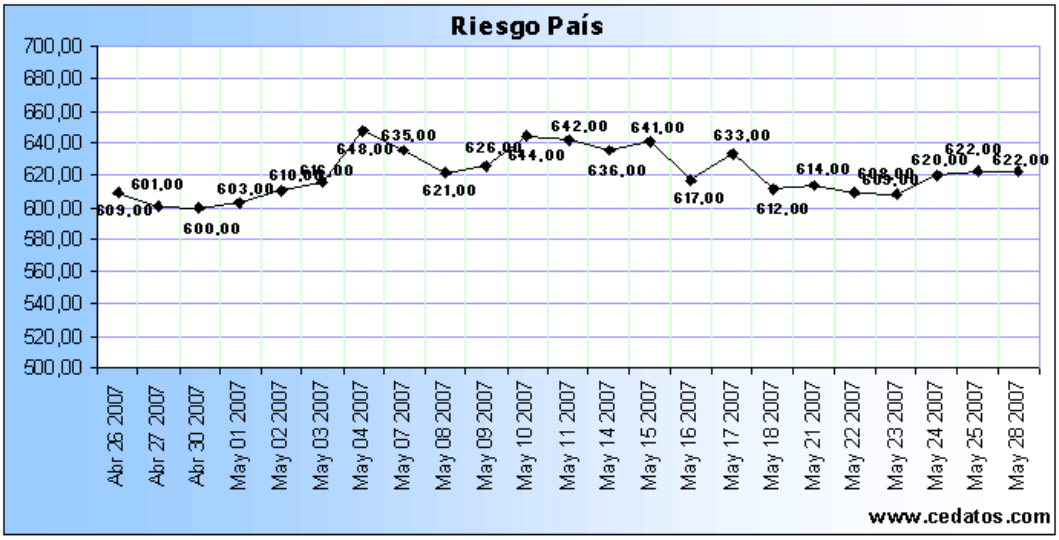
RIESGO PAIS

PERIODO	VALOR
Abr 26 2007	609
Abr 27 2007	601
Abr 30 2007	600
May 01 2007	603
May 02 2007	610
May 03 2007	616
May 04 2007	648
May 07 2007	635
May 08 2007	621
May 09 2007	626
May 10 2007	644
May 11 2007	642

PERIODO	VALOR
May 14 2007	636
May 15 2007	641
May 16 2007	617
May 17 2007	633
May 18 2007	612
May 21 2007	614
May 22 2007	609
May 23 2007	608
May 24 2007	620
May 25 2007	622
May 28 2007	622

FUENTE:www.cedatos.com

GRAFICO 2.7



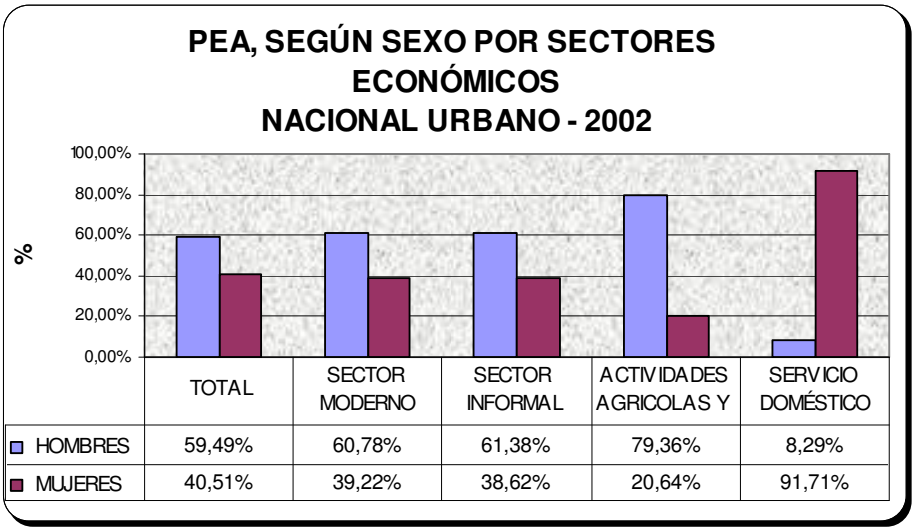
ANALSIS

Según el gráfico anterior se debe indicar que se ha observado el comportamiento del riesgo país a partir de Abril del presente año hasta Mayo del mismo y se obtiene como resultado que se ha mantenido estable no ha fluctuado de manera considerable es por eso que el riesgo país si tiene un comportamiento normal como el que ha tenido hasta el momento no afectará de mayor forma al buen desenvolvimiento de la organización.

AMENAZA: La inestabilidad política mantiene el riesgo país de tal forma que no se sabe como se va a comportar

2.1.1.3.3 POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA

GRÁFICO 2.9



	TOTAL	SECTOR MODERNO	SECTOR INFORMAL	ACTIVIDADES AGRICOLAS Y	SERVICIO DOMÉSTICO
HOMBRES	59,49%	60,78%	61,38%	79,36%	8,29%
MUJERES	40,51%	39,22%	38,62%	20,64%	91,71%

Fuente: ***www.inec.gov.ec***

Según el gráfico anterior existe una participación a nivel general de hombres en n 59,49% y de mujeres de un 40,51% lo que nos da una pauta para indicar que las mujeres ya han ingresado a realizar actividades económicas.

Para IIASA como empresa es importante analizar que la actividad agrícola ocupa el segundo lugar en cuanto a población económicamente activa se refiere, luego del servicio

doméstico, lo cual es beneficioso para la empresa debido a que proporciona maquinaria agrícola tanto al público en general como a entidades dedicadas a la actividad mencionada y que son parte de los gobiernos seccionales.

OPORTUNIDAD: Sector agrícola tiene un porcentaje alto en cuanto a ocupación a nivel del país.

2.1.1.4 FACTOR LEGAL

Ley de importaciones

Para iniciar una importación a consumo se debe determinar si la mercadería es o no de prohibida importación, las mismas que se encuentran establecidas en la Resol. No. 182 del COMEXI publicado en el R.O. 57 de abril 2003, determinar la subpartida de la mercancía, por que dependiendo de su naturaleza, deberá cumplir con el requisito correspondiente (licencias de importación).

Si el valor FOB detallado en factura de la mercancía es igual o mayor a USD 4000,00, requiere visto bueno de los bancos corresponsales en el Ecuador, previo al embarque, así como también el importador debe solicitar y realizar la inspección en origen a través de unas de las empresas verificadoras autorizadas por la Aduana Los documentos de acompañamiento para la presentación de la Declaración Única Aduanera:

- Original o copia negociable del conocimiento de embarque, carta de porte o guía aérea.
- Factura Comercial o Póliza de seguro
- Certificado de inspección en origen o procedencia (de ser el caso)
- Certificado de origen (de ser el caso)

Visto bueno del BCE o de sus bancos corresponsales, previo al embarque de las mercancías en las importaciones a consumo, y los demás exigibles por regulaciones expedidas por el Directorio del BCE.

Una vez compilada la documentación arriba detallada, y previa transmisión electrónica de la

misma en el SICE, se ingresa físicamente los documentos por el Distrito de llegada de la mercancía para el trámite de nacionalización de las mercancías pertinente.[19]

Sri Contribuyente especial

IIASA es contribuyente especial que lo que quiere decir que fue calificada como tal por la Administración Tributaria, sujeto a normas especiales con relación al cumplimiento de sus deberes formales y pago de sus tributos.

Es contribuyente especial desde 7 de Septiembre de 1995

2.1.1.5 FACTOR TECNOLOGICO Y AMBIENTAL

Se va a realizar un análisis de la tecnología con la que trabaja CATERPILLAR lo cual involucra indicar con que tecnología se elaboraron los equipos que se expenden en IIASA, además se va a indicar como contribuyen las máquinas con el cuidado del medio ambiente en el que deben desarrollarse.

Una variable importante es el ruido en el que ha pensado directamente CATERPILLAR como fábrica de los productos que IIASA distribuye, es decir cada vez ir mejorando para que generan las máquinas no generen ruido, porque sin lugar a duda existen lugares naturales en lo que se estaría atentando contra el ecosistema de no ser así.

Los productos Caterpillar son codiciados por su calidad superior y fuerte fiabilidad. Se han diseñado para soportar algunas de las condiciones más duras en el planeta.

Actualmente, gran parte de la tecnología y el saber qué hay detrás de estos productos de calidad mundial es accesible a través de la Licencia de Tecnología Caterpillar.

La maquinaria con la cual IIASA se ha hecho su mercado con sus clientes es principalmente porque las mismas se preocupan por no contaminar el ambiente porque su tecnología esta adaptada para eso.

“En lo que se refiere a los motores CATERPILLAR la tecnología ACERT™ cumple los requisitos de emisiones sin sacrificar rendimiento. Y es así que Caterpillar eligió un

[19] http://www.aduana.gov.ec/contenido/procImportar.html

método innovador para cumplir los requisitos obligatorios de emisiones de motores para que los motores Caterpillar siguieran ofreciendo una excelente fiabilidad, durabilidad y economía de consumo. La tecnología ACERT™ ha probado ser una solución sólida a un problema difícil. Pero el camino al éxito ha sido complicado.

“Los objetivos del aire limpio incluían los siguientes:

- Reducir el ozono mediante el control de óxidos de nitrógeno e hidrocarburos
- Reducir la lluvia ácida controlando el dióxido sulfúrico y los óxidos de nitrógeno
- Reducir los peligros sanitarios mediante el control del plomo y el monóxido de carbono.
- Para los mercados de vehículos de obra, se establecieron "fases" de regulaciones en Norteamérica, con una serie definida de requisitos de emisiones permitidas para cada fase, por gama de potencia. Cada fase tiene el objetivo de reducir los niveles del sector anterior. (En Europa, los requisitos de emisiones se definen en "etapas").

La tecnología ACERT es un nuevo sistema que reduce las emisiones en el punto de combustión. La tecnología aprovecha la experiencia que Caterpillar tiene en cuatro sistemas básicos: combustible, aire, electrónica y pos tratamiento. Es un sistema exclusivo y revolucionario que permite a los motores Caterpillar cumplir las regulaciones actuales sobre emisiones y que establece los fundamentos para cumplir los requisitos más exigentes de mañana.

Los motores CAT con tecnología ACERT son la mejor inversión en la industria porque cumplen las regulaciones de emisiones de la EPA sin sacrificar el rendimiento del motor.

- **Grupos electrógenos de diesel**

Caterpillar es el mayor fabricante del mundo de motores y grupos electrógenos diesel de alta velocidad, ofreciendo la más extensa gama de especificaciones.

Entre lo más nuevo con referencia a la tecnología podemos mencionar:

- Fáciles de especificar y comprar. Fáciles de instalar y operar
- Amplia gama de opciones diseñadas en fábrica

- **Grupo electrógeno de gas**

Los motores de gas de Caterpillar están impulsando importantes cambios en la forma de ver el mundo. Todas las especificaciones ofrecen una alta fiabilidad, durabilidad y flexibilidad de combustible, que les permite quemar combustibles desde gas de relleno sanitario de baja energía o bio-gas, hasta gas natural de gasoducto o gases de explotación.

Entre sus características más destacadas están:

- Diseño sencillo y sólido de larga duración
- Moderno sistema de encendido digital CAT y sistema de supervisión del motor en la mayoría de los modelos
- Sistemas optimizados para aplicaciones de baja energía

En lo referente a la tecnología con la que cuentan las máquinas CATERPILLAR se encuentra entre lo más destacado de algunas máquinas se encuentra lo siguiente:

Sistema eléctrico cuenta con: Luces de trabajo y bocina

Para comodidad de la persona que maneja cuenta la máquina con:

- Monitor con elección de idiomas. Incluye indicadores
- Pedales de control de traslado con palancas manuales

Entre los accesorios están:

- Freno de parqueo automático del giro
- Alarma de traslado
- Cabina con vidrios temperados
- Compartimento para almacenamiento
- Apoyacabezas

- Sistema de enfriamiento para alta temperatura

La tecnología ha contribuido sobremanera con el desenvolvimiento de la empresa es por eso que cabe indicar que los celulares permiten que llegue la comunicación a lugares remotos por ejemplo de la Amazonía donde necesitan constantemente de maquinaria tanto para abrir caminos como para seguir explorando pozos petroleros.

La compactibilidad de los equipos de última tecnología que fabrica CATERPILLAR es una prueba fehaciente del mejoramiento en cuanto a tecnología, porque el gran distribuidor está a la par con este factor.

Sin embargo es notable indicar el hecho de que en la empresa como distribuidor independiente no ha sido posible dotarle de todos los recursos con los que debería contar la misma para desenvolverse de la mejor manera.

OPORTUNIDAD: Tecnología adecuada para adaptarse a los diferentes cambios que sufre el campo tanto de la construcción como de la industria.

2.1.2 MICRO AMBIENTE

Es lo más cercano que existe del entorno en la organización. Los grupos que se relacionan son: proveedores, clientes, competencia, Organismos de Control.

2.1.2.1 PROVEEDORES

"Poder de negociación de los proveedores: Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación se complica aún más si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante."[20]

[20] http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/admon/porter.htm

IIASA tiene un único proveedor CATERPILLAR y mediante un convenio directo con la fábrica ubicada en Houston.

CATERPILLAR envía productos a los sitios del trabajo en casi 200 países, y tiene presencia significativa de la fabricación alrededor del mundo. El más importante, nuestra red de distribuidor global continúa nuestra tradición de la maestría local-basada.

CATERPILLAR es una empresa líder en tecnología y el mayor fabricante del mundo de maquinaria de construcción y minería, de motores diesel y de gas natural y de turbinas de gas industriales.

Nuestras localizaciones y red de distribuidores globales son las ventajas competitivas dominantes que nos han hecho a líder del mundo en todos nuestros negocios

El hecho de que IIASA sea distribuidor exclusivo hace que no haya partes críticas porque a CATERPILLAR le interesa mucho el hecho de vender y si depende del proveedor

En cuanto a determinar de cuanto depende IIASA del proveedor para el éxito del negocio el porcentaje al cual se acoge es 80%, debido a que por la marca reconocida y de buena calidad los clientes adquieren los equipos y la maquinaria, es importante anotar el éxito que IIASA que ha cosechado con la lealtad de sus clientes.

OPORTUNIDAD: Contacto directo con la fábrica para requerimientos de compra de maquinaria o repuestos.

2.1.2.2 CLIENTES

Poder de negociación de los compradores: Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, porque permite que pueda haber sustituciones por igual o menor costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de

reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

IIASA tiene una amplia gama de clientes a los cuales se dividirá para su mejor comprensión en tres clases:

- Empresas comerciales
- Estatales
- Petroleras

Divididas en esas categorías para mejor comprensión de que la línea que solicitan con mayor frecuencia.

TABLA 2.8

2.1.2.2.1 EMPRESAS COMERCIALES	
1.- AGIP OIL	Cliente Motores y Generadores (División Industrial)
2.- CEMENTO SELVA ALEGRE (LAFARGE)	Cliente Maquinaria Caterpillar (División Construcción)
3.-.-SUPERMERCADOS LA FAVORITA	Cliente Generadores y Grupos electrógenos (División Industrial)
4.- CONECEL	Cliente Generadores (División Industrial)
5.- CONSTRUCTORA HIDROBO ESTRADA	Cliente Maquinaria(División Construcción)
6.- HERDOIZA CRESPO CONSTRUCCIONES	Cliente Maquinaria(División Construcción)
7.- TECNICA GENERAL DE CONSTRUCCIONES	Cliente Maquinaria(División Construcción)
8.- TERRIGENO GOLD MINE	Cliente Maquinaria(División Construcción)

Elaborado por: Autora

Fuente: Datos proporcionados por la empresa

TABLA 2.9

2.1.2.2.2 ESTATALES	
1.- GERENCIA DE OLEODUCTO	Cliente Motores y Cliente Maquinaria (División Industrial y División Construcción)
2.- OLEODUCTO DE CRUDOS PESADOS	Cliente Motores y Generadores (División Industrial)
3.- PETROPRODUCCION PETROPRODUCCION	Cliente principal de IIASA en todas las líneas y repuestos.
4.- UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR	Cliente División Agrícola
5.- MUNICIPIOS Y GOBIERNOS PROVINCIALES A NIVEL DE SIERRA Y ORIENTE.	Clientes de la tres líneas convocan a licitación o califican como proveedor a IIASA

Elaborado por: Autora

Fuente: Datos proporcionados por la empresa

TABLA 2.10

2.1.2.2.3 PETROLERAS	
1.-PETROBELL Petrobell	Cliente Motores y Generadores (División Industrial)
2.-ANDES PETROLEUM	Cliente Motores y Generadores (División Industrial)
3.-CONDUTO CONDUTO	Cliente Motores y Generadores (División Industrial)
4.-PETROBRAS PETROBRAS	Cliente Motores y Generadores (División Industrial)
5.- REPSOL YPF repsolypf.com	Cliente Motores y Generadores (División Industrial)
6.- SINOPEC SINOPEC	Cliente Motores y Generadores (División Industrial)

Elaborado por: Autora

Fuente: Datos proporcionados por la empresa

Estos son algunos de los principales clientes de IIASA con los cuales se desarrolla la venta de un equipo y luego se ofrece el abastecimiento de repuestos.

IIASA cuenta a nivel nacional con alrededor de 30000 clientes de los cuales hay algunos que han adquirido maquinaria, motores o generadores y tractores agrícolas y muchos de los cuales se han convertido en clientes frecuentes por el hecho de la adquisición de repuestos.

El producto es único y diferenciado somos los únicos en el mercado en ofrecer garantía de las máquinas sin limite de horas de uso, además con la venta de maquinaria usada también se ofrece garantía y se informa al cliente e donde se ha adquirido la máquina y en que ha sido utilizada anteriormente.

El negocio claramente especifico de IIASA es principalmente el vender máquinas y motores y al mismo tiempo ofrecer los repuestos para los mencionados equipo es por eso que no pueden prescindir nuestros servicios debido a que ofrecemos una amplia gama de productos, los mismos que contribuyen con el normal desenvolvimiento de las máquinas, indicando que IIASA tiene el un precio alto de los repuestos que vende pues cuenta con el respaldo de poder venderlos puesto que en muchas ocasiones por más que la competencia ha logrado contar con la amplia gama de repuestos con la que IIASA cuenta no le ha sido posible .

TABLA 2.11

CLIENTES	VALOR ADQUIRIDO DURANTE 2006
AGIP OIL	124500,00
AMAPEC BLOQUE 17	450000,00
ANDES PETROLEUM	980000,00
CEMENTO SELVA ALEGRE	789000,00
CETAGUA	50000,00
COMUNIDAD AGRICOLA DEL NORTE	500000,00
CONDUTO	4000000,00
CONECEL	980000,00
CONSTRUCTORA H. ESTRADA	800000,00
GERENCIA DE OLEODUCTO	900000,00
HERDOIZA CRESPO	3015655,23
OCP	2000000,00
PETROBRAS	30000000,00
PETROPRODUCCION	19000000,00
REPSOL	750000,00
SINOPEC	700000,00
SUPERMERCADOS LA FAVORITA	2200000,00
TECNICA GENERAL DE CONSTRUCCIONES	2800000,00
TERRIGENO GOLD MINE	340000,00
UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR	30000,00
OTROS	8000000,00
TOTAL	78409155,23

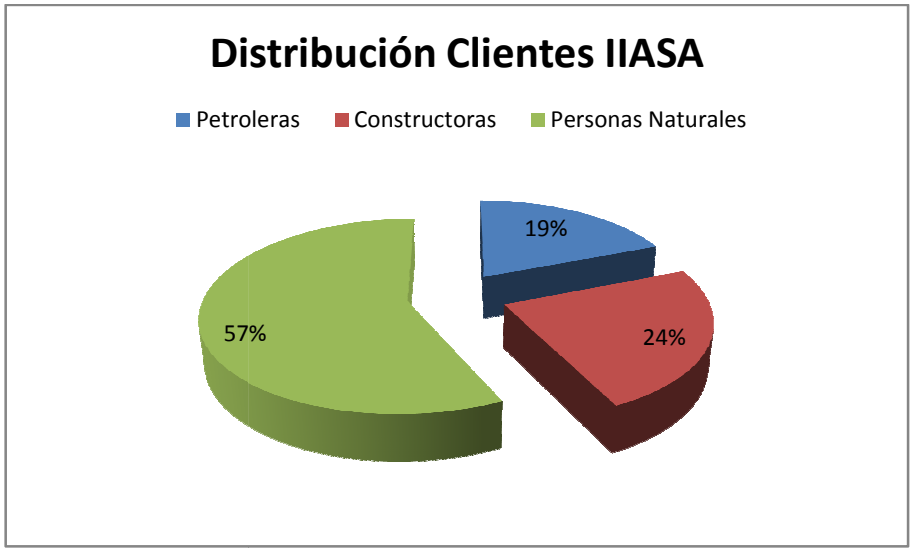
Elaborado por: Autora

Fuente: Datos proporcionados por la empresa

Con esta tabla es posible realizar el análisis de que un porcentaje pequeño de los clientes como son las constructoras y petroleras son claramente las que sustentan a la empresa y por ende quiere decir que si bien es cierto que el pequeño grupo con sus grandes compras esta poniendo en constante movimiento financiero a IIASA, pero sin lugar a dudas IIASA debe trabajar con el resto de clientes porque son clientes potenciales.

Principalmente IIASA depende de petroleras y constructoras lo cual no es lo más recomendado porque en la época en que cualquiera de estos sectores no tenga bonanza económica puede significar una caída significativa de las ventas es ahí donde juegan un papel importante las personas naturales que forman parte de nuestra distinguida clientela.

GRAFICO 2.8



Elaborado por: Autora

Fuente: Datos proporcionados por la empresa

Y sin duda alguna los cliente si tienen un nivel bajo de poder de negociación solo por la parte del descuento que pueden negociar los clientes tanto en repuestos como en maquinaria.

A continuación una descripción de los diferentes descuentos que se manejan en repuestos:
El cliente tiene poder de negociación con la empresa al momento de establecer el último precio con los representantes de ventas en tanto al descuento que se le puede otorgar para realizar con seguridad la compra de la máquina.

TABLA 2.12

CODIGO	DESCUENTO
1C	0%
1H	25%
1A	35%
1B	40%
1D	41%
1E	42%
1F	43%
1G	44%
1L	45%
1K	46%
1J	47%
1P	48%
1Q	49%
1R	50%
1S	51%
1T	52%
1U	53%
1V	54%
1W	55%

Elaborado por: IIASA

Fuente: Datos proporcionados por la empresa

Mientras que en maquinaria el representante de ventas puede dar un margen de descuento de acuerdo a tiempo que ha estado junto a la empresa. Y eso fluctúa entre el 10% y 25 % en maquinaria, motores, generadores, y tractores agrícolas.

AMENAZA: Concentración de clientes petroleros.
Falta de diversificación de clientes.

2.1.2.3 COMPETENCIA

Amenaza de entrada de nuevos competidores: El atractivo del mercado o el segmento depende de qué tan fáciles de franquear son las barreras para los nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

De acuerdo con la teoría y entrando al análisis de las barreras que ofrece el mercado en el que se desenvuelve IIASA se debe anotar que tienen tanta importancia los años de servicio en el mercado como los requerimientos que una empresa debe cumplir para importar maquinaria pesada.

Con respecto a cumplir con requerimientos propios del país debe tener autorización para vender maquinaria importada y además conocer acerca de la tributación, leyes y requerimientos que el gobierno impone, tanto con el COMEXI, como con el SRI, etc.

Otra barrera que se colocaría de manera fuerte sería el posicionamiento de la marca con la que el campo tanto agrícola ,minero, construcción, petrolero; es difícil constituirse en competencia fuerte para un gigante del mundo de la maquinaria como es CATERPILLAR, el cual ha ido eliminando a su paso su competencia por medio de la absorción a empresas fuertes que le hacen competencia, es el claro ejemplo por el cual distribuye productos como : Massey Ferguson, Olympian, Grove y grandes máquinas para la construcción del gigante de la minería TEREX.

MASSEY FERGUSON

El negocio de la maquinaria pesada si tiene grandes barreras de entrada debido a que se requiere de una inversión fuerte para poder ingresar a este negocio.

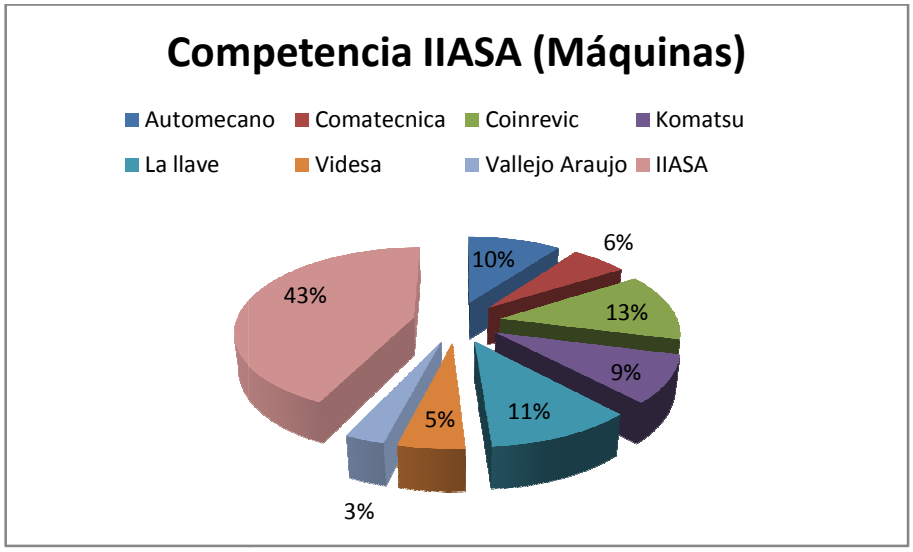
Rivalidad entre los competidores: Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente

estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

La presencia de competidores directos en el negocio de la venta de maquinaria como en cualquier otro negocio esta en contante crecimiento y esto debido a que la competencia a detectado e investigado al mismo tiempo el hecho de que hay una parte de la clientela que necesita atención especializada y maquinaria de buena calidad.

Se puede indicar que hasta el momento no hay una empresa que de verdad compita de manera fuerte como para captar una parte del mercado de IIASA debido a que la calidad del producto es un gran respaldo para IIASA es por eso que la gente comprobando la calidad del producto que recibe de este distribuidor directo ha sido fiel con IIASA.

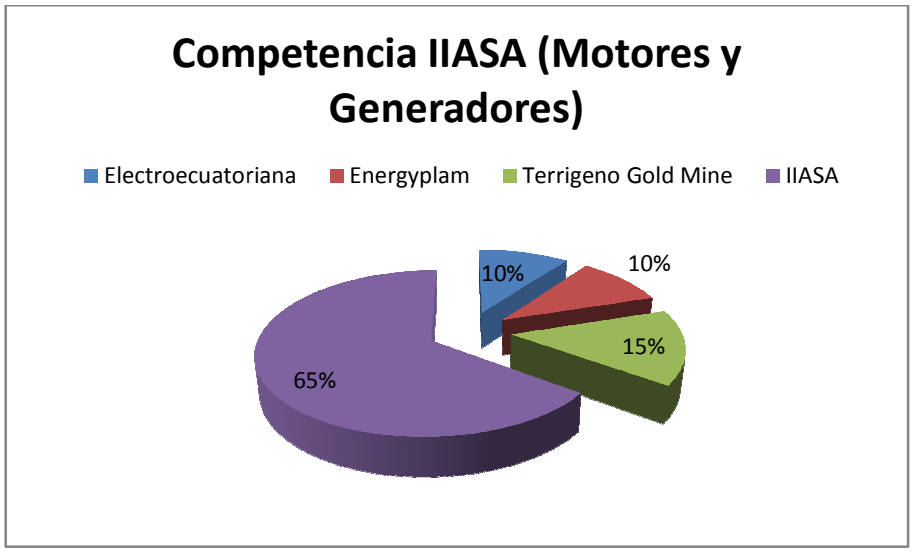
GRAFICO 2.9



Elaborado por: Autora
Fuente: Datos proporcionados por la empresa

IIASA tiene un importante porcentaje del mercado ganado en cuanto a clientes, en lo que respecta a empresas con maquinaria para construcción y maquinaria agrícola también un 43% de porcentaje del mercado es cliente de IIASA.

GRAFICO 2.10



Elaborado por: Autora

Fuente: Datos proporcionados por la empresa

En lo que respecta a motores y generadores IIASA tiene un mayor porcentaje del mercado debido a que cuenta con una mayor tecnología en lo que se refiere a generación eléctrica y motores industriales, etc.; por eso su porcentaje de mercado es 65%.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos: Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

En cuanto a productos sustitutos se debe indicar que no existen un equipo o máquina de las características, con la garantía y de la calidad de una CATERPILLAR no es posible encontrarla a nivel del mercado en el que se encuentra IIASA de ahí que pesa el posicionamiento del mercado que tiene ganada la empresa.

OPORTUNIDAD: Producto de calidad no hay productos sustitutos.
Porcentaje del mercado alto ganado por IIASA.

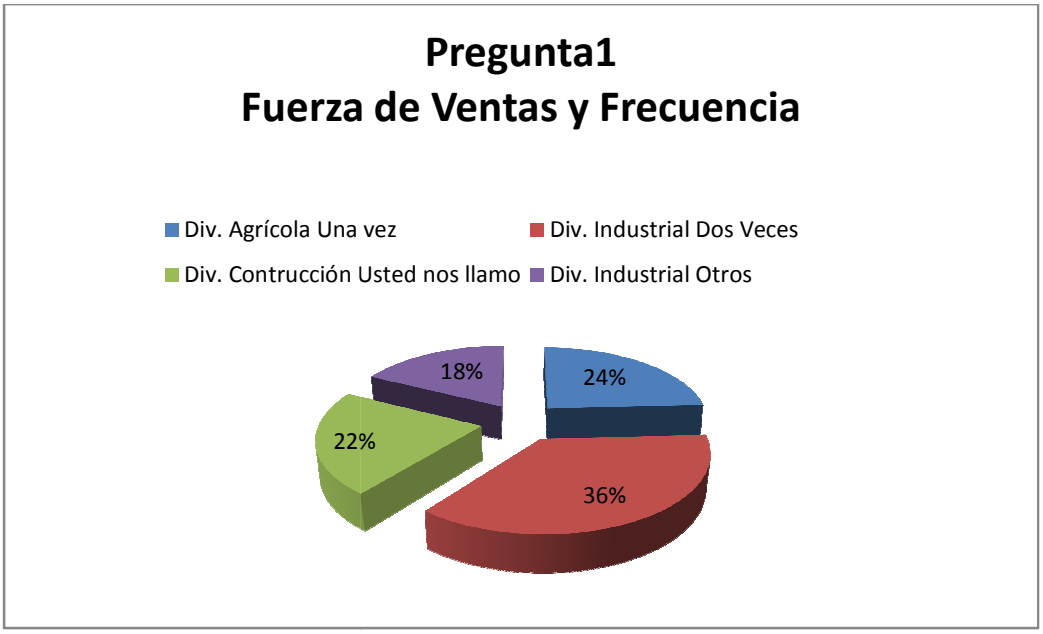
2.1.2.4 ESTUDIO DE MERCADO

Basado en Anexo 2A

2.1.2.4.1.- En relación al cliente

Se realizó un análisis de la encuesta que la empresa realiza obligatoriamente a los clientes al momento de adquirir un equipo, debido a que para medir la satisfacción del cliente y saber en que forma ha sido atendido por el ejecutivo de cuenta respectivo de acuerdo al equipo adquirido.

GRAFICO 2.11



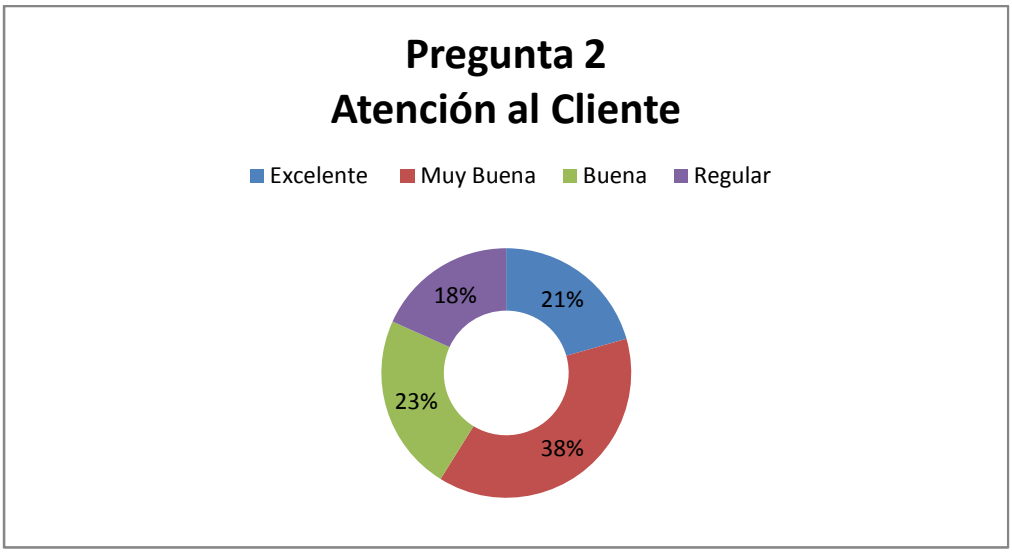
Elaborado por: Autora

Fuente: Tabulación encuestas.

Mediante el resultado de esta pregunta es posible analizar el desempeño de los vendedores en las tres líneas, y por el resultado se puede concluir que los vendedores perteneciente a División Industrial con un 36% de sus clientes opinando que previo a la venta se realizó dos visitas y eso fue suficiente para suplir sus necesidades, por ende se debe indicar que todo los productos que conforman la línea ofrece como montacargas, grupos electrógenos, motores industriales y generador salen al mercado con un mejor asesoramiento y seguimiento a sus clientes es decir hay interés en vender el producto que ofrecen y comunicar tanto los beneficios como el mantenimiento que se le debe dar a los equipos; también es susceptible de análisis

el hecho de que con la venta de maquinaria CATERPILLAR el cliente se manifiesta en un 22% que el acudió hacia nosotros lo que nos muestra claramente que el producto que distribuye IIASA es de calidad.

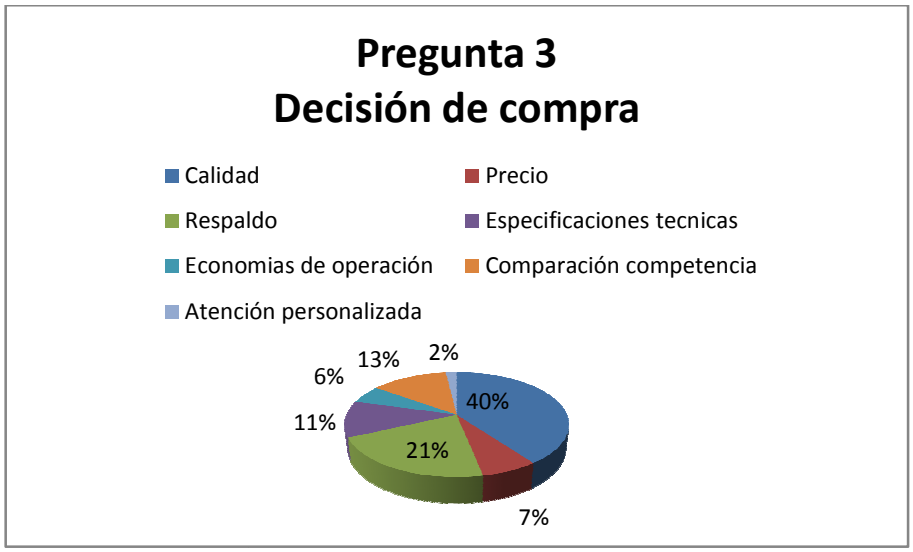
GRAFICO 2.12



Elaborado por: Autora
Fuente: Tabulación encuestas

Con el resultado arrojado por las encuestas en esta pregunta podemos indicar que sólo un 21% de nuestros clientes está satisfecho con la atención que se le brindó al momento de la adquisición de un equipo es decir cuando tuvo una relación directa con la empresa, además s debe analizar tanto el porcentaje de opinión del cliente con respecto a que hay diversidad de opiniones con respecto a la atención brindada por parte de nuestros ejecutivos por lo que el porcentaje que han asignado los clientes por una atención muy buena es 38% y por se debe mencionar además un porcentaje de 18% de nuestras clientela que opina que la forma de ser atendido es regular.

GRAFICO 2.13

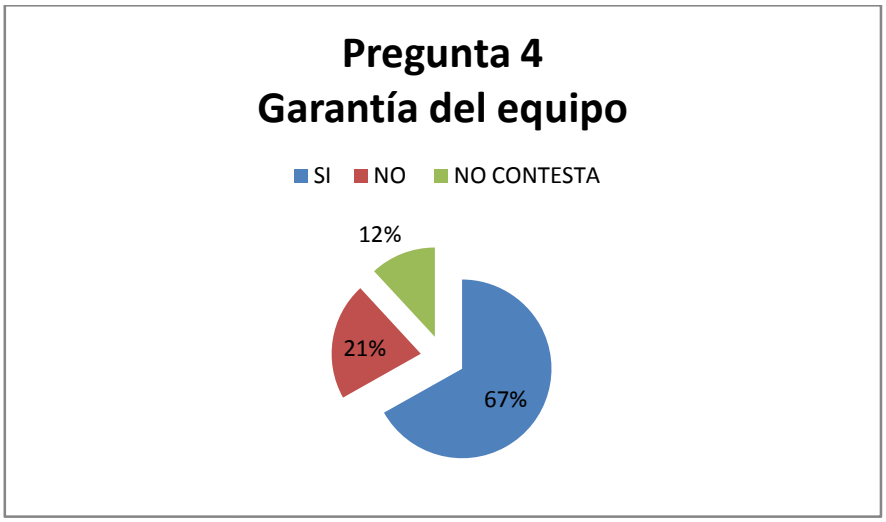


Elaborado por: Autora

Fuente: Tabulación encuestas

Con el resultado de la pregunta 3 es posible indicar que lo que prima al momento de hacer un adquisición en IIASA es en un marcado 40% la calidad del producto, así como también cuenta con un 21% al momento de tomar la decisión final de la adquisición el respaldo que brinda el distribuir productos de una marca reconocida a nivel mundial, sin dejar el 13 % cuando se debe realizar un análisis respecto a los productos de a competencia.

GRAFICO 2.14

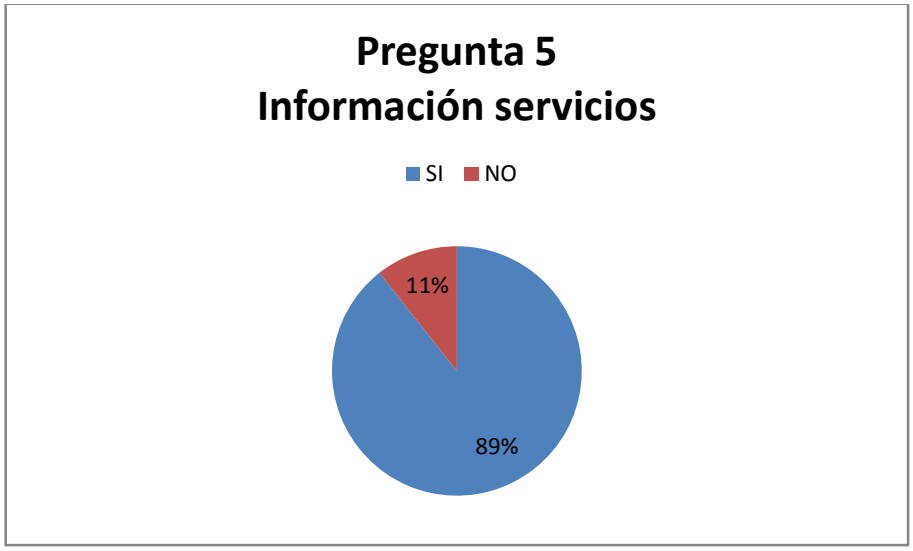


Elaborado por: Autora

Fuente: Tabulación encuestas

Es importante indicar que el resultado de la pregunta con la que se requiere información acerca de la garantía del equipo es que el cliente confía en la calidad y el respaldo que le brinda la marca, por lo que un 67% representa que mas de la mitad de nuestros clientes confía en la calidad de los equipos que IIASA distribuye.

GRAFICO 2.15

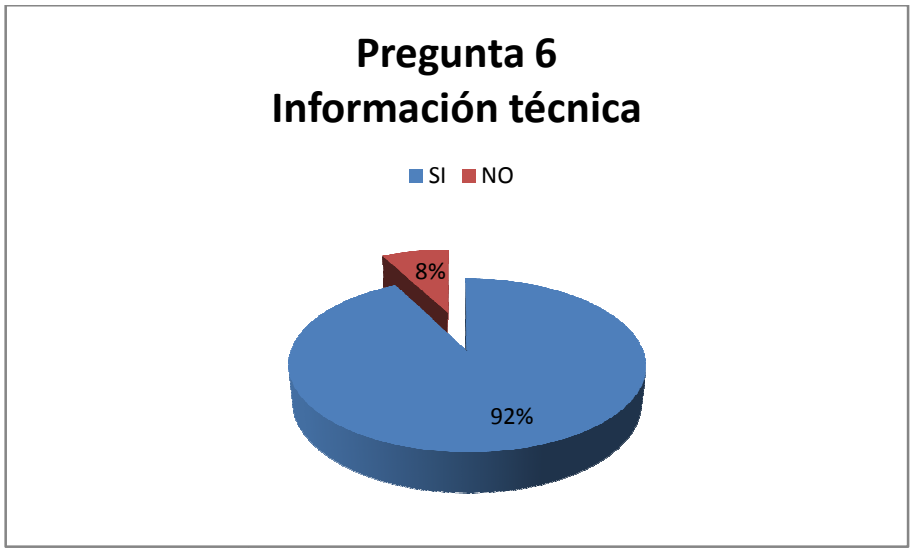


Elaborado por: Autora

Fuente: Tabulación encuestas

El resultado de la pregunta que se refiere al análisis de la información que se le proporcione al cliente con respecto a indicarle los beneficios a los que puede acceder como el servicio de post-venta y mantenerle informado que puede contar con servicio de Talleres para los equipos adquiridos, etc. Lo cual mediante el resultado obtenido se puede indicar que si se realiza la difusión de los beneficios con los que cuenta el cliente al adquirir equipos en IIASA.

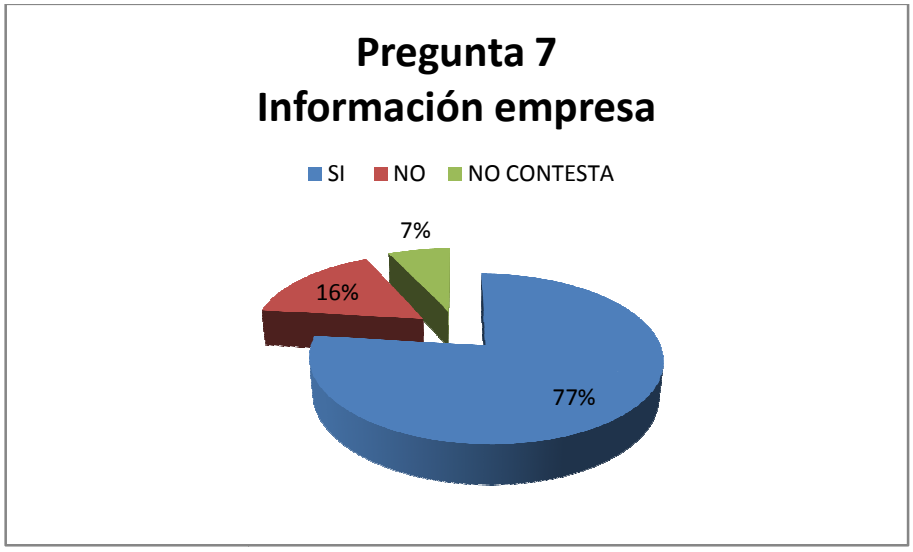
GRAFICO 2.6



Elaborado por: Autora
Fuente: Tabulación encuestas

Con respecto al punto de vista de los clientes para opinar acerca del conocimiento que tienen nuestros ejecutivo de cuenta se debe dejar en claro que hay un 92% de los clientes opina que la información técnica mostrada por los profesionales de IIASA satisface a sus necesidades y además las deja en claro debido a que proporciona manuales para cubrir cualquier inquietud.

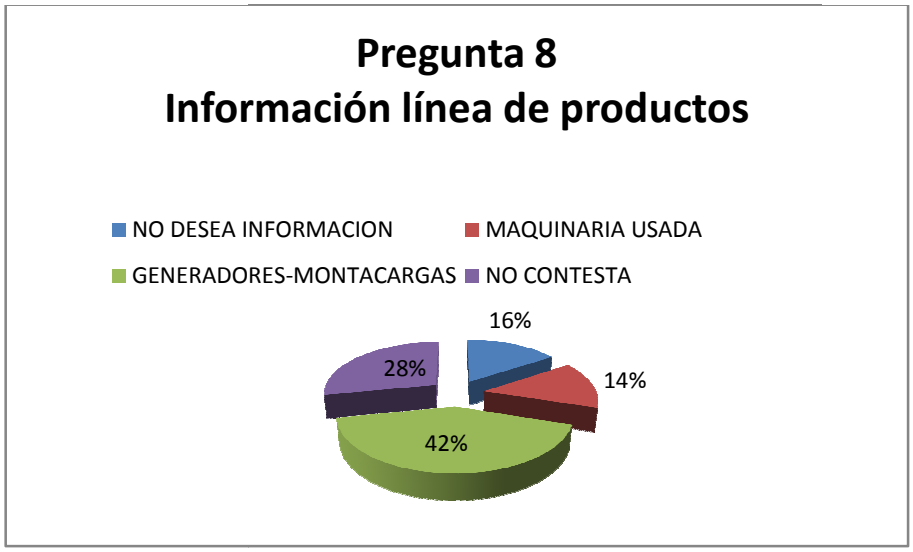
GRAFICO 2.17



Elaborado por: Autora
Fuente: Tabulación encuestas

Con respecto al resultado expuesto en esta pregunta se indica que si bien es cierto hay una aceptación de parte de los clientes con un 77% no se evidencia una satisfacción marcada de clientes en lo que se refiere a la información proporcionada lo cual hace pensar acerca de la actualidad de la información proporcionada.

GRAFICO 2.18

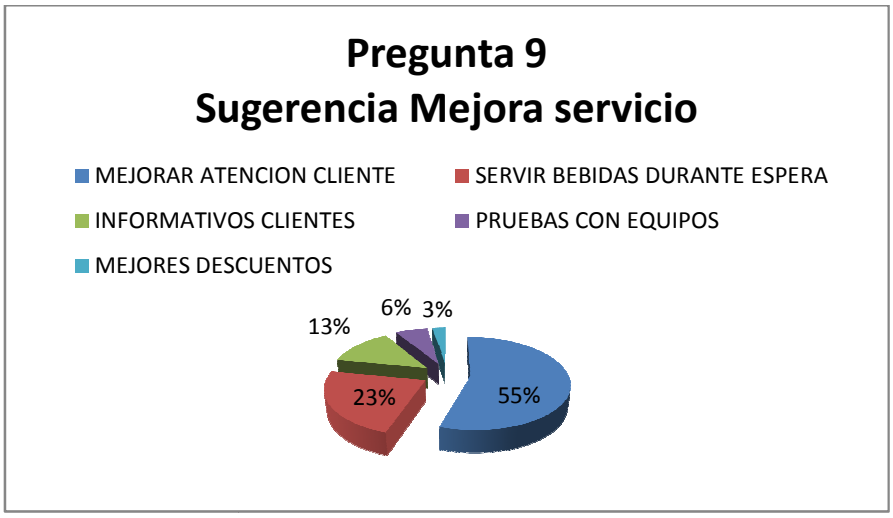


Elaborado por: Autora

Fuente: Tabulación encuestas

En esta pregunta la compañía lo que pretende es conocer que otro tipo de equipos ofrecerle a un cliente que ya ha adquirido cualquiera de las tres línea es por eso que se ofrece indicarle lo que necesite saber acerca de otros productos que la compañía ofrece y así poder ampliar su mercado con un fundamento para lo cual se ha obtenido: un 42% de clientes que necesitan información de motores, generadores y montacargas de la línea de división industrial, el porcentaje que le sigue es acerca de la opinión de los clientes es que según la atención que le han brindado y como ha sido su experiencia en la empresa no requiere más información es un 28% de nuestros clientes.

GRAFICO 2.19

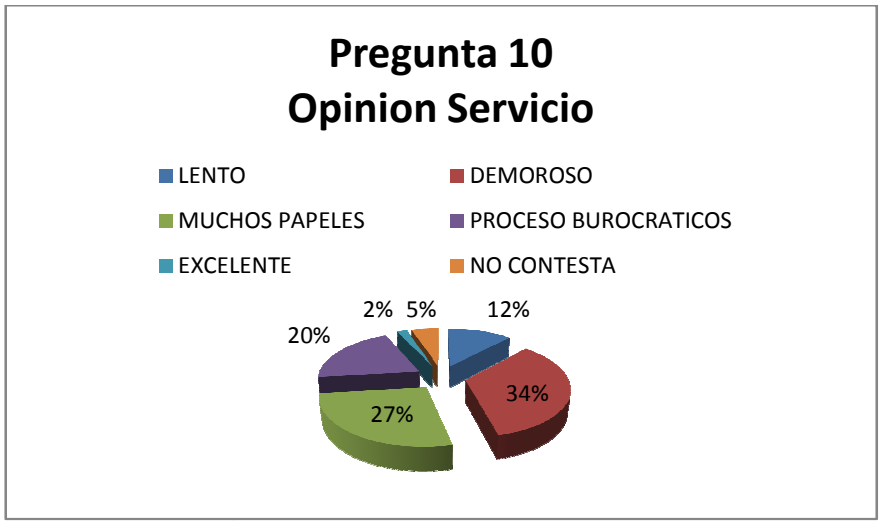


Elaborado por: Autora

Fuente: Tabulación encuesta

Con respecto al análisis de la pregunta que pide opinión al cliente acerca de la mejora del servicio de IIASA los clientes han indicado acerca de su deseo de que se mejore en primer lugar la atención que se le brinda cuando va a realizarse la compra del equipo elegido y esto se ve reflejado mediante un 55%, otro punto topado por el cliente es acerca de brindar un mejor trato mientras es esperado para ser atendido y su equipo despachado, y finalmente otro porcentaje representativo es el contar con informativos para proporcionar a los clientes.

GRAFICO 2.20



Elaborado por: Autora

Fuente: Tabulación encuesta

Con el resultado de esta pregunta se puede indicar que la opinión del servicio de la empresa es demoroso en un 34%, que la empresa solicita muchos papeles opina un 27% de los clientes, se realizan procesos burocráticos en la empresa opina un 20% de la clientela.

AMENAZA: Clientes no están contentos con el servicio al cliente que le brinda IIASA.

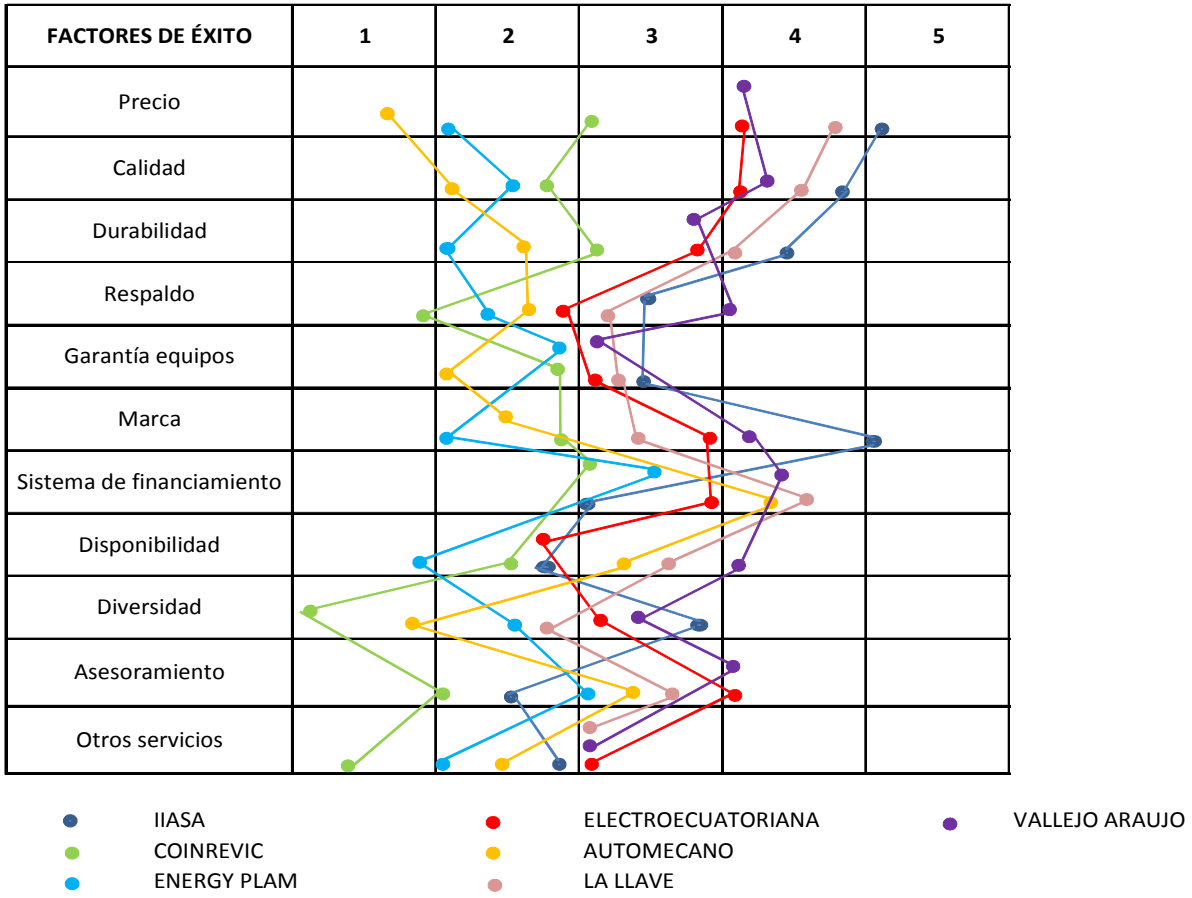
2.1.2.4.2.- En relación a la competencia

Se realizará un estudio con las empresas que venden a nivel nacional los productos que le han disminuido un tanto el porcentaje del mercado en cada una de las tres líneas que comercializa.

Sin embargo IIASA sigue líder por el beneficio de distribuir un producto reconocido a nivel internacional que a pesar de ser el más alto el mercado no ha sido impedimento para que sus clientes adquieran los equipos de IIASA.

GRAFICO 2.21

ANALISIS COMPETENCIA



El anterior gráfico nos muestra el puesto en el cual se ubica IIASA pero además de cómo hay otras empresas que obtienen más puntaje debido a que ofrecen facilidades en cuanto a trámites y formas de financiamiento se refiere, otro punto importante a indicar es como si hay empresas que obtiene alto porcentaje en otros servicios porque se debe destacar el hecho de que quienes desean ganar mercado usan diferentes formas para atraer clientela como que el arreglo de máquinas lo hacen hasta varias horas luego que IIASA ha concluido su jornada.

A continuación un análisis haciendo referencia a las máquinas que empresas ecuatorianas venden a nivel nacional.

CASE CONSTRUCTION

“El inventor Jerome Increase Case fundó JI Case Co. en Racine (Wisconsin), en 1842, para fabricar trilladoras. Más adelante, la empresa adquirió reconocimiento mundial como primer fabricante de máquinas de vapor para uso agrícola y acabó convirtiéndose en el mayor fabricante del mundo de este tipo de máquinas.

Además de analizar la medida numérica del crecimiento en cuanto a la participación en el mercado, es instructivo ver la impresionante presencia de la gama global de productos que han sido expuestos en las principales ferias de muestras en Europa.

Infunde confianza y fe en la mente tanto de distribuidores como de clientes la idea que Hyundai de verdad es una fuerza para tener en cuenta".[21]

"Produce unos 220 modelos diferentes en 4 continentes con bases en el Reino Unido, USA, India, Alemania, China y Brasil. Vende, asimismo, una gama completa de equipos en más de 150 países.

JCB es una empresa auténticamente internacional que ofrece un apoyo local a través de un servicio de apoyo de piezas de recambio que funciona las 24 horas y una asistencia postventa completa. Nuestras máquinas, de una gran eficacia en coste y una calidad alta, ofrecen un número bajo de paradas y una tranquilidad real[22]."

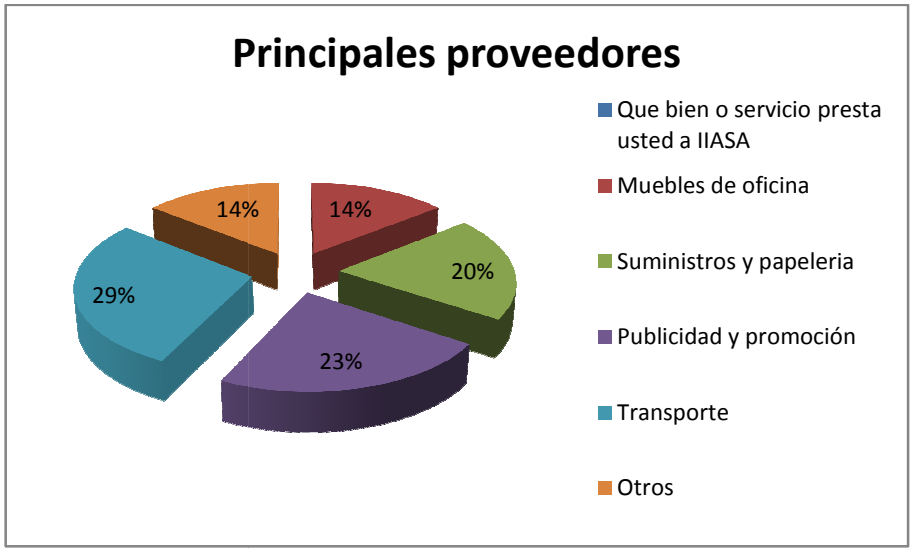
2.1.2.4.3.- En relación a proveedores

En lo referente al análisis de proveedores se hace tomando en cuenta a proveedores nacionales los cuales atienden requerimientos de la empresa en cuanto a adquisición de equipos y muebles de oficina, transporte, servicio de alimentación, etc.

Para lo cual se ha hecho una encuesta para determinar la satisfacción o no de los mismos.

[21] http://www.hyundai.be/sobre/historia
[22] http://www.interempresas.net/ObrasPublicas/FeriaVirtual/Empresa.asp?IDEmpres

GRAFICO 2.22

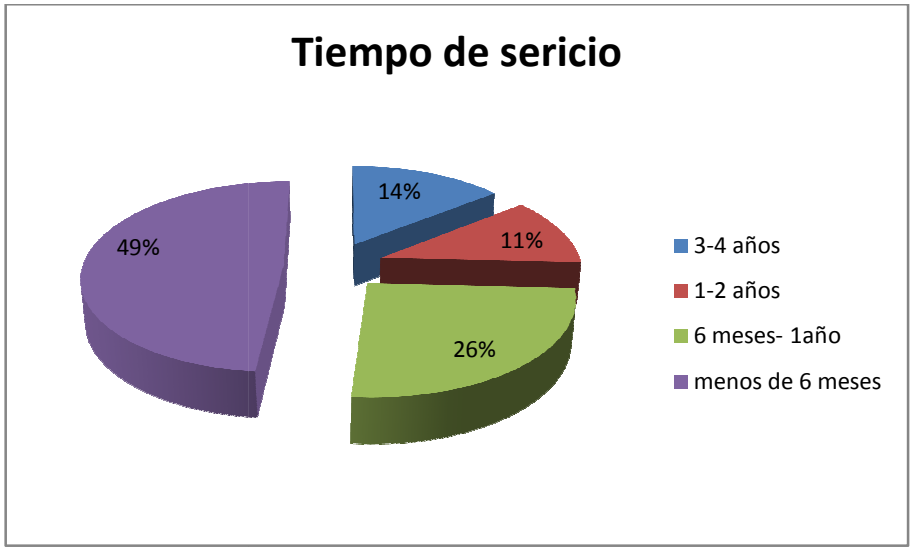


Elaborado por: Autora

Fuente: Tabulación encuesta

Con el anterior gráfico se puede evidenciar en porcentaje la cantidad de proveedores con los que cuenta IIASA, porque el 29% de transporte representa que cuenta con 10 proveedores solo de transporte, un 29% de proveedores que atienden a la empresa en lo que ser refiere a Publicidad lo que involucra volantes para clientes, trípticos de información, tarjetas de presentación, etc.

GRAFICO 2.23

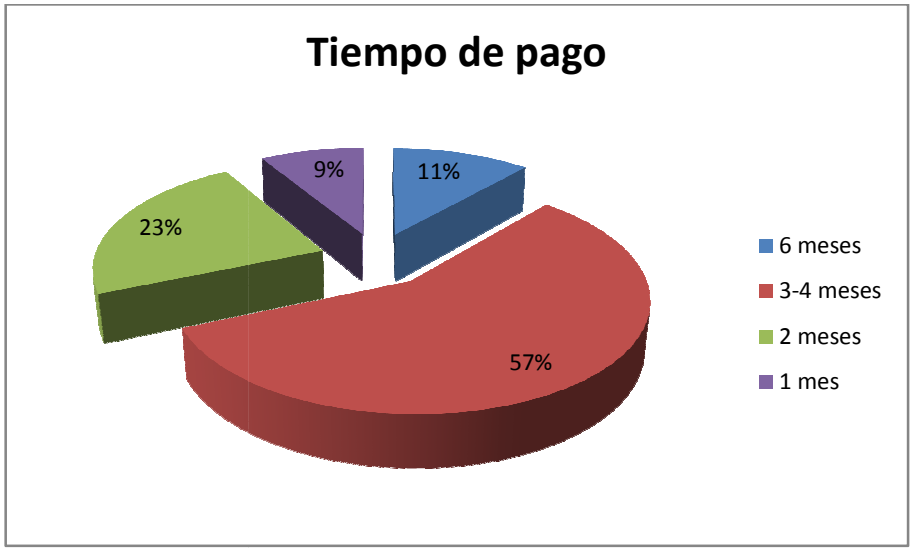


Elaborado por: Autora

Fuente: Tabulación encuesta

Con el tiempo de servicio es posible que se evidencie la notable rotación con la que trabaja con los proveedores que solo se evidencia un porcentaje pequeño del 14 que se han mantenido durante entre 3 y 4 años.

GRAFICO 2.24

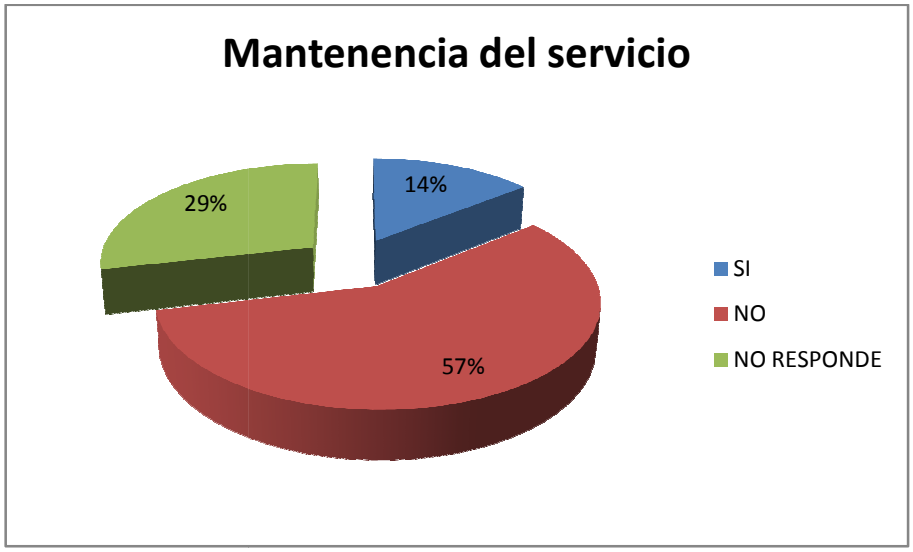


Elaborado por: Autora

Fuente: Tabulación encuesta

Es evidente que la encuesta refleja el malestar de los proveedores porque los pagos que realiza la empresa por sus servicios son deficientes y los mismos deben esperar aproximadamente en su mayoría de 3 a 4 meses.

GRAFICO 2.25

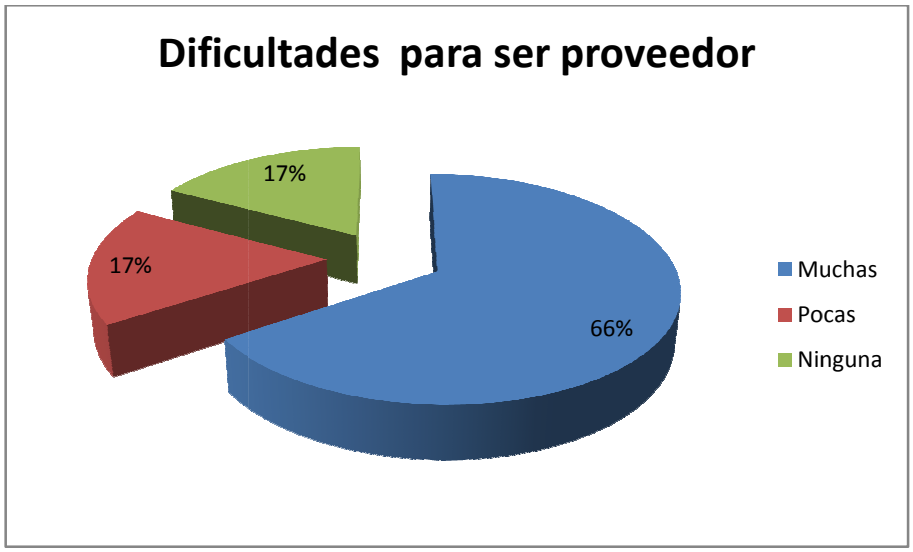


Elaborado por: Autora

Fuente: Tabulación encuesta

Debido a la falta de pago para los proveedores se evidencia en los resultados que hay un marcado 57% que no prestarían nuevamente sus servicios a IIASA.

GRAFICO 2.26



Elaborado por: Autora

Fuente: Tabulación encuesta

Con esta pregunta se evidencia muchos de los proveedores están conscientes de que hay muchas dificultades para poder atender a este cliente en evidencia es un 66%.

2.1.2.4.4 MATRIZ EXTERNA

DIAGNÓSTICO EXTERNOS POAM					
Calificación / Factores	Oportunidad	Amenaza	Impacto		
			Alto	Medio	Bajo
Económicos					
Incremento de leyes a favor de agricultores dentro de la presente administración del país, contribución e incentivo al sector agrícola	x		x		
Incremento del PIB significaría alza en ventas para sector de la construcción y generación de energía.	x		x		
Con la estabilización de la inflación la empresa no pierde clientes, y la capacidad de compra se mantiene estable.	x		x		
Posibilidad alta de realizar créditos por baja en tasas administrativas.	x			x	
Posibilidad de incremento de ventas favorable para la expansión del negocio.	x			x	
Estabilidad en el precio del petróleo es una posibilidad para captar más clientes del mercado petrolero.	x		x		
Político					
Las políticas del nuevo gobierno han generado incertidumbre en la empresa respecto de la contratación del personal.		x		x	
Social					
La estabilidad politica mantiene el riesgo pais de tal forma que no se sabe como se va a comportar		x			x
Sector agrícola tiene un porcentaje alto en cuanto a ocupación a nivel del país .	x			x	
Tecnología y Medio Ambiente					
Tecnologìa en maquinaria y equipo tendiente a preservar el medio ambiente	x		x		
Proveedores					
Manejo de proveedores deficiente		x	x		
Contacto directo con la fábrica para requerimientos de compra de maquinaria o repuestos.	x			x	
Clientes					
Concentración de clientes petroleros. Falta de diversificación de clientes		x		x	
Cliente insatisfecho		x	x		
Competencia					
Producto de calidad no hay productos sustitutos	x		x		
Porcentaje del mercado alto ganado por IIASA	x				x

Elaborado por: Autora

A continuación un resumen de los más destacado de la matriz externa para IIASA

RESUMEN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS MACRO Y MICRO AMBIENTALES PARA EMPRESA IIASA

Factores	Oportunidad	Amenaza
Incremento de leyes a favor de agricultores dentro de la presente administración del país, contribución e incentivo al sector agrícola	x	
Incremento del PIB significaría alza en ventas para sector de la construcción y generación de energía.	x	
Con la estabilización de la inflación la empresa no pierde clientes, y la capacidad de compra se mantiene estable.	x	
Manejo de proveedores deficiente		x
Estabilidad en el precio del petróleo es una posibilidad para captar más clientes del mercado petrolero.	x	
Tecnologìa en maquinaria y equipo tendiente a preservar el medio ambiente	x	
Cliente insatisfecho		x

Elaborado por: Autora

Fuente: Matriz Interna de IIASA

2.2 ANALISIS INTERNO

"Es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía. Es una manera de hacer diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afecta su operación corporativa". [23]

Consiste en analizar a la empresa de manera exhaustiva lo que permite conocer los aspectos más importantes de desenvolvimiento de la misma.

2.2.1 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

En lo referente a la forma de llevar la administración de la empresa se debe indicar que la empresa se ha manejado con una administración con el modelo antiguo.

IIASA es una empresa grande la cual debería estar notablemente ayudada por un lineamiento estratégico lo que no se acopla al mundo cambiante en el que se encuentra desarrollándose la organización, por ende se debe indicar que tampoco se realiza una medición ni un pronóstico del medio en el que se desarrolla la misma.

Además es importante indicar que principalmente no hay un sistema adecuado para la toma de decisiones en general, lo que ocasiona muchos procesos que demoran el normal desarrollo de atención al cliente en general para toda la empresa.

Por todo lo antes anotado es importante que así como no existe una flexibilidad de la estructura organizacional dentro de la empresa, lo que hace difícil que la misma no tenga una buena orientación empresarial con todo lo que involucra el correcto proceso de venta de equipos CATERPILLAR con la categoría que un producto de calidad así lo requiere.

La empresa no cuenta con una planificación estratégica y no hay cultura de planificación, la empresa se maneja de manera tradicional y todo es en base a la decisión de la Presidencia de la empresa.

La cultura organizacional ha difundido únicamente la visión y misión de la empresa con lo cual se pretende hacer conciencia de la labor que realiza la empresa, con lo cual se

[23]SERNA, Humberto, "GERENCIA ESTRATEGICA", pág., 120, Séptima Edición

pretende lograr objetivos principales de la empresa como seguir siendo líder en venta de maquinaria pesada.

Se deben mencionar que los canales de comunicación que existen entre el único proveedor son efectivos debido a que mediante los medios magnéticos, el uso del internet, e-mail y por medio del sistema se tienen conocimiento de la disponibilidad tanto de repuestos como maquinaria.

De la gestión administrativa que se ha venido desempeñando es importante señalar algunos puntos que son favorables con respecto a:

- Control uso correcto del uniforme de los empleados
- Registro y observación de asistencia de los empleados a la empresa.
- Supervisión permanente en lo que respecta a mantenimiento e imagen de vehículos de propiedad de la empresa.

DEBILIDAD: Falta de flexibilidad en la estructura organizacional.
No existe un sistema de gestión y control.
Poca capacidad de adaptación al cambio.

2.2.2 CAPACIDAD FINANCIERA

Al hablar de la capacidad financiera de la empresa IIASA se debe poner varios puntos en consideración para saber determinar como se desenvuelve está empresa con respecto a la parte económica de la misma., se han detectado los siguientes aspectos:

La empresa maneja lo referente a proveedores y asientos contables mediante el COA donde se pueden registrar de manera directa un determinado código que se le asigna al proveedor.

Una política financiera de la cual tiene conocimiento los clientes es que no se puede depositar en efectivo el dinero de un adelanto de la compra de una máquina sólo pueden pagar en cheque.

Los pagos que están vinculados directamente con el transporte de los equipos y la maquinaria vendida se emiten únicamente desde la matriz en Guayaquil.

Cuentan con balances al día es decir lleva contabilidad con las reglas correspondientes y mantiene informado tanto a clientes como al proveedores de la situación de la empresa.

La cantidad de dinero con el que IIASA trabaja todos los día debido a la venta tanto de maquinaria , como de repuestos es exorbitante y sin embargo para cumplir con los proveedores por sus servicios prestados se debe seguir un solo proceso largo y engorroso.

Con respecto al pago de impuestos como toda una empresa que dedica su historia y casi 90 años de vida es Contribuyente especial, por lo que los pagos de impuestos tienen al día.

La gestión financiera que se desarrolla en IIASA está amparada en leyes y normativas ecuatorianas.

2.2.3 CAPACIDAD DE SERVICIO

Para IIASA esta capacidad esta dada principalmente por el asesoramiento que brindan los vendedores a los clientes que asisten para comprar un equipo que cubra su necesidad.

La asistencia que la empresa brinda antes durante y después de la adquisición de la máquina cabe destacar debido a que el cliente no esta conforme con el servicio que brindan los vendedores el mismo que debe hacer la diferencia pero la falta de compromiso del personal con la empresa no permite la posibilidad de realizar una prueba con las máquinas nuevas o usadas y además la falta de información por parte de un asesor de postventa el cual no informa acerca de la asistencia técnica para los equipos que se adquirieron en la misma.

DEBILIDAD: Falta de asesoramiento antes durante y después de comprar por parte de vendedores.

2.2.4 CAPACIDAD TÉCNOLOGICA

Para analizar el aspecto relacionado con la parte tecnológica de IIASA hay que tomar en cuenta ciertos aspectos como la falta de innovación en cuanto a equipos con los que el personal de la empresa cuenta, es decir el nivel tecnológico con el que cuenta la empresa es muy bajo, mientras que con referencia a la venta de maquinaria y equipos de última tecnología y acordes con la evolución del mercado en el que se desarrolla IIASA está al día porque CATERPILLAR debe estar siempre preocupado de que su marca, sus equipos y repuestos vayan de la mano con la tecnología lo que refleja un alto nivel de tecnología utilizado por fábrica para la elaboración de los productos marca CATERPILLAR.

FORTALEZA: Tecnología de punta en maquinaria lo que es un respaldo para el vendedor y garantía al entregar un producto de marca.

2.2.5 CAPACIDAD DE RECURSO HUMANO

Para poder analizar la capacidad del talento humano de la empresa se deben indicar que existe un nivel académico de bachillerato, pero cabe recalcar que si existen profesionales desempeñando puestos de menor rango porque la alta gerencia se encuentra conformada por los familiares de lo propietarios de la empresa, motivo por el cual se debe señalar que la rotación no se da.

También es necesario indicar que existe desmotivación en el personal en cuanto se refiere a la parte relacionada con el nivel e remuneración tanto como con lo que respecta a incentivos al personal para aumentar la productividad.

La comunicación en IIASA se define como lo principal entre el jefe y sus subalternos es fluida y además se enfoca en resolver problemas de la manera más rápida y efectiva, para atenderlos de la mejor manera.

Se debe indicar que se trabaja en conjunto en determinados procesos a cumplir, para por ejemplo el despacho de equipos hay un contingente dispuesto a colaborar para entregar el equipo con la garantía respaldo que IIASA se merece

2.2.6 CAPACIDAD DE COMERCIALIZACION

El gran respaldo de está compañía es la marca, es comercializar equipos de una marca reconocida a nivel mundial y en base a esos cimientos poder edificar conjuntamente con un buen asesoramiento, atención pronta al cliente e indicándole las condiciones para empezar el proceso.

Otro punto determinante en la diferenciación del producto es que somos además distribuidores directos de repuestos originales para la maquinaria adquirid, una gran ventaja por la confianza del cliente en cuanto a repuestos genuinos que IIASA distribuye.

Se debe mencionar el hecho de que el producto que distribuye IIASA a nivel nacional es de calidad comprobada de ahí se debe indicar la lealtad del cliente para con los productos que compra.

También se debe destacar el hecho de que el proveedor es muy fuerte a nivel mundial y contribuye tanto para la imagen como para el posicionamiento de la empresa que hay disponibilidad tanto de repuestos como de maquinaria solicitada por el cliente.

IIASA cuenta con una importante participación del mercado, es el proveedor de clientes a nivel de organismos públicos y privados.

Cuenta con una amplia gama de productos, lo que hace que se pueda satisfacer a un importante número de clientes según sus necesidades.

Los vendedores de la ciudad de Quito en lo que respecta a maquinaria esta conformada por el Gerente de línea y además tres vendedores divididos en tres sectores para todo el país, de acuerdo con la regiones naturales del país, para atender de mejor forma al cliente y sus necesidades, en cuanto a división industrial en Quito se encuentran un gerente de línea, un gerente técnico y tres vendedores clasificados según el mercado tanto petróleo, minero como de industrias.

FORTALEZA: Comprobada Fuerza del producto, calidad y exclusividad.
Respaldo de repuestos originales.
Asesoramiento y accesibilidad a petroleras para revisar con los técnicos la forma de mantenerlos revisado

2.3 ANALISIS FODA

2.3.1 MATRIZ INTERNA

DIAGNÓSTICO INTERNO PCI					
Calificación / Capacidades	Fortaleza	Debilidad	Impacto		
			Alto	Medio	Bajo
Capacidad Administrativa					
Evaluación y pronóstico del medio		x			x
No existe sistema de toma de decisiones		x	x		
Falta de flexibilidad en la estructura organizacional		x			X
Carencia de orientación empresarial		x		x	
No se ha usado planes estratégicos que permitan dar a conocer tanto el giro de negocio de la empresa como las prioridades de la misma		x	x		
Canales de comunicación con distribuidor exclusivo muy buena	x		x		
Existe imagen corporativa y responsabilidad social	x				X
Capacidad Financiera					
Comunicación y control gerencial	x			x	
Politicas estrictas manejo de dinero solo en la matriz		x	x		
Rentabilidad si exise retorno de la inversión	x			X	
Alto grado de endeudamiento		x	x		
Capacidad Productiva					
Distribución directa de producto original	x				X
Proceso de asesoramiento de clientes		x		x	
Información necesaria al cliente sobre el equipo a adquirir		x	x		
Capacidad tecnológica					
Maquinaria con tecnología avanzada	x		x		
Fuerza de patentes y procesos	x			x	
Aplicación de tecnología en computadores		x		x	
Capacidad de recurso humano					
Nivel académico de colaboradores	x		x		
Estabilidad	x			x	
Rotación		x	x		
Motivación		x		x	
Nivel de remuneración		x	x		
Indices de desempeño		x		X	
Capacidad comercial					
Producto e insumos de marca y disponibilidad inmediata	x		x		
Participación de mercado	x				X
Pésimo servicio al cliente		x	x		
Lealtad del cliente		x		x	

Elaborado por: Autora

Fuente: Datos proporcionados por IIASA

RESUMEN FORTALEZAS Y DEBILIDADES

PARA EMPRESA IIASA

Factores	Fortalezas	Debilidades
No existe sistema de toma de decisiones		x
No se ha usado planes estratégicos que permitan dar a conocer tanto el giro de negocio de la empresa como las prioridades de la misma		x
Canales de comunicación con distribuidor exclusivo muy buena	x	
Politicas estrictas manejo de dinero solo en la matriz		x
Alto grado de endeudamiento		x
Proceso de asesoramiento de clientes		x
Información necesaria al cliente sobre el equipo a adquirir		x
Maquinaria con alta tecnologia	x	
Nivel académico de colaboradores	x	
Rotación		x
Nivel de remuneración		x
Producto e insumos de marca y disponibilidad inmediata	x	
Pésimo servicio al cliente		x
Lealtad del cliente		x
Fuerza de ventas insuficiente		x

Elaborado por: Autora

Fuente: Matriz Externa de IIASA

2.3.1.2 MATRIZ DE POTENCIALIDAD O APROVECHABILIDAD

OPORTUNIDADES / FORTALEZAS	INCREMENTO LEYES A FAVOR DEL SECTOR AGRICOLA	INCREMENTO PIB CONSTRUCCION Y ENERGIA	ESTABILIZACION DE LA INFLACION	ESTABILIDAD PRECIO DEL PETROLEO	ULTIMA TECNOLOGIA CON TENDENCIA A CUIDAR EL MEDIO AMBIENTE	TOTAL
BUEN CANAL DE COMUNICACIÓN	1	1	1	3	5	11
MAQUINARIA CON ALTA TECNOLOGIA	3	1	5	5	5	19
NIVEL ACADEMICO PERSONAL	1	1	3	1	1	7
PRODUCTOS E INSUMOS DE MARCA Y DISPONIBILIDAD INMEDIATA	5	5	5	5	5	25
BUEN PROCENTAJE DEL MERCADO	5	5	5	3	5	23
TOTAL	15	13	19	17	21	85

Elaborado por: Autora

Fuente: Datos proporcionados por la empresa

ANALISIS

INDICE DE POTENCIALIDAD

$$\frac{85}{5*5*5}*100 = 68{,}00\%$$

Como resultado de la matriz de aprovechabilidad es importante indicar que se destacan las siguientes oportunidades y fortalezas de la empresa IIASA:

OPORTUNIDADES

- Incremento de leyes a favor del agricultor
- Incremento del PIB en sectores de construcción y generación de energía
- Estabilización de la inflación
- Maquinaria ultima tecnología y tendiente a cuidar el medio ambiente.

FORTALEZAS

- Buen porcentaje del mercado ganado
- Productos e insumos de marca y disponibilidad inmediata
- Maquinaria con alta tecnología
- Estabilización precio del petróleo

Por lo tanto con el valor del índice se debe indicar que las fortalezas tienen un 68, % de peso frente a las oportunidades de la empresa

2.3.1.3 MATRIZ DE VULNERABILIDAD

AMENAZAS / DEBILIDADES	MANEJO DE PROVEEDORES DEFICIENTE	CLIENTE INSATISFECHO	TOTAL
SIN SISTEMA DE TOMA DE DESCISIONES	3	5	8
NO HAY PLANES ESTRATEGICOS	5	5	10
FALTA DE DISPONIBILIDAD DE FONDOS POR POLITICAS INTERNAS	5	3	8
ALTO ENDEUDAMIENTO	5	1	6
CLIENTE SIN INFORMACION	5	5	10
SIN ROTACION DE PUESTOS	5	5	10
BAJO NIVEL DE REMUNERACIÓN	1	5	6
PESIMO SERVICIO AL CLIENTE	1	5	6
FUERZA DE VENTAS INSUFICIENTE	5	5	10
TOTAL	35	39	74

Elaborado por: Autora
Fuente: Datos proporcionados por la empresa

ANALISIS

INDICE DE VULNERABILIDAD

$$\frac{74}{5*9*2}*100 = 82{,}22\,\%$$

Como resultado de la matriz de vulnerabilidad es importante indicar que se destacan las siguientes debilidades y amenazas de la empresa IIASA:

DEBILIDADES

- No hay planes estratégicos
- Clientes sin información (mala atención al cliente)
- Vendedores insuficiente
- Bajo nivel de remuneraciones

AMENAZAS

- Cliente no satisfecho
- Falta de diversificación de clientes
- Políticas de tercerización del gobierno

Por lo tanto con el valor del índice se debe indicar que las debilidades tienen un 82,22 % de peso frente a las amenazas de la empresa.

2.3.1.4 MATRIZ DE SINTESIS ESTRATÉGICA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
F1:Buen porcentaje del mercado	O1:Incremento de leyes a favor del agricultor	A1:Cliente insatisfecho
F2:Calidad y exclusividad de la maquinaria,equipos y repuestos en general	O2:Incremento del PIB en sectores contruccion generación eléctrica	A2:Proveedores locales insatisfechos
F3:Maquinaria de alta tecnología y	O3:Tecnología para preservar al medio ambiente	
	O4:No hay productos sustitutos	
	FO	**FA**
	F1;O1;O2: Aprovechar el incremento de beneficios para el agricultor e incremento del PIB, para IIASA incrementar su porcentaje en el mercado	F1;A1: Reformas y capacitación urgente en todo lo referente a atención al cliente.
	F1;F4: Estrategias especiales para conservar el liderazgo por producto de calidad	F1;A2: Atender al proveedor para consevar imagen corporativa
	F2;O1: Otorgar precios especiales para acaparar el mercado en el sector de la agricultura	F2;A1: Mantener la distribución de equipos y maquinaria de calidad
	F2;O3: Dar a conocer de manera mas amplia los beneficios de la adquisición de una máquina de alta tecnologìa	F2;A2: Ofrecer a nuevos mercados la calidad,garantía y eficiencia del producto a través de proveedores
	F2;O3: Mejorar en cuanto a disponibilidad de maquinaria	F3;A1: Ofrecer al cliente mejor asesoria y además demostraciones sobre máquinas que sean de su necesidad
	F3;O3: Ganar el porcentaje de clientes que crece con el aumento del PIB poniendo en conocimiento el beneficio de comprar una máquina de alta tecnología	
	F3;O4: Campaña agresiva para competir con lo nuevo en el mercado mostrando nueva tecnología en equipos	
DEBILIDADES	DA	DO
	D1;F1: Elaborar planes estratégicos para beneficiar al cliente y poder afrontar beneficios para la empresa	D1;A1: Formular una planificación estrategica pricpal proyecto mejoramiento de atención al cliente
D1:No hay planes estratégicos	D1;F2: Fijar planes estratégicos de ventas	D1;A2; Proyecto en direccionamiento estratégico para atender a proveedores nacionales
D2:Clientes sin información	D2;F2: Dotar al cliente de información necesaria para ganar clientes por incremento de actividad construcción y energía	D2;F1: Prioridad atención a clientes con personal capacitado
D3:Fuerza de ventas insuficiente	D3;F1;F2: Reclutar personal para capacitarlo y atender tanto al sector sin información como al incremento del mercado	D3;F1: Aumento en fuerza de ventas

Elaborado por: Autora

Fuente: Resultados matriz de potenciabilidad y vulnerabilidad

CAPITULO III

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Actúa como un conjunto de acciones que orientan a la organización hacia el futuro y hacia el entorno a fin de alcanzar su continuidad en el tiempo, contempla definición y despliegue de la misión, visión, objetivos, principios y valores; además este análisis muestra como cada uno de estos se ven reflejados en los planes a largo y mediano plazo en la empresa y en la implementación día a día.[24]

3.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

[redacted]

Elaborado por: Autora

Atender al mercado petrolero, agrícola y de construcción de la región Sierra y Oriente, con maquinaria y equipos de alta tecnología, duraderos y con el respaldo de CATERPILLAR distribuidor directo de la empresa, para contribuir con el desarrollo de Región.

3.2 FILOSOFIA CORPORATIVA

3.2.1. PRINCIPIOS

Son elementos que guían las decisiones de la empresa y definen su comportamiento y el de su recurso humano ante cualquier adversidad:

- ✓ Equipos de calidad

[24] www.emprendimiento.unal.edu.co/**DireccionamientoEstrategico**.

- ✓ Innovación
- ✓ Compromiso
- ✓ Reconocimiento
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Democracia

3.2.2 VALORES

Los valores son considerados una forma de descripción moral con la cual se deben regir las actividades que en la empresa se realizan:

Luego de realizar entrevistas con personal que forma parte dela organización se propone los siguientes valores para que rijan y se sigan dentro de IIASA:

- ✓ Honestidad
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Equidad
- ✓ Respeto
- ✓ Confidencialidad
- ✓ Moral y ética
- ✓ Lealtad

3.3 MATRIZ AXIOLÓGICA DE:

Luego de identificados tanto principios como valores de IIASA se realizarán las matrices respectivas que se muestran a continuación:

Además se realiza la definición de los grupos de interés, que son las personas, unidades o empresa con quien IIASA tiene una relación directa.

- ✓ Directivos
- ✓ Empleados
- ✓ Proveedores
- ✓ Socios
- ✓ Clientes

3.3.1 PRINCIPIOS

Cuadro: 3.1 MATRIZ AXIOLOGICA PRINCIPIOS DE IIASA

GRUPOS DE INTERES PRINCIPIOS	ESTADO	DIRECTIVOS	EMPLEADOS	PROVEEDORES	CLIENTES	SOCIOS
Equipos de Calidad		X	X	X	X	X
Innovación		X	X	X	X	X
Compromiso	X	X	X	X	X	X
Reconocimiento	X		X	X	X	X
Trabajo en equipo		X	X	X	X	
Servicio al cliente	X	X	X	X	X	X

Elaborado por: Autora

- PRODUCTOS DE CALIDAD.-Continuar poniendo en el mercado productos exclusivos y de marca.
- INNOVACIÓN.-Mantener la innovación en producto e implementar en lo referente a procesos diarios de la empresa.
- COMPROMISO.-Cultivar el sentido de compromiso tanto en empleados, directivos y proveedores.
- TRABAJO EN EQUIPO.-Incentivar y crear una cultura de trabajo en equipo en la empresa para poder dar solución a problemas de manera inmediata.
- SERVICIO AL CLIENTE.-Mejorar notablemente la asesoría técnica además de una atención personalizada y lo referente a facilidades de pago.

3.3.2 VALORES

Cuadro: 3.2 MATRIZ AXIOLOGICA VALORES DE IIASA

GRUPOS DE INTERES VALORES	ESTADO	DIRECTIVOS	EMPLEADOS	PROVEEDORES	CLIENTES	SOCIOS
Honestidad	X	X	X	X	X	X
Responsabilidad	X	X	X	X	X	X
Equidad	X	X	X	X	X	X
Respeto	X	X	X	X	X	X
Confidencialidad	X	X	X			
Moral y ética	X	X	X	X	X	X
Lealtad	X	X	X			

Elaborado por: Autora

- HONESTIDAD.-Realizar cada acto dentro de la empresa con transparencia
- RESPONSABILIDAD.-Trabajar con compromiso y cumplimiento a todo lo que se realiza en cuanto a actividades de la empresa.
- EQUIDAD.-Debe existir justicia en todo en la organización
- RESPETO.-Deben respetarse las diversas creencias y estatus de las personas que están en la empresa.
- MORAL Y ETICA.-Se deben aplicar normas de conducta para las actividades de la empresa.

3.4 MISIÓN

Es la razón de existencia y naturaleza del negocio.

En la misión existente de IIASA los siguientes elementos se utilizarán para juzgar su eficacia:

No.	Elemento	Definición
1	Naturaleza del negocio	Comercialización de maquinaria pesada y de generación de energía como distribuidor exclusivo de CATERPILLAR
2	Razón de ser o de existir	Facilitar actividades y contribuir con el mejoramiento de la región con la maquinaria y equipos que IIASA distribuye
3	Mercado, sector o segmento al que sirve	Sector agrìcola,construcción, y petrolero a nivel sierra y oriente
4	Características generales del servicio	Calidad del producto, precios competitivos,maquinaria de alta tecnología.
5	Principios y valores	Innovación,compromiso,trabajo en equipo,honestidad,equidad,moral y ética.

MISION ACTUAL

"IIASA trabaja para contribuir al crecimiento del país distribuyendo los mejores productos relacionados a su crecimiento junto al mejor respaldo manteniendo así liderazgo en el mercado al proveer a nuestros clientes de mayor "valor". Haciendo esto con honestidad y eficiencia nos aseguramos un crecimiento rentable en beneficio de nuestros accionistas."

MISION PROPUESTA

Comercializar maquinaria pesada, agrícola y de generación de energía; de calidad, con precios competitivos, y de alta tecnología para cumplir como distribuidor exclusivo de CATERPILLAR, y además contribuir a facilitar las diferentes actividades del sector agrícola, construcción, y petrolero a nivel regional basándose en innovación, compromiso, trabajo en equipo y un buen servicio al cliente, en un ambiente de honestidad, equidad, moral y ética.

3.5 VISIÓN

Es proyectar a la empresa al futuro e indicar el tiempo en el que se va a desarrollar.

Se realiza el siguiente análisis para determinar la visión:

No.	Elemento	Definición
1	Posición deseada en el mercado	Especialista
2	Tiempo	3 años
3	Ámbito de mercado de la empresa	Sierra y Oriente
4	Productos o servicios	Maquinaria agrícola y generación de energía
5	Principios organizacional	Productos de calidad,innovación,servicio al cliente y trabajo en equipo

VISION ACTUAL:

Ser líder en el mercado ofreciendo las opciones y soluciones de mayor "valor".

VISION PROPUESTA:

VISION 2010

Llegaremos a ser especialistas en la comercialización de maquinaria agrícola, de construcción y de generación de energía en Sierra y Oriente ofreciendo calidad e innovación que nos permita posicionarnos de mejor forma frente a nuestros actuales clientes y brindando una mejor atención al mismo.

3.6 OBJETIVOS

3.6.1 OBJETIVOS CORPORATIVOS Y ESPECIFICOS

"Son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operación concreta de su misión y visión. Deben cubrir e involucrar a toda la organización, por ello deben tenerse en cuenta a todas las áreas que integran a la empresa".[25]

[25] **SERNA,** Humberto, "GERENCIA ESTRATÉGICA", octava edición, 2003, pág. 185

Los objetivos corporativos de IIASA para los próximos 3 años, son:

1) BRINDAR ATENCION EFICIENTE Y PERSONALIZADA AL CLIENTE

a. Proporcionar al cliente la información oportuna y veraz necesaria para que pueda tomar una decisión con respecto a la compra del equipo, que permitan fortalecer la marca propia.
b. Disminuir tiempo de entrega de los equipos al momento de adquirirlos, y así poder satisfacer las necesidades del mercado.
c. Mejorar el servicio postventa para conocer el nivel de satisfacción del cliente.

2) CRECIMIENTO DE INGRESOS PARA LA EMPRESA Y MEJORAR EN EL ASPECTO ECONOMICO:

a. Definir alternativas de crecimiento y expansión en el mercado nacional para que haya un incremento en ventas.
b. Optimización de recursos
c. Incrementar rentabilidad.

3) MEJORAR PROCESOS PARA CONTRIBUIR :

a. Innovar los procesos de la empresa para mejorar su desarrollo y crecimiento
b. Disminuir tiempos de repuesta.
c. Alinear objetivos de toda la organización.

4) DESARROLLAR UN SISTEMA INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS

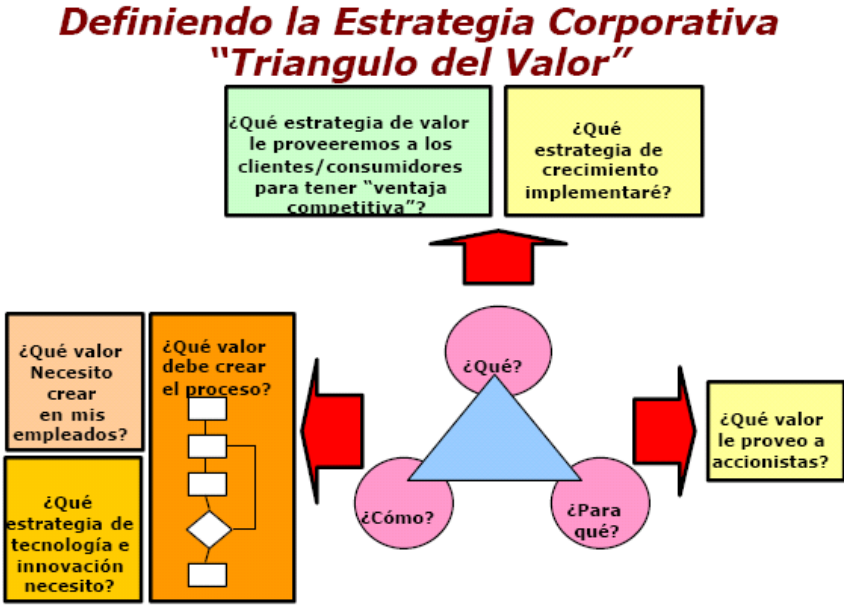
a. Crear un ambiente de trabajo adecuado y que los miembros de la organización cuenten con los recursos necesarios para mejorar procesos internos y hacerlos eficientes.
b. Implementar cursos de capacitación personal para desarrollar una fuerza de trabajo capaz y preparada.
c. Proporcionar información a toda la organización sobre la misión y visión de la empresa, fomentar una cultura organizacional.

d. Acondicionar a la empresa con tecnología que contribuya para que el talento humano pueda desenvolverse de la mejor manera.

3.7 ESTRATEGIAS

La estrategia es el conjunto de decisiones y acciones que, tras adaptar los recursos existentes a la evolución prevista del entorno, pretenden, a medio o largo plazo, alcanzar unos objetivos.

GRAFICO 3.1



Fuente: http.//**galeon.hispavista.com/aprenderaaprender/estrategias/estrategias.htm**

Elaborado por: http.//**galeon.hispavista.com/aprenderaaprender/estrategias/estrategias.htm**

3.7.1 ESTRATEGIA CORPORATIVA

La estrategia esta determinada por varios puntos llegar a ser una empresa especialista en la distribución de maquinaria y equipos CATERPILLAR, conservando y además ampliando el mercado al cual atiende IIASA, e implementar excelencia operacional, para distinguirse de la competencia tanto en calidad, tiempo de respuesta y precios competitivos, IIASA debe comenzar afirmándose en contar con la tecnología necesaria, realizar una verdadera gestión de procesos para hacer efectiva la optimización de los recursos, y además implementar una capacitación permanente a administrativos y vendedores.

3.7.2 ESTRATEGIAS VALOR

a) Determinando la Estrategia de Valor para el cliente-consumidor

Es la que se dirige a los clientes, puesto que ellos son la principal fuente de financiamiento.

•**Liderazgo en el producto:** esta directamente relacionado con ofrecer productos o servicios de calidad que se distingan por su diferenciación tanto en presentación y soluciones prontas a problemas, es notable la diferenciación del servicio brindado o en el bien adquirido.

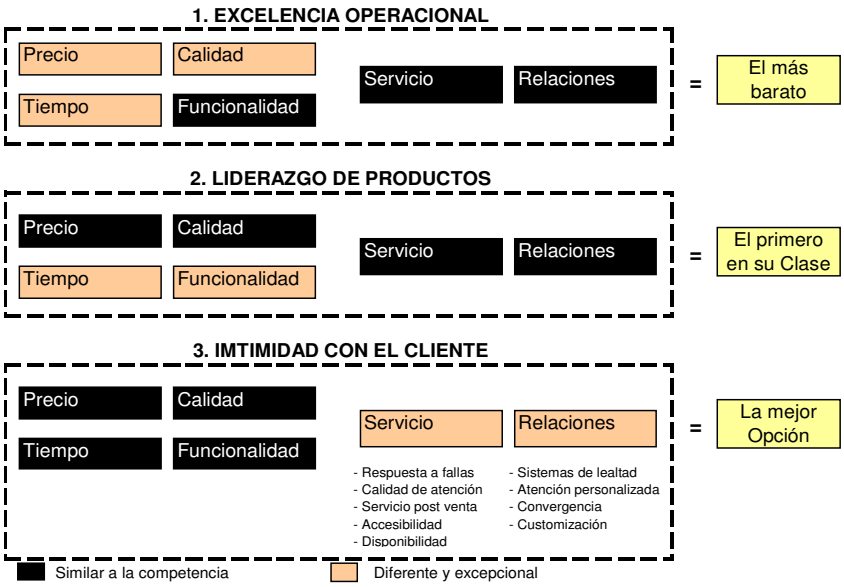
•**Intimidad con el Cliente:** Con esta estrategia la empresa no ofrece productos estandarizados y desarrolla lo que un cliente determinado necesita por lo que debe analizar los requerimientos del mismo y de esta manera, le puede ofrecer productos de acuerdo a la necesidad.

•**Excelencia Operacional:** Este enfoque esta basado principalmente en minimizar costos y optimizar sus procesos.

IIASA debe adoptar y apegarse a una estrategia de Intimidad con el cliente con lo que se involucra tanto el buen precio de un producto como el asesoramiento en la compra y satisfacción del bien adquirido.

GRAFICO 3.2

Proposiciones genéricas de Valor



Fuente Planeación Estratégica basada en BSC, REYNOSO Álvaro
Elaborado por: Autora

En base al análisis FODA, IIASA deberá trabajar en las siguientes estrategias:

- ✓ Atender al proveedor para conservar imagen corporativa, pagos puntuales por ejemplo.

- ✓ Mantener la distribución de equipos de calidad y de buena marca.
- ✓ Brindar a nuevos mercados la calidad, garantía y eficiencia del producto a través de proveedores.

- ✓ Ofrecer mejor atención y asesoramiento personalizado al cliente al momento de realizar al compra, con ayuda de reformas y capacitación de los vendedores

- ✓ Planes para brindar una mejor asesoría luego de la venta tanto para mantenimiento como para el ingreso a los talleres para la maquinaria de marca CATERPILLAR

b) Determinando la Estrategia de crecimiento

Para determinar la estrategia financiera, se debe conocer el ciclo de vida de la empresa en cada una de las fases del ciclo como Recolección, Crecimiento, y Sostenimiento

Para lo cual se muestra el siguiente cuadro para su respectivo análisis:

CUADRO 3.1

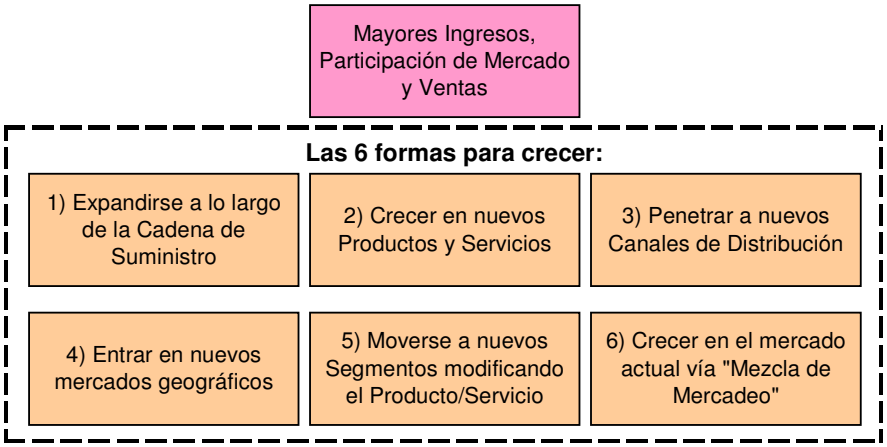
	Crecimiento y diversificación de ingresos	Reducción de costos / mejora de la productividad
Crecimiento	Tasa de crecimiento de ventas por línea	Ingresos / empleados
	Porcentaje de los ingresos por nuevos equipos y servicios	
Sostenimiento	Porcentaje de ingresos de nueva maquinaria y modelos mejorados por fábrica	Costo de importación
	Rentabilidad de la línea: construcción, industrial, agrícola	
Recolección	Rentabilidad de las líneas	Costos por equipo
	Índice de clientes que no generan rentabilidad	

Fuente: *http://www.deinsa.com/cmi/cmi_perspectiva_financiera.htm*

Para determinar la estrategia de crecimiento, existen 6 formas:

GRAFICO 3.3

Estrategias de Crecimiento



Fuente: Planeación Estratégica basada en BSC, REYNOSO Álvaro

Esta determinada por la estrategia de crecimiento, en donde, según el cruce de la proposición de valor con las estrategias de crecimiento, se puede llegar a conclusión que IIASA podría crecer de las siguientes formas:

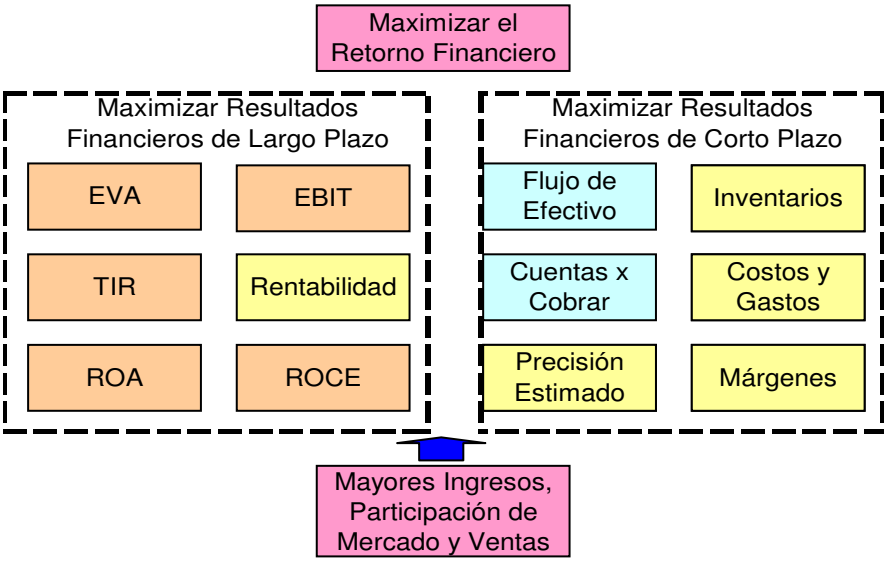
- Crecer en nuevos productos y servicios (Incremento de modelos de máquinas)
- Entrar a nuevos mercados geográficos
- Moverse a nuevos Segmento a través del Producto y/o Servicio.

Entre las principales estrategias de crecimiento, IIASA debe tomar en cuenta:

- Lanzamiento de nuevos servicios, principalmente en lo referente al servicio postventa y a cuando la máquina tiene un desperfecto y debe ingresar al taller.
- Cobertura para segmentos desatendidos y además incorporación de nuevos tanto geográficos como para captar a los de la competencia.
- Ofrecer equipos modernos y sofisticados que hagan el trabajo más fácil a los compradores

Gráfico N° 3.4

Estrategia Financiera



Fuente: *Planeación Estratégica basada en BSC, REYNOSO Álvaro*

- Una estrategia financiera fundamental esta basada en reducir el tiempo que están paradas las máquinas por no venta y por ende se daría un mejor uso a los activos financieros y físicos con mayor eficiencia

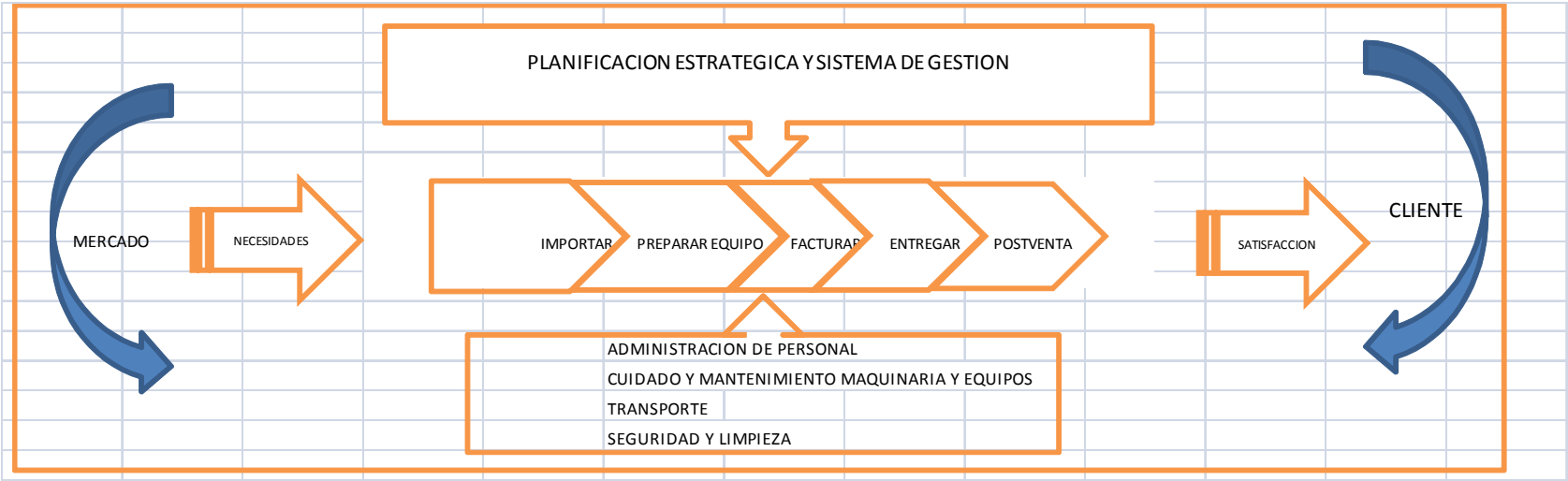
- Reducir capital de trabajo y mejorar inventarios es decir producir más sin aumentar sus inversiones en planta y en equipo.

a) Determinando la Estrategia de Gestión de Procesos

IIASA que utilizará la estrategia de "Intimidar con el Cliente", para lo cual es necesario indicar como se realiza el proceso de venta

Gráfico N° 3.5

Mapa de Procesos de IIASA.



Elaborado por: Autora

Tomando en cuenta el mapa de procesos que tiene IIASA es necesario tomar en cuenta los procesos claves que forman parte de la cadena de Valor:

- Importar
- Preparar
- Facturar
- Entregar
- Postventa

Las principales estrategias que deben considerar cada uno de los procesos, para cumplir con la estrategia elegida por IIASA que es "Intimidad con el cliente", son las siguientes:

Importar – Proceso de solicitar la maquinaria al lugar de origen

- Mejorar la planificación al momento de tomar el pedido de los equipos a solicitarse a la fábrica.
- Realizar oportunamente el trámite para la salida del puerto a tiempo de equipos.
- Informarse correctamente con respecto a fechas de embarque de equipos..

Preparar- Máquina ingresa al taller para preparar por técnicos

- Reducir el tiempo de preparación de los equipos.
- Administrar correctamente el número de técnicos para realizar al preparación
- Capacitar a técnicos y especialistas para trabajar con eficiencia.

Facturar- Presentación de papeles y autorización para salir

- Reducir tiempo de espera del cliente para retirar su máquina.
- Eliminar procesos innecesarios para cumplir con la facturación de un equipo.
- Proponer sistema de revisión de documentos para autorizar despacho de los equipos.

Entregar – Indicaciones por parte del técnico del uso del equipo adquirido

- Mejorar coordinación entre operario de cliente y IIASA para realizar la entrega a alguien especializado
- Incrementar personal para el despacho de equipos.

Postventa- Servicio de mantenimiento normal y preventivo

- Brindar accesibilidad a los clientes para que conozcan sobre garantía CAT "sin límite de horas".
- Realizar mediciones de trenes de rodaje constantemente para tener un mejor control de las máquinas que se han vendido.
- Brindar información adicional a clientes acerca de todos los servicios que presta IIASA.

b) Determinando la Estrategia de Tecnología e Infraestructura

IIASA cumple con estándares impuestos por su distribuidor exclusivo CATERPILLAR al utilizar logotipo designado, autos de servicio con logos, uniforme establecido, pero también se debe indicar que la infraestructura junto con la tecnología que se debe manejar será:

- Automatización de procesos, para externos.
- Contar con edificios, maquinarias, transporte, así como con un hardware y software que permitan entregar valor al cliente junto con la buena atención brindada.

c) Determinando la Estrategia de Aprendizaje e Innovación

Con las capacidades y competencias de la empresa se basa la empresa en la determinación de las estrategias de aprendizaje e innovación.

Gráfico 3.6

Aprendizaje e Innovación

Fuente: *Planeación Estratégica basada en BSC, REYNOSO Álvaro*
Elaboración: *Planeación Estratégica basada en BSC, REYNOSO Álvaro*

Las principales estrategias de IIASA de aprendizaje que la organización tendrá en cuenta son:

- Coordinar curso de capacitación para vendedores y administrativos con el fin de brindar atención personalizada y contar con recurso humano capacitado

- Implementar un sistema de gestión conjuntamente con recursos humanos para poder conocer inquietudes del cliente interno y dar un a pronta solución a sus problemas.

- Organizar charlas técnicas con la fábrica para capacitar al personal de ventas y generar un mayor compromiso con la empresa.

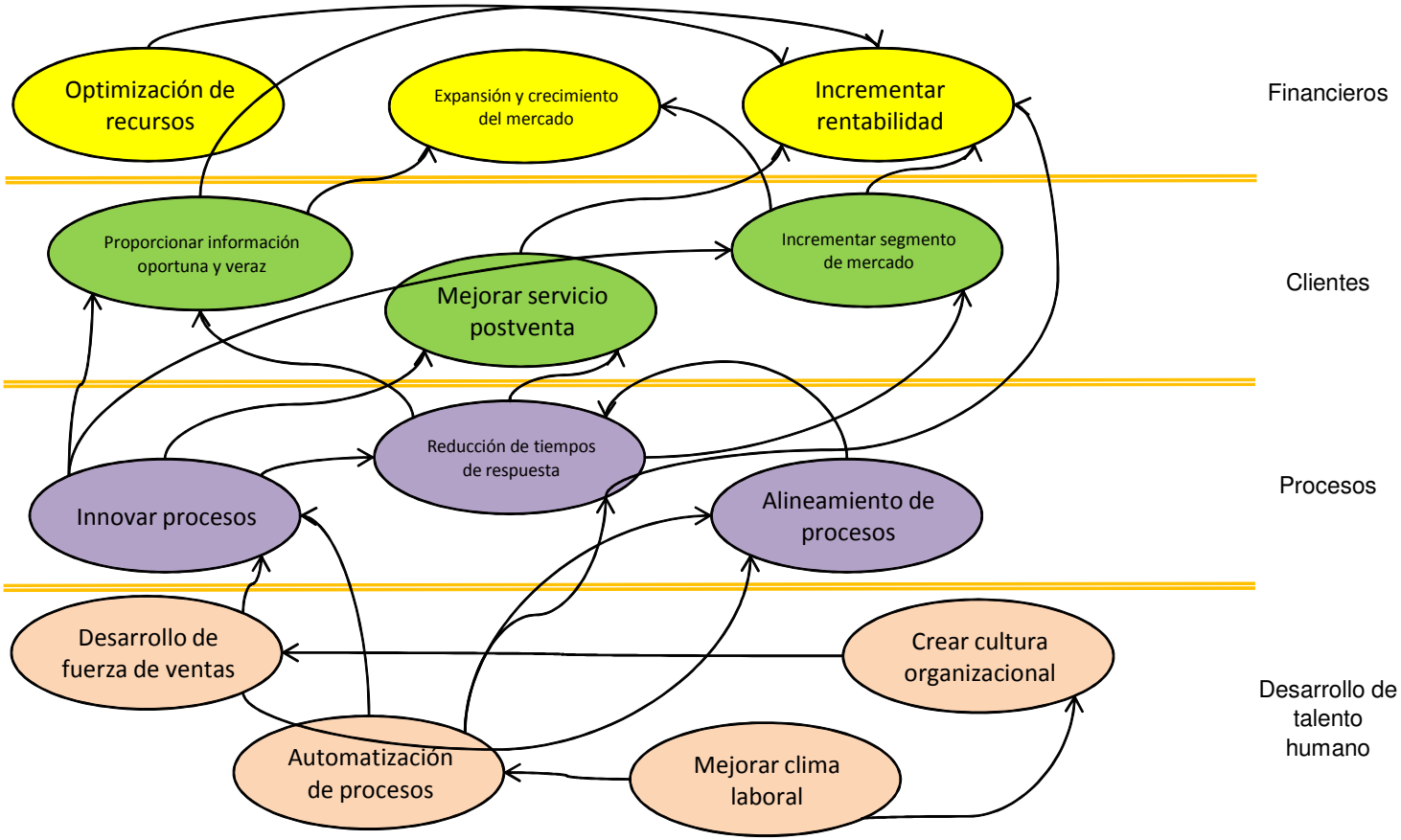
CUADRO RESUMEN 3.2

No	PERSPECTIVA	No	OBJETIVO ESTRATEGICO	ESTRATEGIAS
1	FINANCIERA	1	Optimización de recursos	Disminución de gastos y costos
		2	Expansión y crecimiento del mercado	Ingreso de nuevos segmentos al mercado
		3	Incrementar rentabilidad	Incrementar ventas
2	CLIENTE	4	Proporcionar información oportuna y veraz	Sistema de información
		5	Mejorar servicio postventa	Aplicar planes de mejoramiento, percepción del cliente
		6	Incrementar segmento de mercado	Definición ruta crítica, planes de distribución
3	PROCESOS	7	Innovar procesos	Investigación y desarrollo
		8	Reducción de tiempos de respuesta	Estandarización de procesos
		8	Alineamiento de procesos	
4	APRENDIZAJE	9	Desarrollo de fuerza de ventas	Regular programas de capacitación
		10	Automatización de procesos	Adquisición de equipo tecnológico
		11	Mejorar clima laboral	Liderazgo proactivo
		12	Crear cultura organizacional	Desarrollar planes de difusión

Elaborado por: Autora

GRAFICO 3.7

MAPA ESTRATEGICO



Elaborado por: Autora

CAPITULO IV

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC)

4.1 DEFINICION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC) 3 M

"Es la principal herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas de la actuación, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición.

Las 4 categorías de negocio son: Financieras, Clientes, Procesos Internos y Formación y Crecimiento. BSC sugiere que estas perspectivas abarcan todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de una empresa y deben ser considerados en la definición de los indicadores. De acuerdo a las características propias de cada negocio pueden existir incluso más, pero difícilmente habrá menos de las mencionadas.

El equilibrio entre los indicadores es lo que da nombre a la metodología, pues se presenta un balance entre los externos relacionados con accionistas y clientes, y los internos de los procesos, capacitación, innovación y crecimiento; también existe un equilibrio entre indicadores de resultados, los cuales ven los esfuerzos (principalmente económicos) pasados e indicadores que impulsan la acción futura (capacitación, innovación, aprendizaje, etc.).

El BSC permite tener el control del estado de salud corporativa y la forma como se están encaminando las acciones para alcanzar la visión. A partir de la visualización y el análisis de los indicadores balanceados, pueden tomarse acciones preventivas o correctivas que afecten el desempeño global de la empresa.

Por sus características, le BSC puede implementarse a nivel corporativo o en unidades de negocio con visión y estrategias de negocios definidas y que mantengan cierta autonomía funcional

4.2 ELABORACION CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Para la elaboración del BSC se debe tener en cuenta las siguientes perspectivas:

Perspectiva financiera. Históricamente los indicadores financieros han sido los más utilizados, pues son el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor añadido económico, de hecho, todas las medidas que forman parte de la relación causa-efecto, culminan en la mejor actuación financiera.

Perspectiva del cliente. Como parte de un modelo de negocios, se identifica el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto. La perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo.
Brinda información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, obtener cuota de mercado, rentabilidad, etc. "La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior." (Kalan & Norton)

Perspectiva procesos internos. Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa. Esos procesos en los que se debe ser excelente son los que identifican los directivos y ponen especial atención para que se lleven a cabo de una forma perfecta, y así influyan a conseguir los objetivos de accionistas y clientes.

Perspectiva de formación y crecimiento. Es la perspectiva donde más tiene que ponerse atención, sobre todo si piensan obtenerse resultados constantes a largo plazo."[26]

4.3 DEFINIR KPI 3M´S

4.3.1 Definir Medidas (INDICADORES)

"Los indicadores de gestión son uno de los agentes determinantes para que todo proceso de producción, se lleve a cabo con eficiencia y eficacia, es implementar en un sistema adecuado de indicadores para calcular la gestión o la administración de los mismos, con el fin de que se puedan efectuar y realizar los indicadores de gestión en posiciones estratégicas que muestren un efecto óptimo en el mediano y largo plazo, mediante un buen sistema de información que permita comprobar las diferentes etapas del proceso logístico.

Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar.

Un sistema de control de gestión tiene como objetivo facilitar a los administradores con responsabilidades de planeación y control de cada uno de los grupo operativo, información permanente e integral sobre su desempeño, que les permita a éstos autoevaluar su gestión y tomar los correctivos del caso."[27]

[26] http://www.scorecard.com.mx/BalancedScoreCard/
[27] http://web.jet.es/amozarrain/gestion_indicadores.htm

4.3.3.1.1 Indicadores de Procesos (Eficiencia y Eficacia)

Indicadores de eficiencia: teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo. Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos. Pueden ser:
Tiempo fabricación de un producto
Periodo de maduración de un producto
Ratio de piezas / hora
Rotación del material

Indicadores de eficacia: Teniendo en cuenta que eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.

4.3.3.1.2 Indicadores de Cliente y Mercado

Tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados, están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso.
Administración y/o gestión de los "buffer" de fabricación y de los cuellos de botella.

4.3.3.1.3 Indicadores Financieros

4.3.3.1.4 Indicadores de Recurso Humano

Teniendo en cuenta que están relacionados con la evaluación tanto financiera como del recurso humano y por ende con el rendimiento que obtenemos de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con los ratios y/o los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

4.3.2 Definir Metas

4.3.3 Definir Medios

CAPITULO V

DETERMINACION DE PROYECTOS

5.1 DETERMINACION DE PROYECTOS

MATRIZ DE PRIORIZACION

IMPACTO ESTRATEGICO DE LA INICIATIVA 9 FUERTE 5 MODERADA 3 DEBIL 0 SIN RELACION	**Proyectos**	Medición de obtención de resultados	Control presupuestario	Planificación participativa	Mejora del servicio al cliente	Reducción de tiempos de respuesta	Alineamiento de procesos a objetivos	Desarrollo de sofware	Desarrollar un proyecto de fortalecimiento de cultura organizacional
Objetivos Estratégicos	PESO %	1	2	3	7	4	5	8	9
Incrementar rentabilidad	3	5	9	9	9	5	5	0	9
Optimizar recursos reducir costos y gastos	9	9	9	5	9	3	9	0	3
Expansión y crecimiento en el mercado	5	9	3	9	5	9	3	3	9
Incrementar segmento de mercado	6	3	5	3	9	9	0	5	9
Mejorar servicio post-venta	10	5	5	9	9	9	0	5	9
Proporcionar información oportuna y veraz	5	0	3	3	3	9	3	5	9
Reducción de tiempos de repuesta	9	9	5	9	5	3	0	9	9
Innovar procesos	9	9	5	9	9	9	9	9	9
Alineamiento de procesos	9	9	3	9	5	5	9	9	9
Automatizar procesos	8	5	9	9	9	9	9	9	9
Desarrollar fuerza de ventas	15	3	3	3	9	9	0	3	9
Crear cultura y filosofía empresarial	7	3	0	0	9	5	0	0	5
Mejorar clima laboral	5	0	0	0	9	9	3	0	5
IMPACTO ESTRATEGICO TOTAL	100	558	452	600	778	716	375	480	798
PRIORIDAD		6	9	5	2	3	11	8	1

Elaborado por: Autora

5.2 ELABORACIÓN DE PERFILES Y PROGRAMACIÓN DE PROYECTOS

IIASA		
NOMBRE	**Planificación participativa**	**PROYECTO 1**
OBJETIVO	Aplicar en la empresa la planificación participativa para lograr calidad en las principales actividades de la organización, y especificamente aquellas que tienen deficiencias.	
AREA	Mercadeo	
LÍDER	Diego Arguello	
PLAZO	14 meses	
ALCANCE	Toda la organización	

C R O N O G R A M A

No.	Actividad	Año2008												Año 2009		**Recursos**
		ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	ene	feb	
1	Capacitar a todo el personal y enseñar la metodología de la planificación participativa.															$750,00
2	Planificar e implementar gestiòn de cambio para lograr cultura de planificaciòn															$1.500,00
3	Estructurar el sistema de planificación participativa															$800,00
4	Documentar el sistema de planificación participativa															$120,00
5	Implementar plan piloto															$2.000,00
6	Implementar el sistema de planificación participativa en toda la orgnización															$350,00
7	Evaluar el sistema															$450,00
TOTAL RECURSOS																$5.970,00

Elaborado por: Autora

IIASA		
NOMBRE	**Mejora de servicio al cliente**	**PROYECTO 2**
OBJETIVO	Mejorar notablemente el servicio que brinda la empresa al cliente para satisfacer plenamente sus necesidades a través de productos y asesoría de calidad.	
AREA	Postventa	
LÍDER	Fausto Cifuentes	
PLAZO	3 meses	
ALCANCE	Mercadeo y Postventas	

C R O N O G R A M A

No.	Actividad	ago-07				sep-07				oct-07				**Recursos**
		1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	
1	Recopilar información del cliente a través de encuestas y entrevistas													$700,00
2	Establecer planes de mejora para el personal de ventas													$3.000,00
3	Capacitación a vendedores sobre empresa, productos y servicios de asesoría													$1.200,00
4	Establecimiento de metas y presupuesto de ventas													$800,00
5	Elaborar y aplicar plan de incentivos para los vendedores													$8.000,00
6	Establecer evualuación periódica de desempeño													$2.000,00
7	Análisis de resultados y retroalimentación													$900,00
TOTAL RECURSOS														$16.600,00

Elaborado por: Autora

IIASA		
NOMBRE	**Reducción tiempos de respuesta**	**PROYECTO 3**
OBJETIVO	Disminiur los tiempos de respuesta para incrementar la eficiencia en las operaciones de la empresa a través de la estandariazación de procesos	
AREA	Administración	
LÍDER	Miriam de Cumba	
PLAZO	Un año	
ALCANCE	Toda la organización	

C R O N O G R A M A

No.	Actividad	Año2008												**Recursos**
		ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	
1	Diagnóstico de procesos actuales													$3.500,00
2	Propuesta de mejora													$5.000,00
3	Documentación de procesos mejorada													$1.000,00
4	Aplicación e implementación del procesos mejorada													$4.000,00
5	Evaluación y retroalimentación													$1.300,00
TOTAL RECURSOS														$14.800,00

Elaborado por: Autora

IIASA		
NOMBRE	**Alineamiento de procesos a objetivos**	**PROYECTO 4**
OBJETIVO	Alinear los procesos a la estrategía y cumplir con los enunciados estratégicos de la compañía.	
AREA	Administración	
LÍDER	Miriam de Cumba	
PLAZO	Seis meses	
ALCANCE	Toda la organización	

C R O N O G R A M A

No.	Actividad	Año2008						**Recursos**
		ene	feb	mar	abr	may	jun	
1	Clarificación de la estrategía de la compañía							$2.500,00
2	Establecimiento de responsabilidades de							$1.500,00
3	Alinear objetivos a nivel de puestos de trabajo							$3.000,00
4	Definir metas							$800,00
5	Realizar la medición del cumplimiento de objetivo.							$2.000,00
TOTAL RECURSOS								$9.800,00

Elaborado por: Autora

IIASA		
NOMBRE	**Desarrollo de software**	**PROYECTO 5**
OBJETIVO	Desarrollar software acorde al mundo cambiante y globalizado en el cual se desarrolla IIASA para que se pueda desenvolver de mejor forma	
AREA	Sistemas	
LÍDER	Alexis Avila	
PLAZO	Seis meses	
ALCANCE	Sistemas	

C R O N O G R A M A

No.	Actividad	Año2008						**Recursos**
		ene	feb	mar	abr	may	jun	
1	Elegir el personal idóneo para realizar el nuevo proyecto							$700,00
2	Realización del nuevo software							$4.500,00
3	Realizar proceso de prueba							$2.300,00
4	Periodo de capacitación							$1.000,00
5	Implementación parcial							$2.400,00
6	Implementación total							$500,00
TOTAL RECURSOS								$11.400,00

Elaborado por: Autora

IIASA		
NOMBRE	**Proyecto de fortalecimiento de cultura organizacional**	**PROYECTO 6**
OBJETIVO	Capacitar a vendedores para cumplir de mejor manera con los requerimientos de la empresa mediante cursos de capacitación continua	
AREA	Recursos Humanos	
LÍDER	Alison Ordoñez	
PLAZO	3 meses	
ALCANCE	Mercadeo	

C R O N O G R A M A

No.	Actividad	ago-07				sep-07				oct-07				**Recursos**
		1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	
1	Diagnóstico de clima laboral y situación actual de trabajadores en la organización													$3.500,00
2	Definir el modelo de un sistema de fortalecimiento de la cultura organizacional													$4.000,00
3	Documentar el modelo													$350,00
4	Capacitación personal designado													$450,00
5	Designación de recursos para el funcionamiento del sistema													$5.000,00
6	Implementación del sistema de fortalecimiento de cultura organizacional													$300,00
7	Evaluación y retroalimentación													$1.000,00
TOTAL RECURSOS														$14.600,00

Elaborado por: Autora

5.3 DESARROLLO DE PROYECTOS

En consecuencia luego de realizar el respectivo análisis es posible indicar que se ejecutarán dos proyectos (corto plazo) los cuales son prioritarios dada la situación actual que se encuentra la empresa.

1.-PROYECTO: Mejora de servicio al cliente

Antecedentes:

La empresa cuenta con un historial referencial que tiene que ver principalmente con la mala atención que se brinda al cliente antes, durante y después de la compra de la maquinaria y equipos.

Alcance:

Este proyecto debe abarcar a todos los departamentos que forman parte de la empresa y principalmente a las áreas que tiene a contacto directo con las clientes cautivos y a las personas interesadas en adquirir tanto las máquinas y equipos como repuestos para estas últimas, se tiene porcentaje muy debajo de aceptación del cliente es por eso que es un proyecto que se debe aplicar de manera inmediata porque daría impulso y contribuiría a todo lo relacionado con la mejora notable de la empresa

OBJETIVO DEL PROYECTO:

Mejorar notablemente el servicio que brinda la empresa al cliente y satisfacer plenamente sus necesidades a través de productos y asesoría de calidad.

ESTRATEGIAS DEL PROYECTO:

Atacar directamente a la competencia de servicio al cliente que prestan los vendedores, establecer un compromiso de mejora en la atención al cliente y concientizar sobre la importancia de una buena asesoría

ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Recopilar información del cliente a través de encuestas y entrevistas.
   Esta actividad se desarrolló mediante la realización de encuestas y al mismo tiempo de entrevistas, que efectuaron los especialistas de postventa para recoger el criterio de los clientes antiguos y nuevos.

Formato utilizado en anexos, en esta actividad se toman resultados de la encuesta realizada a clientes analizados en el capitulo II de este proyecto.

2. Establecer planes de mejora para el personal de ventas

En este punto se establecerán los planes de mejora de los vendedores de IIASA, principalmente dando una nueva orientación hacia los puntos que se detallan a continuación:

- Aumentar el número de clientes de la empresa.
- Aumentar el tamaño promedio de la compra por cliente.
- Aumentar la frecuencia de esa compra.

Los vendedores de la organización demostrarán con buena atención y con conocimientos el nuevo enfoque al cual se va a direccionar su función.

Conjuntamente la empresa realizará mejoras en lo que respecta a proporcionar los recursos necesarios para que los vendedores puedan desenvolverse de la mejor forma.

PLAN DE MEJORA FUERZA DE VENTA

COMPETENCIA: SERVICIO AL CLIENTE

Habilidades	1	2	3	4	5	Nivel Sugerido	Acciones	Proveedor	Fecha	Hora
Comunicación Oral y Escrita			x			5	10 Pasos para mejorar la atención al cliente	Yturralde & Asociados	04/09/2007	14:30
Iniciativa		x				4		Yturralde & Asociados	04/09/2007	15:00
Creatividad			x			5		Yturralde & Asociados	05/09/2007	9:00
Manejo de relaciones interpersonales					x	5		Yturralde & Asociados	05/09/2007	9:15
Actitud Mental Positiva.				x		4		Yturralde & Asociados	05/09/2007	9:30
Manejo de objeciones.			x			5		Yturralde & Asociados	06/09/2007	9:00
Administración de tiempo			x			5		Yturralde & Asociados	06/09/2007	9:30
Destrezas										
Negociar			x			5	Técnicas de comunicación	IIASA	13/09/2007	9:00
Poder convecimiento				x		5		IIASA	13/09/2007	9:30
Carácter			x			4		IIASA	13/09/2007	14:00

Elaborado por: Autora

Es importante en este punto referirse a la necesidad de personal de ventas requerido para cumplir con el mejoramiento del servicio al cliente en IIASA, para lo cual a continuación se detalla el cuadro de necesidades de personal (propuesta):

Cuadro 5.1

Maquinaria Nueva			
Vendedores actuales		**Propuesta**	
TOTAL	**3**	**TOTAL**	**6**
Zona Sur	1	**Zona Sur**	2
Zona Norte	1	**Zona Norte**	2
Oriente	1	**Oriente**	1
		Sector Público	1
Maquinaria Usada			
Vendedores actuales		**Propuesta**	
TOTAL	1	**TOTAL**	3
		Zona Sur	1
		Zona Norte	1
		Oriente	1
Motores y generadores			
Vendedores actuales		**Propuesta**	
TOTAL	**3**	**TOTAL**	**8**
Sector petrolero	1	Sector petrolero	2
Sector construcción	1	Sector construcción	2
Sector consumo	1	Sector consumo	1
Massey ferguson	1	Montacargas	1
		Massey Ferguson	2

Elaborado por: Autora

Para mejorar la atención que brinda IIASA a sus clientes y poder resolver inquietudes y problemas menores será factible crear una línea de ayuda, un respaldo que tenga trabajando a un Call center capacitado para responder preguntas de los clientes, lo que lograría tener más personal involucrado en el proceso de atención al cliente y además que contribuyen a dar soluciones de manera oportuna.

Otro punto a tomar en cuenta por IIASA es la organización de la página WEB para responder a requerimientos, costos, especificaciones técnicas de las diferentes máquinas y equipos que la empresa distribuye.

3. Capacitación a vendedores sobre empresa, productos y servicios de asesoría.

La capacitación a los vendedores debe disponerse para los miembros de la organización cuyo contacto con el cliente es constante, es por eso que con esta actividad se dispondrá el mejoramiento con respecto a las actividades que se deban fortalecerse así como también que deban incrementarse para contribuir con el mejoramiento de atención al cliente que será el pilar fundamental del éxito del proyecto

Los temas generales a dictarse son los que se detallan a continuación y que se encuentran en la Matriz General de Mejoramiento de la Fuerza de Ventas que también se adjunta:

- Línea de producto
- Servicio al cliente
- Comunicación
- Relaciones interpersonales

Cada uno de los mencionados cursos tendrán para los vendedores una duración de dos semanas cada uno en la secuencia indicada se deberán cumplir y aprobar con un porcentaje mayor o igual que el 80%

Las herramientas que irán de la mano con estos cursos serán folletos, Cd, y conjuntamente proyección de videos.

MATRIZ GENERAL DE MEJORAMIENTO

FUERZA DE VENTAS

Competencia a desarrollar	Dirigido a:	Tema	Proveedor	Lugar	Fecha
Compromiso empresa	Vendedores mostrador Vendedores mercadeo Personal servicio postventa	Línea de producto	Desarrollo de personal	Sala de conferencia	03/09/2007
Mejora servicio al	Vendedores mercadeo Personal servicio postventa	Pasos para mejorar	Yturralde & Asociados	Sala de conferencia	04/09/2007
Buena comunicación	Vendedores mostrador Personal servicio postventa	Tipos de comunicación	Yturralde & Asociados	Sala de conferencias	11/09/2007
Relaciones interpersonales	Vendedores mostrador Vendedores mercadeo Personal servicio postventa	Trabajas en armonía	Yturralde & Asociados	Sala de conferencias	13/09/2007

Elaborado por: Autora

Para empezar con la capacitación del personal de ventas designado es necesario investigar los instructores apropiados, el siguiente cuadro muestra los precios presentados por los proveedores para dictar el curso, los tres están indicando el precio para 20 personas a ser capacitadas en 16 horas para ser distribuidos en quince días en medias jornadas o un sábado o en el horario que le convenga a la empresa.

CUADRO 5.2 COMPARATIVO PROPUESTAS

EMPRESA	INSTRUCTOR	COSTO
E Y & A ERNESTO YTURRALDE & ASOCIADOS	Ernesto Yturralde	$ 150 usd por persona
STRATUS CORP BUSINESS TECHNOLOGY	Fernando Alonso	$ 230 usd por persona
G.A.N.A.R. Gerencia Analítica Recursiva	Julio Prado	$ 210 usd por persona

Elaborado por: Autora

Luego del análisis de las propuestas presentadas por las tres empresas se elige la opción presentada por la empresa Ernesto Yturralde y Asociados la que hay que acoplar a los horarios de los participantes del seminario.

Seminario "La Excelencia en el Servicio al Cliente

Justificación:

Con relación al tema de servicio al cliente es determinante impregnar una nueva filosofía de actitud frente al servicio. Con la capacidad de entender, asimilar e interpretar la nueva cultura orientada al cliente, fundamental para el logro de los objetivos corporativos delimitados por la empresa, con la cual se busca ser competitivos y realmente marcar una verdadera diferenciación comparada con las demás competidores del sector.

Intenciones Educativas:

Crear conciencia de que tan importante es para las organizaciones la existencia de los clientes y su permanencia

Dotar de herramientas de servicio a los participantes, para la creación de valor y poder confrontar lo asimilado con la realidad en sus organizaciones.

A la vez crear a través de la vivencia experiencial como deben implementar una política de servicio que les permita ser más competitivos con relación a sus competidores

Metodología

Aportes teóricos,

Dinámicas y talleres

Perfil del facilitador

Ernesto Yturralde, ecuatoriano, Vicepresidente de Corporación Ernesto Yturralde & Asociados. Ha recibido entrenamientos en Ecuador, Perú y Panamá en diversos campos ejecutivos. Recibió su Licencia como Instructor Internacional de Dale Carnegie Courses, brindando sus servicios durante 10 años. Ha dictado numerosas conferencias, cursos y seminarios en todo el Ecuador desde 1980 en organizaciones privadas, públicas y universidades. Edgar es Coach Empresarial y un extraordinario Motivador, con una altísima calidad humana. Es “Practioner” en PNL / Programación

Neuro-Lingüística certificado por la “International Society of Neuro-Semantics” de la Escuela de Michael Hall.

A continuación el cronograma de las actividades a desarrollarse en esta capacitación el mismo que se encuentra organizado de la siguiente forma:

Lugar del Evento: Sala de conferencias

FECHA DEL EVENTO

Primera semana: 03 al 07 de septiembre de 2007

Segunda semana: 10 al 14 de septiembre de 2007

PRIMER DIA: Lunes 03 -09-07

Hora	TEMA	SUBTEMA	RESPONSABLES	Material
8:30	Recibimiento y Bienvenida		Gerente de Operaciones	
8:45	Diagnóstico	Test	Coordinador Curso	Test preparados
9:15	Generalidades	Línea de Producto	Freddy Guevara	Poligrafiados, videos
		BREAK		
10:00	Servicio al Cliente.	Conozca a su cliente	Ernesto Yturralde	Diapositivas/ Poligrafiados
		Cortesia en la atención		Folletos
12:00	Comunicación	Comunicación Proactiva con clientes	Ernesto Yturralde	Diapositivas/ Poligrafiados
13:00		**A L M U E R Z O**		
14:00	Evaluación	Taller línea del producto	Freddy Guevara	Test preparados

SEGÚNDO DIA: Martes 04-09-07

9:00-10:00	Atención de Clientes	Fidelizar clientes	Ernesto Yturralde	Diapositivas/ Poligrafiados
13:00		**A L M U E R Z O**		
14:00-15:00	Atención de Clientes	Pasos para mejorar servicio al cliente	Ernesto Yturralde	Diapositivas/ Poligrafiados

TERCER DIA: Miércoles 05-09-07

9:00-10:00	Atención de Clientes	Provecho base actual de clientes	Ernesto Yturralde	Diapositivas/ Poligrafiados
13:00		**A L M U E R Z O**		
14:00-15:00	Atención de Clientes	Calidad del servicio al cliente estatal	Ernesto Yturralde	Diapositivas/ Poligrafiados

CUARTO DIA: Jueves 06-09-07

9:00-10:00	Atención de Clientes	Provecho base actual de clientes	Ernesto Yturralde	Diapositivas/ Poligrafiados
13:00		**A L M U E R Z O**		
14:00-15:00	Atención de Clientes	Calidad del servicio al cliente estatal	Ernesto Yturralde	Diapositivas/ Poligrafiados

QUINTO DIA: Viernes 07-09-07

9:00-10:00	Atención de Clientes	Como atender un cliente dificil	Ernesto Yturralde	Diapositivas/ Poligrafiados
13:00		**A L M U E R Z O**		
14:00-15:00	Atención de Clientes	Como medir lealtad de nuestros clientes	Ernesto Yturralde	Diapositivas/ Poligrafiados

SEXTO DIA: Lunes 10-09-07

9:00-10:00	Comunicación	Técnicas de presentación oral	Ernesto Yturralde	Diapositivas/ Poligrafiados
13:00		**A L M U E R Z O**		
14:00-15:00	Comunicación	Comunicación y relaciones interpersonales	Ernesto Yturralde	Diapositivas/ Poligrafiados

SEPTIMO DIA: Martes 11-09-07

9:00-10:00	Comunicación	Cuatro tipos de comunicación organizacional	Ernesto Yturralde	Diapositivas/ Poligrafiados
13:00		**A L M U E R Z O**		
14:00-15:00	Comunicación	Use el sentido común al preparar propuestas	Ernesto Yturralde	Diapositivas/ Poligrafiados

OCTAVO DIA: Miércoles 12-09-07

9:00-10:00	Comunicación	Presentaciones orales eficaces	Ernesto Yturralde	Diapositivas/ Poligrafiados
13:00		**A L M U E R Z O**		
14:00-15:00	Comunicación	Presentaciones efectivas	Ernesto Yturralde	Diapositivas/ Poligrafiados

NOVENO DIA: Jueves 13-09-07

9:00-10:00	Técnicas	El impacto visual	Ernesto Yturralde	Diapositivas/ Poligrafiados
13:00		**A L M U E R Z O**		
14:00-15:00	Técnicas	El poder del servicio al cliente	Ernesto Yturralde	Diapositivas/ Poligrafiados

NOVENO DIA: Viernes 14-09-07

9:00-10:00	Evaluación	Freddy Guevara	Test preparados

Recursos: Infocus, Computador portátil (2), copiadora, impresora, pizarra, papelografo, poligrafiados, hojas.

Revisado y Aprobado:

Alison Ordoñez
Jefe Recursos Humanos

Juan Carlos Dávalos
Gerente de Operaciones

Elaborado: Autora

4. Establecimiento de metas y presupuesto de ventas

   Los vendedores deben cumplir para el nuevo año con:

   - Aumentar un cliente por mes
   - Cada vendedor debe ofrecer los productos sobre una base especificada previamente de la línea a la que pertenece.
   - Cada vendedor debe presentar un reporte de los clientes que visita y como les asesora y además que productos les ha vendido. (Promedio mensual de visitas).
   - Los vendedores tendrán que cumplir un determinado porcentaje de visitas para poder acceder a sus comisiones.
   - Los vendedores tienen un presupuesto de ventas del 15% de incremento sobre el año inmediato anterior.

PRESUPUESTO DE VENTAS		
Vendedores Maquinaria		
Sector Norte	2006	2008 (Septiembre 2007)
	1300000	1495000
Sector Sur		
	1000000	1150000
Sector Oriente		
	15000000	17250000
Vendedores Industrial		
Sector Petrolero		
	25000000	28750000
Sector Construcción		
	23000000	26450000
Otros sectores		
	13109155,2	15075528,48
TOTAL	78409155,2	90170528,48

Elaborado por: Autora

5. Elaborar y aplicar plan de incentivos para los vendedores

La importancia de mantener a los empleados satisfechos con la remuneración que perciben luego de realizar su trabajo, IIASA debe desarrollar un plan de incentivos que debe tener un enfoque a levanta tanto el autoestima de los vendedores como

también incrementar los premios que cada empleado recibe con la venta de sus equipos.

Los nuevos incentivos harán que los vendedores se motiven tanto en el aspecto de mejorar sus ventas como en mejorar notablemente la atención al cliente.

CUADRO 5.3 INCENTIVOS PARA PERSONAL DE VENTAS

INCENTIVOS	METAS	COSTO PREMIOS
0,05% de las ventas totales	Presupuesto de ventas	% a pagarse en la segunda quincena
Viaje a fábrica	Puntaje más alto en la capacitación dictada	Pasaje a fábrica para conocer CATERPILLAR costo aproximado 5000 USD(incluye alojamiento y alimentación)
Premio en dinero	Cierre de negocios con nuevos clientes (presupuesto de ventas cantidad de nuesvos clientes)	Comprar en el establecimiento deseado y la empresa cancela el valor de la factura 2000 USD
Viaje en familia	Mayor cantidad de cotizaciones en el mes	1000USD en gastos para un viaje con su familia
Cena con la familia	Reportar más del 80% de sus clientes	200USD orden de cena en TRATTORIA

Elaborado por: Autora

6. Establecer evaluación periódica de desempeño

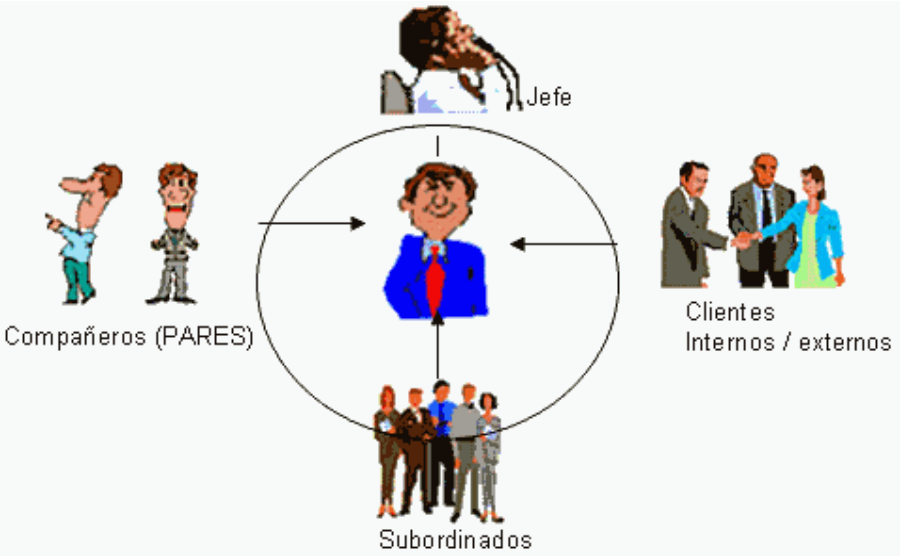
Es importante realizar una evaluación continua de desempeño conjuntamente con el control de las actividades ejecutadas vs planificadas para que los vendedores tengan conocimiento que se les hará una evaluación registrando en el sistema los reportes que estos últimos elaboraban. Y además se debe evaluar a través de encuestas directamente al cliente (esta es la misma evaluación del punto 1) y conjuntamente evaluar competencia de atención a cliente a vendedores, a través de la evaluación de 360 grados.

Esta herramienta basa su uso en el apoyo de paquetería informática que permite fundamentalmente el acopio de los datos o información que proporcionan los cuestionarios. A la vez que procesan los datos se propone que IIASA a través de su área de sistemas diseñe un propio software para el manejo particular de los resultados y la búsqueda de esquemas de planeación estratégica, por área, departamento o actividad

Para proceder con el sistema de evaluación se aplicará la encuesta realizada por IIASA cual mide el grado de satisfacción de los clientes, con la cual se debe definir si se ha realizado la mejora en el servicio que brinda la empresa.

A continuación un gráfico para mejor comprensión de porque se le denomina a este método de 360 grados.

GRAFICO 5.1



Fuente: http://www.monografias.com/trabajos30/rendimiento/rendimiento.shtml

FORMATO

IMPORTADORA INDUSTRIAL AGRÍCOLA S.A. "I.I.A.S.A."

PROYECTO MEJORA SERVICIO

MATRIZ DE EVALUACION

COMPETENCIA: SERVICIO AL CLIENTE

Nombre del vendedor xxxxxxx **Area** xxxxxx

	1	2	3	4	5
Línea de producto					
Conocimientos generales			x		x
Departamentos		x		x	
Sistema de financiamiento			x	x	
Servicio al cliente					
Pasos para mejorar el servicio al cliente			x		x
Fidelizar clientes			x		x
Calidad de servicio			x		x
Comunicación					
Comunicación general				x	x
Tipos de comunicación organizacional					x
Técnicas de presentación oral			x		x
Relaciones interpersonales					
Trabajas en armonia		x			x
Comunicarse es importante			x		x

Requerida

Actual

Elaborado por: Autora

7. Análisis de resultados y retroalimentación

Se reunirá la Gerencia Administrativa y Recursos Humanos para analizar con los datos proporcionados por mercadeo, como ha contribuido para conocer el punto de vista de los clientes en cuanto a la atención prestada a los clientes.

INDICADOR DE GESTIÓN

Promedio de veces que el cliente compra
Nivel de percepción del cliente a través de encuestas
Cumplimiento de planes de mejora

Tiempo: Tres meses

Fecha de inicio: Agosto 2007
Fecha de terminación: Octubre 2007

RECURSOS

Recursos Humanos.
Recursos Financieros.
Suministros y materiales.
Procesos y recursos tecnológicos.
Publicitarios internos

RESPONSABLE

Fausto Cifuentes – Postventa
Alison Ordoñez – Recursos Humanos

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO

16600 USD (incluye los incentivos propuestos no las comisiones)

Cuadro 5.4

Presupuesto

Presupuesto del proyecto		
Suministros	**Unidades**	**Total**
Cartuchos impresoras		
HP 15 - CARTUCHO	3	45
Papel bond	5	25
Esferos	50	12
Papel continuo IIASA	6	221,88
Grapas	2	52,12
Clips	3	6
Recurso Humano		
Departamento de mercadeo	18	683
Recursos Humanos	6	4000
Instructores	3	3000
Incentivos Mercadeo		
Vendedores	11	3000
Recurso Tecnológico		
Computadores portátiles	32	2500
Impresoras	3	
Servicios Básicos		
Luz (consumo mensual)		2000
Agua (consumo mensual)		700
Telefono (consumo mensual)		400
Total		**16645**

Elaborado por: Autora

2.-PROYECTO: Desarrollar plan de fortalecimiento de cultura organizacional

Antecedentes:

En la empresa se refleja claramente la necesidad de realizar una capacitación constante en los vendedores debido a que como se ha determinado el grado de satisfacción de los clientes es bajo.

Alcance:

Es necesario programar la capacitación técnica y de servicio al cliente de los vendedores de la organización tanto de los departamentos de Mercade, Repuestos y Post-ventas.

OBJETIVO DEL PROYECTO:

Capacitar a vendedores para contar con personal capacitado y atender con excelencia al cliente.

ESTRATEGIAS DEL PROYECTO:

Capacitación periódica a los vendedores de la empresa

ACTIVIDADES DEL PROYECTO

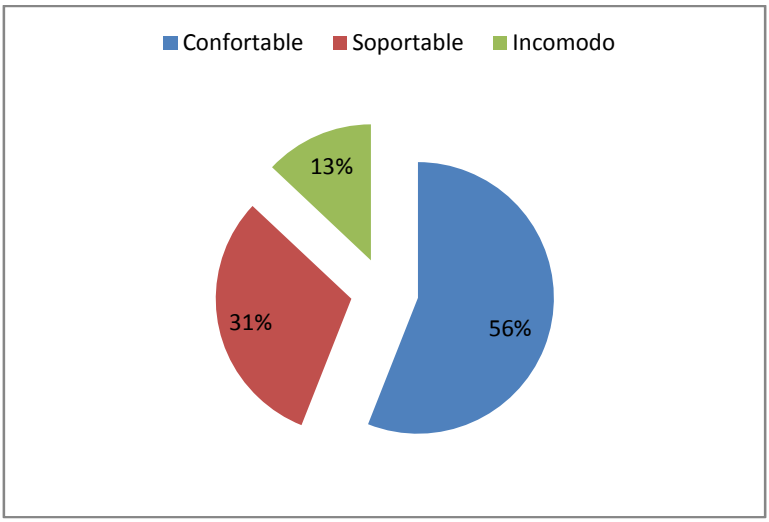
1. Diagnóstico de clima laboral y situación actual de trabajadores en la organización
   Para realizar el diagnóstico de clima laboral se realizarán encuestas entre los empleados

   Las encuestas se realizaron durante 2 semanas para que participen todos los empleados de IIASA, encuestas se realizarán con 5 preguntas que estarán enfocadas a la percepción de los empleados con respecto al clima en el que se desarrollan las actividades diarias de la empresa y una de opinión , además ayudará a conocer la percepción que tienen los miembros de la organización del ambiente que hay a su alrededor es decir lo que todos los días viven: con respecto al trabajo en equipo, a la colaboración continua entre compañeros.

   A continuación el resultado de la encuesta que se realizó a los colaboradores para conocer su apreciación con respecto a IIASA

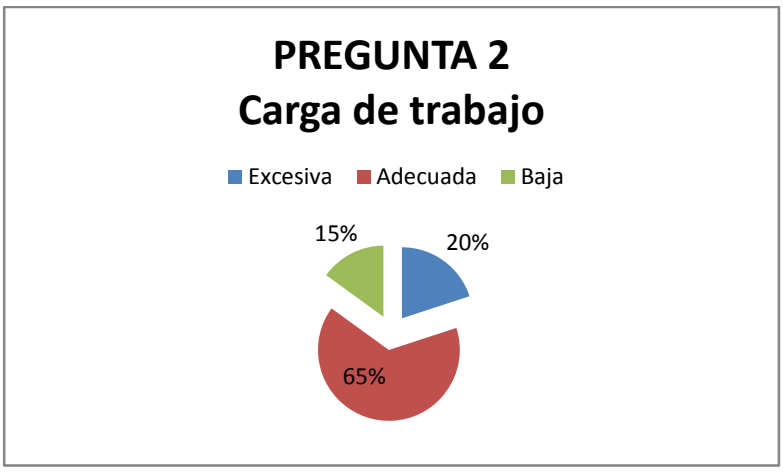
La encuesta de clima laboral se realizó directamente a los 80 empleados de IIASA en cada departamento y los resultados obtenidos son los siguientes:

GRAFICO 5.2



Con respecto a la pregunta uno los empleados responden en un 56% que es confortable un significativo 36% responde que las condiciones son soportables y un 13% que estas son malas.

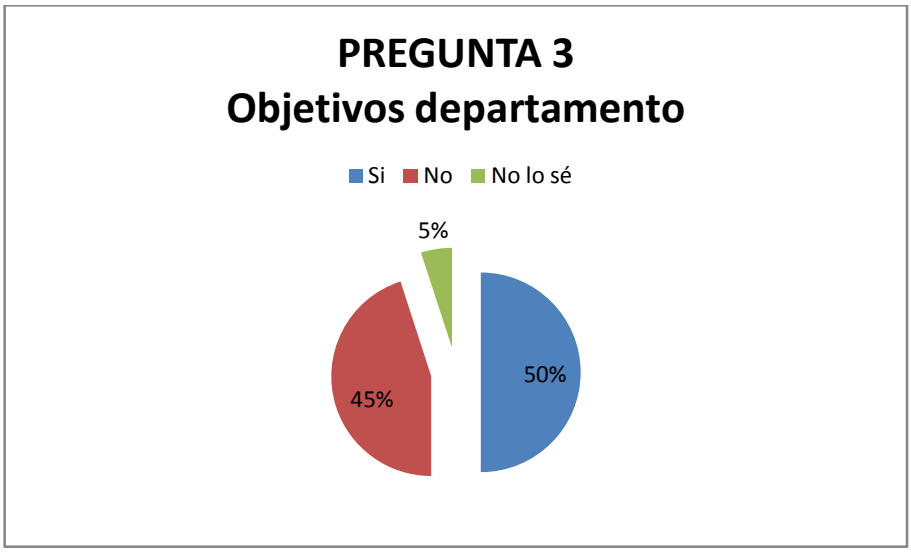
GRAFICO 5.3



Los empleados de IIASA indican mediante las respuestas de esta pregunta que tiene excesiva carga de trabajo eso se ve reflejado en el porcentaje que señala lo anteriormente

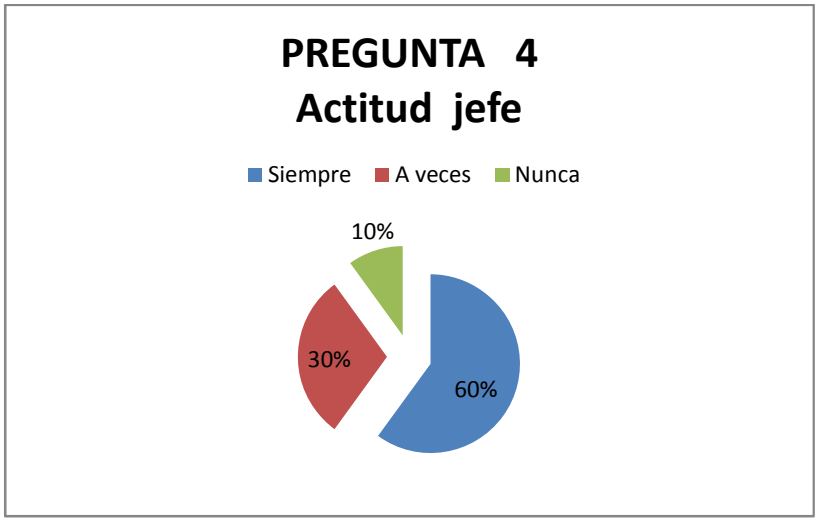
indicado que corresponde al 65%, mientras que hay un 15% que señala que la carga es baja.

GRAFICO 5.4



En el resultado de la pregunta 3 se evidencia que en un 50% los colaboradores de IIASA indican que saben cual es el objetivo que persigue su departamento pero además hay un 45% que no conoce los objetivos del departamento donde labora.

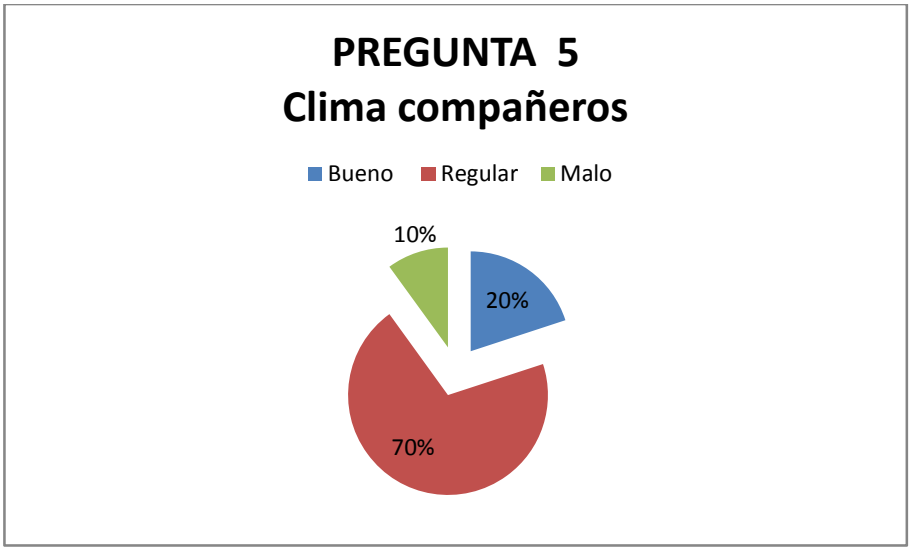
GRAFICO 5.5



Con el resultado de la cuarta pregunta se refleja si que la mayoría de colaboradores esta de acuerdo en que el jefe o gerente del departamento tiene una actitud abierta es

decir escucha puntos de vista diferentes a la de él y además recepta opiniones siempre con un 60% y un 10% indica que hay un representativo número de jefes que no escuchan ni receptan opiniones del personal con que laboran.

GRAFICO 5.6



La pregunta 5 refleja que un 70 % de los empleados de IIASA opina que el clima de trabajo que existe en la empresa es regular, un 20% indica que es bueno y un 10% declara que es malo.

2. Definir el modelo de un sistema de fortalecimiento de la cultura organizacional

   "Actualmente en IIASA la cultura organizacional es percibida como un registro histórico de los éxitos y fracasos que obtiene la misma desde su inicio y durante su desarrollo, a través de los cuales puede tomarse la decisión de omitir o crear algún tipo de comportamiento favorable o desfavorable para el crecimiento de la organización.

La cultura organizacional de IIASA debe fundamentarse en los valores, las creencias y los principios que constituyen las raíces del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de soporte a esos principios básicos, y por tanto toma en cuenta características principales para lograr el objetivo común las cuales son:

El enfoque hacia un sistema abierto: El grado en que la organización controla y contesta a los cambios externos."[28]

Dentro de los puntos considerados claves para el desarrollo de una cultura organizacional en IIASA se pueden mencionar:

- Una guía directa a la acción a fin de que se cumpla.
- Autonomía y decisión. Productividad por medio de las personas.
- Organización simple, que cuente sólo con el personal que necesita.
- Flexibilidad

La cultura, es un producto aprendido de la experiencia grupal y existe donde haya un grupo y este sea poseedor de una historia significativa.[29]

Este proyecto abarca tres grandes objetivos con los cuales se logrará una notable mejora dentro de la organización y estos son:

Desarrollar fuerza de ventas
Crear cultura y filosofía empresarial
Mejorar clima laboral

Cada uno de estos objetivos se desarrollarán con este proyecto el primero se logrará brindando una capacitación continua a vendedores por parte de especialistas en el ámbito de servicio al cliente y ventas, ACTIVIDAD QUE SE DESARROLLA CON EL PROYECTO NO.1 ANTERIOR

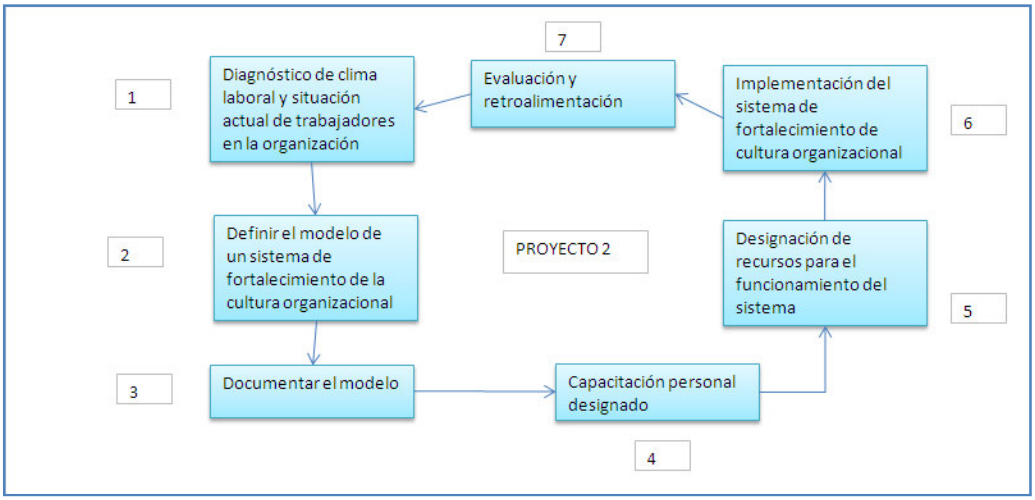
[28] http://www.monografias.com/trabajos29/cultura-organizacional/cultura-organizacional.shtml
[29] Elaborado por: http://www.monografias.com/trabajos29/cultura-organizacional/cultura-organizacional.shtml

Crear una cultura organizacional esta enfocado principalmente a poner en marcha una plan de difusión de a filosofía de empresa para que con el mismo los empleados sientan con un verdadero compromiso con la organización.

Clima laboral está enfocado al desarrollo de la estructura, ligado íntimamente con el liderazgo y con la comunicación y relaciones entre los miembros de la organización

CUADRO 5.5

SISTEMA DE FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL



3. Documentar el modelo

El modelo planteado en el punto anterior necesitará las siguientes herramientas administrativas:

- ✓ **Encuesta clima laboral:** Una encuesta que se ha elaborado para aplicar a cada uno de los empleados y tener una idea del comportamiento actual de los miembros de la organización.
- ✓ **Matriz de capacitación:** Que llevará a efecto el desarrollo de cultura organizacional.
- ✓ **Presupuestos de recursos :** Indica los recursos necesarios para el proyecto

- ✓ **Cronograma de sistema de fortalecimiento de cultura organizacional:** Refleja la secuencia de las actividades que se realizarán en la organización del sistema.
- ✓ **Informe de evaluación del sistema y puntos de retroalimentación:** A presentarse luego de realizada la implementación.

Se dará a conocer el curso de capacitación a los vendedores principalmente y se hará paulatinamente desde el área de mercadeo luego seguirá el departamento de repuestos y al final los miembros del departamento de postventas, sin embargo se debe señalar que para la difusión de la filosofía de la empresa se hará informativos para los mencionados departamentos y se distribuirá una regleta en la que se encuentren tanto: Misión, Visión, Principios, Valores, que los miembro de la organización deben conocer sinecuanon a partir de la implementación.

4. Capacitación personal designado

CUADRO 5.6

CAPACITACION PERSONAL IIASA

FECHAS	sep-07						
	Semana 1					Semana 2	
ACTIVIDAD	Mercadeo			Repuestos		Postventas	
	3	4	5	6	7	10	11
Misión reformulada							
Visión Reformulada							
Principios y Valores							
Clima Laboral							

Elaborado por: Autora

5. Designación de recursos para el funcionamiento del sistema

La asignación de recursos para el funcionamiento y desempeño del modelo se realizará desde el departamento de contraloría con la asignación de recursos económicos como se lo hace para un proyecto nuevo con apertura para solicitar cuando la necesidad lo requiera, tomando en cuenta como base el hecho de que se va a utilizar durante la estructura y desarrollo del modelo de gestión y capacitación del personal de IIASA.

Cuadro 5.7

Presupuesto del proyecto		
Suministros	**Unidades**	**Total**
Cartuchos impresoras		
HP 15 - CARTUCHO	3	75
IBM 1040995 - CINTA IMP	6	42
LEXMARK 16 - CARTUCHO	5	80
XEROX PRO 412 - TONER	2	164
Papel bond	5	15
Esferos	50	12
Cd s	30	24
Informativos	300	450
Cinta adhesiva	10	5
Papel continuo IIASA membretado (cajas)	3	111
Grapas	4	10
Clips	7	14
Diskets (cajas)	5	15
Recurso Humano		
Departamento de postventas	14	3500
Departamento de mercadeo	18	683
Recursos Humanos	6	4000
Recurso Tecnológico (Mantenimiento general)		
Computadores portátiles	32	1900
Impresoras	9	
Telefono	15	
Internet	30	
Fax	3	
Infocus	1	
Servicios Básicos		
Luz (consumo mensual)		2000
Agua (consumo mensual)		700
Telefono (consumo mensual)		400
Total		**14600**

6. Implementación del sistema de fortalecimiento de cultura organizacional

El sistema de fortalecimiento de cultura organizacional encierra a tres principales puntos con los cuales se deben ir aplicando paulatinamente empezando por:

Vendedores
Empleados en general

Es necesario crear ante todo una consciencia de conocimiento y estudio acerca de la filosofía de la empresa y además de la forma de servicio que se le proporciona al cliente.

Se realizará la implementación en primer lugar con el departamento de mercadeo para luego seguir hacia repuestos y postventas siendo los vendedores de los determinados departamentos la prueba piloto de cómo va el desarrollo de sistema en cuestión y es por eso que de acuerdo con el desenvolvimiento que se vea reflejado en los vendedores se hará las debidas correcciones al modelo y seguidamente se harán las modificaciones correspondientes.

Y en los tres meses que durará la implementación del sistema será tiempo de mantener en observación a la evolución del modelo para poder realizar cambios si así se lo requiere

El siguiente es el formato final obtenido luego de realizar un promedio de 4 evaluaciones a un mismo empleado.

FORMATO

IMPORTADORA INDUSTRIAL AGRICOLA S.A. "I.I.A.S.A."

PROYECTO FORTALECIMIENTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

agosto-07

PLAN DE IMPLEMENTACION

CRONOGRAMA

ACTIVIDAD			FECHAS
Actividad 1	**Diagnóstico laboral**	del	31 de Julio al 3 de Agosto
	Realizar encuestas en la organización		7 al 10 de Agosto
Actividad 2	**Definición modelo**	del	
	Reunión para definir gestión de cambio		7 al 10 de Agosto
	Definición del modelo a implementar		14 al 17 de Agosto
	Definición de recursos a utilizar		21 al 24 de Agosto
Actividad 3	**Capacitación personal designado**	del	
	Reuniones de gestión de cambio		3 al 5 de septiembre
	Seminarios estrategia organizacional		6 al 7 de septiembre
	Seminarios valores empresariales		10 al 12 de septiembre
	Análisis y concenso en puntos críticos de clima laboral		13 de septiembre
	Implementación de alta dirección		14 de septiembre
Actividad 4	**Propuesta de mejora**	del	
	Propuesta alta dirección		4 al 7 de sepiembre
Actividad 5	**Implementación mejoras organizacionales**	del	
	Trabajo en equipo		10 al 12 de septiembre
	Mejoramiento de ambiente laboral		13 al 14 de septiembre
	Rotación de puestos		17 al 19 de septiembre
	Canales de comunicación		19 al 21 de septiembre
	Cultura empresarial		24 al 26 de septiembe
	Esttabilidad laboral		27 al 28 de septiembre
Actividad 6	**Seguimiento y evaluación**	del	
			2 al 6 de octubre

Elaborado por: Autora

7. Evaluación y retroalimentación

Luego de concluir el hecho de realizar la implementación del modelo será necesario realizar una evaluación para poder indicar si se debe hacer algún cambio o si es el caso se realizará de manera normal, de la misma forma se realizará un feedback en cuanto a lo que se refiere a conocimiento de empleados con conocimiento pleno de la

Filosofía gerencial de la empresa así como conocer los incrementos que se han dado con la mejora de servicio al cliente

INDICADOR DE GESTIÓN

Número de empleados de ventas capacitados / Número total de empleados de ventas
Número de empleados con conocimiento acerca de la filosofía empresarial
Satisfacción del cliente interno a través de encuestas de clima laboral

Tiempo: Tres meses

Fecha de inicio: Agosto 2007
Fecha de terminación: 2007

RECURSOS

Recursos Humanos.
Recursos Financieros.
Suministros y materiales.
Recursos Tecnológicos.
Publicitarios

RESPONSABLE

Alison Ordoñez

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO

14600 USD

A continuación el presupuesto del primer proyecto con el cual se observa los recursos a utilizarse en lo que se refiere al mejoramiento de servicio al cliente tanto postventa como de asesoramiento para la venta .

CAPITULO VI

EVALUACION FINANCIERA DE PROYECTOS

Se definen los siguientes proyectos como prioridad para sobre la base de los mismos se puedan desarrollar los demás, los proyectos a los cuales se realizará la evaluación fin análisis de factibilidad son:

- Mejora de servicio al cliente
- Desarrollar un proyecto de fortalecimiento de cultura organizacional.

METODOS DE EVALUACION:

Para realizar la evaluación de los proyectos se desarrollará el flujo de fondos tomando como año base el 2006 y con proyecciones hasta el 2010. Para elaborar el flujo se toma en cuenta los rubros de ingreso, egreso y su diferencia determina el flujo de fondos total.

Los ingresos de IIASA están dados por las ventas que realiza a sus clientes.

Los egresos de la empresa están dados por el costo de venta, los gastos de venta, los gastos financieros los mismo que encierran a los gastos que se deben realizar para el normal desenvolvimiento de la empresa

PROYECTO 1

- ✓ **Mejora de servicio al cliente**

El diseño de la estructura organizacional para "CEBRIM" es importante en cuanto al fortalecimiento interno y externo de la empresa, a la descripción de actividades a través de la creación de departamentos y del manual de funciones que da a conocer al personal de manera amplia las tareas a desempeñar.

INGRESOS

Los ingresos de la empresa son exclusivamente de las ventas los mismos que según el análisis tienen un incremento anual de 6 % se realizará una proyección para los siguientes 3 años, está relacionado directamente debido a que la mejora del servicio al cliente es muy importante para el incremento en las ventas.

EGRESOS

Los egresos de la empresa están dados principalmente por:

Gastos administrativos

Los gastos administrativos rubro en el cual se encuentran involucrados sueldos al personal que labora en IIASA y además el pago se servicios básicos refleja un incremento de un 1% el mismo que permite proyectar hacia los siguientes años para poder dar una idea de cómo será el desarrollo de la variable para los años a analizarse.

Costo de ventas

El costo de ventas juega un papel importante debido a se lo ha controlado y la empresa se ha preocupado para que se mantenga en un nivel del -5% lo que demuestra que con respecto a reducir costos en lo que se refiere a la compra de los equipos directamente a CATERPILLAR se maneja con minuciosa revisión de costos y como se va a ver afectada la empresa por los mismos.

Gastos financieros

Los gastos financieros que IIASA debe pagar tienen un alto porcentaje de incremento debido a que involucra a los intereses, las comisiones bancarias, impuestos de seguro y desgravamen, etc. tiene un incremento de 11%.

PROYECTO 2

Desarrollar un proyecto de fortalecimiento de cultura organizacional

INGRESOS

En lo que respecta al presente proyecto se realiza el análisis de igual forma con las ventas debido a que tanto en el aspecto laboral como en cuanto a la capacitación que tiene cada vendedor es importante tanto para el desenvolvimiento de los colaboradores y además beneficioso para la empresa y el mejoramiento de sus ventas, el porcentaje que se ve reflejado con este proyecto es 4%.

EGRESOS

Gastos administrativos

Los gastos administrativos en que respecta con este proyecta están íntimamente relacionados debido a que para que el empleado se sienta a gusto y por tanto exista

un buen clima laborales muy importante es por eso que se ha considerado un incremento de 2% con el que se contribuirá para el mejoramiento de la empresa.

Costo de ventas

Con el fortalecimiento de la cultura organizacional de la empresa se logrará un decremento del costo de ventas de un 23% debido a que es muy importante el cambio que va a generar el mismo en la empresa.

Gastos financieros

Los gastos financieros que IIASA aumentaran debido a que un cambio lleva a otros y es posible que se hagan remodelaciones del lugar de trabajo para que se acople al lugar ideal en el cual se deben desenvolver los colaboradores de IIASA es por eso que se ha considerado un incremento del 15%.

A continuación se hará la presentación del análisis de factibilidad para los proyectos designados a realizarse:

ANALISIS DE SENSIBILIDAD

Cuadro 6.1

FLUJO DE FONDOS SIN PROYECTOS						
IIASA						
			AÑOS			
DETALLE	ANO BASE 2006	VARIACION %	AÑO 2007	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010
INGRESOS						
Ventas	78.409.155,23	**5%**	82329612,99	86446093,64	90768398,32	95306818,24
COSTO DE VENTAS	59.321.038,03	**-5%**	56496226,7	53805930,19	51243743,03	47447910,22
Intereses	829.084,32	**4%**	862247,69	896737,60	932607,10	969911,39
Otros	1.368.402,36	**1%**	1382086,38	1395907,25	1409866,32	1423964,98
TOTAL INGRESOS	**139.927.679,94**		**28077720,37**	**34932808,30**	**41867128,71**	**50252784,39**
EGRESOS						
GASTOS ADMINISTRACION						
Sueldos	16.675.366,62	**1%**	16842120,29	17010541,49	17180646,9	17352453,37
GASTOS FINANCIEROS	769.938,97	**11%**	854632,26	948641,80	1052992,40	1168821,57
OTROS	151.634,38	**3%**	156183,41	173363,59	192433,58	213601,28
TOTAL EGRESOS	**17.596.939,97**		**17852935,95**	**18132546,88**	**18426072,89**	**18734876,22**
FLUJO OPERACIONAL	**122.330.739,97**		**10224784,42**	**16800261,42**	**23441055,82**	**31517908,18**

Elaborado por: Autora

ANALISIS DE FLUJO DE FONDOS SIN PROYECTOS

INGRESOS

Los egresos en IIASA sin aplicar los proyectos tienen un incremento habitual de 5% en las ventas y simultáneamente los interés en un 4% debido a que IIASA es quien da los créditos de manera directa.

EGRESOS

Gastos administrativos

Se evidencia el incremento del 1% en los sueldos de los colaboradores de la empresa

Costo de ventas

El costo de ventas general de la empresa disminuye en un 5% es decir hay un control notable en cuanto a costos al momento de realizar la importación de los equipos.

Gastos financieros

En cuanto a los gastos financieros de IIASA bien es cierto aumentan en un 11% y seguidamente hay un rubro de incremento en el que están considerados algunos egresos que se incrementan con un porcentaje del 3%.

Se presenta un análisis de los porcentajes de la incidencia en cada uno de los proyectos:

Cuadro 6.2

IIASA			
PROYECTOS	Mejoramiento servicio al cliente	Fortalecimiento Cultura organizacional	Total %
INGRESOS			
Ventas	6%	4%	**10%**
Intereses	1%	1%	**2%**
Otros	1%	1%	**2%**
EGRESOS			
GASTOS ADMINISTRACION			
Sueldos	1%	2%	**3%**
COSTO DE VENTAS	-5%	-8%	**-13%**
GASTOS FINANCIEROS	10%	15%	**25%**
OTROS	1%	1%	**2%**
COSTO $	$16.660,00	$14.600,00	$31.260,00

A continuación se muestra el análisis del flujo de fondos con la incidencia en los proyectos:

Cuadro 6.3

FLUJO DE FONDOS CON PROYECTOS						
IIASA						
			AÑOS			
DETALLE	ANO BASE 2006	VARIACION %	AÑO 2007	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010
INGRESOS						
Ventas	78.409.155,23	**10%**	86250070,75	94875077,83	104362585,61	114798844,17
COSTO DE VENTAS	59.321.038,03	**-13%**	52496493,83	46457074,19	41112455,03	36382703,57
Intereses	829.084,32	**2%**	845666,01	862579,33	879830,91	897427,53
Otros	1.368.402,36	**2%**	1395770,41	1423685,82	1452159,53	1481202,72
TOTAL INGRESOS	**139.927.679,94**		**35995013,33**	**50704268,78**	**65582121,02**	**80794770,86**
EGRESOS						
GASTOS ADMINISTRACION						
Sueldos	16.675.366,62	**3%**	17175627,62	17690896,45	18221623,34	18768272,04
GASTOS FINANCIEROS	769.938,97	**25%**	962423,71	1203029,64	1503787,05	1879733,81
OTROS	151.634,38	**2%**	154667,07	157760,41	160915,62	164133,93
TOTAL EGRESOS	**17.596.939,97**		**18292718,4**	**19051686,5**	**19886326,01**	**20812139,78**
FLUJO OPERACIONAL	**122.330.739,97**		**17702294,94**	**31652582,29**	**45695795,01**	**59982631,07**

Elaborado por : Autora

ANALISIS DE FLUJO DE FONDOS CON PROYECTOS

INGRESOS

Los ingresos con la implementación de los proyectos se ven con un incremento notable del 10% es por eso que también se considera un incremento del interés a percibir por los créditos otorgados de un 2%.

EGRESOS

Gastos administrativos

Los gastos administrativos también tienen un incremento notable debido a que se incrementarán en un 3% para cumplir con lo planificado para el mejoramiento de clima laboral y estabilidad de los empleados en la empresa.

Costo de ventas

El costo de ventas es fundamental debido a que con la implementación de los proyectos se estabilizará en un -13%.

Gastos financieros

Los gastos financieros debido a los cambios que se producen por la implementación de los proyectos es por eso que se incrementan notablemente en un hasta alcanzar un 35%

VAN SIN PROYECTOS

66345908,5

VAN CON PROYECTOS

125026192.3

TIR CON PROYECTOS

PERIODO	FLUJOS	TIR
0	-45752005	72%
1	31652582,29	
2	45695795,01	
3	59982631,07	

PRI

AÑO	INVERSION	FLUJO DE EFECTIVO	FLUJO ACUMULADO
2007	45678905	17702294,94	17702294,94
2008	31526,17	31652582,29	49354877,22
2009	28755,62	45695795,01	95050672,24
2010	12818,21	59982631,07	155033303,31
TOTAL INVERTIDO	45752005,00		

PRI = 11 meses

El Valor Actual Neto (VAN) con proyectos es un valor positivo lo que demuestra que los dos proyectos a implementar son viables.

La Tasa Interna De Retorno (TIR) con proyectos es de 72% que comprueba que los dos proyectos son aceptables ya que el valor es mayor al 12% de costo de oportunidad.

La mejora al servicio al cliente, y el desarrollo de un proyecto de fortalecimiento de cultura organizacional traerá muchos beneficios a IIASA ya que se incrementan notablemente las ventas y los gastos se reducen lo que representa mayor cantidad de dinero para la organización.

Con el PRI se evidencia que la inversión se recuperará en 11 meses.

ANALISIS GRAFICO

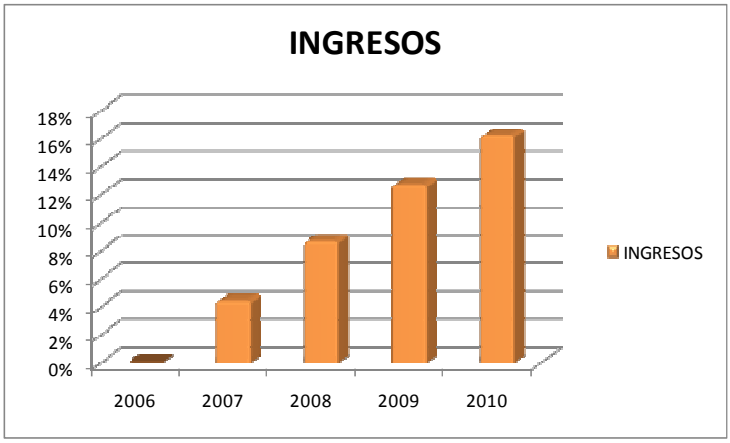
INGRESOS

CUADRO 6.4

INCIDENCIA DE PROYECTOS EN INGRESOS "IIASA"					
ANALISIS	AÑO BASE	PROYECCIONES			
	2006	2007	2008	2009	2010
SIN PROYECTOS	139927679,94	17852935,95	18132546,88	18426072,89	18734876,22
CON PROYECTOS	139927679,94	18292718,4	19051686,5	19886326,01	20812139,78
$ INCREMENTO	0	439782,44	919139,62	1460253,12	2077263,57
% INCREMENTO	0%	4,42%	8,67%	12,73%	16,21%

Elaborado por: Autora

Gráfico 6.1



Elaborado por: Autora

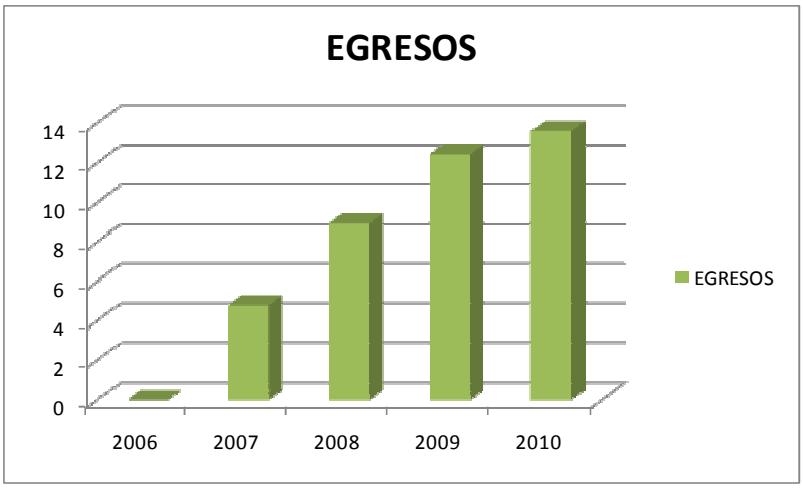
EGRESOS

CUADRO 6.5

INCIDENCIA DE PROYECTOS EN EGRESOS "IIASA"					
ANALISIS	AÑO BASE	PROYECCIONES			
	2006	2007	2008	2009	2010
SIN PROYECTOS	17596939,97	17852935,95	18132546,88	18426072,89	18734876,22
CON PROYECTOS	17596939,97	18292718,40	19051686,50	19886326,01	20812139,78
$ INCREMENTO	0	439782,44	919139,62	1460253,12	2077263,57
% INCREMENTO	0%	2,46%	5,06%	7,92%	11,08%

Elaborado por: Autora

GRAFICO 6.2



Elaborado por: Autora

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES

- ✓ IIASA es una empresa que se ha fortalecido en el mercado durante estos 80 años y ha posicionado de la mejor forma sus equipos de calidad en el mercado, pero últimamente se ha venido descuidando la atención al cliente.

- ✓ Con el diagnóstico situacional se determinó que la empresa al momento tiene las siguientes debilidades: no hay un plan estratégico que direccione el trabajo diario de la organización, el asesoramiento e información que se le brinda a los clientes no es el adecuado, no hay rotación de puestos, existen algunos sectores de la Sierra desatendidos.

- ✓ Del análisis realizado a clientes se determinó que este, está conforme con la durabilidad, rendimiento y precio del producto mientras que no está satisfecho con la atención prestada antes, durante y después de la compra del equipo por lo que es prioridad corregir lo señalado.

- ✓ Con la realización del Cuadro de Mando Integral se determinó con precisión los objetivos estratégicos que la empresa debe encaminarse a seguir para incrementar la satisfacción del cliente y de los colaboradores de la organización, la mejora del servicio al cliente y el fortalecimiento de la cultura organizacional de la empresa son los proyectos a corto plazo que contribuirán a levantar a la organización.

- ✓ La evaluación financiera evidencia la factibilidad de la realización de los dos proyectos puesto que el VAN obtenido es de 125026192,3 y una TIR de 72% con un período de recuperación de 11 meses.

7.2 RECOMENDACIONES

- La empresa debe atender primeramente con los proyectos de corto plazo como son la atención de la mejora al cliente y la difusión y fortalecimiento de la cultura organizacional a fortalecerse en esos puntos, y dejar de lado el descuido que se ha producido en este último tiempo, además gestionar la implementación de los demás proyecto que son un complemento para que la organización progrese.

- Para disminuir debilidades se deben implementar acciones estratégicas que empiecen por la mejora del clima laboral y se constituyan en pilares para mejorar lo que se ha identificado que no deja crecer a la organización, porque con el compromiso de los empleados los demás puntos se irán corrigiendo con mayor fluidez.

- Se recomienda que la empresa aplique el tablero de control (BSC definido) ya que es la mejor manera de realizar el control permanente del avance y seguimiento de los proyectos definidos en tanto a corto, mediano y largo plazo a realizarse.

- Implementar el proyecto de mejora de servicio al cliente con el fin de hacer más eficiente y productiva la gestión de la empresa.

- La evaluación y retroalimentación de los proyectos para obtener resultados exitosos a fin de mejorar la rentabilidad de la empresa y lograr mayor posicionamiento en el mercado debe realizar cada cierto tiempo para que esto permita el éxito de la implementación del modelo.

ANEXOS

Anexo 1A

0000004

CATERPILLAR

Caterpillar Inc.
701 Waterford Way, Suite 200
Miami, FL 33126

29 de Marzo de 2007

A QUIEN INTERESE:

Por medio de la presente certifico que **Caterpillar Americas S.A.R.L.** (en adelante denominada "**CAmSARL**") ha suscrito un Acuerdo de Comercialización y Prestación de Servicios con **Importadora Industrial Agrícola S.A.** (en adelante denominada "**IIASA**") para la comercialización y servicio de equipos y repuestos bajo la marca Caterpillar en el territorio de la República de Ecuador, incluyendo las islas Galápagos ("Territorio").

IIASA, como empresa independiente, se encuentra libre para presentar ofertas y participar en licitaciones a los fines del suministro de equipos, repuestos, refacciones y servicios de los productos marca Caterpillar, los cuales ha comercializado y prestado servicio de reparación bajo garantía en el Territorio desde el año 1924.

A la fecha de la presente certificación, **IIASA** es el único distribuidor que ha suscrito el mencionado acuerdo con **CAmSARL** para el Territorio mencionado.

Esta certificación estará en vigor hasta el 30 de junio de 2007.

Atentamente,

Mark K. Anderson
Counsel – Latin America & the Caribbean
Caterpillar Inc.

PATRICIA LECLERC
MY COMMISSION EXPIRES
May 29, 2008
#DD 422540
Bonded thru
State Public Underwriters
NOTARY PUBLIC STATE OF FLORIDA

STATE OF FLORIDA
COUNTY OF DADE
Sworn to (or affirmed) and subscribed before me this 29 day of m
(year) 2007 by MARK K. ANDERSON
(Name of Person Making Statement)
(Official Notary Signature)

Anexo 2A

IMPORTADORA INDUSTRIAL AGRÍCOLA S.A. "I.I.A.S.A."

NOMBRE DEL CLIENTE: _____
EQUIPO COMPRADO: _____
FACTURA: _____
FECHA: _____

1.- SU VENDEDOR FUE: _____
CON QUE FRECUENCIA MENSUAL FUE VISITADO:
UNA VEZ [ ] DOS VECES [ ] UD. NOS LLAMO [ ] OTROS:_____

2.- LA ATENCIÓN E INFORMACIÓN QUE RECIBIÓ DEL PERSONAL DE VENTAS Y EN ESPECIAL DEL VENDEDOR DURANTE LA NEGOCIACIÓN, CONSIDERA QUE FUE:

EXCELENTE [ ]
MUY BUENA [ ]
BUENA [ ]
REGULAR [ ]

3.- ENUMERE EN ORDEN DE IMPORTANCIA LOS PUNTOS TRATADOS POR EL VENDEDOR QUE INFLUYERON MAS EN SU DECISIÓN DE COMPRA.

[ ] CALIDAD DEL PRODUCTO [ ] ESPECIFICACIONES TÉCNICAS
[ ] PRECIO [ ] ECONOMIAS DE OPERACION
[ ] RESPALDO AL PRODUCTO [ ] COMPARACIÓN COMPETENCIA
[ ] OTROS _____

4. RECIBIÓ UNA COPIA Y EXPLICACIÓN CLARA DE LOS TÉRMINOS DE GARANTÍA DEL EQUIPO?.

SI [ ] NO [ ]

5. RECIBIÓ LA INFORMACIÓN DE LOS SERVICIOS POST-VENTAS QUE "I.I.A.S.A" OFRECE A SUS CLIENTES?

SI [ ] NO [ ]

6. RECIBIO POR PARTE DEL VENDEDOR EL MANUAL DE OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO (O GUIA DE INSTALACIÓN EN EL CASO DE MOTORES Y GENERADORES) DEL EQUIPO?

SI [ ] NO [ ]

7. CON LA FINALIDAD DE MEJORAR NUESTRO SERVICIO AL CLIENTE, HEMOS ELABORADO UN LISTADO DEL PERSONAL DE VENTAS, POST-VENTAS Y SERVICIO (TALLERES) CON SUS RESPECTIVAS EXTENSIONES TELEFÓNICAS PARA UNA MEJOR COMUNICACIÓN. POR FAVOR CONFIRMAR SU RECEPCIÓN.

SI [ ] NO [ ]

8. A CONTINUACIÓN DETALLAMOS LAS DIFERENTES LINEAS DE PRODUCTOS QUE TENEMOS A SU DISPOSICIÓN. SI DESEA RECIBIR INFORMACIÓN ESPECIFICA ACERCA DE ALGUNA DE ELLAS POR FAVOR SEÑÁLELO.

[ ] CATERPILLAR – MAQUINARIA PESADA
[ ] CATERPILLAR – MOTORES, GENERADORES Y MONTACARGAS
[ ] CATERPILLAR – MAQUINARIA USADA
[ ] OLYMPIAN – GENERADORES
[ ] MASSEY FERGUSON – TRACTORES E IMPLEMENTOS AGRICOLAS
[ ] CATERPILLAR – ACEITES
[ ] MAQUINARIA PARA EXPLOTACIÓN FORESTAL

COMENTARIOS _____

_____

9. SI TIENE ALGUNA SUGERENCIA PARA MEJORAR NUESTRO SERVICIO, POR FAVOR FORMÚLELA.

_____

_____

_____

10. SI TIENE COMENTARIOS ACERCA DEL PROCESO DE VENTA, POR FAVOR FORMÚLELOS.

_____

_____

_____

_____
FIRMA DEL CLIENTE

FECHA_____

Anexo 2B

IMPORTADORA INDUSTRIAL AGRÍCOLA S.A. "I.I.A.S.A."

EMPRESA_____
FECHA: _____

1.-Que bien o servicio presta usted a IIASA?

Muebles de oficina	☐
Suministros y papelería	☐
Publicidad y promoción	☐
Transporte	☐
Otros	☐

2.-Cuanto tiempo es proveedor de IIASA?

3-4 años	☐
1-2 años	☐
6 meses- 1año	☐
Menos de 6 meses	☐

3.-Cual es el tiempo aproximado que cancela IIASA sus servicios?

6 meses	☐
3-4 meses	☐
2 meses	☐
1 mes	☐

4.-Le interesaría seguir siendo proveedor de IIASA

Si	☐
No	☐
No responde	☐

5.-Hay facilidades o dificultades en lo que se refiere a ser proveedor de IIASA

Muchas	☐
Pocas	☐
Ninguna	☐

Anexo 4A

PLAN DE MEJORA FUERZA DE VENTAS

COMPETENCIA: SERVICIO AL CLIENTE

Habilidades	1	2	3	4	5	Nivel Sugerido	Acciones	Proveedor	Fecha	Hora
Comunicación Oral y Escrita			x			5	10 Pasos para mejorar la atención al cliente	Yturralde & Asociados	04/09/2007	14:30
Iniciativa		x				4		Yturralde & Asociados	04/09/2007	15:00
Creatividad			x			5		Yturralde & Asociados	05/09/2007	9:00
Manejo de relaciones					x	5		Yturralde & Asociados	05/09/2007	9:15
Actitud Mental Positiva.				x		4		Yturralde & Asociados	05/09/2007	9:30
Manejo de objeciones.			x			5		Yturralde & Asociados	06/09/2007	9:00
Administración de tiempo			x			5		Yturralde & Asociados	06/09/2007	9:30
Destrezas										
Negociar			x			5	Técnicas de comunicación	IIASA	13/09/2007	9:00
Poder convecimiento				x		5		IIASA	13/09/2007	9:30
Carácter			x			4		IIASA	13/09/2007	14:00

Elaborado por: Autora

Anexo 4B

IMPORTADORA INDUSTRIAL AGRÍCOLA S.A. "I.I.A.S.A."

PROYECTO FORTALECIMIENTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

MATRIZ GENERAL DE MEJORAMIENTO
FUERZA DE VENTAS

Competencia a desarrollar	Dirigido a:	Tema	Proveedor	Lugar	Fecha
Compromiso empresa	Vendedores mostrador	Línea de producto	Desarrollo de personal	Sala de conferencia	03/09/2007
	Vendedores mercadeo				
	Personal servicio postventa				
Mejora servicio al	Vendedores mercadeo	Pasos para mejorar	Yturralde & Asociados	Sala de conferencia	04/09/2007
	Personal servicio postventa				
Buena comunicación	Vendedores mostrador	Tipos de comunicación	Yturralde & Asociados	Sala de conferencias	11/09/2007
	Personal servicio postventa				
Relaciones interpersonales	Vendedores mostrador	Trabajas en armonía	Yturralde & Asociados	Sala de conferencias	13/09/2007
	Vendedores mercadeo				
	Personal servicio postventa				

Elaborado por: Autora

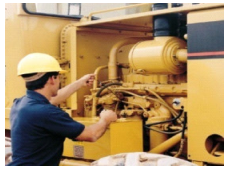
Anexo 4C

IMPORTADORA INDUSTRIAL AGRÍCOLA S.A. "I.I.A.S.A."
PROYECTO MEJORA SERVICIO

PRESUPUESTO DE VENTAS

PRESUPUESTO DE VENTAS

	2006	2007
Vendedores Maquinaria		
Sector Norte	1300000	1495000
Sector Sur	1000000	1150000
Sector Oriente	15000000	17250000
Vendedores Industrial		
Sector Petrolero	25000000	28750000
Sector Construcción	23000000	26450000
Otros sectores	13109155,2	15075528,48
TOTAL	78409155,2	90170528,48



Clientes	
2006	2007
350	403

Elaborado por: Autora

Anexo 4D

MATRIZ DE EVALUACION
COMPETENCIA: SERVICIO AL CLIENTE

Nombre del vendedor xxxxx **Area** xxxx

	1	2	3	4	5
Línea de producto					
Conocimientos generales					
Departamentos					
Sistema de financiamiento					
Servicio al cliente					
Pasos para mejorar el servicio al cliente					
Fidelizar clientes			x		x
Calidad de servicio			x		x
Comunicación					
Comunicación general					
Tipos de comunicación organizacional					x
Técnicas de presentación oral					x
Relaciones interpersonales					
Trabajas en armonia					
Comunicarse es importante					x

Requerida
Actual

Elaborado por: Autora

Anexo 4E

IMPORTADORA INDUSTRIAL AGRÍCOLA S.A. "I.I.A.S.A."

AREA DEL EMPLEADO_____
FECHA:_____

ENCUESTA CLIMA LABORAL

1.-En relación a las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos, etc.) usted considera que éste es:

Confortable ☐
Soportable ☐
Incómodo ☐

2. Usted calificaría su carga de trabajo habitual como:

Excesiva ☐
Adecuada ☐
Baja ☐

3.-¿Considera usted que comprende los objetivos del departamento en que trabaja?

Sí ☐
No ☐
No lo sé ☐

4.-Su persona responsable, ¿tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones?

Siempre ☐
A veces ☐
Nunca ☐

5.-¿Cómo describiría el clima de trabajo con sus compañeros?

Bueno ☐
Regular ☐
Malo ☐

Elaborado por: Autora

Anexo 4F

PROMOCION DE CENTRO DE AYUDA

IIASA

1-800-IIASACAT

1 - 8 0 0 - 4 4 2 7 2 2

IIASA pone a su disposición el nuevo CENTRO DE AYUDA para atenderlo y resolver sus dudas en todo lo relacionado a:

Crédito:

Status de solicitud de crédito
Estado de obligaciones vencidas
Requisitos de crédito

Servicios:

Tiempo estimado de reparaciones
Incumplimiento en entrega de repuestos o reparaciones
Preguntas básicas sobre fallas

Ventas:

Información de productos
Disponibilidad de partes
Solicitud de visitas - cotización

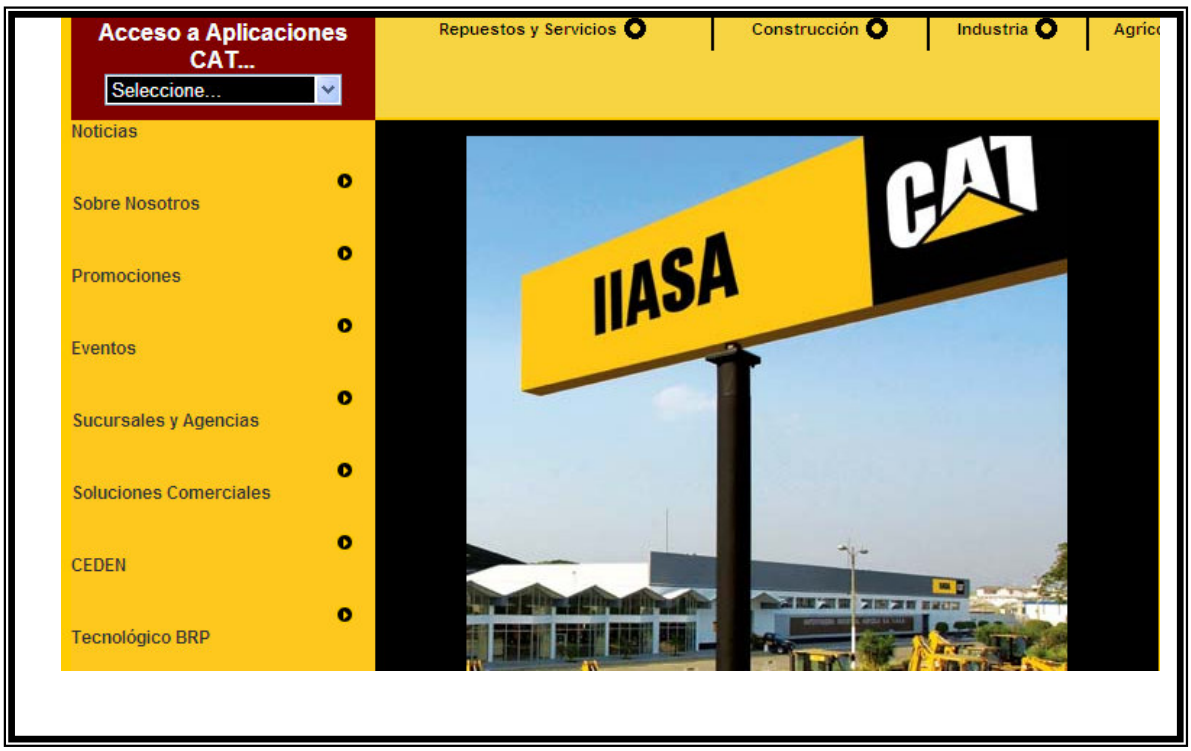
Estamos listos para atender sus requerimientos y dar solución a sus necesidades.

Elaborado por: Autora

Anexo 4G

APOYO AL CLIENTE PAGINA WEB

www.iiasacat.com



Anexo 4H

PRINCIPIOS Y VALORES

- PRODUCTOS DE CALIDAD.-Continuar poniendo en el mercado productos exclusivos y de marca.
- INNOVACIÓN.-Mantener la innovación en producto e implementar en lo referente a procesos diarios de la empresa.
- COMPROMISO.-Cultivar el sentido de compromiso tanto en empleados, directivos y proveedores.
- TRABAJO EN EQUIPO.-Incentivar y crear una cultura de trabajo en equipo en la empresa para poder dar solución a problemas de manera inmediata.
- SERVICIO AL CLIENTE.-Mejorar notablemente la asesoría técnica además de una atención personalizada y lo referente a facilidades de pago.

- HONESTIDAD.-Realizar cada acto dentro de la empresa con transparencia
- RESPONSABILIDAD.-Trabajar con compromiso y cumplimiento a todo lo que se realiza en cuanto a actividades de la empresa.
- EQUIDAD.-Debe existir justicia en todo en la organización
- RESPETO.-Deben respetarse las diversas creencias y estatus de las personas que están en la empresa.
- MORAL Y ETICA.-Se deben aplicar normas de conducta para las actividades de la empresa.

Elaborado por: Autora

Anexo 4I

IIASA CAT®

Nuestra misión ahora:

Comercializar maquinaria pesada, agrícola y de generación de energía; de calidad, con precios competitivos, y de alta tecnología para cumplir como distribuidor exclusivo de CATERPILLAR, y además contribuir a facilitar las diferentes actividades del sector agrícola, construcción, y petrolero a nivel regional basándose en innovación, compromiso, trabajo en equipo y un buen servicio al cliente, en un ambiente de honestidad, equidad, moral y ética.

CATERPILLAR®

Nuestra visión ahora:

VISION 2010

Llegaremos a ser especialistas en la comercialización de maquinaria agrícola, de construcción y de generación de energía en Sierra y Oriente ofreciendo calidad e innovación que nos permita posicionarnos de mejor forma frente a nuestros actuales clientes y brindando una mejor atención al cliente.

Elaborado por: Autora

Anexo 4J

IMPORTADORA INDUSTRIAL AGRÍCOLA S.A. "I.I.A.S.A."

PROYECTO FORTALECIMIENTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

agosto-07

PLAN DE IMPLEMENTACION

CRONOGRAMA

ACTIVIDAD			FECHAS
Actividad 1	**Diagnóstico laboral**	del	31 de Julio al 3 de Agosto
	Realizar encuestas en la organización		7 al 10 de Agosto
Actividad 2	**Definición modelo**	del	
	Reunión para definir gestión de cambio		7 al 10 de Agosto
	Definición del modelo a implementar		14 al 17 de Agosto
	Definición de recursos a utilizar		21 al 24 de Agosto
Actividad 3	**Capacitación personal designado**	del	
	Reuniones de gestión de cambio		3 al 5 de septiembre
	Seminarios estrategia organizacional		6 al 7 de septiembre
	Seminarios valores empresariales		10 al 12 de septiembre
	Análisis y concenso en puntos críticos de clima laboral		13 de septiembre
	Implementación de alta dirección		14 de septiembre
Actividad 4	**Propuesta de mejora**	del	
	Propuesta alta dirección		4 al 7 de sepiembre
Actividad 5	**Implementación mejoras organizacionales**	del	
	Trabajo en equipo		10 al 12 de septiembre
	Mejoramiento de ambiente laboral		13 al 14 de septiembre
	Rotación de puestos		17 al 19 de septiembre
	Canales de comunicación		19 al 21 de septiembre
	Cultura empresarial		24 al 26 de septiembe
	Esttabilidad laboral		27 al 28 de septiembre
Actividad 6	**Seguimiento y evaluación**	del	
			2 al 6 de octubre

Elaborado por: Autora