



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
ESPE**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y DEL COMERCIO**

**TESIS DE GRADO
PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA COMERCIAL**

**GESTIÓN ESTRATEGICA DE LA EMPRESA COMERCIAL
FABIOLITA**

NOMBRE: JIMENA ISABEL FRANCO CRESPO

DIRECTOR: ING. EDGAR LASCANO.

CODIRECTOR: ING. JULIO ULCUANGO.

SANGOLQUÍ, MARZO DE 2007

CERTIFICADO

En nuestra condición de Director y Codirector, certificamos que la Srta. Jimena Isabel Franco Crespo, ha desarrollado el proyecto de grado titulado “GESTIÓN ESTRATEGICA DE LA EMPRESA COMERCIAL FABIOLITA”, observando las disposiciones institucionales, metodológicas y técnicas que regulan esta actividad, por lo que autorizamos para que la mencionada Srta., reproduzca el documento definitivo, presente al Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio y proceda a la exposición de su contenido.

Atentamente,

ING. EDGAR LASCANO
DIRECTOR DE TESIS

ING. JULIO ULCUANGO
CODIRECTOR DE TESIS

Delegado del Director



**Distribuidor mayorista de Colchones, Material de Tapicería y Muebles para el
Hogar**

Av. La Prensa N60-01 y Flavio Alfaro

Telf. 2592-220

Quito, 25 de octubre de 2006

A quien corresponda:

A petición verbal de la interesada señorita Jimena Isabel Franco Crespo con cédula No. 1715284640, informo que nuestra organización ofrece todo su apoyo a la mencionada persona, para realizar la debida investigación, y utilice para ello toda la información que requiera de nuestra empresa, con el fin de realizar su Tesis de Grado.

La interesada puede hacer uso de este documento como ha bien tuviere.

Muy atentamente,

**Eduardo Franco Navarro
Gerente Propietario
Comercial Fabiolita**

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a mi hija, Pamelita, quien es la luz y alegría de mi vida.

A mis padres Antonio y Fabiola, por su apoyo, por la comprensión y por ser el más grande ejemplo de sacrificio, trabajo y superación.

A mis hermanos Antonio y Christian, por su respaldo y aliento prestado durante todo este tiempo.

AGRADECIMIENTOS

Por medio del presente, hago extensivo mi manifestación de gratitud a toda mi familia, por el apoyo que me han brindado en cada momento de mi vida y en especial en la realización de este trabajo.

Un agradecimiento especial al Ing. Edgar Lascano e Ing. Julio Ulcuando, por su guía, apoyo y comprensión en la realización de este proyecto.

A mis compañeros Gaby, Verónica, Yarissa, Andrea y Andrés, por brindarme su amistad, contribuyendo así a la realización y culminación de este trabajo.

INDICE DE CONTENIDOS

Resumen Ejecutivo		1
CAPITULO I		
GENERALIDADES		
1.1.1.	Antecedentes Históricos	4
1.1.2	Giro del Negocio	6
1.1.3	Cultura Organizacional	7
1,1,4	Determinación del problema	8
1.1.5	Objetivos del plan	11
1.1.6	Marco Teórico	11
1.1.7	Marco Conceptual	16
CAPITULO II		
DIAGNOSTICO SITUACIONAL		
2.1	ANALISIS EXTERNO	23
2.1.1	MACROAMBIENTE	23
2.1.1.1	Factor Económico	24
2.1.1.2	Factor Político	37
2.1.1.3	Factor Legal	39
2.1.1.4	Factor Social	41
2.1.1.5	Factor Tecnológico	47
2.1.1.6	Factor Ambiental	49
2.1.2	MICROAMBIENTE	50
2.1.2.1	Proveedores	51
2.1.2.2	Clientes	54
2.1.2.3	Competencia	55
2.1.2.4	Estudio de Mercado	58
2.1.2.5	Tendencias e impactos	60

2.2	ANALISIS INTERNO	62
2.2.1	Capacidad Administrativa	62
2.2.2	Capacidad Financiera	63
2.2.3	Capacidad Tecnológica	66
2.2.4	Capacidad de Recurso Humano	67
2.3	ANALISIS FODA	68
2.3.1.1	Matriz Interna	68
2.3.1.2	Matriz Externa	72
2.3.1.3	Matriz de Potencialidad	73
2.3.1.4	Matriz de Vulnerabilidad	79
2.3.1.5	Síntesis Estratégica	82

CAPITULO III

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

3.1	FILOSOFIA CORPORATIVA	84
3.1.1	Visión	84
3.1.2	Misión	85
3.1.3	Principios y Valores	87
3.1.3.1	Valores	87
3.1.3.2	Principios	88
3.1.4	Políticas	89
3.2	PLANTEAMIENTO ESTRATEGICO	91
3.2.1	Objetivos Corporativos	91
3.2.2	Objetivos específicos	92
3.3	Determinación de Estrategias	93
3.3.1	Estrategia Corporativa	94
3.3.2	Estrategias Funcionales	96
3.4	MAPA ESTRATEGICO	97
3.5	PLAN DE PROPUESTO POR PERSPECTIVAS	99

CAPITULO IV

DETERMINACION Y DESARROLLO DE PROYECTOS

4.1	DEFINICIÓN DEL TABLERO DE COMANDO (BSC)	103
4.2	DETERMINACIÓN DE LOS PROYECTOS	106
4.2.1	Elaboración de perfiles	108
4.2.1.1	Proyectos a corto plazo	108
4.2.1.2	Proyectos a medio plazo	113
4.2.1.3	Proyectos a largo plazo	114
4.2.2	Desarrollo de proyectos	116
4.2.2.1	Plan de Organización de Entregas a Domicilio	116
4.2.2.2	Plan de Implementación del Sistema Contable	122
4.2.2.3	Plan de Marketing	127
4.2.2.4	Plan para la creación de Procedimientos para la entrega y cobranza de créditos	131
4.2.2.5	Plan para la Constitución Legal de la Empresa	136
4.2.2.6	Plan para la Diversificación de Proveedores	143
4.2.2.7	Plan Financiero	147

CAPITULO V

EVALUACIÓN DE PROYECTOS

5.1	EVALUACION FINANCIERA	151
5.1.1.	Flujo Libre de Caja	151
5.1.1.1	Índices	152
5.1.2	Análisis de Sensibilidad	158

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1	Conclusiones	166
6.2	Recomendaciones	168

INDICE DE TABLAS

Tabla 2.1	Variación IPC	26
	Ingreso Promedio Mensual, según sectores	
Tabla 2.2	económicos y sexo	33
Tabla 2.3	Distribución de la población según parroquias	42
Tabla 2.4	Educación	44
Tabla 2.5	Migración	45
Tabla 2.6	Remesas	45
Tabla 2.7	Evolución de los servicios de telecomunicaciones	48
Tabla 2.8	Proveedores	47
Tabla 2.9	Compras Chaide y Chaide	52
Tabla 2.10	Frecuencia de Compras-Clientes	54
Tabla 2.11	Promedio de Compras-Clientes	55
Tabla 2.12	Matriz Resumen Macroambiente	69
Tabla 2.13	Matriz Resumen Microambiente	70
Tabla 2.14	Matriz Interna	71
Tabla 2.15	Matriz Externa	73
Tabla 2.16	Matrices Impacto de Aspectos Estratégicos Jerarquizados	74-75
Tabla 2.17	Matriz de Áreas Ofensivas FO	77
Tabla 2.18	Matriz de Áreas de Respuesta FA	78
Tabla 2.19	Matriz de Areas Defensivas DO	80
Tabla 2.20	Matriz de Areas de Mejoramiento DA	81
Tabla 3.1	Matriz Axiológica	87
Tabla 3.2	Valores	88
Tabla 3.3	Principios	89
Tabla 3.4	Política de Crédito	90
Tabla 3.5	Objetivos Corporativos	87
Tabla 3.6	Síntesis de la elección de la Estrategia Corporativa	95
Tabla 3.7	Plan Propuesto por perspectivas	100
Tabla 4.1	Tablero de Comando para Comercial Fabiolita	106
Tabla 4.2	Definición de Proyectos	107
Tabla 4.3	Proyectos	107

Tabla 4.4	Programación Proyecto No.1	109
Tabla 4.5	Programación Proyecto No.2	110
Tabla 4.6	Programación Proyecto No. 3	111
Tabla 4.7	Programación Proyecto No. 4	112
Tabla 4.8	Programación Proyecto No. 5	113
Tabla 4.9	Programación Proyecto No. 6	114
Tabla 4.10	Programación Proyecto No. 7	115
Tabla 4.11	Proyecto No. 1 Resumen de Actividades	117
Tabla 4.12	Modelo de formato Entregas a domicilio	121
Tabla 4.13	Proyecto No. 2 Resumen de Actividades	124
Tabla 4.14	Proyecto No. 3 Resumen de Actividades	128
Tabla 4.15	Modelo de Encuesta	129
Tabla 4.16	Proyecto No. 4 Resumen de Actividades	132
Tabla 4.17	Proyecto No. 5 Resumen de Actividades	137
Tabla 4.18	Proyecto No. 6 Resumen de Actividades	144
Tabla 4.19	Proyecto No. 7 Resumen de Actividades	148
Tabla 5.1	Índices	153
Tabla 5.2	Flujo Libre de Fondos	155
Tabla 5.3	TMAR y Resultados Obtenidos	157
Tabla 5.3	VARIABLES DE RIESGO	159
Tabla 5.4	Análisis de Sensibilidad	152
Tabla 5.5	Análisis de Sensibilidad dinámica	161

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1.1	Productos Comercializados	6
Gráfico 1.2	Productos Comercializados	7
Gráfico 1.3	Diagrama Causa-Efecto Diagrama Causa-Efecto	10
Gráfico 2.1	Riesgo País	25
Gráfico 2.2	Variaciones Porcentuales según divisiones de bienes y servicios	27
Gráfico 2.3	Inflación	28
Gráfico 2.4	PIB por ramas	30
Gráfico 2.5	Balanza Comercial	31
Gráfico 2.6	Precio del barril del petróleo	32
Gráfico 2.7	Desempleo	34
Gráfico 2.8	Mapa Político	37
Gráfico 2.9	Población por grandes grupos de edad	41
Gráfico 2.10	Calidad del aire-Quito	50
Gráfico 3.1	Determinación de la Estrategia Corporativa	94
Gráfico 3.2	Mapa Estratégico	98
Gráfico 4.1	BSC	104
Gráfico 5.1	Determinación de Rangos	159
Gráfico 5.2	Análisis de Sensibilidad	160
Gráfico 5.3	Probabilidad de variación TIR	162
Gráfico 5.4	Probabilidad de variación VAN	163
Gráfico 5.5	Probabilidad de variación de la relación Beneficio-Costo	164

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1	Balance General y de Resultados	174
Anexo 2	Gráficos Análisis Estático de Sensibilidad	177
Anexo 3	Simulación de 1000 escenarios	179

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo fue desarrollado para contribuir a la gestión administrativa de Comercial Fabiolita, debido a que la empresa ha sido dirigida con base en la experiencia de su propietario durante todo el tiempo de existencia del negocio por lo que es necesario profesionalizar las operaciones empresariales para enfrentar los cambios de un mercado altamente competitivo, así como también permitir que la empresa, al ser de índole familiar, pueda tener un natural traspaso generacional de funciones.

En el Primer Capítulo, se presentan los antecedentes de la empresa, explicando el giro del negocio, sus características y por otra parte, el marco teórico y conceptual.

En el Capítulo Dos, se presenta el análisis externo de la empresa. En primera instancia, se presenta el estudio del macroambiente en donde se analiza los factores externos, tales como económicos, sociales, políticos, tecnológicos y ambientales.

En segundo lugar, se realiza el análisis del microambiente, donde se establece el poder de negociación de los proveedores y de clientes, la intensidad de la competencia, así como un resumen donde se presenta las tendencias e impactos analizados anteriormente.

Por otra parte, se realiza un estudio de los factores internos que influyen en la empresa, a través de los cuales, se identificarán las fortalezas y debilidades de la empresa, mediante el análisis de la capacidad administrativa, financiera, tecnológica y de recurso humano.

Una vez realizado el estudio de los factores internos y externos, se presentan los fenómenos con mayor incidencia en la matriz resumen FODA. A continuación, se realiza el desarrollo de las matrices de evaluación de los factores internos y externos, de potencialidad y vulnerabilidad, lo que genera información para realizar la síntesis estratégica.

En el Capítulo Tres, se realiza la elaboración del Direccionamiento Estratégico, en donde se procede a establecer la visión, misión, valores, principios, objetivos y estrategias para la empresa.

En el Capítulo Cuarto, se presenta la determinación de los Proyectos con la finalidad de mejorar las distintas operaciones de la empresa. De la misma manera, se presenta el Tablero de comando (BSC), que permitirá medir los avances de cada objetivo y estrategia de la empresa.

En el Capítulo Quinto, se presenta la evaluación financiera, donde se realiza un análisis que permite determinar la conveniencia de la aplicación de los proyectos establecidos, a través del cálculo de la Tasa Interna de Retorno, Valor Actual Neto, Razón Beneficio-Costo y un análisis de sensibilidad dinámico, a través del uso de un simulador anexo a Excel, llamado RiskEase.

Finalmente, el Capítulo Sexto, se consideran las conclusiones y recomendaciones más relevantes de la investigación del proyecto.

CAPITULO I

GENERALIDADES

Este capítulo se desarrolla con el fin de dar a conocer los aspectos básicos de la empresa, así como también, algunos de los problemas que mantiene en la actualidad, los cuales sustentan la realización de esta investigación.

1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS

COMERCIAL FABIOLITA es una entidad, que nace en el año de 1991 ante la necesidad de promover una fuente de trabajo familiar y de llenar un deficiente servicio en el mercado. Se dedica en sus inicios a la comercialización de material de tapicería tales como esponjas, pegamentos, entre otros, así como también de colchones. Empezó el negocio en un local comercial ubicado en la Av. De la Prensa 5111 y Flavio Alfaro, en la parroquia de Cotocollao, de la Ciudad Metropolitana de Quito.

Al poco tiempo se observó la necesidad de contratar a una persona como soporte para las ventas y a través de los años, el negocio fue incrementando sus transacciones comerciales. Se incrementaría entonces más productos de venta, tanto en la línea de material de tapicería así como también se diversificó la línea de colchones a través de nuevos proveedores.

De la misma forma, en la zona en la cual se desenvuelve la empresa, se empezó a desarrollar una fuerte actividad comercial de diferente índole, debido al incremento de locales comerciales que se dedicarían a ofrecer productos de consumo masivo, lo que provocaría la presencia de una mayor número de personas en la zona y por lo tanto un incremento considerable en la actividad comercial del establecimiento, por lo que se

hizo necesario la ampliación de esta entidad a través de la contratación de dos nuevas bodegas cercanas al local comercial.

Haciendo buen uso de los recursos que se captaron en ese momento, se decidió realizar la apertura de una sucursal en un sector altamente comercial. Es entonces que en la Avenida América y Murgeón comienza a operar una sucursal de COMERCIAL FABIOLITA la misma que ofrece nuevos artículos, como son muebles de sala, comedor y dormitorio.

Como es natural en el medio, el incremento de competencia ocasionó que la organización buscara diversificar sus productos con el fin de poder mantener una participación en el mercado, lo que produjo que el giro del negocio en ese momento cambie. Es decir, que la empresa dejó momentáneamente la venta de material de tapicería para dedicarse a la venta de muebles para el hogar.

Posteriormente se abrió una sucursal en el sector de Calderón lo cuál facilitó en gran magnitud la distribución de productos, sobre todo porque permitió retomar la venta de material tapicería, puesto que es una zona en la cual se encuentran muchos de los clientes actuales. Además este lugar posee un alto índice de crecimiento poblacional lo que permite a la empresa encontrarse cerca de los consumidores.

Por lo mencionado, se puede observar fácilmente que esta entidad ha crecido notablemente incluyendo la apertura de una nueva sucursal ubicada muy cerca de la matriz en la avenida de La Prensa lo que exigió la contratación de dos nuevos empleados.

Sin embargo, este incremento de las transacciones comerciales de la empresa no necesariamente fueron planificadas ni tampoco fueron directamente relacionadas con el aumento de nuevos procedimientos,

sistemas de control u otros, lo que en este momento está ocasionando que esta entidad posea múltiples problemas sobre todo en el crecimiento no dirigido.

Esta descripción histórica servirá para entender de mejor manera lo que a continuación se explicará referente al giro del negocio de la empresa Comercial Fabiolita.

1.2 GIRO DEL NEGOCIO

Comercial Fabiolita comercializa dos líneas de productos. La primera, es la comercialización de muebles y productos para el hogar tales como juegos de sala, comedor, dormitorio, y varios modulares, así como también es distribuidora de colchones, sábanas, almohadas, al por mayor y menor dentro de la ciudad de Quito, y hacia otras regiones del país. La segunda línea es la venta al por mayor y menor de materias primas de material de tapicería, tales como espumas, pegamento, telas, entre otros.

GRAFICO 1.1 PRODUCTOS COMERCIALIZADOS



Fuente: Chaide y Chaide

GRAFICO 1.2 PRODUCTOS COMERCIALIZADOS



Fuente: G.Ortiz

Según el Servicio de Rentas Internas este negocio se encuentra clasificado como “Venta al por menor de muebles de cualquier material, incluye colchones” y también “Venta de material de tapicería”.

Los productos para el hogar que se ofrecen, se encuentran dirigidos hacia consumidores cuyos ingresos son medio-bajos, medio y medio-altos, es decir, que los clientes son mayormente de clase media.

Comercial Fabiolita, posee una gran gama de calidades en cada uno de sus productos con la finalidad de que el cliente tenga mayores opciones sobre el producto que desea adquirir, para que de esta manera el cliente pueda conseguir el producto que más se adapte a sus necesidades.

1.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

Comercial Fabiolita es una entidad, como se ha mencionado, de índole familiar. Cuenta con la ayuda de cuatro empleados, el Gerente propietario y una Asistente Administrativa. La manera en la que se les ha introducido la cultura organizacional a los empleados, ha sido básicamente a través de la convivencia diaria. Desde el momento en que se realiza la entrevista al futuro empleado, se lo induce a conocer los valores que debe aplicar en todas las operaciones que deba realizar.

A continuación, en el período de adaptación se procede a observar las actitudes que el empleado pueda coincidir con las que la entidad utiliza y aquellas que no, para corregirlas a través de conversaciones pero además principalmente con el ejemplo. En efecto, es a través del ejemplo, como los empleados aprenden la cultura organizacional. Además se relata las experiencias sobre logros e inconvenientes que se han tenido en el pasado con el fin de comunicar la forma deseable con la que el empleado debería actuar.

Es por lo anterior que los empleados en la organización tratan de mostrar interés en el cliente desde el momento mismo en que entra en el local, entregándole todo el tiempo que necesite, para que su elección sea la que más satisfaga sus necesidades. El vendedor entregará al cliente todas las opciones sobre el producto que desea adquirir, ya sea en precio o calidad. Finalmente, se sella la venta de manera rápida y buscando la forma más adecuada para la entrega del producto adquirido.

El objetivo del empleado no solo será de realizar una venta, sino además de producir un cliente satisfecho fiel a nuestro negocio y que participe a más gente de nuestro buen servicio y productos.

Lo anterior permite inferir que la Gestión Estratégica será facilitada por la cultura de Comercial Fabiolita debido a que ésta se encuentra orientada a conseguir la satisfacción del cliente, aspecto básico que se debe contemplar para el crecimiento de toda empresa.

1.4 DETERMINACION DEL PROBLEMA

¿De qué manera la Planeación Estratégica contribuirá al crecimiento de COMERCIAL FABIOLITA?

Comercial Fabiolita tiene un manejo empírico de la empresa, lo que le ha limitado y le ha llevado a mantener un crecimiento sin rumbo definido, puesto que carece del planteamiento de objetivos. De la misma manera, sin tener un horizonte claro de lo que desea lograr la empresa, le ha llevado a la pérdida de participación en el mercado.

A continuación se presentan algunos problemas causantes de la situación actual de la empresa:

A. PROVEEDORES

Un problema que enfrenta la entidad es el atraso en los pagos realizados hacia los proveedores, a causa de la ausencia de un adecuado sistema de pagos, y que ocasiona a su vez la pérdida de ventas porque las empresas proveedoras de los productos no entregan los artículos solicitados con la brevedad necesaria.

La empresa mantiene una relación de dependencia con su proveedor principal, lo que genera problemas tales como deficiente abastecimiento de mercadería y como consecuencia, entregas atrasadas.

B. MERCADERIA

Podemos observar fácilmente que uno de los mayores problemas radica en el atraso de la entrega de los productos hacia nuestros clientes en el plazo requerido y cuya causa principal es la falta de control de los inventarios, ocasionando esta situación una pérdida de varios clientes. La baja rentabilidad de algunos de sus productos, también son un gran problema.

C. COMPETENCIA

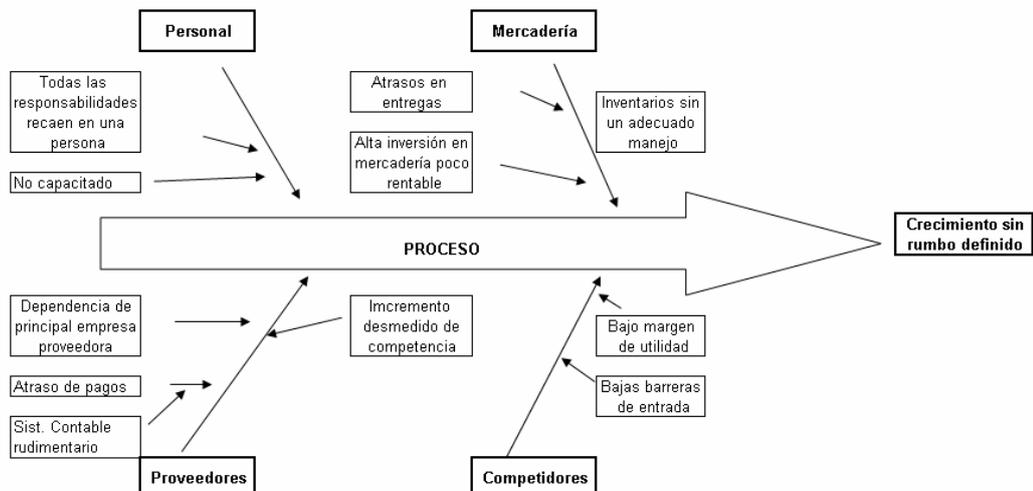
Debido a la falta de un modelo de gestión estratégico la empresa ha presentado serios problemas frente a una competencia cada vez más fuerte y extensa que han inundado el mercado de productos similares e incluso iguales, con precios muy competitivos lo que obliga a mantener márgenes de utilidad mínimos. Esta situación se presenta por las bajas barreras de entrada que presenta el mercado.

D. PERSONAL

Básicamente las responsabilidades recaen sobre una sola persona, quien es el gerente-propietario, lo que ha limitado la rápida solución de problemas que se presentan.

Por otra parte, se cuenta con cuatro personas que ayudan en ventas, y una persona que realiza las funciones de Asistente Administrativa. A continuación se presenta un diagrama de causa-efecto que ha permitido deducir lo antes mencionado:

**GRAFICO 1.3
DIAGRAMA CAUSA EFECTO**



Elaborado por: Autora

1.5 OBJETIVOS DEL PLAN

1.5.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de gestión estratégica para la empresa COMERCIAL FABIOLITA, que constituya una herramienta para el crecimiento empresarial, a través de la optimización de sus operaciones conseguidas mediante la aplicación de los proyectos que el modelo de gestión determine.

1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico situacional de Comercial Fabiolita, que permita tener un conocimiento del macroambiente y microambiente en el cual se desarrolla la empresa, a fin de formular un modelo de gestión estratégica para la empresa.
- Diseñar un modelo de gestión estratégica que permita legalizar la personería jurídica de la empresa Comercial Fabiolita, que en la actualidad tiene el carácter de hecho.
- Realizar un análisis y evaluación financiera de la ejecución del presente modelo de gestión estratégica.

1.6 MARCO TEORICO

El marco teórico es necesario para cualquier investigación, ya sea que se trate de un estudio cuantitativo o cualitativo, puesto que:

- ◆ Ayuda a prevenir errores que se han cometido en otros estudios.
- ◆ Orienta sobre como habrá de orientarse el estudio.

- ◆ Amplia el horizonte del estudio o guía al investigador para que se enfoque en un problema.

Con estos antecedentes, se procede a presentar el marco teórico para este proyecto:

1.6.1 GESTIÓN ESTRATÉGICA

“El concepto de Gestión Estratégica, se ha hecho parte integral de las actividades empresariales contemporáneas dado que las iniciativas de negocio actuales y proyectadas tienen la tendencia relevante e contar con una estrategia de negocio como elemento de posicionamiento frente a la competencia y al entorno. Al tratarse de una herramienta versátil la estrategia permite a los líderes dirigir sus esfuerzos hacia la ubicación de la organización en función de una visión prospectiva de futuro mediante la ejecución técnica la anticipación racional a los hechos futuros en su ámbito de gestión específico”¹

“...El sistema de gestión estratégica requiere de los planes como marco de referencia para un liderazgo agresivo, para una apertura gerencial hacia el conocimiento y análisis del entorno, para una revisión y ajuste periódico de planes, para el diseño de planes contingentes, para integrar equipo alrededor de objetivos y metas, para crear un sistema gerencial proactivo capaz de anticipar y responder oportunamente a las incertidumbres de los mercados de hoy.”²

¹ SALAZAR Francis, Gestión Estratégica de Negocios, 2004, Pág. 2

² SERNA GOMEZ Humberto, P. 1994, Planeación y Gestión Estratégica, Santafé de Bogotá, Colombia, Legis Editores, Pág. 8.

1.6.2 LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN LA PEQUEÑA EMPRESA

“Las pequeñas empresas tienden a operar en un mercado único o en un conjunto restringido de mercados, probablemente con una gama limitada de productos y servicios. Por tanto, el “alcance” de su operación puede ser una cuestión menos estratégica que en las grandes sociedades. Es posible también que, a menos que la empresa se especialice en algún segmento de mercado, esté sujeta a presiones competitivas importantes: por tanto, las cuestiones de estrategia competitiva, prueban ser especialmente importantes para la pequeña empresa.”³

1.6.3 LOS BENEFICIOS DE UNA PLANIFICACIÓN EFECTIVA

“1. *El proceso es, en sí mismo, una poderosa disciplina* que le obliga a dar un paso atrás, separarse de las batallas cotidianas y obtener una visión del negocio en su conjunto. Concentra su atención en los fundamentos de la supervivencia y el éxito. Le obliga a considerar las necesidades vitales y específicas de la empresa en los meses siguiente, no sólo las de mañana.

2. *Es un plan de juego* para aunar actividades y objetivos específicos que supongan un reto con el fin de cubrir esas necesidades.

3. *Requiere las contribuciones del personal* y le permite a su vez, sumir a la plantilla en los valores y objetivos de la empresa y en sus propias expectativas acerca de sus resultados laborales.

4. *Es un compromiso personal* que atañe a sus propias decisiones iniciativas y contribuciones en relación al éxito de la empresa.

³ JONSON, Gerry, P. 1997, Dirección Estratégica, Madrid, España, Prentice Hall, tercera edición

Muchos directores-propietarios no saben lo que dicha planificación supone ni por qué y cómo el esfuerzo genera recompensas desproporcionadas. Creen que el futuro es demasiado volátil e incierto para que pueda dirigirse o controlarse. Esa no es una buena razón para eludir la planificación. Entre otras cosas, la planificación en los negocios reduce los imponderables y ayuda a prepararse para las sorpresas y acometerlas a tiempo, antes de que se conviertan en una amenaza....”⁴

1.6.4 FASES PRINCIPALES DE LA IMPLANTACIÓN DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

- “Ordenamiento de la planificación organizacional
- Formulación de objetivos
- Análisis y diagnóstico del entorno
- Análisis interno
- Posicionamiento
- Formulación y elección de estrategias
- Elaboración del plan estratégico
- Implantación
- Control”⁵

La aplicación del sistema de Dirección Estratégica es diferente en cada empresa, por lo que se ha de estudiar principalmente la implantación de este sistema en las pequeñas empresas, y es por esto que a continuación se presenta los puntos clave de estas empresas en los cuales se ha de poner énfasis:

⁴ RESNIK Paul, P. 1992, Cómo dirigir una pequeña empresa, Madrid, España, Serie McGraw-Hill de management, Pag. 185

⁵ BUENO CAMPOS, Eduardo, P. 1993, Dirección Estratégica de la empresa, metodología, técnicas y casos, Madrid, España, Ediciones Pirámide, cuarta edición.

- Es un hecho que estas pequeñas compañías se encuentran, en la mayoría de los casos, dirigidas, controladas casi en su totalidad de operaciones por sus propios propietarios, por lo que es indispensable tomar medidas cautelosas y pertinentes para poder conseguir los cambios apropiados sin limitaciones incómodas.
- Considerando que la financiación de estas entidades es bastante limitada, puesto que se la realiza principalmente a través de entidades financieras y bancarias, es de vital importancia así mismo implementar estrategias en este orden.

1.6.5 ESTRATEGIAS EN SECTORES ALTAMENTE COMPETITIVOS

Muchas veces, las empresas no pueden visualizar de manera clara cuales son las estrategias competitivas para su caso especial, puesto que su ambiente aparenta carecer de las oportunidades necesarias para aprovecharlas, pero generalmente esta apreciación no es la correcta, puesto que es la empresa la que no ha podido por sí sola encontrar estas oportunidades.

También, se presenta en los mercados muy competitivos, que la mayoría de estrategias que se aplican son de significativa facilidad para que los competidores hagan propias las acciones diferenciadas observadas y éstas se conviertan en estrategias de muy corto tiempo. Por lo anterior podemos observar que en un mercado tan competitivo la apreciación de las oportunidades no son tan visibles, empero no se debe pensar que no existen circunstancias a favor de la compañía puesto que estas se crean y de una manera relativamente fácil, como lo observamos a continuación:

..."hay muchas empresas pequeñas, compitiendo en estos sectores muy competitivos, que obtienen rendimientos muy altos. En cualquier país de

economía avanzada, la gran mayoría de las fortunas se realiza precisamente a partir de empresas de estas características. Pues bien, tenemos que ser capaces de dar razón de los beneficios de muchos propietarios de empresas pequeñas, que compiten sin aparentes ventajas competitivas. “⁶

1.6.5.1 Formas para conseguir estrategias

- “Estrategias de concentración, que propone realizar transformaciones estructurales, para la obtención de ventajas competitivas sostenibles
- Estrategias de eficiencia, que propone el mejoramiento de todas las operaciones, con la finalidad de evitar errores que produzcan reducciones en las ventas. Este tipo de estrategia presenta ventajas competitivas no sostenibles.”⁷

1.7 MARCO CONCEPTUAL

En el marco conceptual se presentan todos aquellos conceptos específicos que se presentarán en el desarrollo del plan de tesis y se presenta a continuación:

“**Estrategia** es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.”⁸

⁶BUENO CAMPOS, Eduardo, P. 1993, Dirección Estratégica de la empresa, metodología, técnicas y casos, Madrid, España, Ediciones Pirámide, cuarta edición.

⁷JARRILLO, José Carlos, m. 1992, Dirección Estratégica, Madrid, España, McGraw-Hill de Management, segunda edición.

⁸ MINTZBER H., QUINN J., VOYER, P. 1997, El Proceso Estratégico, Juárez, México, Prentice Hall, primera edición.

Diagnóstico Estratégico

“Análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución”⁹

“Fortalezas

Actividades y atributos internos de una organización que contribuyen apoyan en el logro de los objetivos de una institución.

Debilidades

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

Oportunidades

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

Amenazas

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

Principios Organizacionales

Es el conjunto de principios, creencias y valores que guían e inspiran la vida de una organización o área.

- ❖ Es lo que define lo que es importante para una organización
- ❖ Es el soporte de la cultura organizacional, su axiología corporativa.
- ❖ Es la definición de la filosofía empresarial.

⁹SERNA GOMEZ Humberto, P. 1994, Planeación y Gestión Estratégica, Santafé de Bogotá, Colombia, Legis Editores, Pág. 20.

Misión

Formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de su empresa o área, es la definición “Del Negocio” en todas sus dimensiones. Involucra al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio.

Visión

Es la declaración amplia y suficiente de dónde quiere que su empresa o área, esté dentro de 3 o 5 años. No debe expresarse en números, ser comprometedor y motivante de tal manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización:

Cultura organizacional

Es una serie de entendidos importantes, como reglas, valores, modos y creencias aplicados por todos los miembros de la empresa.

Proyectos Estratégicos

Son todas aquellas áreas en las que se debe poner especial atención para que éstas puedan ser optimizadas y que permitan dar a la empresa competitividad en el mercado.

Diagnóstico Interno

Proceso para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, o del área o unidad estratégica. El diagnóstico lo integran el análisis de:

a. Capacidad Directiva: Todas aquellas fortalezas o debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo, entendió como fortalezas o

debilidades en planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicaciones, control.

b. Capacidad Competitiva: Todos los aspectos relacionados con el área comercial, tales como calidad del producto, exclusividad, portafolio de productos, participación en el mercado, canales de distribución, cubrimiento, investigación y desarrollo, precios, publicidad, lealtad de los clientes, calidad en el servicio al cliente, etc.

c. Capacidad Financiera: Esta incluye todos los aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades financieras de la compañía tales como: Deuda o capital, disponibilidad de línea de crédito, capacidad de endeudamiento, margen financiero, rentabilidad, liquidez, rotación de cartera, rotación de inventarios, estabilidad de costos, elasticidad de la demanda y otros índices financieros que se consideren importantes para la organización y área de análisis.

d. Capacidad Tecnológica: Aquí se incluyen todos los aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales y con la infraestructura y los procesos en las empresas de servicio. Por tanto incluye entre otras: Infraestructura tecnológica (Hardware), exclusividad de los procesos de producción, normalización de los procesos, ubicación física, acceso a servicios públicos, facilidades físicas, intensidad en el uso de mano de obra, patentes, nivel tecnológico, flexibilidad en la producción, disponibilidad de Software, procedimientos administrativos, procedimientos técnicos, etc.

e. Capacidad de Talento Humano: Se refiere a todas las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano e incluye: Nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, ausentismo, nivel

de remuneración, capacitación programas de desarrollo, motivación, pertenencia, etc.

Diagnóstico Externo

Proceso de identificar las oportunidades o amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno. El diagnóstico externo lo integra el análisis de:

a. Factores Económicos: Aquellos relacionados con el comportamiento de la economía, tanto a nivel nacional como internacional: índice e crecimiento, inflación, devaluación, ingresos Percápita, ingreso percápita disponible, PIB, comportamientote la economía internacional.

b. Factores Políticos: Aquellos que se refieren al uso o migración del poder. Datos de Gobierno a nivel internacional, nacional, departamental o local, (acuerdos internacionales, normas, leyes, implementos); de los órganos de representación (Senado, cámara, Asamblea, Consejos estatales); otros agentes del gobierno que puedan afectar a la empresa o unidad estratégica de negocio.

c. Factores Sociales: Los que afectan al modo de vivir de la gente, incluso sus valores (Educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura, etc.).

d. Factores Tecnológicos: Los relacionados con el desarrollo de máquinas, herramientas, materiales (Hardware), así como los procesos (Software).

e. Factores Geográficos: Los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, recursos naturales, etc.

f. Factores Competitivos: Todos los determinados por la competencia, los productos, el mercado, la calidad y el servicio, todos aquellos en comparación con los competidores.”¹⁰

Una vez establecidos los antecedentes de Comercial Fabiolita, así como el Marco Teórico y Conceptual a ser utilizado para el desarrollo de este trabajo, se procederá a realizar el Análisis Situacional de la Empresa, el cual se presenta a continuación:

¹⁰ SERNA GOMEZ Humberto, P. 1994, Planeación y Gestión Estratégica, Santafé de Bogotá, Colombia, Legis Editores, Pág. 20, 21, 22, 23.

CAPITULO II

DIAGNOSTICO SITUACIONAL

Este capítulo inicialmente presenta un análisis de las variables internas y externas que intervienen en la gestión de la empresa, y posteriormente, con esta información, se realiza el diagnóstico situacional de la empresa.

2.1 ANÁLISIS EXTERNO

“Las lecciones que se desprenden de estas expectativas indican la urgencia de mantener un permanente examen sobre los factores externos que afectan o condicionan el éxito de una empresa. Este es un requisito para realizar efectivamente la planeación y gestión de una empresa. Los factores económicos, políticos, competitivos, geográficos, sociales y tecnológicos pueden tener un significativo impacto positivo o negativo en una organización.”¹¹

2.1.1 MACROAMBIENTE

“El macroambiente es lo más lejano que existe del entorno en la organización, pero va a afectar de alguna manera si existe algo negativo dentro de él.”¹²

En el macroambiente se realiza el análisis de los factores económicos, políticos, legales, sociales, tecnológicos y ambientales que intervienen en la empresa.

¹¹SERNA GOMEZ Humberto, P. 1994, Planeación y Gestión Estratégica, Santafé de Bogotá, Colombia, Legis Editores, Pág. 120.

¹²MORENO Galo, Compendio de Planificación Estratégica, 2006

2.1.1.1 FACTOR ECONÓMICO

Los factores económicos que intervienen en el desarrollo de las actividades empresariales que se analizarán son el riesgo país, el índice de precio del consumidor (IPC), inflación, PIB, Balanza Comercial, Empleo y Desempleo, TLC, ATPDA, Tasa Activa. Son importantes analizar para poder conocer cómo la situación económica afectara a la empresa.

2.1.1.1.1 Riesgo país

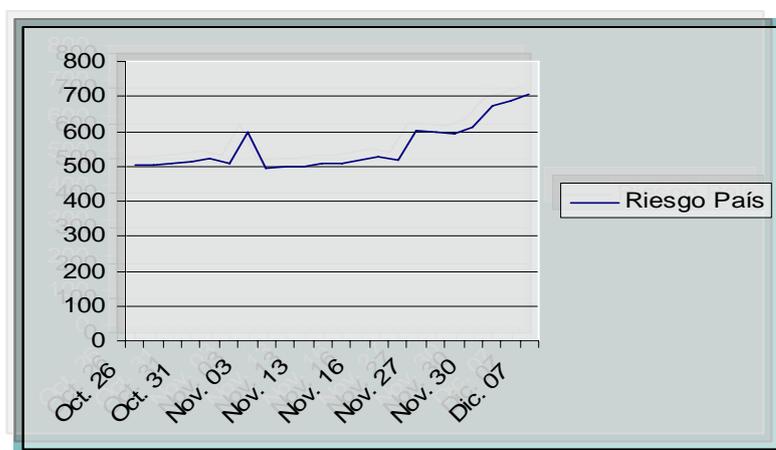
“El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JPmorgan, hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras. El EMBI se define como índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de subtítulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice o como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos”¹³

El riesgo país es hablando de manera técnica, la sobretasa que se paga en relación con los intereses de los bonos del Tesoro de Estados Unidos, país considerado el más solvente del mundo. Los factores que se utilizan para el cálculo del riesgo país, son entre otros: la inflación, la liquidez, el vencimiento de la deuda externa y el riesgo de incumplimiento del servicio de dicha deuda. Asimismo, otros factores de análisis del entorno son importantes, entre los cuales se encuentra la estabilidad política, la estabilidad macroeconómica y fiscal, la situación social y la fortaleza bancaria.

¹³ www.bce.fin.ec

A continuación se presenta un gráfico en el cual se puede observar fácilmente la evolución del indicador de Riesgo País en el Ecuador desde octubre del año 2006, mes en el cual se realizó la primera vuelta de las elecciones para elegir a las nuevas dignidades que gobernarán los próximos cuatro años en el país y desde cuando las cifras de este índice empiezan a variar considerablemente:

GRAFICO 2.1 RIESGO PAIS



Fuente: Banco Central Del Ecuador
Realizado por: Autora
Fecha: 07/Dic/2006

En el cuadro se observa el asenso considerable que ha tenido desde el día 27 de noviembre, el riesgo país en Ecuador, día en el cual, fue electo el nuevo gobierno del Eco. Rafael Correa, lo que induce al nerviosismo de las inversiones extranjeras en bonos, especialmente.

Las declaraciones que realiza el presidente electo sumado a la expectativa que existe sobre todas las medidas económicas y políticas que pueda tomar, incrementará el Riesgo país en los próximos meses.

C.G.: Para Comercial Fabiolita este factor es una amenaza debido a que mientras mayor sea el riesgo país, mayor también será la inestabilidad económica que se presente.

2.1.1.1.2 Índice de precio del consumidor (IPC)

“Es la cantidad de unidades monetarias que el consumidor final paga por la obtención de un bien o servicio. Además del costo del productor, este precio incluye costos de almacenamiento, de transporte, de distribución y un margen de ganancia.”¹⁴

Este factor es importante, ya que es a través de éste, que la inflación puede ser medida, puesto que se realiza un análisis a partir de la canasta de bienes y servicios que son demandados por los consumidores de los estratos medios y bajos. A continuación se presenta una tabla resumen de las variaciones y valores determinantes del IPC:

TABLA 2.1 VARIACION IPC

IPC Diciembre 2006	
Variación Mensual	-0,03%
Variación Anual	2,87%
En lo que va del año	2,87%
Canasta Analítica Familiar Básica	453,26
Canasta Analítica Familiar Vital	306,56

Fuente: www.inec.gov.ec

Realizado por: Autora

Fecha: Dic/2006

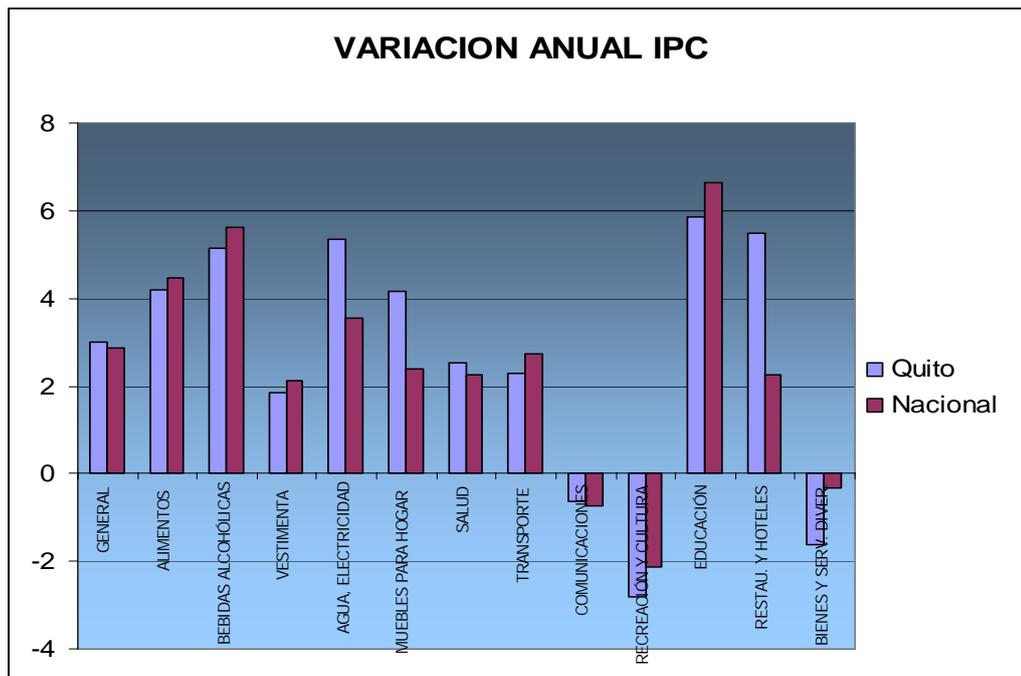
Como se puede observar, la variación mensual en el mes de diciembre es de -0.03, lo que significa que existió una reducción en los productos de la canasta básica. También podemos observar que el valor de la Canasta Analítica Familiar Básica es de USD 453,26, y que la Canasta Analítica Familiar Vital es de USD 306,56.

A continuación se presenta un gráfico, en el cual, se puede observar la manera en que el IPC varía según divisiones de bienes y servicios, lo cual

¹⁴ www.bce.fin.ec

permitirá reconocer como este indicador afecta más claramente a la empresa:

GRAFICO 2.2
VARIACIONES PORCENTUALES SEGÚN DIVISIONES DE BIENES Y SERVICIOS:



Fuente: www.bce.fin.ec
 Realizado por: Autora
 Fecha: Enero 2007

C.G.: Como se puede observar, en la ciudad de Quito, la variación del IPC de los bienes muebles para el hogar es de 0.41, lo cual representa un incremento sustancial de los valores sobre este rubro, por lo que los consumidores deberán gastar más dinero para adquirir estos productos, lo cual indica una amenaza para la empresa.

2.1.1.1.3. Inflación

Un factor que se debe tomar en cuenta es la Inflación. El aumento de la inflación disminuye la capacidad de compra del consumidor por lo que es de mucha importancia conocer su tendencia para conocer cuales serán sus efectos sobre los movimientos de la empresa. A continuación se

presenta la inflación mensual en el último año y la tendencia previsible para el año 2007:

GRAFICO 2.3 INFLACION



Fuente: www.bce.fin.ec
Realizado por: Autora
Fecha: Diciembre 2006

Según las previsiones expuestas en la revista gestión del mes de enero de 2007, la inflación es moderada pero ligeramente al alza para el año 2007 siempre y cuando el nuevo gobierno cumpla con sus ofertas de que no exista elevaciones en los precios de los productos de consumo básico.

C.G.: Con estos antecedentes, el año podría terminar con una inflación de entre el 3% o 4% lo que implicaría un problema, ya que los consumidores deberán gastar más en un producto de lo que ahora lo hacen, por lo que se puede considerar que este factor implica una amenaza para la empresa.

2.1.1.1.4 Producto Interno Bruto (PIB)

El Producto interno bruto (PIB), es un indicador que permite conocer el ritmo que tiene la economía del país, puesto que es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un

período. Es por ello que es de suma importancia conocer cuales son las previsiones que tendrá para el año 2007.

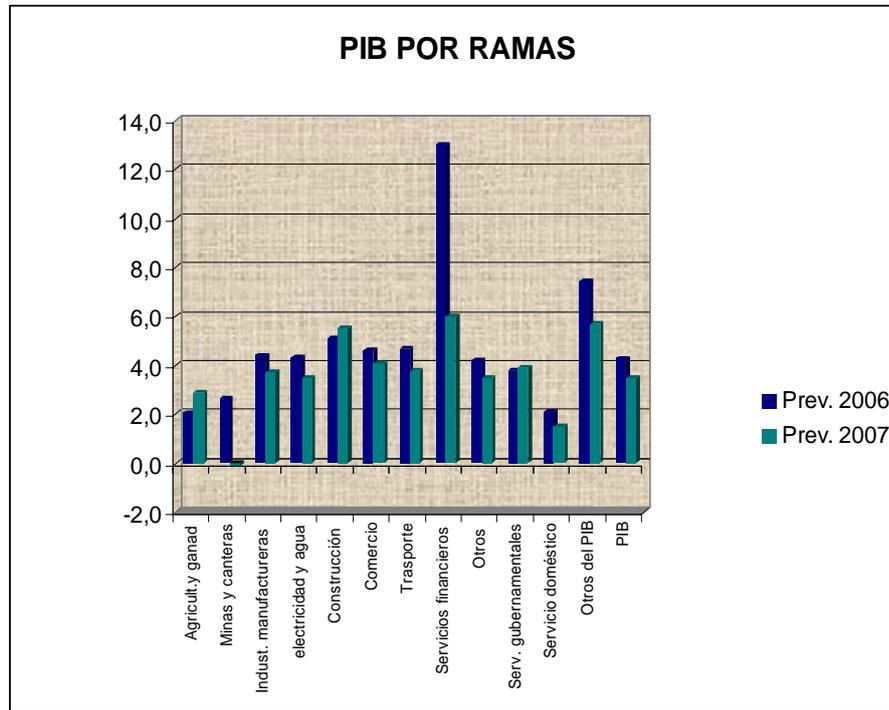
“Para el Banco Central, el crecimiento esperado en 2006 es de 4,30% y en 2007 es de 3,5%. Se considera que varios factores van a determinar una desaceleración del crecimiento de 2007:

- Paralización de la inversión nacional hasta la definición de políticas;
- Estancamiento en la producción petrolera;
- Desaceleración en las importaciones de bienes de capital y materia prima ya experimentada en 2006;
- Expectativa de *menor precio del petróleo*; y
- Continuación de una incorrecta asignación de recursos públicos hacia el gasto en vez de la inversión.”¹⁵

Para poder tener una idea más clara de cual será las connotaciones de éste índice sobre la empresa, a continuación se presenta el PIB por ramas en el cual se puede observar el sector Comercio y sus previsiones:

¹⁵ DE LA PAZ MARIA, Revista Gestión, 2007 en crecimiento...pero sin “la mesa servida”, diciembre de 2006, #150.

GRAFICO 2.4



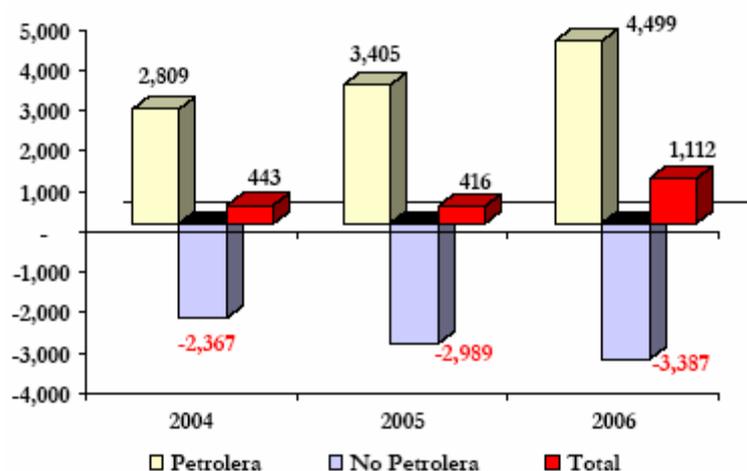
Fuente: www.bce.fin.ec
 Realizado por: Autora
 Fecha: Diciembre 2006

C. G.: Según las previsiones para el año 2007, se observa que las ramas de la Construcción, Agricultura y ganadería y Servicios Gubernamentales serían las de mayor incidencia de la variación del PIB con respecto al año 2007, teniendo el Comercio una variación menor, lo que indicaría un menor crecimiento por lo que, para la empresa, es una menaza.

2.1.1.1.5 Balanza Comercial

La Balanza Comercial es un componente de la balanza de pagos que registra las exportaciones e importaciones de un país en el puerto de origen. A continuación se presenta un gráfico que representa la Balanza Comercial del período de enero a Octubre de 2006:

GRAFICO 2.5
Balanza Comercial
Periodo Enero-October 2006



Fuente y realización: www.bce.fin.ec
 Fecha: Diciembre 2006

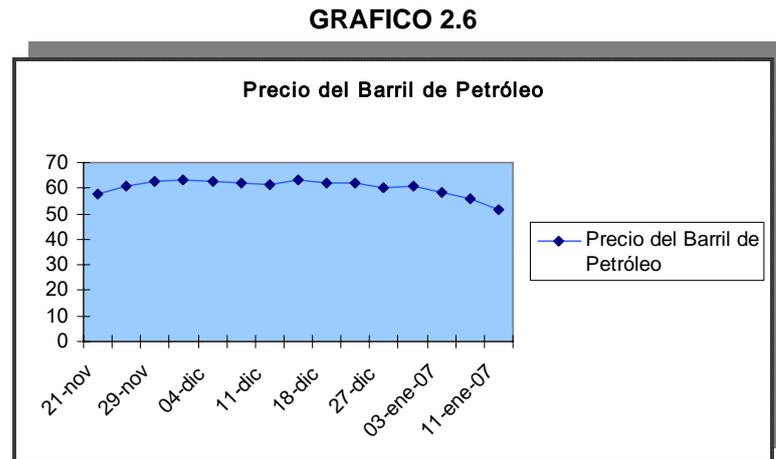
Durante el período Enero-October 2006, el Ecuador registró un Superávit Comercial de USD 1.112,10 millones, lo que representa un significativo incremento cercano a los USD 700 millones, frente al resultado obtenido en igual período del año 2005, USD 415,8 millones. Este resultado es fruto de un crecimiento en valor de las exportaciones de 26.5%, superior al de las importaciones, que fue de 19.0%.

En el Gráfico se puede observar que el registro del superávit se presenta gracias a las exportaciones petroleras. Esto se encuentra dado por la elevación del precio del petróleo principalmente.

2.1.1.1.6 Precio del petróleo

Las variaciones del precio del petróleo en los últimos años también es un factor a considerar, debido a que al variar el precio del petróleo también varían los derivados, puesto que éstos son importados. Así pues, la

espuma y pegamentos tienen tendencia a variar también, así como los muebles para el hogar que utilizan estos insumos. A continuación se presenta un gráfico sobre el precio del barril de petróleo y sus variaciones desde el 21 de noviembre de 2006:



Fuente: www.bce.fin.ec
Realizado por: Autora
Fecha: Diciembre 2006

Si bien es cierto que el precio del petróleo en los últimos dos años ha subido drásticamente, para el año 2007, se espera que el precio del barril del petróleo se estabilice o por lo menos no llegue a los niveles de los dos últimos años.

“En general, muchos analistas esperan que los precios del petróleo se ubiquen este año en un promedio por arriba de los 60 dólares el barril, pero por debajo de los niveles promedios que se vieron en el 2006, de casi 67 dólares el barril.”¹⁶

C.G.: Como podemos apreciar, existe una tendencia a estabilizarse el precio del petróleo, lo que significa que existe una oportunidad para la empresa, puesto que los precios de los insumos se estabilizarán durante el año 2007.

¹⁶ <http://www.milenio.com/index.php/2007/01/07/29452/>

2.1.1.1.7 Ingresos

Otro índice que se debe tomar en cuenta es el del ingreso de la población, información que se presenta en la siguiente tabla:

TABLA 2.2
Ingreso Promedio Mensual, según sectores económicos y sexo
Marzo 2006

Sectores Económicos Y sexo	Ciudades Principales			
	Quito	Guayaquil	Cuenca	Machala
Ciudades Principales				
Hombres	454	334	377	312
Mujeres	297	223	224	183
Sector Moderno				
Hombres	562	434	457	411
Mujeres	399	347	343	302
Sector Informal				
Hombres	295	236	262	273
Mujeres	198	130	141	133
Actividades Agrícolas y Pecuarias				
Hombres	238	408	552	194
Mujeres		212	107	208
Servicio Doméstico				
Hombres		98		210
Mujeres	170	154	133	166

Fuente: www.inec.gov.ec

Realizado por: Autora

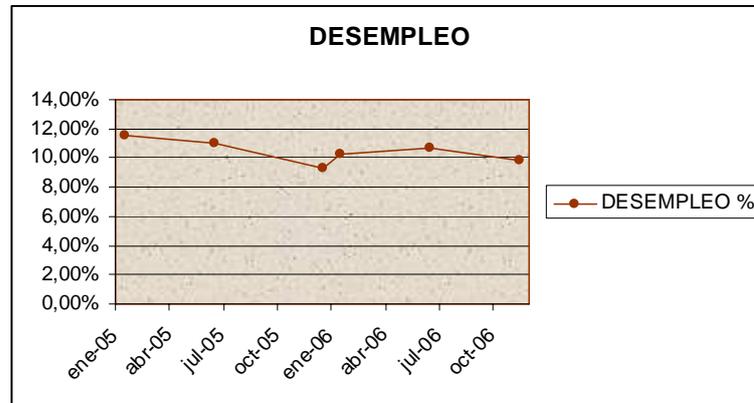
Fecha: Diciembre 2006

C.G.: Según esta información podemos tener una idea del poder adquisitivo en promedio de los consumidores, para que de esta manera podamos deducir cuánto están dispuestos a gastar en productos para el hogar. Para la empresa esta es una oportunidad puesto que Quito es la ciudad que muestra mayores ingresos por sector y sexo a nivel país.

2.1.1.1.8 Desempleo

El desempleo es un factor que permite conocer el comportamiento de las empresas en cuanto a su crecimiento o no. A continuación se presenta un cuadro en el cual se muestra la variación porcentual del factor en el país:

GRAFICO 2.7



Fuente: www.bce.fin.ec
Realizado por: Autora
Fecha: Diciembre 2006

Como podemos observar el desempleo en el Ecuador se mantiene estable, y a finales de noviembre se presenta una tasa del 9.82%. Sin embargo, esto no significa que hay mayores oportunidades de empleo, sino que uno de los factores para que esto no varíe mayormente es la alta tasa de migración.

C.G.: Al existir una alta tasa de desempleo, se puede esperar que los sueldos que se paguen sean bajos, lo que para Comercial Fabiolita puede ser considerado una oportunidad, puesto que los sueldos cancelados a los empleados, tratan de compensar por la tarea que realizan de una manera motivadora.

2.1.1.1.9 Tratado de Libre Comercio

Un Tratado de Libre Comercio, es un acuerdo mediante el cual dos o más países establecen reglas y normas para el libre intercambio de productos, servicios e inversiones.

Nuestro país paralizó la firma del TLC con los Estados Unidos por presiones de las organizaciones sociales especialmente, sin embargo es necesario tomar en cuenta que beneficios e inconvenientes que presenta

para nuestro país, en caso de una futura firma, los cuales se presentan a continuación:

a. Principales Beneficios al País:

- Podremos superar las limitaciones territoriales y de mercado.
- Se abren importantes oportunidades de comercio y empleo.
- Aumenta el interés de los inversionistas en el Ecuador.
- Se crean nuevas fuentes de transferencia de tecnología.
- Estimula al ecuatoriano para que produzca más cantidad y calidad.
- Esta negociación nos hará un país más competitivo.”¹⁷

b. “Ecuador: Razones para decir No al TLC

La Confederación de Pueblos de la Nacionalidad Kichwa del Ecuador ECUARUNARI, y Acción Ecológica, organizaciones integrantes de la Campaña Nacional contra el ALCA y el TLC, han publicado un documento que contiene 15 razones para oponerse al TLC.

1. Con el TLC los indígenas y campesinos serán obligados al monocultivo, a utilizar semillas tratadas en los laboratorios de EEUU (transgénicos).
2. El TLC garantizará únicamente el negocio y el mercado de las empresas transnacionales de los EEUU, así como también las inversiones extranjeras.
3. El TLC en Ecuador, solo beneficiará a las grandes empresas nacionales de los grupos: Noboa, Isaías, Febres Cordero, Pinto; como también a las empresas que son sucursales de las grandes transnacionales (por ejemplo, las petroleras).

¹⁷ http://www.tlc.gov.ec/tlc_andino/index.shtml

4. El TLC origina la privatización del agua, el riego, los páramos, aire, luz eléctrica, las telecomunicaciones, la educación, salud, seguridad social, petróleo, minas, biodiversidad y saberes ancestrales, convirtiéndolos en mercancías a beneficio de las empresas transnacionales y por lo que tendríamos que pagar altísimos precios.

5. El TLC permitirá el ingreso indiscriminado de productos estadounidenses al país produciendo la destrucción del aparato productivo y agudización del desempleo, especialmente del sector agrícola.

6. El TLC profundizará el desfinanciamiento del Presupuesto del Estado, ya que provocará el aumento indiscriminado de las importaciones de productos de EE.UU., las cuales no pagarán impuestos.

7. El TLC traerá principalmente más desempleo, hambre, pobreza, desnutrición, crecimiento de la Deuda Externa en el país.

8. El TLC fomentará aún más la fuga de capitales nacionales al exterior, ya que prevé un trato igual al de los inversionistas estadounidenses.

9. El TLC garantizará únicamente visas de negocios para empresarios e inversionistas ecuatorianos y ninguna oportunidad de visas de trabajo para el pueblo ecuatoriano.¹⁸

2.1.1.1.10 ATPDA

Se trata de una concesión norteamericana en premio a la lucha del Ecuador en contra del narcotráfico, en forma de ventaja arancelaria. Esta ventaja constituye alrededor de USD 20 millones de dólares de ahorro para la exportación de productos de ciertos sectores, tales como agrícolas, productos del mar, floricultor, entre otros.

¹⁸ www.ecu.notelc

En diciembre de 2006, al no firmar el TLC se perdería las ventajas de la liberación de aranceles establecida dentro del Tratado de Preferencias Arancelarias Andinas y erradicación de la droga. Sin embargo, se extendió durante seis meses más, (hasta junio de 2007) para nuestro país, lo que daría un cierto período de tranquilidad al sector exportador.

C.G.: Para Comercial Fabiolita la extensión del ATPDA es una oportunidad, puesto que la empresa entrega insumos al sector florícola.

2.1.1.2 FACTOR POLÍTICO

Debido a que este año se ha elegido un nuevo gobierno en nuestro país, existe una seria expectativa sobre este factor. Según las propuestas que hiciera el nuevo presidente electo Eco. Rafael Correa, podemos deducir que el panorama político se presentará con variaciones tanto políticas, como económicas y sociales. En el siguiente mapa político podemos apreciar la reacción de los diversos sectores con respecto al nuevo gobierno electo:

GRAFICO 2.8



Fuente: Holística

Realizado por: Autora
Fecha: Diciembre 2006

En el gráfico podemos apreciar que el factor político de nuestro país para el año 2007, muestra un panorama en el cual el gobierno tendrá varios conflictos con los diferentes frentes que participan en la política del Ecuador, los cuales se detallan a continuación:

- Existirá posiblemente un severo distanciamiento entre el poder Ejecutivo y Legislativo debido al llamado a consulta popular sobre el tema de Asamblea Constituyente y tratar de cambiar el sistema político tradicional.
- El problema recae principalmente sobre el hecho de que existe una relativa mayoría de legisladores de la política de Derecha (47 de 100 diputados), mientras que el gobierno electo es de izquierda, por lo que existe un conflicto de ideologías.
- El apoyo empresarial disminuirá, puesto que los sectores de la Derecha política se opondrá a proyectos sociales que podrían ver disminuir los recursos para la tan solicitada reactivación productiva.
- La inversión extranjera tendrá una tendencia a la baja en los inicios del nuevo gobierno debido a la transición del nuevo gobierno y sus propuestas. Un claro ejemplo es que en los primeros dos días de sabida la elección del Eco. Rafael Correa, el riesgo país haya bajado 76 puntos.
- Es muy probable que los indicadores económicos presente un peor comportamiento por la expectativa generada a las medidas que el nuevo gobierno pueda tomar.

C.G.: En general, se puede decir que la situación política de nuestro país puede ser una amenaza para desarrollo económico de la Empresa. Las

expectativas que existen y los diferentes grupos de oposición pueden generar cambios en ciertos indicadores económicos lo que afectará de igual forma al normal desarrollo de las transacciones.

2.1.1.3 FACTOR LEGAL

La seguridad jurídica en el País es de suma importancia en cualquier sociedad, puesto que las leyes que componen esta seguridad exigen una igualdad de responsabilidades y beneficios a un conjunto determinado.

El factor legal permite dar a conocer a las empresas los múltiples lineamientos que deben seguir para poder tener un desempeño enmarcado en el orden lógico de la sociedad ecuatoriana. Las instituciones que intervienen en el factor legal de la empresa son los siguientes:

2.1.1.1.3.1 Servicio de Rentas Internas (SRI)

El Servicio de Rentas Internas es una entidad que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley. Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar la recaudación voluntaria de los tributos. Esta entidad controla y sanciona a las empresas que no tributen correctamente por lo que es necesario cumplir obligatoriamente con las contribuciones estipuladas.

2.1.1.1.3.2 Superintendencia de Compañías

La Superintendencia de compañías es una entidad gubernamental que controla el desempeño de las compañías en el Ecuador. Debido a que Comercial Fabiolita piensa formalizar su constitución, es necesario

reconocer la importancia que tiene esta entidad en la vida empresarial futura.

2.1.1.1.3.3 Ley de defensa del Consumidor

Debido a que Comercial Fabiolita es empresa distribuidora de productos a consumidores finales, es de suma importancia esta Ley, puesto que es la empresa quien se enfrenta a los posibles problemas que pudiesen tener los consumidores con los productos y quien da trámite a sus conflictos y servir como intermediarios entre consumidor y proveedor y resolver cualquier inconveniente.

2.1.1.1.3.4 Normas y Reglamentos Municipales

Existen varias normas y reglamentos municipales que se deben cumplir dentro del marco organizacional de la Ciudad. Estas normas recaen sobre el control de la publicidad en las calles y edificios, así como también sobre su funcionamiento.

2.1.1.1.3.5 CORPAIRE

Esta entidad tiene por objetivo principal del aplicar el Plan de Manejo de la Calidad del Aire a fin de prevenir daños que pueda ocasionar a la salud humana, a los recursos naturales y al patrimonio cultural en su territorio, derivados de la calidad del aire, durante el período 2005 - 2010.

Al brindar el servicio de transporte a domicilio con dos vehículos propios, Comercial Fabiolita debe someterse a las ordenanzas municipales que permiten, a través de un control anual, mantener un control de automóvil, Reducir la falla mecánica, mejorar la seguridad vial, mejorar la capacidad de operación del automóvil, reducir las emisiones contaminantes.

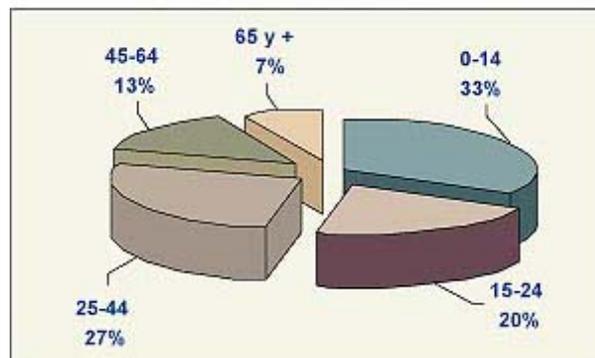
2.1.1.4 FACTOR SOCIAL Y CULTURAL

Los factores sociales que afectan a esta entidad son varios, tales como Demográficos, Salud y nutrición, Educación, Migración, Cultura. Son de gran importancia analizar puesto que este factor enseñará el comportamiento del consumidor.

2.1.1.4.1 Demografía

El crecimiento de la población en el Ecuador según grupos de edad se ve reflejado en el siguiente cuadro del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC):

GRAFICO 2.9
POBLACIÓN POR GRANDES GRUPOS DE EDAD. CENSO 2001 – NACIONAL



Fuente y realización: www.inec.gov.ec
Fecha: Diciembre, 2006

Con esta información se observa que la mayor parte de la población es joven lo cual ayuda a identificar las tendencias actuales y cambios que se presenten para tomar en cuenta para tomar las decisiones necesarias con respecto a diseños, tendencia y otros valores agregados de los muebles.

TABLA 2.3
DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN, SEGÚN PARROQUIAS
QUITO

PARROQUIAS	TOTAL	PARROQUIAS	TOTAL
QUITO (URBANO)	1,399,378	LLOA	1,431
ÁREA RURAL	440,475	NANEGAL	2,56
PERIFERIA	13,801	NANEGALITO	2,474
ALANGASÍ	17,322	NAYÓN	9,693
AMAGUAÑA	23,584	NONO	1,753
ATAHUALPA (HABASPAMBA)	1,866	PACTO	4,82
CALACALÍ	3,626	PERUCHO	786
CALDERÓN (CARAPUNGO)	84,848	PIFO	12,334
CONOCOTO	53,137	PÍINTAG	14,487
CUMBAYÁ	21,078	POMASQUI	19,803
CHAVEZPAMBA	865	PUÉLLARO	5,722
CHECA (CHILPA)	7,333	PUEMBO	10,958
EL QUINCHE	12,87	SAN ANTONIO	19,816
GUALEA	2,121	SAN JOSÉ DE MINAS	7,485
GUANGOPOLO	2,284	TABABELA	2,277
GUAYLLABAMBA	12,227	TUMBACO	38,498
LA MERCED	5,744	YARUQUÍ	13,793
LLANO CHICO	6,135	ZÁMBIZA	2,944
TOTAL			1,839,853

Fuente: www.inec.gov.ec

Realizado por: Autora, 2007

Además, cabe agregar que según los datos del último censo, la parroquia de mayor crecimiento poblacional en el país, es la de Calderón, como lo podemos apreciar en el cuadro 2.3, en donde se resalta el hecho de que esta parroquia es la de mayor densidad poblacional.

C.G.: Esta información es muy importante debido a que Comercial Fabiolita posee un local en esta zona lo cual permitiría satisfacer la alta demanda que se está proyectando, convirtiéndose en su ubicación en una oportunidad.

2.1.1.4.2 Salud

En nuestro país, el sistema de salud es bastante deficiente, puesto que el presupuesto para este rubro continúa siendo bastante bajo (cerca del

5.10% total como % del PIB, según la OMS), lo cual no cubre las necesidades básicas de la población.

Para que toda sociedad tenga un crecimiento adecuado, es necesario que cuente con los elementos básicos para que lo pueda hacer, siendo la salud uno de ellos. Sin un elemental sistema de salud, es muy poco probable que el capital humano con el que poseen las empresas pueda realizar sus actividades en función de un crecimiento positivo.

2.1.1.4.3 Educación

La educación representa un papel preponderante en cualquier sociedad, puesto que es a través de ella que un pueblo puede fortalecer su desarrollo y plantear cambios para el progreso.

Sin embargo en nuestro país, se han tomado medidas muy limitadas para mejorar el sector educación, sobre todo en la educación pública, donde los problemas radican en la calidad, eficiencia y discriminación en la oferta educativa, lo cual afecta directamente a la población con menores ingresos.

A continuación se presentan algunos indicadores que permiten ampliar de mejor manera este panorama:

TABLA 2.4 EDUCACION

CONCEPTO	SITUACIÓN
“Nivel de escolaridad promedio	A nivel nacional: 7.3 años
Tasa de analfabetismo	A nivel nacional: 9%, siendo el de los indígenas la tasa más alta con un 28%.
Eficiencia interna	Al menos cuatro años de escolaridad de buena calidad se considera el mínimo necesario para adquirir un nivel sostenible de alfabetización.” ¹⁹

Fuente: Estudio para la UNESCO
 Realizado por: Autora
 Fecha: Enero 2007

Como se puede observar, el nivel de escolaridad es bastante bajo, pues es apenas de 7.3 años, lo que significa que en promedio los habitantes ecuatorianos saben solamente leer y hacer operaciones básicas.

C.G.: La educación, representa una amenaza, puesto que para realizar las labores de venta, se debe tener una capacitación mínima de bachiller, y esta labor necesita de capacitación básica sobre el tema.

2.1.1.4.4 Migración

Con el fin de mejorar la situación económica y superar las desigualdades sociales para sus familias, miles de ecuatorianos han partido de nuestro país. A continuación se presenta una tabla que muestra la salida y entradas de ecuatorianos en los últimos 6 años:

¹⁹ Rosa María Torres, Analfabetismo y Alfabetización en el Ecuador: Opciones para la política y la práctica, Estudio realizado para la UNESCO, 2006

TABLA 2.5 MIGRACION

AÑO	SALIDA ECUATORIANOS	ENTRADA ECUATORIANOS	FLUJO NETO ECUATORIANOS
2001	553.244	404.637	148.607
2002	589.086	448.113	140.973
2003	581.401	456.295	125.106
2004	606.494	536.779	69.715
2005	660.799	598.722	62.077
2006*	587.877	496.940	90.937
TOTAL	3.578.901	2.941.486	637.415

Fuente: Dirección Nacional de Migración
Realizado por: Autora
Fecha: Enero 2007

*Hasta septiembre de 2006

Por otra parte, se debe resaltar que las remesas de dinero que son recibidas, equivalen a lo que el Ecuador recibe por el total de sus exportaciones no tradicionales, produciendo que la economía nacional se movilice positivamente.

Además, según la Revista Gestión del mes de octubre del año 2006, se destaca que el valor de remesas recibidas de emigrantes ha tenido un incremento significativo en los últimos años como se muestra en la siguiente tabla:

TABLA 2.6 REMESAS

AÑO	Exp. Petroteras y derivados	Remesas	Export. Tradicional	No tradicional	Turismo
2001	1900	1415	1364	1415	430
2002	2055	1432	1481	1500	447
2003	2607	1627	1737	1879	406
2004	4234	1832	1674	1845	462
2005	5870	2031	1925	2305	486

Fuente: Banco Central del Ecuador
Realizado por: Autora
Fecha: Enero 2007

De los valores recibidos, se registra que un 15% se lo utiliza para el gasto en el hogar. Es decir que el mercado cuenta con circulante para la nueva adquisición de viviendas así como también para todos los artículos tales como bienes muebles.

C.G.: Para Comercial Fabiolita este factor es una oportunidad, puesto que las proyecciones indican que el valor de las remesas en el próximo año se incrementará, con lo que las ventas se podrían incrementar en un porcentaje similar.

2.1.1.4.5 Cultura

El conocimiento de la cultura de cualquier sociedad provee de muchas ventajas en el momento entablar relaciones de negocios. Es por ello que es de vital importancia conocer ciertos aspectos que permitan conocer mejor la cultura de los ecuatorianos:

“Los ecuatorianos suelen ser inductivos, prefieren examinar cada situación en particular antes que usar leyes universales. En general basan su confianza sus sentimientos y percepciones de una situación.

2.1.1.4.5.1 Sistema de Valores:

- Se puede decir que la gente de la sierra es más conservadora que la de la costa.
- La mayoría de ecuatorianos dan gran importancia a su familia y a las relaciones personales.
- Los extranjeros son apreciados, se valoran sus ideas y opiniones hasta cierto punto.
- Asumen sus debilidades y deficiencias pero no aceptan demostraciones de superioridad.
- La Iglesia Católica ha tenido históricamente mucha influencia en el comportamiento de los ecuatorianos, influencia que permanece en la mayoría de la población.
- La mujer ecuatoriana ha ganado importantes espacios en los últimos años, hoy en día se ubica en cargos muy importantes.

2.1.1.4.5.2 Prácticas de negocios

- La puntualidad los caracteriza. Se puede esperar un margen de 10 minutos.
- Por el contrario, se espera que los extranjeros sean puntuales.
- El horario de trabajo suele ser de 8:30 a 12:30 y de 14:00 hasta las 18:00 de lunes a viernes.
- Los centros comerciales suelen abrir los fines de semana desde las 9:30 hasta 21:00 aproximadamente.”²⁰

Dentro de la Cultura ecuatoriana, también se debe resaltar que muchas protestas que se realizan a nivel de provincias se las realiza a través la interrupción del tránsito en carreteras y avenidas.

C.G.: Este último punto, representa una amenaza, puesto que al tener Comercial Fabiolita a su proveedor principal en Cuenca, los atrasos en el abastecimiento de mercadería por cierre de carreteras y otras paralizaciones, generan atrasos e inclusive pérdidas de clientes.

2.1.1.5 FACTOR TECNOLÓGICO

El sector comercial, a través de los avances tecnológicos, ha presentado cambios en sus formas de distribución principalmente. A pesar de que en nuestro país, la mayoría de empresas no han realizado mayores avances sobre este aspecto, se debe destacar que sin duda, la utilización de la tecnología permite participar de mejor manera en un mercado más extenso, por ejemplo a través del uso del comercio a través de Internet.

²⁰ http://www.ecamcham.com/infocenter/cultura_ec.htm

2.1.1.5.1 Evolución de los servicios de telecomunicaciones

Es necesario para poder entender de mejor manera el impacto de la tecnología, conocer los avances del mismo. A continuación se presenta una tabla que muestra la evolución de los servicios de telecomunicaciones:

TABLA 2.7
EVOLUCIÓN DE LOS SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES
Período diciembre 1996 a noviembre 2006

SERVICIO	Unidad	1996	nov-2006	% promedio Anual nov-2006/1996)	% de crecimiento nov-2006/1996)
Telefonía Fija	Usuarios	800.763	1.768.970	8,32	120,91
Telefonía Móvil Celular (Movistar y Porta)	Usuarios	59.779	7.864.609	63,54	13056,14
Servicio Móvil Avanzado (Alegro)**	Usuarios		326.314	-	8478,18
Troncalizado	Usuarios	1.534	22.162	30,89	1344,72
Portadores	Usuarios	46	46.217	100,74	100371,74
Valor Agregado - acceso a la internet *	Usuarios	0	750.523	93,27	18367,59
Concesionarios Privados – Radiocomunicaciones	Concesionarios	1.388	6.035	15,97	334,80
Frecuencias Privadas – Radiocomunicaciones	Frecuencias	4.329	16.066	14,13	271,12
Estaciones Privadas – Radiocomunicaciones	Estaciones	58.219	138.372	9,12	137,67
Radiodifusión Sonora	Estaciones	831	1.191	3,69	43,32
Televisión	Estaciones	231	330	3,66	42,86
Televisión Codificada	Canales	705	610	-1,45	-13,48

Nota (*): Crecimiento de los servicios de Valor Agregado en el período dic. 98 a noviembre de 2006

(**): Datos del Servicio Móvil Avanzado desde dic. 2003 a noviembre de 2006

Fuente y realización: Superintendencia de telecomunicaciones (www.supertel.gov.ec)

Como se puede observar desde 1996 hasta la actualidad se ha incrementado notablemente los servicios de telecomunicaciones, lo cual demuestra el interés que se tiene por el uso de tecnología que facilita fuertemente muchas de las actividades cotidianas.

2.1.1.5.2 Automatización de los procesos

Sin duda alguna el uso de la tecnología permite realizar diferentes tareas de manera más rápida y sencilla. Así pues, se presenta que el uso de ciertos programas permite el rápido control sobre los pagos, stock de mercadería, clientes, entre otros, de una manera más eficaz lo cual a su vez permite reducir costos.

2.1.1.6 FACTOR AMBIENTAL

El factor ambiental en los últimos años ha tomado un valor muy importante para todas las sociedades a nivel mundial, puesto que las repercusiones sobre los malos manejos ambientales se han evidenciado con mayor fuerza.

Es por ello que en Quito, es el Municipio Metropolitano, quien ha emprendido una campaña para monitorear y registrar la calidad del medio en el que vivimos.

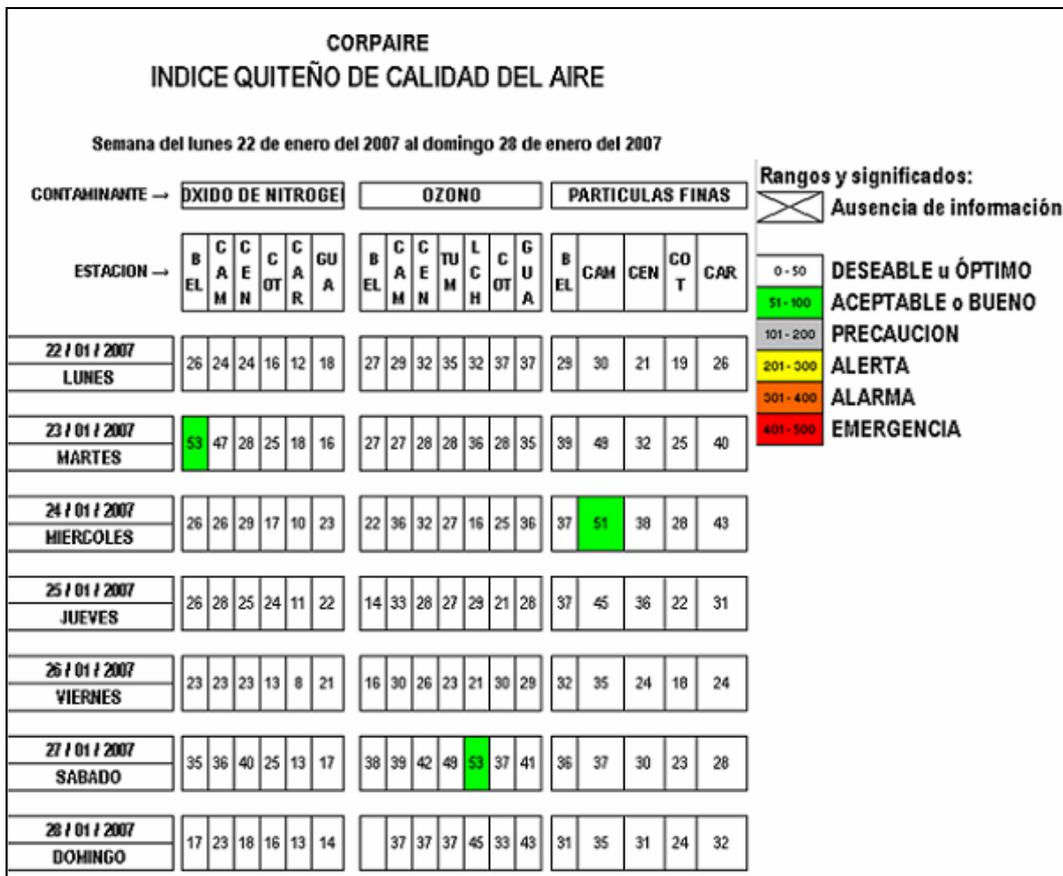
2.1.1.6.1 Calidad del aire en Quito

“La contaminación del aire es uno de los problemas ambientales más importantes en el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito (MDMQ). Las emisiones de los automotores constituyen la principal fuente de contaminación con un aporte del 80% a la contaminación del aire.

Los vehículos a diesel y las industrias son las principales fuentes de generación de material particulado, a diferencia de los vehículos a gasolina que son los principales generadores de monóxido de carbono.”²¹

²¹ ESCALANTE Cecibel, CHAVEZ Rainer, Estudio de la calidad del aire en Quito, 2003, www.bsvde.paho.org

GRAFICO 2.10 CALIDAD DEL AIRE-QUITO



Fuente y realización: CORPAIRE

Como se puede apreciar en el gráfico, la calidad del aire aún se encuentra en niveles de óptimo a aceptable o bueno, contradiciendo de alguna forma al denso humo que se puede presenciar en toda la ciudad y que podría deducir que los niveles de contaminación son mucho mayores.

2.1.2 MICRO AMBIENTE

“El *microambiente* es lo más cercano que existe del entorno en la organización.”²²

²² MORENO Galo, Compendio de Planificación Estratégica, 2006

En el microambiente se realiza el análisis de los Proveedores, Clientes, Competencia, y Estudio de Mercado de la empresa.

2.1.2.1 PROVEEDORES

Los proveedores de Comercial Fabiolita son varios, tales como Gerardo Ortiz e Hijos, Chaide y Chaide, Fibratex, Paraíso, entre otros.

El principal proveedor de Comercial Fabiolita es el grupo empresarial Gerardo Ortiz & Hijos Cía. Ltda. Este grupo se encuentra compuesto por empresas tales como Adheplast, Lamitex, Insomet y Sintecuero las cuales producen una serie de productos de diferente índole, las cuales se presentan en la siguiente tabla:

TABLA 2.8 PROVEEDORES

Empresas Grupo Gerardo Ortiz	Productos
Lamitex	Colchones, Esponjas
Adheplast	Pegamentos, Poliexpanded
Insomet	Bramante, Tricot, Gobelinos
Sintecuero	Cuerinas
Gerardo Ortiz & hijos	Alfombras, Cierre

Fuente: Comercial Fabiolita
Realizado por: Autora
Fecha: Enero 2007

Gerardo Ortiz & Hijos, provee de la mayor cantidad de productos que Comercial Fabiolita distribuye, es decir, que entrega los insumos para la producción de muebles, sábanas, almohadas, así como una gama de colchones de diferente calidad. Esta compañía se encuentra ubicada en la ciudad de Cuenca, y al ser una empresa proveedora de múltiples productos, Comercial Fabiolita ha caído en un sistema dependiente.

Gerardo Ortiz & Hijos, posee un gran poder sobre sus clientes debido a la dependencia que existe de las empresas sobre ésta, por tal razón en el momento en que esta considere necesario, deja de enviar su mercadería sin tomar en cuenta emergencias de pedidos y por ende pérdida de ventas e inclusive de clientes. Este proveedor además, proporciona varios productos que no pueden ser sustituidos tan fácilmente, puesto que los insumos que son distribuidos tienen la calidad y el precio que los consumidores exigen.

Sin embargo, el poder de negociación que tiene Comercial Fabiolita con relación a este proveedor es bastante positivo, puesto que debido al volumen de compra que posee, se ha podido acceder a varios descuentos especiales así como también al acceso de diferentes promociones. Comercial Fabiolita, tiene la ventaja de recibir colchones etiquetados con el nombre de la empresa, lo que permite realizar una promoción a través de este medio.

Otra empresa proveedora es Chaide y Chaide, la cual provee a Comercial Fabiolita de colchones de diferentes calidades para ser distribuidos en la zona. La planta de producción de Chaide y Chaide se encuentra ubicada en Amaguaña, al sur de Quito. Esta empresa se encuentra en constante crecimiento y busca el mejoramiento de la calidad de sus productos lo cual ha permitido ubicarlos con mucha facilidad. Comercial Fabiolita tiene un volumen de compras de alrededor \$5000.00 mensuales lo que la ubica entre un cliente importante.

TABLA 2.9 COMPRAS CHAIDE Y CHAIDE

MES	COMPRAS	MES	COMPRAS
Enero	4750	Julio	3984
Febrero	4200	Agosto	4800
Marzo	5400	Septiembre	5100
Abril	4900	Octubre	5460
Mayo	4600	Noviembre	5200
Junio	4200	Diciembre	5700

Fuente: Comercial Fabiolita **Realizado por:** Autora **Fecha:** Enero 2007

De la misma manera, Paraíso es otra empresa proveedora de espumas y colchones, pero debido a su enfoque empresarial, Paraíso ha aumentado los precios de sus productos sin considerar las necesidades de los consumidores finales, por lo que sus productos han dejado de ser atractivos.

Fibratex es una empresa que provee a Comercial Fabiolita de fibra de plumón así como también de almohadas de buena calidad en diferentes dimensiones. Esta empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Quito. Tiene un poder de negociación medio, puesto que sus productos son muy atractivos por su calidad y precios. Comercial Fabiolita se ha convertido en un cliente de cierta importancia para esta entidad, debido ha que en los últimos meses ha adquirido grandes cantidades de sus productos, lo cual ha permitido acceder a ciertos descuentos especiales.

Adicionalmente, Comercial Fabiolita tiene como proveedores a varias Carpinterías fabricantes de muebles de diferentes tipos tales como muebles de pino, muebles de madera de laurel, muebles de MDF, juegos de sala, entre otros. Sobre este grupo de proveedores la empresa constituye en cliente muy importante y con gran poder de negociación puesto que la seriedad del manejo de las cuentas, y el contacto directo que se ha tenido, le ha permitido ganarse este poder.

C.G.: Para Comercial Fabiolita los proveedores tienen dos connotaciones. La primera los proveedores son una oportunidad, por la razón que permiten tener un productos de alta calidad y precio conveniente de los productos. La segunda debido a la dependencia que existe del principal proveedor y los atrasos en la entrega de cierta mercadería es una amenaza.

2.1.2.2 CLIENTES

Comercial Fabiolita tiene entre sus clientes fijos a: SANDE S.A., IISA, CONSERMIN, Instituto Geográfico Militar, Hacienda San Andrés, Admiral, Hotel Paraíso, entre otras, las mismas que realizan sus compras periódicamente de diferentes productos.

Estas empresas tienen distintos volúmenes de compra que varían entre los \$200,00 y los \$3.000,00 dólares mensuales y representan a un grupo de clientes satisfechos, pero con un gran poder de negociación puesto que en determinados momentos tienen la capacidad de obligar a bajar precios, a pesar de que en sí se les brinde un adecuado servicio.

TABLA 2.10 FRECUENCIA DE COMPRAS-CLIENTES

Clientes	Frecuencia			Monto de Compra
	Quincenal	Mensual	Trimestral	
Sande S.A.	X			2000
IISA	X			500
CONSERMIN		X		1200
H. San Andrés		X		280
ADMIRAL		X		2500
H. Paraíso			X	300

Fuente: Comercial Fabiolita
Realizado por: Autora
Fecha: Enero 2007

Además, Comercial Fabiolita tiene entre sus clientes potenciales a hosterías a nivel nacional, los cuales renuevan o incrementan sus negocios para lo cual necesitan colchones, almohadas y sábanas. Sin embargo, para ello será necesario realizar una campaña de publicidad.

En cuanto a la distribución de materiales de tapicería se refiere, la mayoría de clientes son fijos, los cuales acuden hasta dos veces a la semana para abastecerse desde hace 10 años aproximadamente. Estos clientes son los que mayor poder de negociación poseen sobre la

empresa debido a que la mayoría pueden adquirir los insumos de varias empresas distribuidoras al mismo tiempo, con el fin de ampliar créditos u obtener reducción de sus precios.

Los clientes que adquieren material de tapicería se dividen en dos grupos, los mayoristas y los minoristas. Los mayoristas adquieren mercadería por un volumen de \$3.000,00 mensuales aproximadamente, mientras que los minoristas un valor de alrededor \$500,00. El 90% de los clientes reciben crédito personal de Comercial Fabiolita.

TABLA 2.11 PROMEDIO MENSUAL DE COMPRAS-CLIENTES

Grupo Mayorista	Monto promedio Mensual	Grupo Minoristas	Monto promedio Mensual
Balladares	2200		
Sanguña	2800	Díaz	600
Peña	3500	Simbaña	500
Romero	3200	Samueza	400

Fuente: Comercial Fabiolita
Realizado por: Autora
Fecha: Enero 2007

C.G.: Los clientes de Comercial Fabiolita son una oportunidad para la empresa puesto que se cuenta con clientes fijos.

2.1.2.3 COMPETENCIA

El mercado en el cual participa Comercial Fabiolita, se encuentra conformado por una gran cantidad de distribuidoras, pero ninguna que domine realmente el sector. Además, al pertenecer a un mercado altamente competitivo, se ha encontrado con una gran guerra de precios lo que ha producido una reducción del margen de utilidad de varios productos.

Esta competencia se ha involucrado en el mercado debido a la deslealtad de los proveedores puesto que ellos con la finalidad de realizar mayores ventas han entregado sus productos a todos los que lo soliciten sin establecer adecuados sectores de distribución o preferencias a los distribuidores mayoristas. Es decir, que las barreras de ingreso al mercado son bajas.

Otro aspecto que se debe tomar en cuenta es que debido a la gran cantidad de distribuidoras, los productos llegan al consumidor de una manera muy fácil, y el precio es el factor principal en el momento de la compra.

Debido a los bajos niveles de utilidad obtenida, sobre todo en cuanto a la venta de material de tapicería se refiere, se debe poner especial empeño en la reducción de costos con la finalidad de que las utilidades sean mejoradas por este manejo.

Los competidores potenciales que puede tener la empresa, son las empresas importadoras de muebles. En el mercado se encuentran empresas que han diversificado sus actividades y que están incorporando la venta de muebles importados, especialmente traídos del Brasil. Estos productos son de similares características y su presencia tiene mejor apariencia, pero por esta misma razón su precio es bastante mayor.

Comercial Fabiolita interviene en el mercado, desde los inicios de su creación, con una estrategia competitiva, lo cual consiste en brindar el servicio de entrega de productos adquiridos sin ningún recargo adicional. Sin embargo, al transcurrir el tiempo esta dejó de ser una ventaja real puesto que debido al incremento de las ventas, las entregas se retrasaban lo que generó varios conflictos.

C.G.: Para la empresa, la competencia representa una amenaza, debido a las bajas barreras de entrada en el mercado.

2.1.2.4 ESTUDIO DE MERCADO

Comercial Fabiolita, como se ha mencionado anteriormente, se encarga de la distribución de muebles para el hogar así como también de una variada gama de insumos para la tapicería. Entonces podemos decir que la empresa posee dos diferentes líneas que son necesarias analizar por separado, puesto que las dos satisfacen las necesidades de diferentes grupos de consumidores.

En primer lugar, se analizará el mercado de la distribución de muebles y colchones. Comercial Fabiolita comercializa muebles de variada calidad desde dos puntos de venta: un almacén principal en la Av. de La Prensa y el segundo en la Av. América. Adicionalmente se está implementado un tercer punto de venta en el sector de Calderón, desde estos locales se comercializa los productos directamente hacia el consumidor.

Los montos de compra de estos consumidores varían notablemente, puesto que pueden ir desde el valor de \$4,00 (valor de una almohada) hasta \$2.000,00 (conjunto de muebles para el hogar). Con la finalidad de que los consumidores puedan adquirir lo que requieren con facilidad, Comercial Fabiolita entrega a los consumidores créditos personales a corto plazo, lo que ha permitido ampliar el grupo de clientes.

Por otra parte, se debe señalar que la distribución de colchones se la realiza tanto al por menor como al por mayor. La distribución al por mayor se la realiza principalmente a empresas, las cuales hacen sus periodos regularmente de acuerdo a sus necesidades. Comercial Fabiolita durante

muchos años dominó este mercado, pero el incremento de la competencia, disminuyó la participación de la empresa en el mercado.

En segundo lugar es necesario realizar un análisis del mercado donde se distribuye los materiales de tapicería. Estos insumos se los comercializa desde un local ubicado en la parroquia de Calderón. Esta ubicación es estratégica puesto que es una parroquia donde se encuentra la mayoría de nuestros clientes. La mayoría de estos consumidores son artesanos que tienen sus talleres de mediana producción (entre 6 y 10 juegos de muebles semanales). El resto de artesanos producen una cantidad inferior. Comercial Fabiolita entrega crédito personal al 90% de los artesanos mayoristas, sin procedimientos de crédito o cobranza, convirtiéndose esto en un problema, puesto que muchas veces es espacio prestado para cancelar los créditos sobrepasa con mucho los plazos previstos.

Por otra parte, cabe señalar que existen contadas empresas que consumen ciertos insumos al por mayor, tales como plumón, esponja y material de embalaje (polipropileno) a las cuales se les otorga crédito por 30 días.

Al encontrarse Comercial Fabiolita en un mercado en el cual los productos son indiferenciados y la competencia es grande, el precio de los productos viene impuesto básicamente por el mercado. Es decir que los márgenes de utilidad son bajos.

Podemos observar fácilmente en el mercado donde se involucra la empresa, que la oferta se encuentra suficientemente abastecida por múltiples empresas de igual o similares características. Esto se debe a que la característica principal del mercado consiste en la baja barrera de ingreso lo cual, sumado a que inicialmente existía una gran demanda insatisfecha y las utilidades era altas, se incorporó en el mercado una

gran cantidad de nuevas empresas con el fin de aprovechar el apogeo del mercado.

2.1.2.4.1 Mercado potencial del producto

El mercado potencial de los productos que Comercial Fabiolita ofrece, son empresas que necesitan insumos o colchones al por mayor. Estas empresas son Hoteles, Florícolas, Organizaciones suministradoras a empresas, entre otras.

Por lo anterior, podemos concluir que el mercado en el cual interviene Comercial Fabiolita es el siguiente:

2.1.2.4.1.1 Muebles para el hogar

El sector al que satisface se encuentra en la zona centro-norte de la ciudad de Quito. Los consumidores son de clase económica media, media-baja y baja. También, se debe resaltar que se atiende a consumidores finales. Otra parte del segmento indica que los consumidores son hoteles, compañías que prestan alojamiento por diferentes razones a sus empleados, o empresas suministradoras de enseres.

2.1.2.4.1.2 Material de Tapicería

El sector al que satisface es el sector norte de Quito. Los consumidores son principalmente artesanos de clase económica media-baja y baja principalmente. Por otra parte existe un pequeño grupo de empresas que necesitan de estos insumos.

C.G.: Para Comercial Fabiolita, el mercado potencial del producto, representa una oportunidad puesto que tomando las medidas necesarias para mejorar las debilidades de la empresa es posible llegar a nuevos clientes.

2.1.2.5 TENDENCIAS E IMPACTOS

Las tendencias, en lo que se refiere a los factores económicos demuestran que en el próximo semestre, podría existir variaciones que podrían afectar de manera negativa directamente sobre la venta de los distintos productos que posee la empresa.

En lo que se refiere a los factores políticos, se puede esperar que la estabilidad del País dependa de las decisiones que tome el nuevo gobierno electo. En todo caso, el próximo año presenta un panorama de inestabilidad que posiblemente dure hasta que el nuevo gobierno plantee claramente sus objetivos y tome sus decisiones específicas.

En cuanto a las tendencias del factor social, se puede observar que existe una tendencia positiva para Comercial Fabiolita, sobre todo en la ubicación de su local en la zona de Calderón, puesto que ello ayudará al ofrecimiento directo de sus productos hacia el consumidor en un zona de alto crecimiento poblacional.

Se debe resaltar que en lo referente a los muebles para el hogar las tendencias se encuentran dadas por la importación de muebles, especialmente traídos desde Brasil. Estos muebles son de similares características pero su aspecto es notablemente mejor, lo que provoca mayor atracción entre los consumidores.

Además, esto se encuentra acorde a la tendencia de comportamiento del consumidor que en los últimos años prefiere acudir a centros comerciales a realizar sus adquisiciones puesto que son los grandes almacenes que importan este tipo de muebles.

En la misma tendencia de los muebles importados se encuentran los muebles que son armados por los mismos consumidores, y que en la última temporada se ha visto presente.

En cuanto a la tendencia al diseño del mueble, las líneas rectas y básicas son lo más reciente. La llegada a nuestro país de la tendencia oriental ha permitido que más gente siga la corriente minimalista, es decir, mientras más sencillo es el mueble, mejor.

También se debe reconocer el hecho que en la actualidad la mayoría de viviendas que son construidas tienen dimensiones inferiores a las de décadas anteriores, por lo que ha sido necesario disminuir las dimensiones de diferentes muebles también.

Otro punto que se debe analizar a futuro, es el hecho ambiental, puesto que, muchas empresas buscan nuevas formas de dejar utilizar madera únicamente para la elaboración de muebles para el hogar como protección de bosques que aún quedan en el mundo.

Con lo señalado en relación a los aspectos externos e internos podemos inferir que el impacto en los resultados de gestión y financieros de Comercial Fabiolita, serán positivos, aspecto clave que se deberá tomar en cuenta para enfocar la lógica prospectiva de su Estrategia Corporativa.

2.2 ANÁLISIS INTERNO

En el análisis interno de la empresa, se podrá identificar todas las capacidades con las que cuenta la empresa para poder desarrollar sus actividades. A través de este análisis se podrá detectar las falencias y las acciones positivas con las que cuenta la entidad.

2.2.1 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

Comercial Fabiolita es una empresa empírica por lo que ha tenido su desarrollo de crecimiento sin el uso de planes o análisis estratégicos que le permitan mantener un orden preconcebido o dirigido hacia la consecución de objetivos determinados.

La responsabilidad administrativa básicamente ha recaído, todo el tiempo, sobre una sola persona, quien es el dueño del negocio. Por esta causa, la toma de decisiones se encuentra centralizada, lo cual ha generado tanto beneficios como problemas de distinta índole.

La empresa ha tenido un manejo que le ha permitido mantenerse en un ambiente altamente competitivo con cierto grado de superación constante debido al manejo directo con los proveedores al largo tiempo que se ha mantenido trabajando con ellos, lo que ha representado que la empresa haya sido merecedora de varios descuentos adicionales sobre los productos y un mantenimiento cercano con ellos.

La responsabilidad social de esta empresa, ha recaído principalmente en mantener una relación ética con el consumidor en cuanto a la veracidad de la calidad que se ofrece. De igual forma, la oportunidad que se ha brindado a los cinco empleados de la organización, de poder ir formándose y creciendo en conocimiento y responsabilidades sobre las

tareas que realizan, ha permitido generar un sentimiento auto valorativo importante.

2.2.2 CAPACIDAD FINANCIERA

Como primera instancia se debe observar que Comercial Fabiolita, no posee un manejo adecuado de contabilidad, puesto que el único registro de las transacciones, se las realiza través de un diario de ventas. Estas se las utiliza principalmente para el pago de impuestos.

Sin embargo, para poder realizar un adecuado análisis fue necesario construir Balances, que fueron realizados basados en valores reales pero aproximados del año 2006, para obtener las razones básicas que entregarán datos para conocer el estado financiero de la empresa.

2.2.2.1 Indicadores de Solvencia a corto plazo

Estos indicadores tienen el objetivo medir la capacidad que tienen las empresas para cancelar sus obligaciones a corto plazo.

$$\begin{aligned} \text{Razón Circulante} &= \text{Total Activo Circulante} / \text{Total Pasivo Circulante} \\ &= 57.520/112.197,00 \\ &= 0.51 \end{aligned}$$

Como razón circulante se tiene 0.51, lo que significa que la empresa podría tener problemas para afrontar sus obligaciones a corto plazo.

Prueba Ácida = Activos rápidos/ Total pasivo circulante

= 20.002/112.197.00

=0.18

La razón de la prueba ácida es de 0.18, lo que significaría que la empresa se encuentra pasando por grandes problemas de liquidez, puesto que los activos rápidos son aquellos que con mayor facilidad se convierten en efectivo y no se toma en cuenta a los inventarios. Sin embargo es necesario conocer, que la empresa es una intermediaria comercial, por lo que depende casi su totalidad de las existencias que posee.

2.2.2.2 Indicadores de Actividad

Estos indicadores tienen por objetivo medir la eficiencia con la cual las empresas utilizan sus recursos.

Es necesario establecer inicialmente el promedio de ventas por días:

Promedio de Ventas por día = Ventas Anuales / 360

=146.225/360

=406.18

Días de ventas Pendientes de Cobro = Cuentas por Cobrar/Promedio

Ventas por día

= 17520/406.18

=43.13

Se puede observar que los días pendientes de cobro son de 43 días aproximadamente, lo cual está dentro de lo normal para la empresa, cuyo promedio de cobro es de 30 o 60 días. Sin embargo, se debe considerar que al tener solo valores aproximados, esta razón no refleja fielmente lo que sucede en la empresa.

Rotación del Activo Fijo = Ventas / Activo Fijo

=146.225/131.650

=1.38

Se observa que la Rotación del Activo fijo es de 1.38, lo que significa que por cada dólar invertido en activos fijos, la empresa vende 1.38, lo que indica que Comercial Fabiolita aparentemente se encuentra utilizando bien sus activos fijos para incrementar sus ventas.

Rotación de Inventarios = Costo de Ventas / Inventario

=71.622 /37518

=1.91

Según esta razón, los productos de Comercial Fabiolita rota 1.91 veces por año, lo cual representa un valor muy bajo y refleja un valor que no se asemeja a la realidad. Sin embargo esta situación se presenta debido a que en Diciembre la empresa realiza grandes adquisiciones de productos, para garantizar un stock suficiente para satisfacer la demanda de diciembre y enero, produciendo un incremento en los inventarios, lo que a su vez produce un valor poco real con respecto a esta razón.

2.2.2.3 Indicadores de Rentabilidad

Los indicadores de rentabilidad dan a conocer los efectos producidos por la liquidez, administración de activos y deuda sobre los resultados operativos.

Margen Bruto de Utilidad = Ventas – Costo de Ventas / Ventas

= 74.603/146.225

= 0.51

Se observa que el Margen Bruto de Utilidad es de 0.51%, lo cual indica que la empresa comercializa los productos a un precio alto. Debido a que es una empresa comercial y que en el mercado en el cual se encuentra es altamente competitivo, la razón no muestra la realidad de la empresa.

2.2.2.4 Apalancamiento financiero

Este indicador muestra como una empresa puede acceder al financiamiento a través del endeudamiento para poder realizar sus operaciones.

Razón de endeudamiento= pasivo (deuda total)/Activos totales

=112.197/163.570

=0.69

De igual forma se debe anotar que pese al manejo empírico de las operaciones, Comercial Fabiolita posee un control medio sobre el endeudamiento que tiene, puesto que la razón de endeudamiento es de 0.69, lo que indica que la empresa ha proporcionado aproximadamente un tercio del financiamiento total.

2.2.3 CAPACIDAD TECNOLÓGICA

En cuanto a la capacidad tecnológica se refiere, la empresa no ha invertido sus recursos para poder automatizar sus operaciones. Esto constituye una gran debilidad puesto que para poder minimizar costos, así como también para poder tener un mayor alcance de comunicación, la

tecnología es indispensable. Es por esta razón que en este proyecto se planea realizar cambios importantes en este aspecto.

Debido al manejo familiar que se le ha dado a la empresa, el uso de la tecnología ha sido casi nulo lo cual implica muchos problemas y falta de control sobre los inventarios especialmente. La falta de mecanismos tecnológicos ha impedido tener una mayor amplitud en la toma de decisiones así como también en la automatización de las operaciones, como por ejemplo en el momento de controlar pagos, cobros, entre otros.

2.3.1.2 Tecnología de proveedores

Por otra parte, es a través de nueva tecnología las diferentes empresas proveedoras pueden mejorar la calidad de los productos. Tal es el caso de los colchones los cuales al utilizar tecnología americana se convierten en productos de alta calidad incluso a nivel internacional lo que permite a los distribuidores una mayor facilidad de vender sus productos.

C.G.: Para Comercial Fabiolita, la baja inversión en el factor tecnológico es una debilidad, mientras que por la parte de proveedores es una oportunidad, puesto que permite mejorar la calidad de los productos, especialmente colchones.

2.2.4 CAPACIDAD DE RECURSO HUMANO

En cuanto a la capacidad de talento humano que tiene la empresa se debe destacar que se cuenta con el siguiente personal:

- Gerente Propietario
- Asistente Administrativa

- 4 agentes vendedores

El nivel académico del personal para la realización de las ventas es de bachillerato, pero no se ha dado una capacitación técnica adicional sobre aspectos básicos. También se resalta que la motivación y la cultura organizacional han permitido el mejoramiento del desenvolvimiento de los empleados.

La rotación del personal en los últimos años se ha reducido considerablemente lo que permite a los consumidores potenciales mantener una relación comercial estable.

La remuneración que se da a los empleados, está acorde al trabajo que ellos realizan, lo cual ha permitido a través de este punto motivar a los empleados a mejorar su desempeño y pertenencia hacia la empresa.

2.3 ANÁLISIS FODA

“...el análisis FODA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Mientras más competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa mayores probabilidades tiene de éxito. Esta simple noción de competencia conlleva consecuencias poderosas para el desarrollo de una estrategia efectiva”²³

2.3.1 MATRICES

A continuación se presenta las matrices resumen FODA de la entidad, que se ha obtenido a través del análisis del macroambiente, microambiente y de las capacidades de la empresa, entregando como

²³ SERNA GOMEZ Humberto, P. 1994, Planeación y Gestión Estratégica, Santafé de Bogotá, Colombia, Legis Editores, Pág. 141.

resultado: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización.

**TABLA 2.12
MATRIZ RESUMEN DEL MACROAMBIENTE PARA
COMERCIAL FABIOLITA**

FACTOR	N.	FENOMENOS	CLASIFICACION	
			OPORTUNIDAD	AMENAZA
ECONOMICO	1	Variación del Riesgo País produce inestabilidad económica.		X
	2	Variación al alza de IPC para muebles.		X
	3	Aumento de la inflación .		X
	4	Menor crecimiento para el 2007 en la rama Comercio PIB.		X
	5	Estabilidad del precio del petróleo.	X	
	6	Ingresos superiores per capita en la ciudad de Quito.	X	
	7	El desempleo produce sueldos bajos.	X	
	8	Extensión del ATPDA favorece las exportaciones de empresas consumidoras de insumos.	X	
POLITICO	9	Disminución de inversión extranjera.		X
	10	Incertidumbre de las decisiones que pueda tener nuevo gobierno		X
SOCIAL Y CULTURAL	11	Alto crecimiento poblacional en Calderón.	X	
	12	Bajo nivel de educación.		X
	13	Aumento de remesas de los migrantes.	X	
	14	Obstrucción y paros en las carreteras.		X
TECNOLOGICO	15	Utilización de tecnología para promover el comercio	X	
	16	Uso de la tecnología para la automatización de actividades	X	
PROVEEDORES	17	Alta calidad y precio competitivo de los productos.	X	
	18	La planta del principal proveedor se encuentra en Cuenca		X
	19	Principal proveedor ofrece diversos productos	X	
	20	Dependencia del principal proveedor		X
	21	Manejo adecuado del poder de negociación con proveedores	X	
	22	Proveedores disponen de alta tecnología	X	
CLIENTES	23	La empresa cuenta con varios clientes fijos.	X	
	24	Deslealtad de clientes.		X
COMPETENCIA	25	Bajas barreras de entrada al mercado.		X
	26	Baja rentabilidad en venta de material de tapicería.		X
	27	Importación de Muebles		X
ESTUDIO DE MERCADO	28	Definición al mercado que la empresa pertenece	X	

Elaborado por: Autora
Fecha: Enero 2007

**TABLA 2.13
MATRIZ RESUMEN DEL MICROAMBIENTE PARA
COMERCIAL FABIOLITA**

CAPACIDAD	N.	FENOMENOS	CLASIFICACION	
			FORTALEZA	DEBILIDAD
ADMINISTRATIVA	1	Manejo empírico de la organización		X
	2	Crecimiento sin rumbo definido		X
	3	Delegación limitada de funciones		X
	4	Adaptabilidad al cambio del entorno del mercado	X	
	5	Concentración de responsabilidades en el gerente-propietario		X
FINANCIERA	6	Sistema Contable no existe		X
	7	Falta de control de Inventarios		X
	8	Falta de control de liquidez		X
	9	Utilización ineficiente de los activos		X
	10	Falta de procedimientos en la entrega de créditos		X
	11	Créditos entregados a clientes de la línea de material de tapicería incumplidos en el plazo establecido.		X
	12	Endeudamiento de la empresa	X	
TECNOLOGICA	13	Baja inversión tecnológica		X
	14	Manejo de los inventarios rudimentario		X
	15	Servicio a domicilio sin costo	X	
	16	Arriendo de locales pequeños		X
	17	Ubicación de locales en sectores de alto consumo	X	
RECURSO HUMANO	18	Personal no capacitado		X
	19	Baja rotación del personal	X	
	20	El personal realiza varias funciones	X	

Elaborado por: Autora
Fecha: Enero 2007

2.3.1.1 MATRIZ INTERNA

La matriz interna contiene las fortalezas y debilidades con las que cuenta la organización y a las cuales se las analiza individualmente a través de la ponderación de los factores, la cual se la realiza asignándole un valor entre 0.00 (no importante) y 1 como factor importante (o con mayor oportunidad).

A continuación, se asigna una calificación entre 1 o 4 a cada factor para indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación =1), una debilidad menor (calificación =2), una fortaleza menor (calificación =3) o una fortaleza mayor (calificación =4).

Después, se multiplica las ponderaciones de cada factor por su calificación correspondiente y su resultado de cada uno se suma, estableciendo un total ponderado de la empresa.

Este resultado final, nos indicará la situación en la que se encuentra la empresa de acuerdo a su desempeño interno, el cual puede ser de 1.0 como mínimo y un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Es decir que los totales ponderados menores a 2.5 representa una empresa débil internamente y un resultado por encima de 2.5 representa una posición interna fuerte.

TABLA 2.14 MATRIZ INTERNA
MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS

	FACTORES FORTALEZAS	FRECUENCIA	CALIFICACION	CALIFICACION FINAL
1	Adaptabilidad al cambio del entorno del mercado	0,06	3	0,18
2	Endeudamiento de la empresa	0,04	4	0,16
3	Servicio a domicilio sin costo	0,08	4	0,32
4	Ubicación de locales en sectores de alto consumo	0,06	3	0,18
5	Baja rotación del personal	0,02	4	0,08
6	El personal realiza varias funciones	0,04	4	0,16
				1,08
	DEBILIDADES			
1	Manejo empírico de la organización	0,06	1	0,06
2	Crecimiento sin rumbo definido	0,06	1	0,06
3	Delegación limitada de funciones	0,06	2	0,12
4	Concentración de responsabilidades en el gerente-propietario	0,04	1	0,04
5	Sistema Contable no existe	0,06	1	0,06
6	Falta de control de Inventarios	0,06	1	0,06
7	Falta de control de liquidez	0,06	1	0,06
8	Utilización ineficiente de los activos	0,06	2	0,12
9	Falta de procedimientos en la entrega de créditos	0,06	1	0,06
10	Créditos entregados a clientes de la línea de material de tapicería incumplidos en el plazo establecido.	0,04	1	0,04
11	Baja inversión tecnológica	0,04	1	0,04
12	Manejo de los inventarios rudimentario	0,04	1	0,04
13	Arriendo de locales pequeños	0,02	2	0,04
14	Personal no capacitado	0,04	2	0,08
				0,88
	TOTAL PONDERADO	1,00		1,96

Elaborado por: Autora
Fecha: Enero 2007

Los resultados que presenta esta matriz muestra un resultado de 1.96, lo cual indica, que la situación interna en esta empresa es desfavorable, puesto que las debilidades tienen mayor fuerza sobre las fortalezas que

posee la empresa. Esto es visible puesto que existen muchas deficiencias tales como el manejo empírico, la excesiva responsabilidad sobre el director-propietario, entre otros.

2.3.1.2 MATRIZ EXTERNA

La matriz Externa contiene a las oportunidades y amenazas que giran alrededor de la organización. En el siguiente cuadro se entrega ponderación entre 0.0 (no importante) y 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. A continuación se asigna una calificación entre 1 y 4 a cada factor, siendo 4 igual a una oportunidad importante, 3 igual a una oportunidad menor, 2 igual a una amenaza menor y 1 a una amenaza mayor.

Se prosigue a multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación para posteriormente sumar los resultados ponderados de cada variable para obtener un total ponderado de la empresa. El total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas de su entorno.

TABLA 2.15 MATRIZ EXTERNA
MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS

	FACTORES OPORTUNIDADES	FRECUENCIA	CALIFICACION	CALIFICACION FINAL
1	Estabilidad del precio del petróleo.	0,04	3	0,12
2	Ingresos superiores per capita en la ciudad de Quito.	0,02	3	0,06
3	El desempleo produce sueldos bajos.	0,04	3	0,12
4	Extensión del ATPDA favorece las exportaciones de empresas	0,02	3	0,06
5	Alto crecimiento poblacional en Calderón.	0,06	4	0,24
6	Aumento de remesas de los migrantes.	0,04	4	0,16
7	Utilización de tecnología para promover el comercio	0,04	4	0,16
8	Uso de la tecnología para la automatización de actividades	0,02	4	0,08
9	Principal proveedor ofrece diversos productos	0,06	4	0,24
10	Manejo adecuado del poder de negociación con proveedores	0,04	4	0,16
11	Utilización de tecnología para promover el comercio	0,02	3	0,06
12	La empresa cuenta con varios clientes fijos.	0,04	4	0,16
13	Definición al mercado que la empresa atiende	0,06	4	0,24
14	Alta calidad y precio competitivo de los productos.	0,04	4	0,16
				2,02
	AMENAZAS			
1	Variación del Riesgo País produce inestabilidad económica.	0,04	1	0,04
2	Variación al alza de IPC para muebles.	0,02	1	0,02
3	Aumento de la inflación .	0,04	2	0,08
4	Menor crecimiento para el 2007 en la rama Comercio PIB.	0,02	2	0,04
5	Disminución de inversión extranjera.	0,02	1	0,02
6	Incertidumbre de las decisiones que pueda tener nuevo gobierno	0,04	2	0,08
7	Bajo nivel de educación.	0,04	1	0,04
8	Obstrucción y paros en las carreteras.	0,02	1	0,02
9	La planta del principal proveedor se encuentra en Cuenca	0,02	2	0,04
10	Dependencia del principal proveedor	0,04	1	0,04
11	Deslealtad de clientes.	0,04	2	0,08
12	Bajas barreras de entrada al mercado.	0,06	2	0,12
13	Baja rentabilidad en venta de material de tapicería.	0,04	1	0,04
14	Importación de Muebles	0,02	2	0,04
				0,7
	TOTAL PONDERADO	1,00		2,72

Elaborado por: Autora
Fecha: Enero 2007

El resultado que nos entrega esta matriz es de 2.72, lo cual nos muestra que la empresa está respondiendo de una manera correcta al ambiente externo que le rodea, ya que las oportunidades predominan sobre las amenazas.

2.3.1.3 MATRIZ DE POTENCIALIDAD

Antes de presentar la matriz de potencialidad es necesario realizar la jerarquización, la cual se presenta a continuación:

A. Matriz de Jerarquización

Inicialmente es necesario realizar una jerarquización de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la empresa para que se reconozca de esta manera cuales son aquellas que mayor influencia tengan. La Jerarquización se la realiza a través de la designación de un impacto Alto, Medio o Bajo a los diferentes factores.

A continuación se presenta las matrices jerarquizadas:

TABLA 2.16
MATRICES IMPACTO DE ASPECTOS ESTRATÉGICOS JERARQUIZADOS

N.	FORTALEZAS	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Adaptabilidad al cambio del entorno del mercado	X		
2	Endeudamiento de la empresa		X	
3	Servicio a domicilio sin costo	X		
4	Ubicación de locales en sectores de alto consumo	X		
5	Baja rotación del personal		X	
6	El personal realiza varias funciones	X		
N.	OPORTUNIDADES	IMPACTO		
			MEDIO	BAJO
1	Estabilidad del precio del petróleo.		X	
2	Ingresos superiores per capita en la ciudad de Quito.		X	
3	El desempleo produce sueldos bajos.			X
4	Extensión del ATPDA favorece las exportaciones de empresas		X	
5	Alto crecimiento poblacional en Calderón.	X		
6	Aumento de remesas de los migrantes.		X	
7	Utilización de tecnología para promover el comercio	X		
8	Uso de la tecnología para la automatización de actividades	X		
9	Principal proveedor ofrece diversos productos		X	
10	Manejo adecuado del poder de negociación con proveedores	X		
11	Utilización de tecnología para promover el comercio	X		
12	La empresa cuenta con varios clientes fijos.	X		
13	Definición al mercado que la empresa atiende			
14	Alta calidad y precio competitivo de los productos.		X	

Elaborado por: Autora
Fecha: Enero 2007

TABLA 2.16

MATRICES IMPACTO DE ASPECTOS ESTRATÉGICOS JERARQUIZADOS.

N.	DEBILIDADES	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Manejo empírico de la organización	X		
2	Crecimiento sin rumbo definido	X		
3	Delegación limitada de funciones		X	
4	Concentración de responsabilidades en el gerente-propietario	X		
5	Sistema Contable no existe	X		
6	Falta de control de Inventarios	X		
7	Falta de control de liquidez	X		
8	Utilización ineficiente de los activos	X		
9	Falta de procedimientos en la entrega de créditos	X		
10	Créditos entregados a clientes de la línea de material de tapicería incumplidos en el plazo establecido.		X	
11	Baja inversión tecnológica		X	
12	Manejo de los inventarios rudimentario		X	
13	Arriendo de locales pequeños			X
14	Personal no capacitado		X	
N.	AMENAZAS	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Variación del Riesgo País produce inestabilidad económica.		X	
2	Variación al alza de IPC para muebles.		X	
3	Aumento de la inflación .		X	
4	Menor crecimiento para el 2007 en la rama Comercio PIB.		X	
5	Disminución de inversión extranjera.		X	
6	Incertidumbre de las decisiones que pueda tener nuevo gobierno	X		
7	Bajo nivel de educación.		X	
8	Obstrucción y paros en las carreteras.			X
9	La planta del principal proveedor se encuentra en Cuenca		X	
10	Dependencia del principal proveedor	X		
11	Deslealtad de clientes.	X		
12	Bajas barreras de entrada al mercado.	X		
13	Baja rentabilidad en venta de material de tapicería.	X		
14	Importación de Muebles			X

Elaborado por: Autora
Fecha: Enero 2007

B. Matriz de Potencialidad

Una vez realizada la jerarquización de los factores, se procede a seleccionar aquellas que posean un impacto alto para utilizarlas posteriormente en una matriz de potencialidad. En esta matriz se procede a asignar un valor de ponderación a las fortalezas de acuerdo a su

importancia de desarrollo a las oportunidades que se le presente y posteriormente se enfrentan a las fortalezas en contra de las amenazas.

De los resultados que se obtengan de la suma de las ponderaciones de cada factor, se deberá seleccionar a aquellos cuyos valores sean más altos, puesto que estos son aquellos factores que deberán ser tomadas como las de mayor importancia. En la parte inferior de cada matriz se encuentran las observaciones que deberán ser tomadas en cuenta como medidas para mejorar la situación actual de la empresa.

A continuación se presenta la matriz de potencialidad FO y FA:

TABLA 2.17
MATRIZ DE AREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA "FO"

FORTALEZAS	O P O R T U N I D A D E S					TOTAL
	Utilización de tecnología para promover el comercio	Uso de la tecnología para la automatización de actividades	Manejo adecuado del poder de negociación con proveedores	Utilización de tecnología para promover el comercio	La empresa cuenta con varios clientes fijos.	
Adaptabilidad al cambio del entorno del mercado	3	3	3	1	3	16
Servicio a domicilio sin costo	5	1	5	1	5	22
Ubicación de locales en sectores de alto consumo	5	3	5	1	5	24
El personal realiza varias funciones	5	1	1	1	5	16
TOTAL	18	8	14	4	18	

PONDERACIÓN
 ALTA=5
 MEDIA=3
 BAJA=1

- 1 Aprovechar el servicio a domicilio que se ofrece para incrementar la participación de la empresa en el mercado.
- 2 Aprovechar la ubicación de los locales para aumentar las ventas

Elaborado por: Autora

TABLA 2.18
MATRIZ DE AREAS DE RESPUESTA ESTRATÉGICA "FA"

FORTALEZAS	A M E N A Z A S							TOTAL
	#REF!	Incertidumbre de las decisiones que pueda tener nuevo gobierno	Deslealtad de clientes.	Bajas barreras de entrada al mercado.	Baja rentabilidad en venta de material de tapicería.	Dependencia del principal proveedor		
Adaptabilidad al cambio del entorno del mercado	3	5	3	5	3	5	24	
Servicio a domicilio sin costo	5	3	5	1	5	1	20	
Ubicación de locales en sectores de alto consumo	1	1	5	5	5	1	18	
El personal realiza varias funciones	1	1	3	5	1	1	12	
TOTAL	10	10	16	16	14	8	74	

- 1 Aprovechar la adaptabilidad al cambio que tiene la empresa para mejorar la rentabilidad de la venta de los productos.
- 2 Crear procedimientos para la entrega de créditos.
- 3 Aprovechar el servicio a domicilio como ventaja en un mercado donde las barreras de entrada son bajas.

Elaborado Por. Autora

2.4.1 MATRIZ DE VULNERABILIDAD

En esta matriz se colocan a las amenazas, previamente jerarquizadas, cuyo impacto fue Alto, con el fin de colocarlas un valor de ponderación de acuerdo a su impacto frente a las amenazas del entorno, y posteriormente frente a las oportunidades.

De los resultados que se obtengan de la suma de las ponderaciones de cada factor, se deberá seleccionar a aquellos cuyos valores sean más altos, puesto que estos son aquellos factores que deberán ser tomadas como las de mayor importancia. En la parte inferior de cada matriz se encuentran las observaciones que deberán ser tomadas en cuenta como medidas para mejorar la situación actual de la empresa.

**TABLA 2.19
MATRIZ DE AREAS DEFESIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA "DA"**

DEBILIDADES	A M E N A Z A S	PONDERACIÓN					TOTAL	
		#(REF)	Incertidumbre de las decisiones que pueda tener nuevo gobierno	Deslealtad de clientes.	Bajas barreras de entrada al mercado.	Baja rentabilidad en venta de material de tapicería.		Dependencia del principal proveedor
Manejo empírico de la organización		1	5	3	5	3	5	22
Crecimiento sin rumbo definido		1	5	3	5	3	5	22
Concentración de responsabilidades en el gerente-propietario		1	3	1	5	1	5	16
Sistema Contable no existe		1	5	3	1	3	3	16
Falta de control de Inventarios		1	3	3	5	3	5	20
Utilización ineficiente de los activos		1	5	1	5	5	3	20
Falta de procedimientos en la entrega de créditos		1	3	3	3	3	1	14
Falta de control de liquidez			5	3	1	3	1	
TOTAL		7	34	20	30	24	28	143

- 1 Establecer objetivos que permitan determinar un rumbo determinado.
- 2 Realizar un control sobre los inventarios.
- 3 Realizar una utilización eficiente de activos.
- 4 Diversificar a los proveedores
- 5 Constituir legalmente a la empresa

Elaborado por: Autora

TABLA 2.20
MATRIZ DE AREAS DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO "DO"

DEBILIDADES	O P O R T U N I D A D E S							TOTAL
	Alto crecimiento poblacional en Calдерón.	Utilización de tecnología para promover el comercio	Uso de la tecnología para la automatización de actividades	Manejo adecuado del poder de negociación con proveedores	Utilización de tecnología para promover el comercio	La empresa cuenta con varios clientes fijos.		
Manejo empírico de la organización	3	3	1	5	3	5		20
Crecimiento sin rumbo definido	3	5	1	5	1	5		20
Concentración de responsabilidades en el gerente-propietario	1	3	1	3	5	3		16
Sistema Contable no existe	3	1	1	5	1	1		12
Falta de control de Inventarios	3	1	1	3	1	3		12
Utilización ineficiente de los activos	1	1	1	3	3	3		12
Falta de procedimientos en la entrega de créditos	5	1	1	3	3	5		18
Falta de control de liquidez	5	3	3	5	1	1		18
TOTAL	24	18	10	32	18	26	0	128

CONCLUSIONES:

- 1 Determinar objetivos que permitan tener un crecimiento de la participación en el mercado.
- 2 Utilización de procedimientos en los créditos otorgados.
- 3 Constituir legalmente a la empresa

Elaborado por: Autora

2.4.1 SÍNTESIS ESTRATÉGICA

A continuación se presenta la Síntesis Estratégica en la cual se muestra, como su nombre lo indica, las posibles estrategias que se deben adoptar para mejorar la situación actual de la empresa.

Estas estrategias surgen de los resultados obtenidos de la matriz de potencialidad y vulnerabilidad previamente realizadas, a saber:

- Aumentar la participación de la empresa en el mercado
- Incremento de los clientes utilizando para ello la ubicación de los locales que tiene la empresa.
- Tomar medidas que permitan el incremento de las utilidades.
- Establecimiento de procedimientos para los créditos otorgados.
- Utilizar el servicio a domicilio como ventaja competitiva.
- Determinación de objetivos que permitan a la empresa tener un crecimiento dirigido.
- Realizar un control sobre los inventarios, a través de la implementación de un sistema contable.
- Buscar nuevos proveedores.
- Constituir la empresa legalmente.

Una vez que se ha realizado el análisis situacional de la empresa, se procederá a establecer el direccionamiento estratégico para Comercial Fabiolita, en base a la información obtenida, lo cual se presenta en el siguiente Capítulo.

CAPITULO III

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

Este capítulo presentará el desarrollo de la gestión estratégica, que comprende el planteamiento de la visión, misión así como también los objetivos y las estrategias a emplear para el mejoramiento de la empresa.

3.1 FILOSOFIA CORPORATIVA

“La filosofía plantea la manera como la empresa intenta desarrollar sus negocios y, a menudo, refleja el reconocimiento de su responsabilidad social y ética por parte de la firma. Por tanto, una exposición de la filosofía corporativa puede tener un impacto importante en la forma como una compañía se dirige a sí misma.”²⁴

3.1.1 VISION

La visión de la empresa permite dar una idea de cómo la empresa será en el futuro. A continuación se presenta las respuestas a ciertas preguntas clave previo a la redacción de la visión de la empresa:

¿Cómo contribuye nuestra institución al bienestar nacional?

Facilitar la entrega de diversos productos que generan empleo de manera directa e indirecta.

¿Cuál es la situación futura deseada para nuestros usuarios?

Presentar una empresa organizada que pueda satisfacer los distintos requerimientos de los consumidores y adaptable al entorno cambiante.

²⁴HILL Charles, JONES Gareth, 1996, Administración Estratégica, Santafé de Bogotá, Colombia, McGraw-Hill, pág. 44

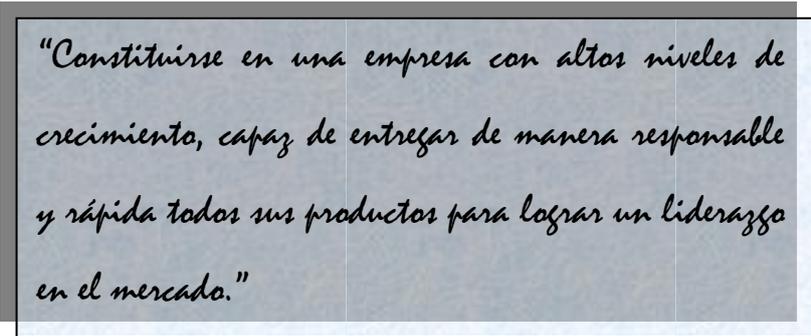
¿Qué queremos que la institución sea en el Futuro?

Queremos que sea una empresa líder en el mercado, distribuyendo eficazmente sus productos.

¿Cómo puede la institución lograr ese futuro?

La empresa puede lograr este futuro a través de un servicio de entrega a domicilio programado y que cuente con el personal y herramientas necesario para ello.

Una vez contestadas las preguntas anteriores, se presenta a continuación la visión de Comercial Fabiolita:



“Constituirse en una empresa con altos niveles de crecimiento, capaz de entregar de manera responsable y rápida todos sus productos para lograr un liderazgo en el mercado.”

3.1.2 MISION

La misión de la organización constituye la razón misma, por la cual, la empresa existe. Para realizar el planteamiento de la misión con mayor facilidad, es necesario responder a varias preguntas y en ella caben factores de importancia básica para la empresa. Es por ello que a continuación se presenta lo siguiente:

¿Quiénes somos?

Somos una organización dedicada a la venta y distribución, al por menor y mayor, de muebles de madera, colchones y material para tapicería.

¿Qué buscamos?

Crear comodidad y satisfacción en los ambientes de dormitorios, y salas de estar en los hogares de los consumidores, así como también proveer de diversos insumos para la fabricación de éstos muebles.

¿Por qué lo hacemos?

Por un compromiso con nuestros clientes y por la búsqueda de una utilidad justa por el trabajo realizado

¿Para quienes trabajamos?

Trabajamos para todos los consumidores finales de la zona centro-norte y norte de la ciudad de Quito, así como también para las diversas empresas que necesitan de los diferentes productos.

Con estas respuestas se puede proceder a redactar la misión de Comercial Fabiolita:

"Brindar el servicio de distribución y comercialización de muebles de alta calidad para hogar, colchones e insumos para tapicería. Con nuestra variedad de productos queremos crear ambientes que provean de comodidad y satisfacción a los consumidores de la zona norte de Quito, con una entrega oportuna y calidad como distintivo."

3.1.3 PRINCIPIOS Y VALORES

A continuación se presenta el establecimiento de los valores y principios para la empresa:

3.1.3.1 VALORES

“Descriptorios morales que muestran la responsabilidad ética y social en el desarrollo de las labores del negocio”²⁵

3.1.3.1.1 Matriz Axiológica

La matriz axiológica se realiza entre los grupos implicados tanto internos (personal, gerencia) y externos (sociedad, consumidor, entre otros.), con el fin de conciliar aquellos valores que tengan mayor incidencia entre estos dos ámbitos. A continuación se presenta la matriz axiológica con los valores elegidos en la empresa y su entorno:

TABLA 3.1 MATRIZ AXIOLÓGICA

VALORES	GRUPOS IMPLICADOS							TOTAL
	SOCIEDAD	ESTADO	CLIENTES	PROVEEDORES	COMPETENCIA	ADMINISTRADOR	PERSONAL	
RESPECTO	X	X	X	X	X	X	X	7
HONESTIDAD	X	X	X	X	X	X	X	7
RESPONSABILIDAD	X		X	X	X	X	X	6
LEALTAD			X	X		X	X	4
SOLIDARIDAD	X		X			X		3
CALIDAD	X		X	X	X	X	X	6

Elaborado por: Autora

²⁵SALAZAR Francis, Gestión Estratégica de Negocios, 2004, Pág. 120.

Como podemos observar los valores que tiene mayor incidencia entre los grupos implicados, son el respeto, la honestidad, la responsabilidad y la calidad.

TABLA 3.2

VALORES
<ul style="list-style-type: none">• RESPETO hacia lo interno y hacia el entorno externo de la organización.• HONESTIDAD en las acciones que se realizan consiguiendo con ello entregar al consumidor su producto requerido.• RESPONSABILIDAD en la entrega de cada compra, realizándola en el momento oportuno.• CALIDAD de la mercadería ofrecida.

Elaborado por: Autora

3.1.3.2 PRINCIPIOS

“Elementos éticos aplicados que guían las decisiones de la empresa, y definen el liderazgo de la misma”²⁶

De los valores anotados se puede obtener los principios, puesto que estos últimos consisten en la aplicación de los valores. A continuación se presenta los principios:

²⁶ SALAZAR Francis, Gestión Estratégica de Negocios, 2004, Pág. 120.

TABLA 3.3

PRINCIPIOS
<ul style="list-style-type: none">• Compromiso de mejorar las diferentes actividades de la empresa.• Crear un ambiente empresarial acogedor para los empleados, consumidores y proveedores.• Eficiencia y rapidez en la entrega de productos.• Proveer de productos a precios competitivos

Elaborado por: Autora

3.1.4 POLITICAS

“Una política es un lineamiento general para tomar decisiones. Establece los límites de las decisiones, indicando a los gerentes que decisiones se pueden tomar y cuáles no. De tal manera, canaliza las ideas de los miembros de la organización, de modo que éstas sean congruentes con los objetivos de la organización”²⁷

3.1.4.1 Área Administrativa

Asistencia del personal

- Se establece un horario de trabajo de Lunes a Viernes de 9:30 a 18:30 con una hora para el almuerzo.

Gestión Humana

- La empresa mantiene un compromiso con todos sus empleados de crear un ambiente laboral estable con remuneraciones que compensen el esfuerzo y desempeño de cada empleado.

²⁷ STONER J., FREEMAN R., GILBERT Jr., 1996, Administración, Naucalpan de Juárez, México, Prentice Hall Hispanoamericana, Pág. 324.

3.1.4.2 Área Financiera

Pagos

- Se establece un horario de pagos a proveedores de martes a jueves de 15:00 pm a 18:00 pm.

Crédito

- Toda persona natural o jurídica puede acceder al crédito otorgado por Comercial Fabiolita siempre que cumpla con los debidos requerimientos:

TABLA 3.4 POLITICAS DE CREDITO

Personas naturales	+Copia de cédula +50% de entrada del valor del producto +Confirmación de dirección de vivienda y trabajo +Confirmación de teléfonos (casa y trabajo)
Personas jurídicas	+Orden de pedido de los productos, firmado por el representante de la empresa. +25% en cheque a la fecha del valor total adquirido. +50% en cheque del valor total adquirida 30 días. +25% en cheque, el valor restante.

Elaborado por: Autora

3.1.4.3 Área Comercial

Servicio

- La satisfacción de las necesidades de los clientes representa la intención más importante de la empresa.
- Establece que en caso de que los consumidores no se encontraran satisfechos con el trato, producto o servicio adicional adquirido pueden comunicarse con el personal y solucionar cualquier desavenencia.

Productos

- La calidad de los productos deberá ser óptima.
- La disponibilidad de los productos solicitados al por mayor deberá ser confirmada por los clientes para su retiro o entrega.

3.2 PLANTEAMIENTO ESTRATEGICO

En el planteamiento estratégico se iniciará estableciendo los objetivos para la empresa. Los objetivos deben cumplir con ciertas características. Estos deben ser específicos, medibles, asignables, reales y deben cumplir con un tiempo determinado.

3.2.1 OBJETIVOS CORPORATIVOS

“Los objetivos corporativos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización. Por ello, se deben tener en cuenta todas las áreas que integran a la empresa.”²⁸

Los objetivos corporativos se los ha establecido para la perspectiva financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento, y se redactan a partir de la definición de los puntos críticos del negocio definidos previamente en la matriz síntesis del FODA, y se presentan en la siguiente tabla:

²⁸ SERNA Humberto, 1994, Planeación y Gestión Estratégica, Legis Editores, Pág. 181.

TABLA 3.5 OBJETIVOS CORPORATIVOS

Perspectivas	OBJETIVOS
FINANCIERA	Mejorar el manejo financiero de la empresa para generar recursos que permitan la reinversión y crecimiento.
CLIENTE Y MERCADO	1. Mejorar el nivel de satisfacción en los clientes en cuanto a las entregas a domicilio.
	2. Incrementar la participación de la empresa en el mercado.
PROCESOS INTERNOS	1. Implementar el sistema contable para poder llevar un control adecuado de pagos, cobros, inventarios, entre otros.
	2. Agregar nuevos proveedores de productos para la empresa, a través de la diversificación que disminuya la dependencia del proveedor principal.
	3. Mejorar la entrega y cobro de créditos personales.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Participar en el mercado como una empresa legalmente constituida.

Elaborado por: Autora

3.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

Los objetivos específicos son aquellos que permiten visualizar de una manera más clara y precisa el camino para la obtención de los Objetivos Corporativos, es por ello que estos tienen que ser redactados en forma congruente con ellos. A continuación se presentan los objetivos específicos divididos por áreas:

3.2.2.1 OBJETIVOS FINANCIEROS

Obj.1 Mejorar los niveles de utilidad que tiene la empresa para la reinversión.

3.2.2.2 OBJETIVOS DE CLIENTE Y MERCADO

Obj.1 Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes en cuanto a las entregas de domicilio.

Obj. 2 Impulsar un plan publicitario que permita incrementar las ventas.

3.2.2.3 OBJETIVOS DE PROCESOS INTERNOS

Obj. 1 Implementar un sistema contable automatizado permita organizar las transacciones de manera eficiente.

Obj. 2 Realizar un estudio de nuevos proveedores que permita disminuir la dependencia que tiene la empresa con su principal proveedor.

3.2.2.4 OBJETIVOS DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Obj. 1 Participar en el mercado legalmente con el fin de ordenar el funcionamiento de la empresa y presentar una imagen renovada.

3.3 DETERMINACION DE ESTRATEGIAS

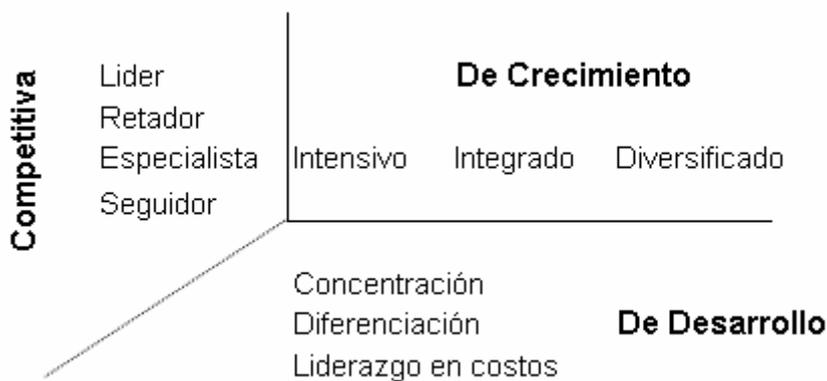
Las estrategias constituyen el camino o cursos de acción, que se debe seguir para poder conseguir los objetivos que se han fijado en una empresa. Las estrategias al igual que los objetivos cuentan con ciertas características para que puedan ser aplicadas. Estas características implican que las estrategias sean específicas, medibles, asignables, realistas y tienen que tener en cuenta un tiempo específico.

3.3.1 ESTRATEGIA CORPORATIVA

“La estrategia de una empresa descansa en el hecho de llevar a cabo la planificación estratégica mediante un proceso para adaptar a largo plazo sus recursos y objetivos a las oportunidades que el mercado presenta.”²⁹

Para redactar las estrategias corporativas es necesario establecer que estrategia de Desarrollo, Crecimiento y Competitiva, es la más adecuada para la empresa. En el siguiente gráfico se puede apreciar las diferentes estrategias que la empresa puede elegir para lograr una estrategia corporativa correcta:

GRAFICO 3.1 DETERMINACION DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA



Fuente: Salazar F., Gestión Estratégica de Negocios

Realizado por: Autora

3.3.1.1 Estrategias de Desarrollo

Para Comercial Fabiolita, la estrategia de desarrollo más favorable es de Diferenciación, puesto que ello permitirá agregar un valor importante para el consumidor en el momento de realizar la compra, y lo que permitirá diferenciar a la empresa en un mercado altamente competitivo. El valor

²⁹ SALAZAR Francis, Gestión Estratégica de Negocios, 2004, Pág. 156.

agregado que se entrega es el servicio de transporte a domicilio del consumidor.

3.3.1.2 Estrategias de Crecimiento

La estrategia de crecimiento para Comercial Fabiolita más adecuada es intensiva de penetración, ya que la empresa tiene un posicionamiento reconocido en el mercado, lo cual permitirá incrementar las ventas de los productos que se posee en la actualidad, creando con ello mayores beneficios y crecimiento.

3.3.1.3 Estrategias Competitivas

La estrategia competitiva acorde con la empresa es la del retador, puesto que Comercial Fabiolita dentro del mercado no tiene una posición dominante, sin embargo tiene todas las fortalezas para serlo. De esta manera, la empresa conseguirá tener resultados económicos a corto plazo.

A continuación se presenta una tabla resumen, que sintetiza las estrategias adecuadas para la empresa:

TABLA 3.6 Síntesis de la elección de Estrategia Corporativa

Número	Estrategias	Sub-clasificación
1	De desarrollo	<i>Diferenciación</i>
2	De crecimiento	<i>Intensivo de penetración</i>
3	De competitividad	<i>Del Retador</i>

Elaborado por: Autora

Tomando en cuenta la elección de las estrategias anteriores se puede plantear entonces la Estrategia Corporativa para Comercial Fabiolita:

La Estrategia Corporativa de Comercial Fabiolita se concentra en poder entregar a los consumidores un producto específico, en su hogar sin costo adicional, que permita a través de este medio el incremento de sus ventas, retando de esta forma a los líderes en el mercado.

3.3.2 ESTRATEGIAS FUNCIONALES

Las estrategias funcionales constituyen el camino de acción que se debe seguir con el fin de conseguir los objetivos de la empresa. A continuación se presenta un cuadro resumen en el cual se puede observar la presentación de estrategias funcionales y el tiempo estimado:

3.3.2.1 ESTRATEGIAS FINANCIERAS

1. Diseño e implementación a un sistema de control que permita tener retroalimentación sobre la disponibilidad y uso eficiente de los recursos del negocio.

3.3.2.2 ESTRATEGIAS DE CLIENTE Y MERCADO

1. Entrega de un óptimo servicio a domicilio para fomentar la fidelidad de los clientes.
2. Realización de un plan de marketing para incrementar la participación de la empresa en el mercado.

3.3.2.3 ESTRATEGIAS DE PROCESOS INTERNOS

1. Implementación del sistema de contabilidad en la empresa.
2. Realización de un estudio de los nuevos proveedores para la empresa.
3. Diseño de procedimientos para la entrega y cobro de créditos.

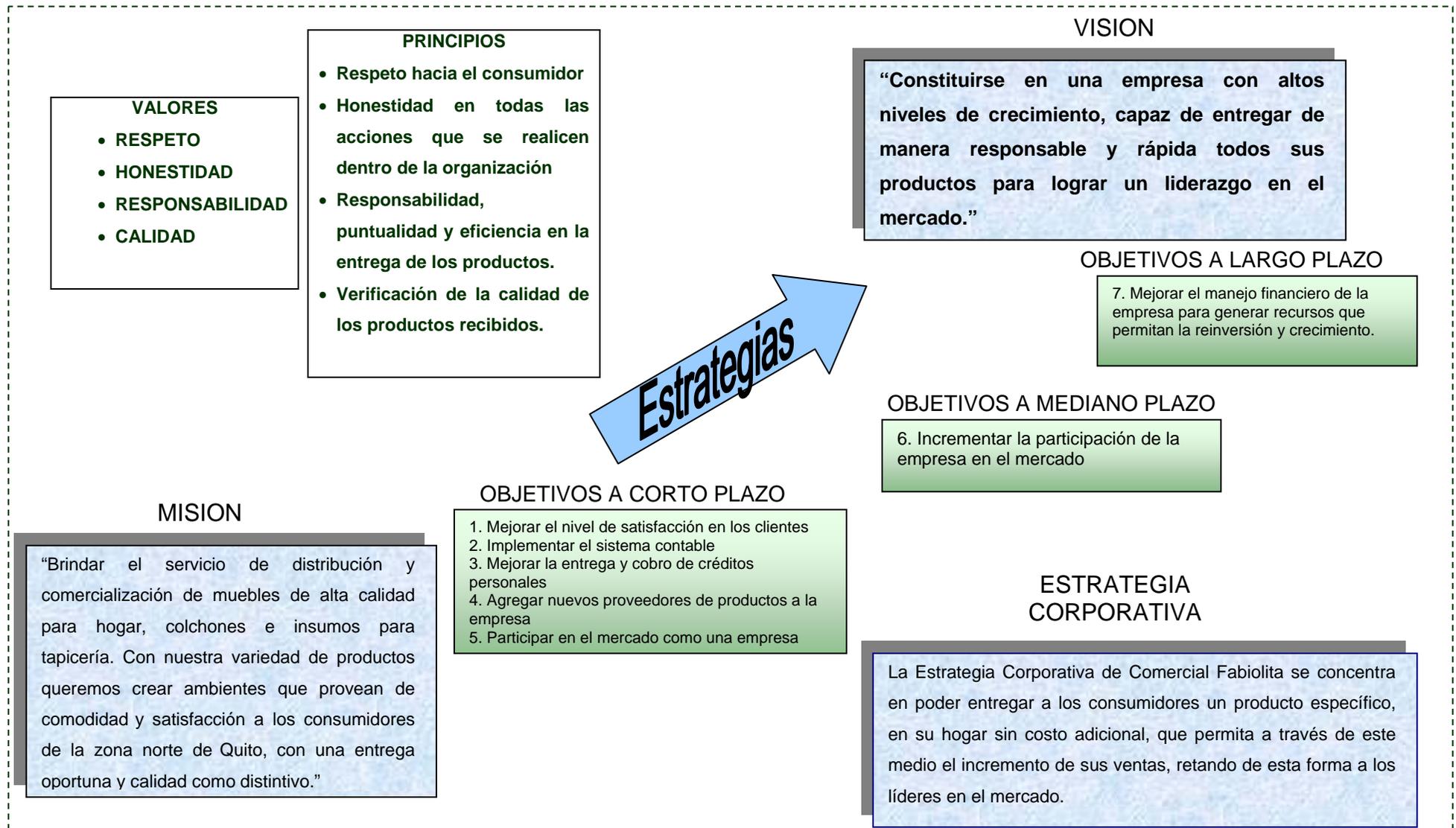
3.3.2.4 ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

1. Constitución Legal de la empresa.

3.4 MAPA ESTRATEGICO

Tomando en consideración las estrategias para Comercial Fabiolita, se puede crear un Mapa Estratégico, el cual presenta a continuación:

GRAFICO 3.2 MAPA ESTRATEGICO



Elaborado por: Autora

3.5 PLAN PROPUESTO POR PERSPECTIVAS

En el plan propuesto por perspectivas, se presenta una síntesis en donde se presenta los objetivos con sus metas y estrategias establecidas en un tiempo determinado para la consecución de los mismos:

TABLA 3.7 PLAN PROPUESTO POR PERSPECTIVAS

ÁREA	OBJETIVO	META	ESTRATEGIA
CORTO PLAZO (2007 – 2008)			
CLIENTE Y MERCADO	Mejorar el nivel de satisfacción en los clientes	Disminución en las quejas por atrasos en entregas de mercadería.	Entrega de un óptimo servicio a domicilio para fomentar la fidelidad de los clientes
	Incrementar la participación de la empresa en el mercado.	Incrementar las ventas	Realización un plan de marketing para incrementar la participación en el mercado de la empresa
PROCESOS INTERNOS	Implementar sistema contable para poder llevar un control adecuado de pagos, inventario, cobros.	Culminar el 2007 con el manejo óptimo del sistema contable	Implementación de un programa de cómputo para organizar las transacciones contables
	Mejorar la entrega y cobro de créditos personales.	Disminución de cuentas incobrables	Diseño de procedimientos para la entrega de créditos y su respectivos cobros.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Participar en el mercado como una empresa legalmente constituida.	Legalizar la existencia de la empresa	Constitución Legal de la empresa
MEDIANO PLAZO (2009 – 2010)			
PROCESOS INTERNOS	Agregar nuevos proveedores de productos para la empresa, a través de la diversificación que disminuya la dependencia del proveedor principal.	Diminución de la dependencia del principal proveedor	Realización de un nuevo estudio de los posibles proveedores para la empresa
LARGO PLAZO (2010 – 2011)			
FINANCIERO	Mejorar el manejo financiero de la empresa para generar recursos que permitan la reinversión y crecimiento.	Controlar eficientemente el origen y aplicación de fondos	Diseño e implementación de un sistema de control que permita tener retroalimentación sobre la disponibilidad y uso eficiente de los recursos del negocio.

Elaborado Por: Autora

Una vez realizado el Direccionamiento Estratégico para la Empresa, con sus respectivas perspectivas, para ejecutarlo será necesario establecer los proyectos necesarios para su realización, lo cual se presenta en el próximo Capítulo.

CAPITULO IV

DETERMINACION Y DESARROLLO DE PROYECTOS

Este capítulo se desarrolla con la finalidad de establecer los proyectos para las estrategias planteadas en el capítulo anterior, con cada una de las actividades que la empresa deberá cumplir para poder llegar a cumplir los objetivos planteados.

4.1 DEFINICION DEL TABLERO DE COMANDO (BSC)

El Tablero de Comando (Balanced Scorecard) fue desarrollado en la década de los 90 por los doctores Robert Kaplan y David Norton. Este Tablero clarifica la visión y estrategias y las convierte en acción.

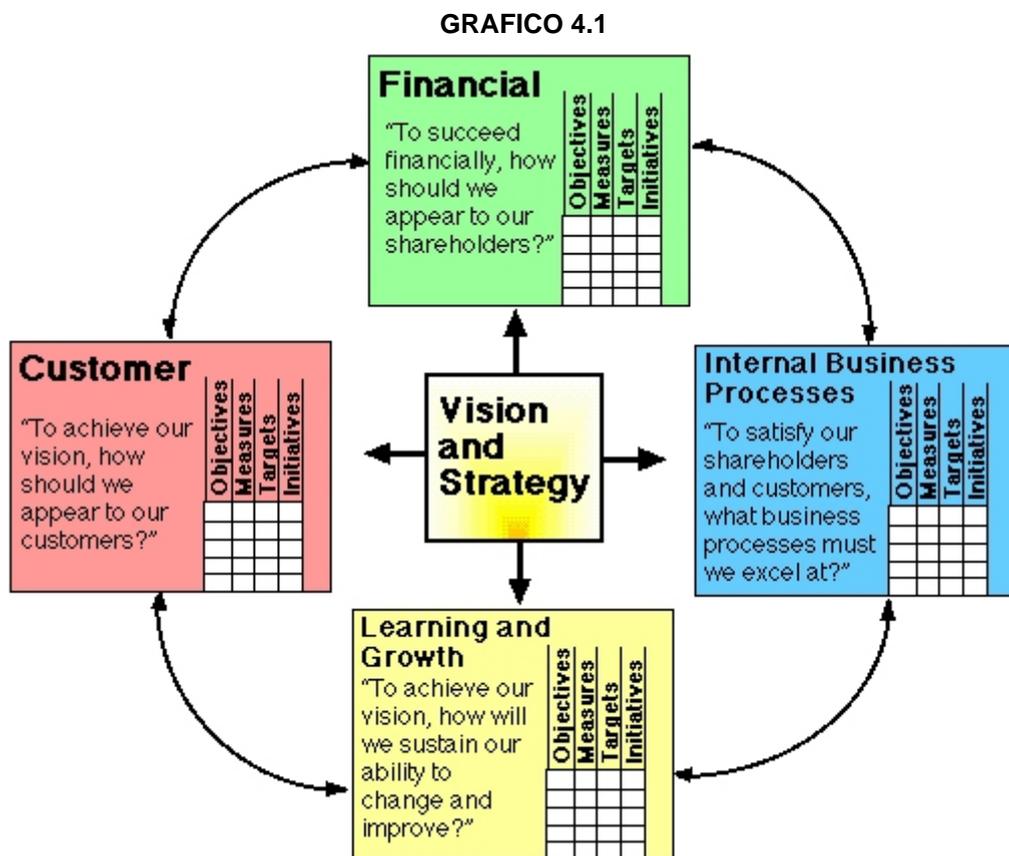
El Tablero de Comando funciona como un sistema de administración, que controla la consecución de las estrategias, trasladando la responsabilidad que antiguamente recaía sobre los gerentes empresariales a metas preestablecidas.

Según sus propios creadores, en su libro, "The Balanced ScoreCard: Translating Strategy in to Action", Harvard Business School Press, Boston, 1996, El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio".

Se debe conocer además que el Tablero de Comando consta de cuatro perspectivas:

1. Financiera
2. Cliente y Mercado
3. Procesos internos
4. Aprendizaje y Crecimiento

En el siguiente gráfico, se presenta la manera mencionada, en cómo funciona el tablero de comandos en la empresa:



Fuente y realización: www.bsc.com

En cada perspectiva se colocan los objetivos de la empresa y a continuación se establecen los indicadores pertinentes para cada objetivo, de tal forma que estos puedan ser medibles y que proporcionen información relevante para la empresa.

Los indicadores deben:

- Ser claros
- Evaluadores de aspectos importantes para la empresa
- Fiables
- Ser utilizados, solo los necesarios.

Una vez establecidos los indicadores, es necesario resaltar que es básico, realizar un seguimiento que proporcione información sobre los avances hacia la consecución de los objetivos establecidos.

A continuación se presenta el Tablero de Comando, establecido para Comercial Fabiolita, tomando en cuenta, que las medidas y metas establecidas se encuentran relacionadas directamente con los objetivos corporativos establecidos en el Capítulo Tercero:

TABLA 4.1
TABLERO DE COMANDO PARA COMERCIAL FABIOLITA

OBJETIVOS POR PERSPECTIVA	MEDIDA	META	PROYECTOS
FINANCIERA			
Mejorar el manejo financiero de Comercial Fabiolita para poder utilizar los recursos en función de la consecución del objetivo corporativo	$VAN = \sum_{n=0}^n \frac{In - En}{(1+i)^n}$	VAN>+1	Diseño de un plan financiero para manejar los recursos.
	$RBC = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{Y_t}{(1+i)^t}}{\sum_{t=1}^n \frac{E_t}{(1+i)^t}}$	B/C>1,5	
	$\frac{Utilidadoperacional}{Ventasnetas}$	Incremento de utilidades en un 5% anual	
CLIENTE Y MERCADO			
1. Mejorar el nivel de satisfacción en los clientes	$\frac{\#Clientesconformesenelm es}{\#clientesatendidoenelm es}$	Cientes satisfechos en un 90%	Realizar un plan de organización de entregas a domicilio.
2. Incrementar la participación de la empresa en el mercado.	$\frac{Ventasa\#oactual - ventasa\#oanterior}{ventasa\#oanterior} *100$	Incremento de 10% anual de las ventas	Diseño de un plan de marketing para la empresa .
PROCESOS INTERNOS			
1. Implementar un sistema contable automatizado que permita organizar las transacciones de una manera eficiente	Sistema Contable implementado	Evaluación del sistema	Implementación de un sistema contable
2. Agregar nuevos proveedores de productos para la empresa, a través de la diversificación que disminuya la dependencia del proveedor principal.	Incremento de proveedores > 8	Disminución de dependencia de proveedor principal	Realizar un plan de diversificación de proveedores.
3. Mejorar la entrega y cobro de créditos personales.	$\frac{Cuentasporcobrar}{ventas / 360}$	Disminución de cartera vencida	Diseño de procedimientos para la entrega y cobro de créditos personales.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO			
1. Participar en el mercado como una empresa legalmente constituida.	Constitución legal de la empresa	Implementación del proyecto	Realizar un plan para constituir a la empresa legalmente

Elaborado por: Autora

4.2 DETERMINACION DE PROYECTOS

“Los Proyectos Estratégicos son el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de éstas, seleccionando aquellas en las cuales debe tener un desempeño excepción como condición para lograr sus objetivos y por ende su misión y visión. Los proyectos estratégicos son “POCOS” pero Vitales.”³⁰

³⁰ SERNA Humberto, 1994, “Planificación y Gestión Estratégica”, LEGIS Editores.

Para identificar los proyectos, es necesario realizar una matriz de correlación con los objetivos y estrategias, la cual se presenta en la tabla 4.2:

TABLA 4.2
IDENTIFICACION DE PROYECTOS

AREAS	OBJETIVO	ESTRATEGIA	PROYECTOS	PLAZO		
				C	M	L
FINANCIEROS	Mejorar el manejo financiero de la empresa para generar recursos par la reinversión y crecimiento.	Planificar el manejo de los recursos financieros para mejorar la situación financiera de la empresa.	Diseño de un plan financiero para manejar los recursos.			X
CLIENTE Y MERCADO	1.Mejorar el nivel de satisfacción en los clientes	1. Entregar un óptimo servicio a domicilio	Realizar un plan de organización de entregas a domicilio.	X		
	2. Incrementar la participación de la empresa en el mercado.	2. Realizar un plan de marketing para incrementar la participación en el mercado de la empresa	Diseño de un plan de marketing para la empresa	X		
PROCESOS INTERNOS	1. Organizar el manejo del sistema contable para poder llevar un control adecuado de pagos, inventario, cobros.	Implementar un programa de cómputo para organizar las transacciones contables	Implementación de un sistema contable	X		
	2. Agregar nuevos proveedores de productos para la empresa, a través de la diversificación que disminuya la dependencia del proveedor principal.	Realizar un detenido estudio de los posibles nuevos proveedores	Realizar un plan de diversificación de proveedores.		X	
	3. Mejorar la entrega y cobro de créditos personales.	Establecer procedimientos para la entrega de créditos y su respectivos cobros.	Diseño de procedimientos para la entrega y cobro de créditos personales.	X		
CRECIMIENTO	2. Participar en el mercado como una empresa legalmente constituida.	2. Constituir legalmente a la empresa	Realizar un plan para constituir a la empresa legalmente	X		

Elaborado por: Autora

Como se presenta en el cuadro 4.1, los proyectos se encuentran definidos de la siguiente manera:

TABLA 4.3 PROYECTOS

PROYECTOS CORTO PLAZO
1. Plan de organización de entregas a domicilio.
2. Implementar el sistema contable.
3. Realizar un plan de marketing.
4. Diseñar procedimientos para la entrega y cobro de créditos personales.
5. Plan para constituir a la empresa legalmente
PROYECTOS MEDIANO PLAZO
6. Plan de diversificación de proveedores.
PROYECTOS LARGO PLAZO
7. Plan financiero para manejar los recursos.

Elaborado por: Autora

4.2.1 ELABORACION DE PERFILES

La elaboración de perfiles permitirá reconocer las actividades que se deben cumplir para la realización del proyecto, los responsables, el tiempo y el costo estimado.

4.2.1.1 PROYECTOS A CORTO PLAZO

4.2.1.1.1 Proyecto 1: Plan de organización de entregas a domicilio

4.2.1.1.1.1 Alcance

Realizar una adecuada programación y contratación de personal para el servicio de entregas a domicilio, descrito en el siguiente cuadro de programación que se presenta a continuación:

TABLA 4.4 PROGRAMACIÓN PROYECTO No. 1

PROYECTO		Realizar un plan de organización de entregas a domicilio.												
RESPONSABLE		Gerente-Propietario												
COSTO		\$22.475,00												
n	ACTIVIDAD	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	RESPONSABLE
1	Establecimiento de los recursos necesarios para la implementación del plan	■												Asist. Administrativa
2	Cotización y Selección del vehículo de transporte de productos a adquirir		■											Gerente Propietario
3	Adquisición del camión			■										Gerente Propietario
4	Selección de personal para realizar la entrega a domicilio				■									Gerente Propietario
5	Contratación de personal					■								Gerente Propietario
6	Establecer horarios para entregas						■							Asist. Administrativa
7	Establecer comunicación de venta y servicio a domicilio							■						Asist. Administrativa
8	Organizar las entregas								■					Asist. Administrativa
9	Controlar que se efectuen las entregas									■	■	■		Asist. Administrativa
DURACION:		8 MESES												
RECURSOS:		Suministros de oficina, Equipo informático.												

Realizado por: Autora

4.2.1.1.2 Proyecto 2: Implementación del sistema contable

4.2.1.1.2.1 Alcance

Implementar el sistema contable para Comercial Fabiolita con la finalidad de organizar las transacciones de una manera eficiente, descrita en el siguiente cuadro de programación que se presenta a continuación:

TABLA 4.5 PROGRAMACIÓN PROYECTO No. 2

PROYECTO	Implementación del Sistema Contable													
RESPONSABLE	Asist. Administrativa/Contador													
COSTO	\$2,200													
n	ACTIVIDAD	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	RESPONSABLE
1	Establecer el flujo de información que genera la empresa													Asist. Administrativa
2	Concientizar la necesidad de tener un sistema automatizado de contabilidad													Asist. Administrativa
3	Determinar el costo de inversión y adquisición el software y hardware para la implementación del sistema													Gerente Propietario
4	Responsabilidades del cargo													Asist. Administrativa
5	Selección y contratación de Contador													Gerente Prop
6	Inducción al contador													Asist. Administrativa
7	Implementación del Sistema Contable													Contador
DURACION:	9 MESES													
RECURSOS:	Suministros de oficina, Equipo informático, Software contable													

Realizado por: Autora

4.2.1.1.3 PROYECTO 3: Plan de Marketing

4.2.1.1.3.1. Alcance

Elaborar un plan de Marketing para Comercial Fabiolita que le permita incrementar su participación en el mercado, lo cual se encuentra descrito en el siguiente cuadro de programación que se presenta a continuación:

TABLA 4.6 PROGRAMACIÓN PROYECTO No. 3

PROYECTO		Plan de Marketing																
RESPONSABLE		Gerente-Propietario																
COSTO		\$1,900																
n	ACTIVIDAD	M13	M14	M15	M16	M17	M18	M19	M20	M21	M22	M23	M24	M25	M26	M27	M28	RESPONSABLE
1	Realizar encuestas de los productos y el servicio que ofrece Comercial Fabiolite																	Vendedores
2	Clasificar la información obtenida.																	Asist. Administrativa
3	Sistematización y análisis de resultados obtenidos																	Asist. Administrativa
4	Plantear estrategias de acuerdo a los resultados																	Asist. Administrativa
5	Diseñar un plan publicitario																	Gerente Propietario/Asist.
6	Implementación del plan																	Gerente Propietario/Asist.
DURACION:		14 MESES																
RECURSOS:		Suministros de oficina, Equipo de computación																

Realizado por: Autora

4.2.1.4 PROYECTO 4: Diseño de Procedimientos para la entrega y cobro de créditos personales

4.2.1.4.1. Alcance

Elaborar un diseño de los procedimientos que se deben realizar para la entrega de créditos personales otorgados y sus respectivos cobros, lo cual se encuentra descrito en el siguiente cuadro de programación que se presenta a continuación:

TABLA 4.7 PROGRAMACIÓN PROYECTO No. 4

PROYECTO		Diseño de procedimientos para la entrega y cobro de créditos personales.										
RESPONSABLE		Contador										
COSTO		\$150										
n	ACTIVIDAD	M12	M13	M14	M15	M16	M17	M18	M19	M20	M21	RESPONSABLE
1	Obtención de información sobre como se manejan los créditos											Asist. Administrativa
2	Establecer procesos para entregar créditos											Asist. Adm./Contador
3	Establecer procesos para realizar cobros.											Gerente/Asist. Adm.
4	Responsabilidad al realizar los cobros											Contador
5	Control de entrega y cobranza de créditos											Contador
DURACION		8 MESES										
RECURSOS:		Suministros de oficina, Equipo informático										

Realizado por: Autora

4.2.1.5 PROYECTO 5: Constitución Legal

A. Alcance

Elaborar un perfil para la constitución legal de Comercial Fabiolita con el fin de que la empresa participe en el mercado de manera legal, lo cual se encuentra descrito en el siguiente cuadro de programación que se presenta a continuación:

TABLA 4.8 PROGRAMACIÓN PROYECTO No. 5

PROYECTO		Plan de Constitución Legal de la empresa							
RESPONSABLE		Gerente-Propietario/ Abogado							
COSTO		\$2300							
n	ACTIVIDAD	M13	M14	M15	M16	M17	M18	M19	RESPONSABLE
1	Obtener información sobre la constitución de compañías								Asist. Administrat.
2	Contratar asesoría legal (abogado)								Gerente-Propietario
3	Realizar los trámites correspondientes								Abogado
4	Establecer un fondo para la constitución legal								Gerente-Propietario
DURACION:		6 MESES							
RECURSOS:		Suministros de Oficina, Equipo de computación							

Realizado por: Autora

4.2.2 PROYECTOS A MEDIANO PLAZO

4.2.2.1 PROYECTO 6: *Diversificación de proveedores*

4.2.2.1.1. Alcance

Encontrar nuevos proveedores para Comercial Fabiolita con la finalidad de mejorar calidad, precio y disponibilidad de los productos que se ofrecen, lo cual se encuentra descrito en el siguiente cuadro de programación que se presenta a continuación:

TABLA 4.9 PROGRAMACIÓN PROYECTO No. 6

PROYECTO		Realizar un plan de diversificación de proveedores.										
RESPONSABLE		Gerente-Propietario										
COSTO		\$100										
n	ACTIVIDAD	M25	M26	M27	M28	M29	M30	M31	M32	M33	M34	RESPONSABLE
1	Solicitar a industrias y empresas proveedoras de insumos de tapicería y muebles para el hogar, presentar ofertas de proveeduría	■	■									Asist. Administrativa
2	Constituir una base de datos de proveedores			■								Asist. Administrativa
3	Realizar un estudio de posibles proveedores				■							Asist. Administrativa
4	Negociación con los posibles proveedores, respecto a precios, plazos, promociones.					■	■					Gerente-Propietario
5	Establecimiento de ventajas							■				Gerente-Propietario
6	Determinación de mejores opciones								■			Gerente-Propietario
7	Contratación de proveeduría de los diversos productos									■		Gerente-Propietario
DURACION												
RECURSOS:		Suministros de oficina, Equipo informático										

Realizado por: Autora

4.2.3 PROYECTOS A LARGO PLAZO

4.2.3.1 PROYECTO 7: *Plan financiero para manejar los recursos*

4.2.3.1.1. Alcance

Establecer un plan financiero para manejar los recursos de la empresa con la finalidad de dirigir los recursos para la reinversión y crecimiento, lo cual se encuentra descrito en el siguiente cuadro de programación que se presenta a continuación:

TABLA 4.10 PROGRAMACIÓN PROYECTO No. 7

PROYECTO		Plan Financiero													
RESPONSABLE		Contador													
COSTO		\$450													
n	ACTIVIDAD	M37	M38	M39	M40	M41	M42	M43	M44	M45	M46	M47	M48	M49	RESPONSABLE
1	Obtención de información financiera														Asist. Proyecto
2	Realización del análisis financiero: razones financieras														Contador
3	Establecimiento de la situación financiera presente de la empresa														Contador
4	Establecimiento de plan financiero a adoptar para el manejo correctode los recursos														Contador
5	Ejecutar el plan financiero														Contador
DURACION:		12 MESES													
RECURSOS:		Suministros de oficina, Equipo informático, Software contable													

Realizado por: Autora

La programación de los proyectos realizada, constituye la base para el desarrollo y ejecución de los mismos, los cuales se presentan a continuación:

4.2.2 DESARROLLO DE PROYECTOS

En el desarrollo de los proyectos se analizarán las actividades generales a realizarse en cada proyecto.

4.2.2.1 PLAN DE ORGANIZACIÓN DE ENTREGAS A DOMICILIO

Introducción

De acuerdo a los resultados obtenidos en el Capítulo Segundo y Tercero, se puede entender que existe un problema con el servicio de entregas a domicilio por parte de la empresa, puesto que estas se realizan sin una programación adecuada lo que provoca atrasos y manejos errados que impiden satisfacer al consumidor de una manera adecuada.

Justificación

El presente proyecto se lo realiza puesto que a través de una adecuada organización del servicio de entrega a domicilio sin costo se podrá incentivar al consumidor a realizar sus adquisiciones de productos en la empresa. Al mejorar el servicio la empresa contará con una ventaja competitiva para participar en el mercado.

Adicionalmente, al realizar una adecuada programación de entregas a domicilio, la satisfacción de los clientes se verá notablemente mejorada y con ello se podrá incrementar la fidelidad del consumidor.

Objetivo del proyecto

Establecer los medios y la organización para realizar un adecuado servicio de entregas a domicilio, para que de esta manera se pueda

fortalecer la atención que se brinda al cliente y con ello mantener la fidelidad en un ambiente altamente competitivo.

Objetivos Específicos

- ♣ Realizar un programa para realizar las entregas.
- ♣ Determinar recursos necesarios para realizar entregas.

Desarrollo de actividades

A continuación se presenta un cuadro, en el cual, se resumen las actividades del proyecto, su costo individual y total, así como también el tiempo estimado para la realización de cada actividad:

**TABLA 4.11 PROYECTO No. 1
RESUMEN DE ACTIVIDADES**

PROYECTO		PLAN PARA ORGANIZACIÓN DE ENTREGAS A DOMICILIO				
RESPONSABLE		Gerente-Propietario				
n	ACTIVIDAD	META	DURAC DIAS	APROXIM.	RESPONSABLE	COSTO
1	Establecimiento de los recursos necesarios para la implementación del plan	Recursos necesarios establecidos	30		Asist. Administrativa	5,00
2	Cotización y Selección del vehículo de transporte de productos a adquirir	Selección de vehículo a adquirir	30		Gerente Propietario	20,00
3	Adquisición del camión	Camión adquirido	1080		Gerente Propietario	22.000,00
4	Selección de personal para realizar la entrega a domicilio	Selección de entre no menos de 3 candidatos	30		Gerente Propietario	70,00
5	Contratación de personal	Contratación de personal	30		Gerente Propietario	50,00
6	Establecer horarios para entregas	100% establecimiento de horarios	30		Asist. Administrativa	10,00
7	Establecer comunicación de venta y servicio a domicilio	100% Establecimiento de comunicación	60		Asist. Administrativa	150,00
*	Capacitación del personal sobre lo que deberán hacer al momento de realizar una venta con entrega a domicilio	Personal capacitado al 90%	60		Asist. Administrativa	10,00
*	Impresión de formatos para realizar la comunicación	Contar con los formularios necesarios	15		Asist. Administrativa	140,00
8	Organizar las entregas	100% Organización entregas	30		Asist. Administrativa	80,00
9	Controlar que se efectuen las entregas	100% de entregas controladas	90		Asist. Administrativa	90,00
COSTO TOTAL						22.475,00
RECURSOS:		Suministros de oficina, Equipo informático, teléfono.				
INDICADOR GLOBAL		80% de Clientes Satisfechos				

Realizado por. Autora

1. Establecimiento de los recursos necesarios para la implementación del plan

Para realizar una adecuada entrega a domicilio, se debe resaltar, que la empresa necesita contar con personal que se dedique a realizar exclusivamente esa función, para que de esta manera se pueda organizar de mejor manera la entrega de los productos. Se necesitará, entonces, un chofer y un ayudante de chofer para que realcen estas funciones.

En la actualidad, la empresa cuenta con dos camionetas para entregar la mercadería, pero al entregar productos al por mayor, se ha observado la necesidad de adquirir un nuevo vehículo de transporte, el cual deberá tener una mayor capacidad de transporte de productos.

2. Cotización y selección de vehículos de transporte a adquirir

Para la adquisición de vehículo de transporte, se deberá realizar cotizaciones a diferentes casas y patios de camiones, para establecer cual es el tipo de transporte más apropiado para la empresa

3. Adquisición del vehículo de transporte

Una vez establecido el vehículo de transporte más adecuado, se procederá a su adquisición y se tomará en cuenta, también, que se lo realizará a través de un auto-financiamiento. Para ello, las casas de vehículos solicitan un 30% de entrada aproximadamente y la diferencia se lo cancelará directamente a la casa respectiva a un plazo de 36 meses.

4. Selección del personal para realizar las entregas

En la actualidad, la empresa no cuenta con empleados que realicen la tarea de entrega de productos a domicilio como tarea específica, lo cual

produce problemas tales como indisponibilidad de tiempo por parte del personal.

Es por lo anterior, que se ha considerado la necesidad de contar con personal que se dedique exclusivamente para esta tarea, para poder partir desde este punto para realizar una adecuada programación.

Entonces, se necesitará contratar un chofer profesional, con experiencia mínima de dos años que posea referencias personales y además un ayudante.

5. Contratación de personal

La contratación del personal es una actividad que se la realizará de acuerdo a las necesidades propias de la empresa, es decir de un personas que se encuentran en posibilidad de laborar de martes a sábado a través de un contrato por horas lo cual permitirá establecer un programa de acuerdo a las necesidades del consumidor.

6. Establecimiento de horarios para entregas

Para poder servir mejor en cuanto a las entregas de productos, es necesario establecer horarios que permitan dar previamente una idea del horario que dispone la empresa para servir al consumidor.

Es por ello que se establecerá que el horario con el cual la empresa cuenta para realizar entregas sin costo adicional es el siguiente:

Lunes a Viernes :
10:00 AM a 18:30 PM
Sábados:
De 9:30 AM a 20:00 PM

Será necesario colocar esta información de tal manera que pueda ser visible de fácil manera por clientes. Esta información se deberá especificar verbalmente al consumidor, por el personal, en el momento de realizar las ventas.

Además se debe considerar que las ventas que se realicen por la mañana se entregarán el mismo día por la tarde, y las ventas que se realicen por la tarde, se las entregarán por la mañana.

En caso de que el consumidor necesite el producto de manera inmediata, se podrá presentar la opción de que exista un pequeño costo adicional de \$3,00 por la entrega en el sector norte de Quito y de \$5,00 en otro sector.

7. Establecer comunicación de venta y servicio a domicilio

Se debe mantener una adecuada comunicación para poder realizar una adecuada programación de entregas. Para ello, en el momento en que se realice una venta con entrega del producto, será necesario llenar el siguiente formulario:

TABLA 4.12 MODELO DE FORMULARIO PARA ENTREGAS A DOMICILIO

Comercial FABIOLITA

FACTURA- N/V No. _____

FECHA DE COMPRA _____

NOMBRE DEL CLIENTE _____

FECHA DE ENTREGA _____

LUGAR DE ENTREGA _____

HORA DE ENTREGA _____

TELEFONO _____ TELF. CELULAR _____

(Espacio croquis del lugar de entrega)

PRODUCTO(S) ADQUIRIDO(S) _____

ESPECIFICACION _____

NOTA _____

NOMBRE Y FIRMA VENDEDOR _____

FIRMA DE RECEPCION _____ FECHA Y HORA _____

Elaborado por. Autora

Una vez llenado este formulario se procederá a ordenarla en una carpeta de tal manera que se encuentre pendiente hasta el momento de la entrega.

8. Organizar las entregas

Una vez que se tenga archivados debidamente los formularios de entrega a domicilio, se procederá a organizarlas de tal manera que se las pueda entregar en el plazo establecido y con puntualidad. Se deberá tomar en

cuenta los horarios establecidos por la empresa y la confirmación de datos antes de entregar al chofer/ayudante quienes serán los responsables por realizar las entregas de mercadería.

9. Controlar que se efectúen las entregas

Al final del día, se verificará de acuerdo a los formularios de entrega que toda la mercadería haya sido entregada a tiempo y conforme a las especificaciones preestablecidas, lo cual se puede verificar de acuerdo a las firmas y hora y fecha de entrega que se encuentran en el final de cada formulario.

Cualquier inconveniente se deberá corregir con el fin de tener un mejoramiento continuo de entregas a domicilio.

4.2.2.2 PLAN DE IMPLEMENTACION DEL SISTEMA CONTABLE

Introducción

Para un desempeño eficiente de toda organización, es necesario contar con un sistema contable que permita ordenar todas las transacciones de manera rápida y efectiva, de tal forma que se pueda disponer de información en el momento en que se requiera.

Al no contar con un sistema contable, Comercial Fabiolita posee varios problemas que se han presentado en el capítulo segundo, por lo que la realización de este proyecto es muy importante.

Justificación

Para Comercial Fabiolita, la implementación del sistema contable le permitirá conocer y manejar eficientemente los inventarios de mercadería en cualquier momento, para poder realizar los requerimientos a tiempo y evitar los atrasos de mercadería especialmente.

De igual forma, se podrá realizar el pago a proveedores a tiempo, lo que mejorará las relaciones comerciales con ellos, y los requerimientos de productos se los pueda realizar en el momento oportuno.

Además, el sistema contable permitirá conocer los productos que benefician más a la empresa, en cuanto a utilidad especialmente, lo que permitirá tener un manejo más adecuado de la inversión en la mercadería.

Muchas operaciones que en la actualidad se realizan de manera manual, se verán mejoradas notablemente y por lo tanto proveerán de mayores beneficios a la empresa.

Objetivo del proyecto

Aplicar un sistema contable apropiado para la empresa, de tal modo que puede llevar las transacciones de manera rápida y efectiva.

Objetivos Específicos

- ♣ Plantear las necesidades específicas sobre la implantación de un sistema contable.
- ♣ Determinar nuevos procedimientos para la implementación de la contabilidad.

Desarrollo de Actividades

A continuación se presenta un cuadro, en el cual, se resumen las actividades del proyecto, su costo individual y total, así como también el tiempo estimado para la realización de cada actividad:

**TABLA 4.13 PROYECTO No. 2
RESUMEN DE ACTIVIDADES**

PROYECTO		PLAN PARA LA IMPLEMENTACION DEL SISTEMA CONTABLE				
RESPONSABLE		Asist. Administrativa/Contador				
n	ACTIVIDAD	META	DURAC DIAS	APROXIM.	RESPONSABLE	COSTO
1	Establecer el flujo de información que genera la empresa	100% establecim. De flujo de inform.	30		Asist. Administrativa	20,00
2	Concientizar la necesidad de tener un sistema automatizado de contabilidad	90% de necesidad concientizada	60		Asist. Administrativa	20,00
3	Determinar el costo de inversión y adquisición el software y hardware para la implementación del sistema	Adquisición de Software y Hardware	30		Gerente Propietario	1.000,00
*	Adquisición un CPU, monitor, mouse	Hardware adquirido			Gerente Propietario	480,00
*	Adquisición de una impresora	Impresora adquirida			Gerente Propietario	220,00
*	Adquisición Software de Sistema Contable	Software contable adquirido			Gerente Propietario	300,00
4	Responsabilidades del cargo	100% establecim. de responsabilidades del cargo	30		Asist. Administrativa	10,00
5	Selección y contratación de Contador	Contratación de Contador	60		Gerente Prop	50,00
6	Inducción al contador	90% Contador inducido	60		Asist. Administrativa	90,00
7	Implementación del Sistema Contable	Sistema Contable Implementado	60		Contador	10,00
COSTO TOTAL						2.200,00
RECURSOS:		Suministros de oficina, Equipo informático, Movilización				
INDICADOR GLOBAL		Sistema Contable Implementado				

Realizado por: Autora

1. Establecer el flujo de información que genera la empresa

El primer paso que se debe plantear antes de implementar el sistema contable, es el de establecer el flujo de información que genera la empresa, es decir, determinar el sistema que se está utilizando para manejar la información contable.

Es así, que en la actualidad, se lleva un registro de las ventas diarias que se realizan, se anotan los diferentes pagos a realizarse en un cuaderno

contable, se cancelan manualmente las facturas pendientes entre otros manejos manuales.

2. Concientizar la necesidad de tener un sistema contable

Una de las razones por las cuales no se ha implementado el sistema contable es la falta de interés y entrega de debida importancia que tiene mantener un sistema contable en cualquier organización.

Es por ello que se debe exponer las razones por las cuales el sistema contable es importante para la organización. Se debe empezar informando al Gerente-propietario y posteriormente se lo realizará a los cuatro empleados para que se empiece a realizar las operaciones de manera ordenada y poder implementar la contabilidad.

3. Determinar el costo de inversión y adquisición de software y hardware para la implementación del sistema.

Para la implementación del sistema contable, será necesario contar con hardware y software apropiado. Se deberá cotizar las opciones más apropiadas y convenientes para adquirir el programa y equipo de computación.

Para el efecto se ha cotizado en varios lugares y mediante asesoría, se ha determinado que existen opciones que nos permiten tener una idea del costo en el que se incurrirá.

4. Responsabilidades del cargo

Una vez que la empresa cuenta con el programa contable, se debe señalar que será necesario contratar a un contador para poder llevar la contabilidad de la empresa de una manera adecuada, puesto que si bien

es cierto que el manejo del programa no necesita mayores conocimientos, siempre será necesario de un apoyo especializado para afrontar los diferentes requerimientos que se presentan.

Es por ello que la persona que vaya a ocupar este cargo deberá tener un control sobre la información que se ingrese en el programa para la corrección de cualquier inconveniente y que además brinde asesoría sobre cualquier inquietud que se pudiera presentar.

5. Selección y contratación de Contador

La selección del contador se la realizará tomando en cuenta los siguientes requerimientos:

- ♣ Contador CPA autorizado.
- ♣ Experiencia mínima de dos años en cargos similares.
- ♣ Presentación de referencias personales
- ♣ Sueldo a ganar mensualmente de \$350,00

Una vez seleccionado el contador se procederá a su contratación.

6. Inducción al contador

Una vez contratado el contador, se procederá a informar acerca de las diferentes actividades que se realizan en la empresa, el personal con el que se cuenta y las responsabilidades que tendrá.

Es necesario, además, transmitir la cultura organizacional de Comercial Fabiolita al nuevo contador, con la finalidad de que pueda comprender mejor los procedimientos del personal de Comercial Fabiolita.

7. Implementación del Sistema Contable

Una vez de contar con un contador capacitado y los recursos materiales necesarios, se prosigue a implementar el sistema contable.

4.2.2.3 PLAN DE MARKETING

Alcance

A través de la implementación del plan de Marketing para Comercial Fabiolita se conseguirá el incremento de la participación de la empresa en el mercado.

Justificación

Para Comercial Fabiolita, la implementación del plan de marketing le permitirá darse a conocer o reforzar la imagen hacia el consumidor de lo que es la empresa, permitiendo de esta forma una mejor participación de la empresa en un mercado altamente competitivo.

Un adecuado plan publicitario permitirá poder llegar hacia un mayor número de consumidores, logrando con ello, un incremento en las ventas.

Objetivo del proyecto

Incrementar la participación de la empresa en el Mercado, así como También proyectar la imagen adecuada de la empresa con la finalidad de incrementar las ventas.

Objetivos específicos

- ♣ Realizar un estudio que permita conocer los requerimientos de los consumidores.
- ♣ Diseñar un plan publicitario adecuado para la empresa.

Desarrollo de actividades

A continuación se presenta un cuadro, en el cual, se resumen las actividades del proyecto, su costo individual y total, así como también el tiempo estimado para la realización de cada actividad:

**TABLA 4.14 PROYECTO No. 3
RESUMEN DE ACTIVIDADES**

PROYECTO		PLAN DE MARKETING				
RESPONSABLE		Gerente-Propietario				
n	ACTIVIDAD	META	DURAC DIAS	APROXIM.	RESPONSABLE	COSTO
1	Realizar encuestas de los productos y el servicio que ofrece Comercial Fabiolita	100% de encuestas realizadas	60		Vendedores	100,00
2	Clasificar la información obtenida.	100% de información reunida	30		Asist. Administrativa	20,00
3	Sistematización y análisis de resultados obtenidos	100% resultados obtenidos	60		Asist. Administrativa	50,00
4	Plantear estrategias de acuerdo a los resultados	Consecución de estrategias planteadas	30		Asist. Administrativa	30,00
5	Diseñar un plan publicitario	Diseño de plan publicitario aprobado	90		Gerente Propietario/Asist.	100,00
6	Implementación del plan	Plan de marketing implementado	180		Gerente Propietario/Asist.	1.600,00
COSTO TOTAL						1.900,00
RECURSOS:		Suministros de oficina, Equipo de computación, teléfono, movilización.				
INDICADOR GLOBAL		Plan de Marketing Implementado				

Realizado por: Autora

1. Realizar encuestas de los productos y el servicio que se ofrecen

Es necesario tener información acerca de los productos, medios y apreciaciones del consumidor para establecer un adecuado plan de publicidad para Comercial Fabiolita. A continuación se presenta un modelo de encuesta para reunir información:

TABLA 4.15 MODELO DE ENCUESTA

 **Comercial
FABIOLITA**

Por favor sírvase llenar la siguiente encuesta, sus respuestas serán de gran ayuda para la consecución del objetivo propuesto por la empresa. La información es confidencial y será utilizada con el fin señalado. Solicitamos que conteste con total libertad.

NOMBRE (OPCIONAL) _____

EDAD _____ *SEXO* _____ *FECHA* _____

PRODUCTO ADQUIRIDO _____

1. *Usted tiene conoce de Comercial Fabiolita porque ...*
a. *Vive por el sector* () b. *Consejo de alguien cercano* ()
c. *Páginas amarillas* () d. *Otro* () _____

2. *¿Qué lo motivo a comprar el producto?*
a. *Precio* () b. *Calidad* () c. *Diseño* () d. *Otro* () _____

3. *¿El vehículo que trasladará su producto del local a su domicilio es*
a. *Propio* () b. *Aalquilado* () c. *Servicio de la Empresa* () d. *Otro* () _____

4. *Ha utilizado el servicio que presta Comercial Farolita anteriormente?*
a. *Sí* () b. *No* () *Si su respuesta es sí por favor continúe*

5. *¿Cómo calificaría al servicio a domicilio?*
a. *Excelente* () b. *Bbueno* () c. *Regular* () d. *Pésimo* ()

Por qué? _____

Elaborado por: Autora

2. Clasificar la información obtenida

Las encuestas se las realizará por un periodo de dos meses, en los tres locales que dispone Comercial Fabiolita. Una vez realizadas las encuestas se procede a reunir la información y se la clasifica según las opciones que los clientes hayan elegido.

3. Sistematización y Análisis de resultados obtenidos

Reunida la información se procederá a analizarla. Inicialmente se tabulará las respuestas obtenidas para tener una idea más clara y ordenada de lo

que el consumidor percibe a cerca de los productos y servicio que la Empresa presta y entrega.

Analizada la información se procederá a presentar los resultados obtenidos con la finalidad de tomar las decisiones más apropiadas para la empresa.

4. Plantear estratégicas de acuerdo a los resultados obtenidos

Con los datos obtenidos se podrá establecer estrategias a corto, mediano y largo plazo con el fin de mejorar la participación en el mercado de la empresa.

Las estrategias deberán ser incluidas en el diseño del Plan de Gestión Estratégica para poder mantener un crecimiento acorde a los objetivos planteados.

5. Diseñar un plan publicitario

De acuerdo a las estrategias que se obtengan, de la información recopilada, se podrá diseñar el plan publicitario para Comercial Fabiolita, el cual deberá incluir a varios medios de comunicación tanto escrita como de radiodifusión y comercio electrónico.

A. Medios Escritos

En los medios escritos se deberá tomar en cuenta a las revistas y periódicos regionales de la zona norte de la ciudad de Quito especialmente tales como, revistas de la parroquia de Calderón, boletines informativos del Ilustre Municipio Metropolitano de Quito, entre otros.

B. Medios de radiodifusión

En esta clase de medios, se puede realizar cotizaciones en diferentes radios de la ciudad con el fin de promocionar a la empresa en un medio conveniente y que pueda llevar el mensaje a un gran número de consumidores.

C. Comercio Electrónico

Se deberá buscar ayuda especializada en el tema con el fin de tratar de implementar una página WEB en la cual se pueda entregar información y posiblemente en donde se pueda realizar ventas directas.

6. Implementación del Plan

Establecido el plan publicitario y los medios para hacerlo, será necesario ponerlo en acción.

4.2.2.4 PLAN PARA LA CREACIÓN DE PROCEDIMIENTOS PARA ENTREGA y COBRANZA DE CREDITOS

Alcance

Debido a que los procedimientos para la entrega y cobro de créditos ha permitido un incremento en las cuentas incobrables, es necesario establecer los procedimientos que se deben realizar con el fin de entregar y cobrar los créditos directos que provee la empresa.

Justificación

Para Comercial Fabiolita la entrega y cobro de créditos tiene problemas debido principalmente porque no dispone de procedimientos que le indiquen que acciones tomar para realizar esta actividad. Es por ello que

es necesario la implementación de procedimientos que le dirijan el camino correcto que deben tomar para mantener, además, un control sobre créditos.

Objetivo del Proyecto

Mejorar la entrega y cobro de créditos personales para disminuir las cuentas atrasadas e incobrables.

Objetivos Específicos

- ♣ Establecer los puntos deficientes en los que se recae al momento de la entrega y cobro de créditos
- ♣ Determinar las acciones a corregir en la entrega y cobro de créditos.

Desarrollo de actividades

A continuación se presenta un cuadro, en el cual, se resumen las actividades del proyecto, su costo individual y total, así como también el tiempo estimado para la realización de cada actividad.

**TABLA 4.16 PROYECTO No. 4
RESUMEN DE ACTIVIDADES**

PROYECTO		PLAN PARA EL DISEÑO DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ENTREGA Y COBRO DE CREDITOS				
RESPONSABLE		Contador				
n	ACTIVIDAD	META	DURAC DIAS	APROXIM.	RESPONSABLE	COSTO
1	Obtención de información sobre como se manejan los créditos	90% información obtenida		30	Asist. Administrativa	10,00
2	Establecer procesos para entregar créditos	100% de proceso establecido		90	Asist. Adm./Contador	50,00
3	Establecer procesos para realizar cobros.	100% de proceso establecido		90	Gerente/Asist. Adm.	50,00
4	Responsabilidad al realizar los cobros	Determinación de responsabilidades en el cobro		30	Contador	10,00
5	Control de entrega y cobranza de créditos	100% de control sobre la entrega y cobranza de créditos		90	Contador	30,00
COSTO TOTAL						150,00
RECURSOS:		Suministros de oficina, Equipo informático, Movilización				
INDICADOR GLOBAL		25% menos de cuentas incobrables.				

Realizado por: Autora

1. Obtención de información sobre como se manejan los créditos actualmente

Es necesario conocer cómo se están manejando los créditos en la actualidad con el fin de establecer aquellos puntos en los cuales se debe mejorar para cambiarlos parcial o totalmente.

En la actualidad, la mayoría de problemas se presentan con los créditos entregados hacia las personas naturales, porque los requerimientos son mínimos para la obtención de créditos pero principalmente por la falta de seguimiento que se le hace al crédito, puesto que luego de registrarlos se espera pacientemente a que regresen a cancelar sus cuotas, sin recordatorios o alguna otra acción que permita mantener un contacto con el cliente de obligatoriedad.

2. Establecer procesos para la entrega de créditos

En primer lugar, es necesario conocer que existen políticas que deberán ser cumplidas obligatoriamente y sin excepción antes de la entrega de créditos, ya que son los requerimientos mínimos que se han establecido antes de entregar los productos. Las políticas para la entrega de créditos son:

Personas naturales

- ❖ Copia de cédula
- ❖ 50% de entrada del valor del producto
- ❖ Confirmación de dirección de vivienda y trabajo
- ❖ Confirmación de teléfonos (casa y trabajo)

Personas jurídicas

- ❖ Orden de pedido de los productos, firmado por el representante de la empresa.
- ❖ 25% en cheque a la fecha del valor total adquirido.
- ❖ 50% en cheque del valor total adquirida 30 días.
- ❖ 25% en cheque, el valor restante.

Una vez cumplidos con estos básicos requerimientos, se procederá a confirmar los datos y se explicará al cliente (persona natural) que es necesario que el producto o mercadería adquirida será entregada posteriormente a domicilio por la empresa.

3. Establecer procesos para realizar cobros

Una vez realizada la entrega del crédito personal, es necesario establecer como será el manejo de los cobros para la empresa, lo cual se presenta a continuación:

- Se debe realizar una revisión diaria del registro de cuentas por cobrar para reconocer a aquellas que se encuentre cercanas a su vencimiento.
- Se establecerá un período máximo de 8 días, posterior la vencimiento de la cuenta por cobrar, antes de proceder a comunicarse telefónicamente con el cliente. La comunicación deberá estar basada en los siguientes puntos:

* Se utilizará un tono muy amable con el cual se tratará de recordar al cliente el vencimiento de la deuda.

* Se establecerán las razones por las cuales se ha presentado el atraso.

* Se acordará una fecha máxima para la cancelación.

* Se transmitirá esta información de manera escrita y deberá ser adjuntada al documento de registro del crédito.

- En caso de faltar al cumplimiento de la nueva fecha establecida para la cancelación del crédito, se realizará una nueva llamada, con un tono más serio, buscando respuestas más serias y reales.
- En el caso de que después de la segunda llamada no existiera respuesta se procederá a conseguir una cita para tratar de conseguir el pago, personalmente.
- En el caso de que no tuviera éxito este sistema se buscará asesoría jurídica para realizar los procedimientos legales correspondientes.

4. Responsabilidades realizar los cobros.

La responsabilidad del contador consiste en mantener un control sobre las cuenteas por cobrar así como el control de los diferentes procedimientos que se han establecido con el fin de mejorar la entrega y cobro de créditos, especialmente los entregados a las personas naturales.

5. Control de entrega y cobranza de créditos

Una vez establecidos los procedimientos para la entrega y cobranza de créditos, así como también responsabilizar al contador para que realice el control sobre el manejo de estos procedimientos es necesario mantener un control periódico sobre los créditos personales, para que exista una retroalimentación y en caso de que sea necesario realizar correcciones o cambios a los procedimientos.

4.2.2.5 PLAN PARA LA CONSTITUCION LEGAL DE LA EMPRESA

Alcance

Constituir legalmente a la empresa Comercial Fabiolita para que ésta pueda presentarse en el mercado de una manera formalizada.

Justificación

Comercial Fabiolita es una empresa, que debido a varias razones propias de sus propietarios, no ha sido constituida legalmente. Sin embargo, es una necesidad básica que debe ser realizada con el fin de organizar legalmente sus transacciones y poder cumplir con todos los requerimientos legales que a su vez le servirá para encontrarse amparados en la ley.

Objetivo del proyecto

Establecer los pasos necesarios para la constitución legal de la empresa.

Objetivos específicos

- ♠ Establecer los requerimientos básicos para la constitución legal de la empresa.

Desarrollo de actividades

A continuación se presenta un cuadro, en donde se observa las actividades con sus responsables, tiempo y costo estimado , así como un indicador global:

**TABLA 4.17 PROYECTO No. 5
RESUMEN DE ACTIVIDADES**

PROYECTO		PLAN PARA LA CONSTITUCION LEGAL DE COMERCIAL FABIOLITA				
RESPONSABLE		GERENTE PROPIETARIO/ABOGADO				
n	ACTIVIDAD	META	DURAC DIAS	APROXIM.	RESPONSABLE	COSTO
1	Obtener información sobre la constitución de compañías	100% tema asesorado		30	Asist. Administrat.	5,00
2	Contratar asesoría legal (abogado)	Abogado contratado		180	Gerente-Propietario	1.200,00
3	Realizar los trámites correspondientes	Realización de trámites		150	Abogado	295,00
4	Establecer un fondo para la constitución legal	100% de presupuesto para la constitución legal		90	Gerente-Propietario	800,00
COSTO TOTAL						2.300,00
RECURSOS:		Suministros de Oficina, Equipo de computación, movilización.				
INDICADOR GLOBAL		Comercial Fabiolita Constituida Legalmente				

Realizado por: Autora

1. Obtener información sobre la constitución de compañías

La búsqueda de información en la actualidad es bastante sencilla, puesto que en la página Web de la Superintendencia de Compañías se puede encontrar un Instructivo Societario, en el cual se presenta la siguiente información:

CONSTITUCION

1. CONSTITUCION

1.1 COMPAÑIAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

Requisitos:

1.1.1 El nombre.- En esta especie de compañías puede consistir en una razón social, una denominación objetiva o de fantasía. Deberá ser aprobado por la Secretaría General de la Oficina Matriz de la Superintendencia de Compañías, o por la Secretaría General de la Intendencia de Compañías de Guayaquil, o por el funcionario que para el efecto fuere designado en las intendencias de compañías de Cuenca, Ambato, Machala y Portoviejo (Art. 92 de la Ley de Compañías y Resolución N°. 01.Q.DSC.007. (R.O. 364 de 9 de julio del 2001) y su

reforma constante en la Resolución No. 02.Q.DSC.006 (R.O. 566 de 30 de abril del 2002). De conformidad con lo prescrito en el Art. 293 de la Ley de Propiedad Intelectual, el titular de un derecho sobre marcas, nombres comerciales u obtenciones vegetales que constatare que la Superintendencia de Compañías hubiere aprobado uno o más nombres de las sociedades bajo su control que incluyan signos idénticos a dichas marcas, nombres comerciales u obtenciones vegetales, podrá solicitar al Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual –IEPI-, a través de los recursos correspondientes, la suspensión del uso de la referida denominación o razón social para eliminar todo riesgo de confusión o utilización indebida del signo protegido.

1.1.2 Solicitud de aprobación.- La presentación al Superintendente de Compañías o a su delegado de tres copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía, a las que se adjuntará la solicitud, suscrita por abogado, requiriendo la aprobación del contrato constitutivo (Art. 136 de la Ley de Compañías).

1.1.3 Números mínimo y máximo de socios.- La compañía se constituirá con dos socios, como mínimo, según el primer inciso del Artículo 92 de la Ley de Compañías, reformado por el Artículo 68 de la Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada, publicada en el Registro Oficial No. 196 de 26 de enero del 2006, o con un máximo de quince, y si durante su existencia jurídica llegare a exceder este número deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse (Art. 95 de la Ley de Compañías).

1.1.4 Capital mínimo.- El capital mínimo con que ha de constituirse la compañía es de cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América. El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse al menos en el 50% del valor nominal de cada participación. Las aportaciones pueden consistir

en numerario (dinero) o en especies (bienes) muebles o inmuebles e intangibles, o incluso, en dinero y especies a la vez. En cualquier caso las especies deben corresponder a la actividad o actividades que integren el objeto de la compañía (Arts. 102 y 104 de la Ley de Compañías). Si como especie inmueble se aportare a la constitución de una compañía un piso, departamento o local sujeto al régimen de propiedad horizontal será necesario que se inserte en la escritura respectiva copia auténtica tanto de la correspondiente declaración municipal de propiedad horizontal cuanto del reglamento de copropiedad del inmueble al que perteneciese el departamento o local sometido a ese régimen. Tal dispone el Art. 19 de la Ley de Propiedad Horizontal. Asimismo, para que pueda realizarse la transferencia de dominio, vía aporte, de un piso, departamento o local, será requisito indispensable que el respectivo propietario pruebe estar al día en el pago de las expensas o cuotas de administración, conservación y reparación, así como el seguro. Al efecto, el notario autorizante exigirá como documento habilitante la certificación otorgada por el administrador, sin la cual no podrá celebrarse ninguna escritura. Así prescribe el Art. 9 del Reglamento a la Ley de Propiedad Horizontal, publicado en el R.O. 159 de 9 de febrero de 1961. 12

El aporte de intangibles, se fundamenta en el Artículo Primero, inciso tercero de la Decisión 291 de la Comisión del Acuerdo de Cartagena y Artículos 12 y 14 de la Ley de Promoción y Garantía de las Inversiones. En esta clase de compañías no es procedente establecer el capital autorizado. Conforme a lo dispuesto en el artículo 105 de la Ley de la materia, esta compañía tampoco puede constituirse mediante suscripción pública.

1.1.5 El Objeto Social:

1.1.5.2 Afiliaciones (previas a la obtención de la resolución aprobatoria por parte de la Superintendencia de Compañías):

A. A la Cámara de la Construcción.- En el evento de que la compañía vaya a operar en el sector de la construcción, se debe obtener la afiliación a la Cámara de la Construcción 13 correspondiente, de acuerdo con lo prescrito en el Art. 4 del Decreto Supremo No. 3136 de 14 de enero de 1979, publicado en el R.O. 762 de 30 de los mismos mes y año.

B. A la Cámara de la Minería.- Si la compañía va a dedicarse a la explotación minera, en cualquiera de sus fases, es indispensable obtener la afiliación a la Cámara de la Minería que corresponda, según lo prescrito en el Art. 17 de la Ley de Minería, publicada en el Suplemento del R.O. 695 de 21 de mayo de 1991.

C. A la Cámara de Agricultura.- Si la compañía va a tener como actividad principal de su objeto la agricultura o la ganadería, se debe afiliarla a la Cámara de Agricultura respectiva, en cumplimiento de lo dispuesto en el Art. 3 de la Ley Reformatoria a la Ley de Centros Agrícolas, Cámaras de Agricultura Provinciales y Zonales, publicada en el R. O. 326 de 29 de noviembre de 1993. Afiliaciones (previas a la obtención de la inscripción de la escritura constitutiva y de su resolución aprobatoria en el Registro Mercantil):

D. A la Cámara de Industriales o de la Pequeña Industria.- Si la compañía va a dedicarse a cualquier actividad industrial es necesario que se obtenga la afiliación a la Cámara de Industriales respectiva o a la Cámara de la Pequeña Industria que corresponda, en observancia de lo dispuesto en el Art. 7 del Decreto No. 1531, publicado en el R.O. 18 de 25 de septiembre de 1968 o en el Art. 5 de la Ley de Fomento de la Pequeña Industria y Artesanía, publicada en el R.O. 878 de 29 de agosto de 1975 y reformada mediante Ley promulgada en el R.O. 200 de 30 de mayo de 1989.

E. A la Cámara Provincial de Turismo.- Si la compañía va a emprender en actividades turísticas es preciso alcanzar su afiliación a la Cámara Provincial de Turismo que, en razón del domicilio principal de la compañía, sea la competente para tal afiliación. Así disponen los artículos 4 y 25 de

la Ley de Cámaras Provinciales de Turismo y de su Federación Nacional, publicada en el R.O. 689 de 5 de mayo de 1995.

F. A la Cámara de Acuicultura.- En caso de que la compañía vaya a desarrollar actividades acuícolas, es indispensable obtener su afiliación a la Cámara de Acuicultura, en conformidad con lo prescrito en el Art. 3 de la Ley de la Cámara Nacional de Acuicultura, publicada en el R.O. 251 de 11 de agosto de 1993.

G. A la Cámara de Comercio.- En caso de que la compañía vaya a dedicarse a cualquier género de comercio es indispensable obtener la afiliación a la respectiva Cámara de comercio, según prescribe el Art. 13 de la Ley de Cámaras de Comercio.

H. A la Cámara Ecuatoriana del libro.- En el caso de que la compañía vaya a dedicarse a la edición, producción, distribución y comercialización de libros, revistas y demás impresos, podrán ser miembros de los Núcleos Provinciales de la Cámara Ecuatoriana del Libro, afiliándose previamente a la Cámara de Comercio respectiva, de acuerdo con lo dispuesto en el Artículo Tercero inciso cuarto de la Ley de la Cámara Ecuatoriana del Libro.

NOTA: *Cuando el objeto social de una compañía comprenda más de una finalidad, le corresponderá a la Superintendencia de Compañías establecer su afiliación de acuerdo a la primera actividad empresarial que aparezca en el mismo.*

1.2 COMPAÑÍAS ANONIMAS

Requisitos:

1.2.1 La compañía deberá constituirse con dos o más accionistas, según lo dispuesto en el Artículo 147 de la Ley de Compañías, sustituido por el Artículo 68 de la Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada. La compañía anónima no podrá subsistir con menos de dos accionistas, salvo las compañías cuyo capital total o mayoritario pertenezcan a una entidad del sector público.

1.2.2 Son aplicables a esta compañía los requisitos precisados en los numerales 1.1.1, 1.1.2, 1.1.5 y 1.1.6 sobre los requisitos de la 17 compañía de responsabilidad limitada. No obstante lo dicho, se aclara que la compañía anónima no puede tener por nombre una razón social, ni por objeto la actividad de consultoría, por lo que los numerales antes indicados le son aplicables, con las salvedades antes señaladas. El capital suscrito mínimo de la compañía deberá ser de ochocientos dólares de los Estados Unidos de América. El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse en al menos un 25% del valor nominal de cada acción. Dicho capital puede integrarse en numerario o en especies (bienes muebles e inmuebles) e intangibles, siempre que, en cualquier caso, correspondan al género de actividad de la compañía. Sin embargo, si se tratare de constituir una compañía cuyo objeto sea la explotación de los servicios de transporte aéreo interno o internacional, se requerirá que tal compañía específicamente se dedique a esa actividad con un capital no inferior a veinte veces el monto señalado por la Ley de Compañías para las sociedades anónimas, según lo dispuesto en el Art. 46 de la Ley de Aviación Civil, reformada por la Ley No. 126, publicada en el R.O. 379 de 8 de agosto de 1998.

1.2.3 La sociedad anónima permite establecer un capital autorizado, que no es sino el cupo hasta el cual pueden llegar tanto el capital suscrito como el capital pagado. Ese cupo no podrá exceder del doble del importe del capital suscrito (Art. 160 de la Ley de Compañías). Lo expresado para el caso de aportes consistentes en inmuebles sometidos al régimen de propiedad horizontal para la constitución de

1.3 COMPAÑÍAS EN COMANDITA POR ACCIONES

Requisitos: Los mismos que la Ley exige para la constitución de las compañías anónimas, con las modificaciones propias de esta especie que

constan en la Sección VII de la Ley de Compañías, esto es, en los artículos 301 a 304 del indicado cuerpo de leyes.

1.4 LAS ASOCIACIONES O CUENTAS EN PARTICIPACION

1.4.1. La asociación o cuentas en participación es aquella en que un comerciante da a una o más personas participación en las utilidades o pérdidas de una o más operaciones o de todo su comercio. Puede también tener lugar en operaciones mercantiles hechas por no comerciantes.

1.4.2. La asociación o compañía accidental se rige por las convenciones de las partes y está exenta de las formalidades establecidas para las compañías con personalidad jurídica. No obstante, deberá tenerse en cuenta lo dispuesto en la Sección XV de la Ley de Compañías, es decir, en los artículos 423 a 428 de ese cuerpo normativo. 19

2. Contratar asesoría legal

Comercial Fabiolita, como segundo paso para su constitución legal, deberá encontrar asesoría, en persona de un abogado especialista, para que éste preste la información necesaria para poder establecer los detalles y connotaciones que se presentarán.

La mayoría de los trámites son de orden legal, por lo que la necesidad de contratar un abogado es inminente. Se deberá realizar un estudio a cerca de una firma que sea especializada y pueda afrontar seriamente la tarea a ser encomendada.

3. Realizar los trámites correspondientes

Una vez contratado el abogado se podrá realizar reuniones en las cuales se comunique a los propietarios de Comercial Fabiolita los papeles,

documentos y demás que son necesarios para ser presentados, así como también un posible presupuesto de gastos y costos en los cuales se incurrirá sobre los trámites, y finalmente tiempo estimado para la consecución de la constitución legal.

4. Establecimiento un fondo para la constitución legal de la empresa

Naturalmente cualquiera que fuera la decisión sobre la clase de compañía que la empresa decida, será necesario establecer con anticipación un fondo específico para la realización de los diferentes trámites, honorarios y capital de constitución, por lo que la empresa, deberá establecer un presupuesto especial para el efecto.

4.2.2.6 PLAN PARA LA DIVERSIFICACION DE PROVEEDORES

Alcance

Búsqueda de nuevos proveedores para Comercial Fabiolita que permitan evitar la dependencia de la empresa para con su principal proveedor, a fin de mejorar la calidad, precio y disponibilidad de los productos.

Justificación

Comercial Fabiolita, como se ha podido observar en el análisis de los proveedores del capítulo segundo, tiene un gran proveedor principal del cual depende considerablemente. Para que la empresa pueda mejorar precio, calidad y especialmente disponibilidad de los diferentes productos que comercializa y distribuye, es necesario realizar un estudio que permita determinar nuevos proveedores.

Objetivo del proyecto

Establecer nuevos proveedores para Comercial Fabiolita que le permita mejorar la calidad, precio y disponibilidad de los productos que ofrece.

Objetivos específicos

- Encontrar nuevos productos complementarios para ofrecer al consumidor.

Desarrollo de actividades

A continuación se presenta un cuadro, en el cual, se resumen las actividades del proyecto, su costo individual y total, así como también el tiempo estimado para la realización de cada actividad

**TABLA 4.18 PROYECTO No. 6
RESUMEN DE ACTIVIDADES**

PROYECTO		PLAN PARA LA DIVERSIFICACION DE PROVEEDORES				
RESPONSABLE		Asistente Administrativa				
n	ACTIVIDAD	META	DURAC DIAS	APROXIM.	RESPONSABLE	COSTO
1	Solicitar a industrias y empresas proveedoras de insumos de tapicería y muebles para el hogar, presentar ofertas de proveeduría	No menos de 10 ofertas obtenidas	60		Asist. Administrativa	20,00
2	Constituir una base de datos de proveedores	Base de datos constituida	30		Asist. Administrativa	30,00
3	Realizar un estudio de posibles proveedores	Estudio realizado	30		Asist. Administrativa	10,00
4	Negociación con los posibles proveedores, respecto a precios, plazos, promociones.	Negociación realizada con todos los posibles proveedores	60		Gerente-Propietario	10,00
5	Establecimiento de ventajas	Ventajas establecidas	30		Gerente-Propietario	10,00
6	Determinación de mejores opciones	Mejores opciones determinadas	30		Gerente-Propietario	10,00
7	Contratación de proveeduría de los diversos productos	Nueva proveeduría contratada	30		Gerente-Propietario	10,00
COSTO TOTAL						100,00
RECURSOS:		Suministros de Oficina, Equipo de computación, movilización				
INDICADOR GLOBAL		Mejoramiento de precio, calidad y disponibilidad de los productos que se ofrecen.				

Realizado por: Autora

1. Solicitar a industrias y empresas proveedoras de insumos de tapicería y muebles para el hogar, presentar ofertas de proveeduría.

El primer paso para la diversificación de los proveedores es el de establecer contacto con diferentes empresas e industrias que producen o importan productos tales como muebles para el hogar o insumos de material de tapicería.

El contacto se lo realizará de forma telefónica o de manera personal y se solicitará información básica de la empresa, tales como dirección, teléfono, persona que servirá de contacto para el establecimiento de conversaciones futuras. También se solicitará que presenten ofertas con sus productos y precios establecidos.

2. Constituir una base de datos de proveedores

Con la información básica de las empresas o industrias y sus productos, se procederá a crear una base de datos, la cual indicará la información básica de cada una de ellas, lo cual nos permitirá un manejo más ordenado y rápido para continuar con el proceso.

3. Realizar un estudio de los posibles proveedores

Una vez establecida la base de datos de los proveedores, se procederá a realizar una preselección de los posibles proveedores. Esta preselección deberá estar orientada a establecer aspectos básicos como son:

- Calidad de los productos (Deberá ir de acuerdo al segmento de mercado que se satisface y se quiere satisfacer)
- Precio de los productos
- Disponibilidad de los productos

- Ubicación de la industria o empresa.
- Tiempo de funcionamiento de la industria o empresa.

4. Negociación con los posibles proveedores respecto a precios, plazos y promociones

Realizado un estudio de las varias básicas de los posibles suministradores de productos es necesario, realizar una negociación con las empresas o industrias pre-seleccionadas con la finalidad de conocer cuales son los precios preferenciales a distribuidores, los plazos de financiamiento otorgados y las diferentes promociones que pueden ofrecer.

5. Establecimiento de ventajas

Una vez que se cuente con toda la información, se procederá a entregar todos los datos a la base de proveedores, de tal forma, que se pueda establecer las ventajas para cada uno de los posibles suministradores, lo cual facilitará la clasificación y elección posterior.

6. Determinación de mejores opciones

El siguiente paso, consiste en la comparación de las ventajas que cada una de las empresas o industrias ha presentado, en relación a las empresas que actualmente proveen de sus productos a Comercial Fabiolita para escoger a aquellas que mayores beneficios provean en función de precio, calidad y disponibilidad.

7. Contratación de proveeduría de productos

Seleccionados los nuevos proveedores, se procede a realizar la contratación y pedido de los diferentes productos que se han seleccionado de las empresas y/o industrias.

4.2.2.7 PLAN FINANCIERO

Alcance

Debido a que no se ha contado con un plan definido para un adecuado manejo de los recursos financieros, la empresa no ha podido establecer sus falencias para corregirlas, así como también no ha podido canalizar sus recursos hacia los productos que mayores ventajas le proporcionen.

Justificación

La implementación de un plan financiero permitirá establecer un adecuado manejo de los recursos que le permita a la empresa, reinvertirlos para el crecimiento, así como también establecer las medidas necesarias para generar mayores utilidades a la empresa.

Objetivo del proyecto

Diseñar un Plan Financiero que permita orientar los recursos hacia el crecimiento de la empresa.

Objetivos específicos

- Realizar un estudio sobre la situación de la empresa

- Enfocar los recursos hacia los productos que más beneficien a la empresa.

Desarrollo de acciones

A continuación se presenta un cuadro, en el cual, se resumen las actividades del proyecto, su costo individual y total, así como también el tiempo estimado para la realización de cada actividad

**TABLA 4.19 PROYECTO No. 7
RESUMEN DE ACTIVIDADES**

PROYECTO		PLAN FINANCIERO				
RESPONSABLE		Contador				
n	ACTIVIDAD	META	DURAC DIAS	APROXIM.	RESPONSABLE	COSTO
1	Obtención de información financiera	100% de información obtenida	60		Asist. Proyecto	20,00
2	Realización del análisis financiero: razones financieras	100% de balances realizados	30		Contador	50,00
3	Establecimiento de la situación financiera presente de la empresa	Análisis Financiero Realizado	60		Contador	10,00
4	Establecimiento de plan financiero a adoptar para el manejo correctode los recursos	Plan financiero establecido	60		Contador	250,00
5	Ejecutar el plan financiero	Plan Financiero Ejecutado	180		Contador	120,00
COSTO TOTAL						450,00
RECURSOS		Suministros de Oficina, Equipo de computación, movilización, libros.				
INDICADOR GLOBAL		Plan Financiero Ejecutado				

Realizado por: Autora

1. Obtención de Información Financiera

Este proyecto se lo implementará a partir del mes 37 (M37), puesto que la empresa no dispone de información histórica que le permita realizar una adecuada evaluación inicial para el conocimiento de resultados. Es por ello que, será necesario, como primer paso obtener la información financiera necesaria

2. Realización del Análisis Financiero

Con la información financiera, se procederá a realizar un análisis de diferente índole, entre la cual se deberá realizar un análisis de razones

financieras, lo cual nos mostrará la situación en la que se encuentra la empresa.

3. Establecimiento de la situación financiera de la empresa

Una vez realizado el análisis financiero, se podrá conocer en que estado se encuentra la empresa, para proceder a tomar las medidas que encaminen al crecimiento de la empresa.

4. Establecimiento del Plan Financiero para Comercial Fabiolita a adoptar para el manejo adecuado de los recursos

En este punto se procederá a realizar el plan financiero adecuado a la misión, visión y objetivos que desea obtener la empresa.

5. Ejecutar el Plan

A continuación se procederá a ejecutar el Plan Financiero para la empresa.

4.5 Presupuesto General para los Proyectos

El presupuesto total de cada proyecto, establecido inicialmente de manera mensual, y posteriormente adicionado de tal forma, que genere los valores anuales para la evaluación de los proyectos en el flujo de caja proyectado es de un total de \$28.575,00.

Una vez realizado el desarrollo de los proyectos, se procederá a realizar el análisis financiero que nos permitirá conocer la conveniencia o no de la implantación de los mismos, lo cual se presenta a continuación:

CAPITULO V

EVALUACION FINANCIERA

En este capítulo se desarrolla la evaluación financiera de los proyectos establecidos en el capítulo anterior, con la finalidad de conocer si su aplicación es beneficiosa o no para el mejoramiento de la empresa.

5.1 EVALUACION FINANCIERA

La evaluación financiera de los proyectos, permitirá dar a conocer cuán beneficioso es para la empresa la realización de los proyectos. La evaluación se la realizará a partir de la elaboración de un flujo de caja proyectado de la empresa.

La proyección del flujo de caja será la base para el estudio de los proyectos propuestos anteriormente, puesto que, en base a los resultados que éste presente se procederá a realizar el cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR), el Valor Actual Neto (VAN), y el cálculo de la relación Beneficio-Costo (B/C).

Posteriormente, se procederá a realizar una simulación, con los datos anteriormente obtenidos, que permitirá conocer, desde diferentes escenarios, las oportunidades que los proyectos sean o no positivos para la empresa.

5.1.1. FLUJO LIBRE DE FONDOS

El flujo libre de fondos consiste en establecer la diferencia que existe entre todos los ingresos y los egresos de la empresa, durante el desarrollo de los proyectos, tomando en cuenta las depreciaciones y amortizaciones. En el caso de Comercial Fabiolita, se realizará un flujo libre de fondos proyectado para cinco años.

Para ello, se deberá tomar en cuenta los diferentes cambios que se presentarán, tales como inflación, incremento de ventas, incremento en gastos y costos, entre otros.

Se podría utilizar información de la empresa de por lo menos cinco años, para poder tomarla como referencia y tener un cálculo aproximado de las variaciones que se podrían presentar, pero debido a que Comercial Fabiolita no posee mayores datos históricos, se ha considerado realizar el flujo, tomando en cuenta la información de ventas, costos fijos y varios gastos realizados, valores que fueron calculados por su propietario durante el año 2006, los cuáles muestran valores aproximados y que permitirán ser tomados como punto de partida para el cálculo proyectado en los próximos cinco años.

5.1.1.1 INDICES

A continuación se presenta la tabla 5.1 con los indicadores:

TABLA 5.1 INDICES

OBJETIVO	META	% DE PARTICIPAC.	RESULTADO ESPERADO	SUPUESTO REAL	RESULTADO
FINANCIERA					
	VAN>+1	5%	10%	8%	0,04
Mejorar el manejo financiero de Comercial Fabiolita para poder utilizar los recursos en función de la consecución del objetivo corporativo	B/C>1,5	5%	10%	8%	0,0375
	Incremento de utilidades en un 5% anual	10%	8%	6%	0,08
CLIENTE Y MERCADO					
1. Mejorar el nivel de satisfacción en los clientes	Clientes satisfechos en un 90%	15%	90%	80%	0,13
2. Incrementar la participación de la empresa en el mercado.	Incremento de 10% anual de las ventas	25%	15%	12%	0,20
PROCESOS INTERNOS					
1. Implementar un sistema contable automatizado que permita organizar las transacciones de una manera eficiente	Evaluación del sistema	10%	100%	90%	0,09
2. Agregar nuevos proveedores de productos para la empresa, a través de la diversificación que disminuya la dependencia del proveedor principal.	Diversificar a los proveedores actuales	10%	8%	4%	0,05
3. Mejorar la entrega y cobro de créditos personales.	Disminución de cartera vencida	10%	35	40	0,11
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO					
2. Participar en el mercado como una empresa legalmente constituida.	Implementación del proyecto	10%	100%	100%	0,10
		100%	PORCENTAJE DE CRECIMIENTO		84%
					15%
					12,60%

Elaborado por: Autora

En este cuadro de índices se ha otorgado un porcentaje de participación a cada objetivo, dependiendo de la importancia que represente para la empresa. A continuación se ha colocado un porcentaje que simboliza lo que está esperando la empresa lograr. Luego, se ha entregado un porcentaje, que asume lo que se puede lograr en la realidad. Finalmente se ha multiplicado el valor esperado por el valor real y se ha dividido para el resultado esperado, lo que nos permite obtener un resultado que adicionado, su total, representa un porcentaje de lo que se obtendrá de acuerdo a la participación. A partir de este resultado, y considerando que

la consigna más importante para la empresa es el mejoramiento en la satisfacción del cliente (representa el 15%), se ha multiplicado estos valores y se ha obtenido un 12,60% que será el porcentaje considerado para la variación de las ventas con la aplicación de los proyectos.

Se tiene así también, que las ventas se verán incrementadas anualmente en un 8%, que es la tendencia de incremento de ventas anual calculado con base al incremento de la población y el sector de construcción. Los costos fijos se incrementan tomando en cuenta la inflación que es de 2.87% aproximadamente. Adicionalmente se presenta, que el incremento de las ventas producirá también un incremento en las entregas a domicilio por lo que los gastos de ventas se incrementarán en un porcentaje del 6.30%, porcentaje calculado tomando en cuenta que todas las ventas no son realizadas con entregas a domicilio, así como también que se adicionará a las entregas un vehículo nuevo.

A continuación se presenta el flujo libre de fondos proyectado a cinco años, incluido a los proyectos:

TABLA 5.2 FLUJO LIBRE DE FONDOS

FLUJO LIBRE DE FONDOS		2006	2007	2008	2009	2010	2011
INVERSION INICIAL							
Activo Fijo	- 49.900,00						
Capital de Trabajo	- 9.773,00						
Total	- 59.673,00						
A. INGRESOS							
Venta de Productos		146.225,00	157.923,00	170.556,84	184.201,39	198.937,50	214.852,50
Ingresos Proyectos			19.898,30	21.490,16	23.209,37	25.066,12	27.071,41
TOTAL		146.225,00	177.821,30	192.047,00	207.410,76	224.003,62	241.923,91
B. EGRESOS							
Costo de Ventas		71.622,00	73.677,55	75.792,10	77.967,33	80.204,99	82.506,88
Gastos Administrativos							
Sueldos Personal Adm.		15.440,00	15.883,13	16.338,97	16.807,90	17.290,29	17.786,52
Contrato de Contador			3.600,00	3.703,32	3.809,61	3.918,94	4.031,41
Suministros de oficina		420,00	432,05	444,45	457,21	470,33	483,83
Gastos de Ventas							
Sueldos Personal ventas		15.120,00	15.553,94	16.000,34	16.459,55	16.931,94	17.417,89
Contrato personal de entrega a dom.			5.040,00	5.184,65	5.333,45	5.486,52	5.643,98
Arriendos		14.340,00	14.751,56	15.174,93	15.610,45	16.058,47	16.519,35
Servicios Básicos		1.740,00	1.789,94	1.841,31	1.894,16	1.948,52	2.004,44
Publicidad y propaganda		800,00	822,96	846,58	870,88	895,87	921,58
Combustibles y Lubricantes		8.540,00	9.323,12	10.178,05	11.111,38	12.130,29	13.242,64
Combustibles y Lubricantes vehiculo nuevo			3.076,63	3.358,76	3.666,75	4.003,00	4.370,07
Reparación y Mantenimiento Vehiculos		3.850,00	3.960,50	4.074,17	4.191,09	4.311,38	4.435,12
Mantenimiento locales		75,00	77,15	79,36	81,64	83,99	86,40
TOTAL		131.947,00	147.988,54	153.016,99	158.261,40	163.734,52	169.450,10
Depreciación			3.003,33	4.540,00	4.540,00	4.540,00	4.540,00
Amortización			160,00	160,00	160,00	160,00	160,00
UTILIDAD OPERACIONAL		14.278,00	26.669,43	34.330,01	44.449,36	55.569,10	67.773,81
Otros egresos			10.885,00	8.873,33	6.233,33	1.763,34	20,00
Total Otros Egresos			10.885,00	8.873,33	6.233,33	1.763,34	20,00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		14.278,00	15.784,43	25.456,68	38.216,03	53.805,76	67.753,81
IMPUESTO A LA RENTA		3.569,50	3.946,11	6.364,17	9.554,01	13.451,44	16.938,45
15% PART. TRABAJADORES			1.775,75	2.863,88	4.299,30	6.053,15	7.622,30
UTILIDAD NETA		10.708,50	10.062,57	16.228,63	24.362,72	34.301,17	43.193,05
Depreciación			3.003,33	4.540,00	4.540,00	4.540,00	4.540,00
Amortización			160,00	160,00	160,00	160,00	160,00
FLUJO LIBRE DE FONDOS	- 59.673,00	10.708,50	13.225,90	20.928,63	29.062,72	39.001,17	47.893,05

Elaborado por: Autora

Una vez realizada la construcción del flujo libre de caja, se procede al cálculo del VAN, TIR y B/C

5.1.1.1 La Tasa Interna de Retorno (TIR)

Este método de evaluación se lo realiza en función de una tasa única de rendimiento. Es un criterio que hace que el VAN sea igual a 0.

Su fórmula matemática es la siguiente:

$$\sum_{t=1}^n \frac{FCN_t}{(1+R^*)} - I_0 = 0$$

Donde:

FCN_t: Flujo de caja neto del periodo t, puede tomar valor positivo o negativo.

r^{*}: Tasa interna de retorno (TIR).

I₀: Inversión inicial en el momento cero de la evaluación.

Esta fórmula fue aplicada directamente en la hoja de cálculo y su cálculo se presentará en el cuadro 5.2:

5.1.1.2 El Valor Actual Neto (VAN)

El VAN es un método de evaluación que compara a todos los ingresos y egresos de los flujos libres de fondos proyectados, deduciendo el valor de la inversión inicial.

La formula este método es:

$$VAN = n \sum_{n=0}^n \frac{In - En}{(1+i)^n} :$$

Donde:

In= Ingresos

En= Egresos

N= períodos

I= Interés

Esta fórmula fue aplicada directamente en la hoja de cálculo y su cálculo se presentará en el cuadro 5.2:

5.1.1.3 Relación Beneficio-Costo

Determina la relación entre el beneficio y el costo de los proyectos en el período de tiempo. Su fórmula de cálculo es la siguiente:

$$B/C = \frac{\sum_{t=0}^n \frac{Y_t}{(1+i)^t}}{\sum_{t=0}^n \frac{E_t}{(1+i)^t}}$$

Donde:

Y= Ingresos

E= Egresos (incluida la inversión I₀)

Se debe destacar que cuando el VAN es cero, la relación Beneficio-Costo es igual a 1. Si el VAN es superior a cero, la relación B/C será mayor que 1, debido a que ambas fórmulas proporcionan igual información, con la diferencia que la relación B/C requiere de mayores cálculos.

A continuación se presenta el cuadro 5.2, el cual se presenta el cálculo de la TIR, VAN y C/B, así como también el TMAR establecido para poder determinar los criterios antes mencionados:

El valor calculado de la tasa de descuento TMAR, se la realizó tomando en cuenta la tasa de riesgo país (rf), la constante B no apalancada del sector de la empresa, el riesgo país (r país).

TABLA 5.3 TMAR y Resultados Obtenidos

rf =	4,668
B =	0,71
r país =	6,75
rm - rf =	2,082
TMAR	12,90

TMAR	12,90%
TIR	32%
VAN	\$38.771,20
B/C	1,86

Elaborado por: Autora

Una vez determinados los resultados para cada criterio se procedió a utilizar un programa de simulación con la finalidad de utilizar diversos criterios y conocer las probabilidades de que se genere un beneficio o no con la aplicación de los proyectos.

5.1.2 ANALISIS DE SENSIBILIDAD

Para el análisis de sensibilidad, se ha utilizado un simulador llamado RiskEase, el cual, es un programa complemento de Microsoft Excel, que permite el análisis de riesgo de manera dinámica. Es una herramienta de gran importancia, puesto que, permite prever la incertidumbre en proyectos o en cualquier modelo cuantitativo, en que algunas de las variables puedan ser inciertas.

RiskEase, permite que el flujo de caja proyectado para Comercial Fabiolita, pueda ser dinámico, y pueda ser observado en un promedio de 1500 escenarios diferentes, lo que nos entrega un panorama más extenso, de lo que podría pasar en realidades diferentes, es decir, considerando que la variación de los índices preestablecidos en el flujo de caja proyectado con la presencia de los proyectos, pueda o no ser beneficioso para la empresa.

5.1.2.1 Pasos realizados para el análisis de sensibilidad en el simulador RiskEase

- El primer paso para realizar el análisis de sensibilidad es establecer las variables de riesgo que se desea analizar e ingresarlas en el programa RiskEase, y participan en el flujo de caja proyectado, (excepto la inflación que ya se encuentra establecida en el flujo) las cuales se presentan en la siguiente tabla:

TABLA 5.4
VARIABLES DE RIESGO

Tasa incremento ventas	8,00%
Tasa incremento ventas con proyectos	12,60%
Tasa de costo de ventas	48,98%
Tasa de incremento Gastos vehículos	6,30%

Elaborado por: Autora

- A continuación, se selecciona la probabilidad de distribución, estableciéndola en el cuadro como normal.
- El siguiente paso es establecer los rangos máximos y mínimos para cada una de las variables. Se ha establecido un sesgo inferior para las variables de incremento de ventas, ventas con proyectos y la tasa de costo de ventas, para que de esta manera, se pueda apreciar desde un punto de vista no muy optimista las consecuencias de las posibles variaciones de estos índices de riesgo. En cuanto a la tasa de incremento de gastos vehículos (que recaen directamente sobre los gastos de ventas relacionados con los vehículos), se ha establecido un sesgo superior para arriba. Los pasos hasta aquí mencionados, se los puede observar en el siguiente gráfico:

GRAFICO 5.1 ESTABLECIMIENTO DE RANGOS

INS	Arrange	Set links	Select	Edit probability distributions				Set correlations	
DEL	Auto-name			Range		Para-meter	Truncation		Correlations
RV No.	Risk variable	Base value	Prob. distr.	MIN	MAX		MIN	MAX	Ind.Var r [-1..1]
1	Tasa incremento ventas	8,00%	NORM	6,00%	8,50%				
2	Tasa incremento ventas con proyectos	12,60%	NORM	10,00%	14,00%				
3	Tasa de incremento costo de ventas	48,98%	NORM	46,00%	51,00%				
4	Tasa de Gastos vehículos	6,30%	NORM	6,00%	7,00%				

Fuente: RiskEase

- El siguiente paso es seleccionar los resultados de la TIR, VAN y B/C del flujo de caja proyectado,
- A continuación se procede a realizar de manera rápida, utilizando la siguiente opción del simulador, el análisis de sensibilidad que se presenta a continuación:

GRAFICO 5.2

ANALISIS DE SENSIBILIDAD

	Base value:			TIR		VAN		B/C	
	Low	Base	High	Low	High	Low	High	Low	High
	6,00%	8,00%	8,50%	32%	32%	\$38.771,20	\$38.771,20	1,86	1,86
RV1 Tasa incremento ventas	6,00%	8,00%	8,50%	25%	33%	\$22.770,61	\$42.862,89	1,56	1,94
RV2 Tasa incremento ventas con proyectos	10,00%	12,60%	14,00%	28%	34%	\$30.460,77	\$43.246,05	1,71	1,95
RV4 Tasa de Gastos vehículos	6,00%	6,30%	7,00%	32%	32%	\$38.944,79	\$38.362,50	1,87	1,85
RV3 Tasa de incremento costo de ventas	46,00%	48,98%	51,00%	32%	32%	\$38.771,20	\$38.771,20	1,86	1,86

Fuente: RiskEase

Como podemos observar en la tabla 5.4, en esta tabla se analiza la variación que puede presentarse en el cálculo de TIR, VAN y B/C, si se varía en 1% las variables de riesgo. Es decir, que si la tasa de incremento de ventas con proyectos varía en 1% menos de lo que se estableció, la TIR será de 25% y el VAN será de \$22.770,61, así como la relación costo beneficio será de 1.56.

De la misma manera, se interpreta que si la tasa de incremento de ventas con proyectos varía en 1% adicional de lo que se estableció, la TIR

cambiará a ser del 33%, el VAN será de \$42.862,89 y la relación B/C será de 1,94. El análisis continúa de la misma manera, para cada una de las variables de riesgo establecidas.

Las gráficas del análisis presentado en el cuadro 5.4, para la variación del 1% en las variables de riesgo y su efecto cambiante sobre la TIR, VAN y B/C, pueden ser observadas en el ANEXO 2.

- El siguiente paso a ser realizado es la realización de la simulación de un promedio de 1.000 escenarios diferentes, para el análisis de los resultados en diferentes realidades. Los resultados para cada uno de los escenarios se los puede apreciar en el ANEXO 3.
- Una vez realizada la corrida de los 1000 diferentes escenarios, se presenta el análisis de sensibilidad que se encuentra resumido en la tabla 5.5:

TABLA 5.5 Análisis de Sensibilidad Dinámica

Analisis de Riesgo

	TIR	VAN	B/C
Valor Esperado	28%	\$30.569,18	1,71
Desviación Estándar	2%	\$3.809,31	0,07
Mínimo	23%	\$18.844,48	1,49
Máximo	35%	\$46.230,83	2,00
Coficiente de Variación	0,058	0,125	0,042
Probabilidad de resultados negativos	0,0%	0,0%	0,0%
Expectativa de pérdida	0%	\$0,00	0,00
Expectativa de ganancia	28%	\$30.569,18	1,71
Ratio de expectativa de pérdida	0,000	0,000	0,000

Fuente: RiskEase

En el cuadro se puede observar que el valor esperado de la TIR es igual al 28%, el VAN de \$30.569,18 y la relación costo beneficio de 1,71. La desviación estándar para el TIR es del 2%, del VAN \$3.809,31 y para la

relación B/C es de 0.07. La TIR mínima es del 23%, el VAN mínimo es de \$18.844,48, y la relación B/C es de 1.49. El valor máximo para la TIR es del 35%, el máximo para el VAN es de \$46.230,83 y el B/C es de 2.00.

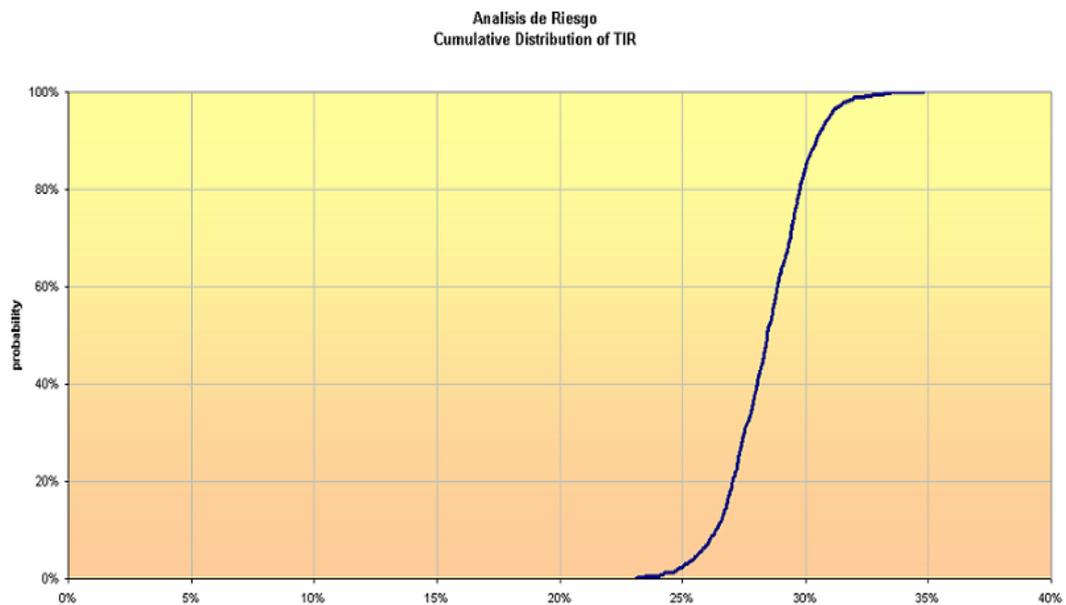
El coeficiente de variación es de 0.058 para la TIR, para el VAN de 0.125 y para la relación beneficio-costos es de 0.042. La probabilidad de resultados negativos es de el 0% tanto como para la TIR, el VAN y para la relación B/C. La pérdida esperada es de 0% tanto para el TIR como para el VAN y la relación B/C. La ganancia esperada es del 28% para la TIR, de \$30.569,18 para el VAN y de 1.71 para B/C. Finalmente la proporción de expectativa esperada es de 0 para la TIR, VAN y B/C.

Con este análisis se puede deducir entonces que la aplicación de los proyectos, con las variables antes mencionadas y tomando en cuenta 1000 escenarios diferentes, se puede esperar que en caso de no aplicar los proyectos se deje de ganar \$30.569,18 y en caso de aplicarlo en un ambiente pesimista, no se pierda, lo que significa que la aplicación de los proyectos establecidos para Comercial Fabiolita son favorables.

Es decir, que a través de los resultados obtenidos del análisis de sensibilidad se puede concluir que la aplicación de los proyectos seleccionados, será beneficioso para la empresa y su crecimiento.

En la representación gráfica para la TIR, proveniente del análisis de sensibilidad dinámico, se puede apreciar de mejor manera, como la curva de la TIR presenta una amplia probabilidad de obtener resultados positivos, la cual se presenta a continuación:

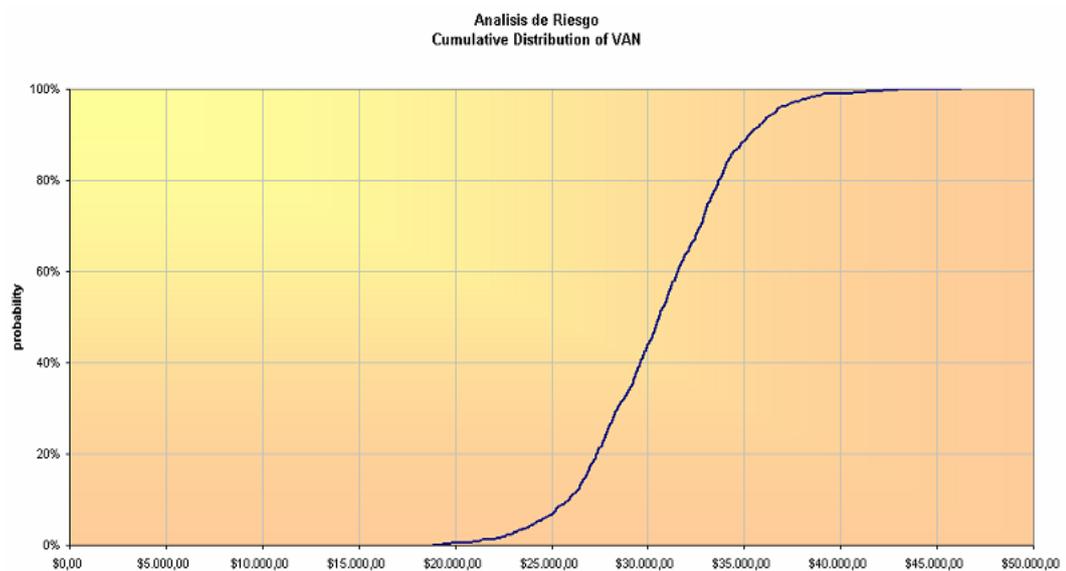
GRAFICO 5.3 PROBABILIDAD DE VARIACIÓN TIR



Fuente: RiskEase

De la misma manera, en la representación gráfica para el VAN, proveniente del análisis de sensibilidad dinámico, se puede apreciar fácilmente como la curva de la VAN presenta una favorable probabilidad de obtener resultados adecuados mediante la aplicación de los proyectos para la Empresa, la cual se presenta a continuación:

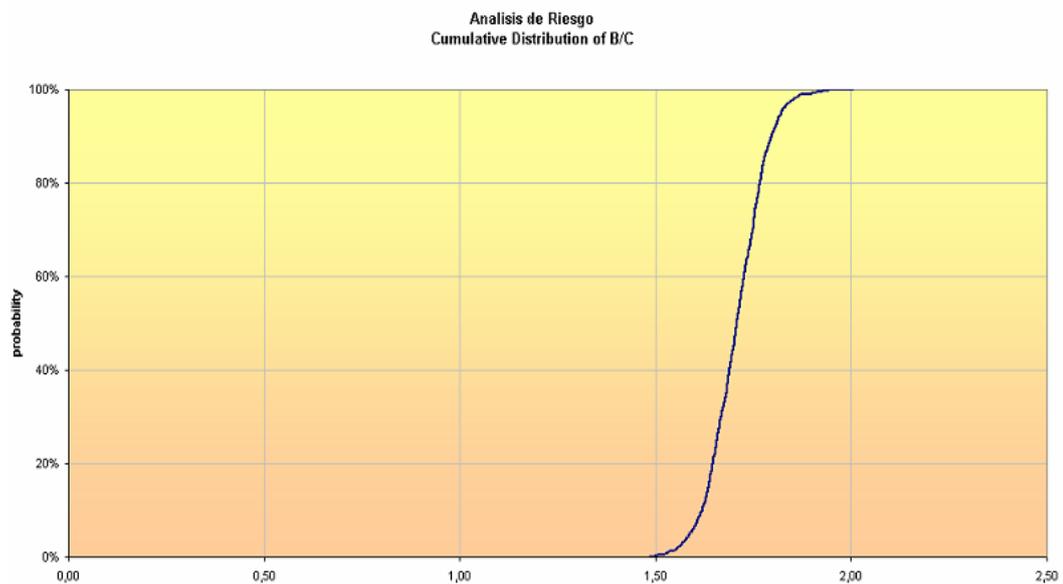
GRAFICO 5.4 PROBABILIDAD DE VARIACION VAN



Fuente: RiskEase

Finalmente, en la gráfica de la relación Beneficio-Costo que se presenta a continuación se puede apreciar la gran probabilidad de que esta relación presente resultados favorables en la aplicación de los proyectos para la Empresa:

GRAFICO 5.3 PROBABILIDAD DE VARIACION DE LA RELACION BENEFICIO-COSTO



Fuente: RiskEase

Como se ha podido observar en los gráficos presentados, la aplicación de los proyectos constituyen un beneficio notable sobre la empresa, verificable gracias al análisis dinámico realizado.

Una vez realizado el Análisis Financiero de los Proyectos, se puede establecer las Conclusiones y Recomendaciones sobre este trabajo, las cuales se presentan en el siguiente Capítulo.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

A continuación se presentan las conclusiones a las que se ha llegado luego de la finalización de este trabajo:

1. Del análisis realizado en el ambiente interno de la empresa, se pudo determinar que existe bajas barreras de ingreso al mercado que la empresa pertenece por lo que la necesidad de implementar las medidas necesarias para enfrentar esta amenaza son prioritarias.
2. El análisis situacional de la empresa, ha permitido establecer en las matrices FODA, las diferentes fortalezas, oportunidades, debilidades y debilidades que tiene la empresa, las cuales han permitido concluir en la base para el establecimiento del direccionamiento de Comercial Fabiolita.
3. Se puede concluir que gracias a la cultura organizacional de Comercial Fabiolita, se puede establecer que el modelo de gestión estratégico propuesto para la empresa podrá obtener los resultados esperados.
4. La aplicación del Plan Estratégico facilitará que la empresa tenga un crecimiento organizado, y al ser una empresa familiar, permitirá que Comercial Fabiolita continúe funcionando con un natural traspaso generacional.

5. La aplicación del Plan Estratégico es de gran importancia para Comercial Fabiolita, puesto que permite que la organización defina su crecimiento, tomando en cuenta su misión, visión, objetivos, estrategias y proyectos necesarios para su cumplimiento.
6. El diseño de los proyectos en este trabajo, permitirán encaminar a la empresa, en la toma de acciones para la consecución de su crecimiento dirigido.
7. La utilización del simulador RiskEase para el análisis de sensibilidad de los proyectos, permite tener una visión más amplia de lo conveniente que será la aplicación de los proyectos, al proveer de un análisis dinámico.
8. La evaluación de los proyectos permite conocer que con la aplicación de los mismos, la empresa podrá tener una expectativa de beneficio aceptable.

6.2 RECOMENDACIONES

Es necesario que para que este plan de gestión estratégica para Comercial Fabiolita, tenga el efecto positivo que se busca, se recomienda:

1. Se recomienda implementar la presente gestión estratégica para contar así, con la línea de dirección que deberá seguir la empresa para conseguir resultados debidamente planificados.
2. Se recomienda el involucramiento del personal para la implementación y puesta en marcha del plan estratégico, para que de esta manera se pueda lograr un compromiso.
3. Comunicar la misión, visión y objetivos delineados a todo el personal de la organización, para establecer un compromiso y participación efectivos de todos los involucrados.
4. Se recomienda la aplicación de este modelo de gestión estratégica puesto que permitirá conducir a la empresa hacia un sistema que permita el natural traspaso generacional de funciones.
5. Realizar una revisión periódica del modelo de gestión estratégica propuesto, por parte de la Asistente Administrativa, mediante sistemas de control, para que de esta manera, se pueda realizar un mejoramiento continuo.
6. Se recomienda realizar investigaciones periódicas de mercado, como medio de un sistema de información, con el fin de conocer las nuevas necesidades de los clientes, aceptación en el mercado y niveles de competencia.

7. Poner en práctica el manejo del Tablero de Comando (BSC), puesto que esta herramienta permitirá a la empresa poder tener una medida de cómo se está manejando la empresa y sus proyectos.

8. Poner en práctica los proyectos establecidos en este trabajo, con la finalidad de poner en marcha el mejoramiento de la empresa en todas sus actividades, principalmente, en el servicio de entrega a domicilio que permitirá establecer una ventaja competitiva en el mercado.

BIBLIOGRAFIA

- SALAZAR, Francis. 2004, Gestión Estratégica de Negocios,
- SERNA GOMEZ, Humberto. 1994. Planeación y Gestión Estratégica, Santafé de Bogotá, Colombia.
- JONSON, Gerry. 1997. Dirección Estratégica, Madrid, España, Prentice Hall, tercera edición.
- RESNIK, Paul. 1992. Como dirigir una pequeña empresa, Madrid, España, Serie MacGraw-Hill de management.
- BUENO CAMPOS, Eduardo. 1993. Dirección Estratégica de la empresa, metodología, técnicas y casos, Madrid, España, Ediciones Pirámide, cuarta edición.
- JARAMILLO; José. 1997. Dirección Estratégica, Madrid, España, McGraw-Hill de Management, segunda edición.
- MINTBERT, H. QUINN, J. VOYER. 1997. El proceso Estratégico, Juárez, México, Printice Hall, primera edición.
- MORENO, Galo. 2006. Compendio de Planificación Estratégica.
- DE LA PAZ, María. Revista Gestión. 2007 en crecimiento...pero sin “la mesa servida”, diciembre de 2006.
- TORRES, Rosa María. 2006. Analfabetismo y Alfabetización en el Ecuador: Opciones para la política y la práctica, Estudio realizado para la UNESCO.

- ESCALANTE, Cecibel. CHAVEZ; Rainer. 2003. Estudio de la calidad del aire en Quito.
- www.ecamcham.com
- www.bce.fin.ec,
- www.milenio.com
- www.tlc.gov.ec
- www.edu.netec.
- www.ince.gov.ec
- www.bsvde.paho.org

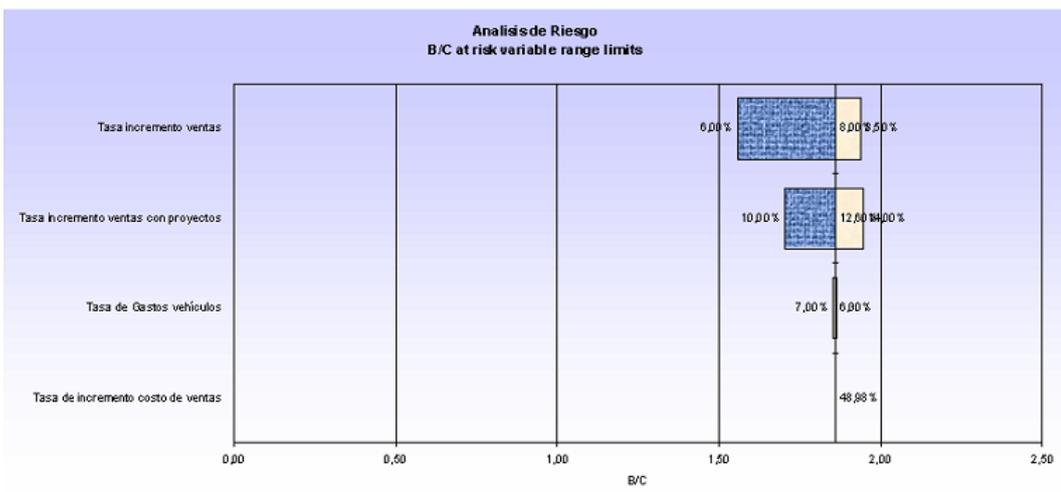
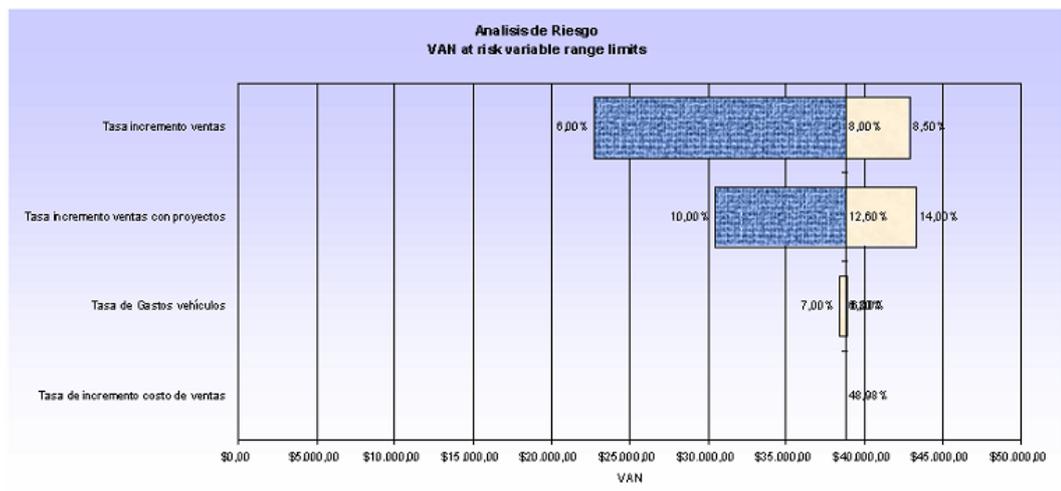
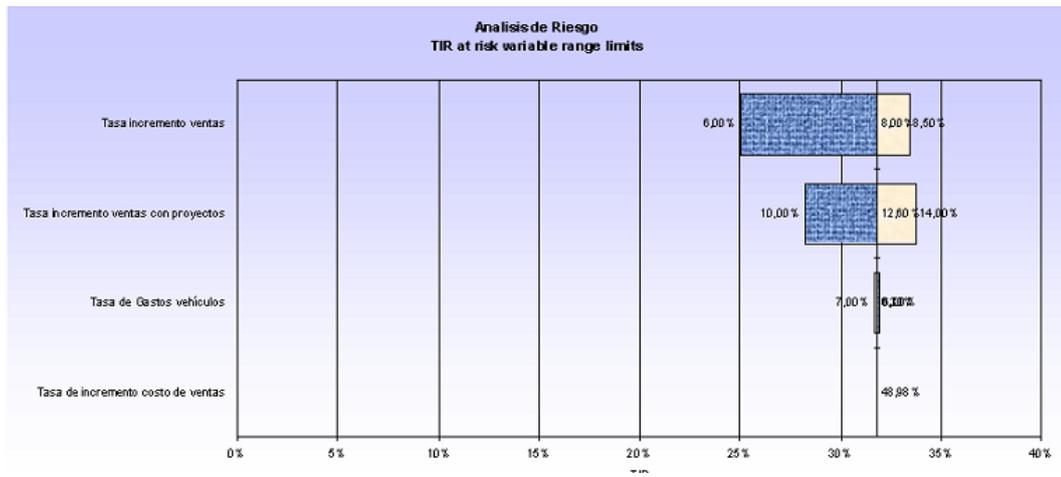
ANEXOS

ANEXO 1

COMERCIAL FABIOLITA			
BALANCE GENERAL			
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2006			
ACTIVOS			228.070,00
ACTIVO CORRIENTES		114.970,00	
CAJA /CAJA CHICA	500,00		
BANCOS	2.482,00		
INVERSIONES CORTO PLAZO	-		
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	41.770,00		
CREDITOS FISCALES	700,00		
GARANTIAS A TERCEROS	-		
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	-		
INVENTARIOS			
MERCADERIA	69.518,00		
OTROS	-		
ACTIVOS FIJOS		113.100,00	
BIENES NO DEPRECIABLES	-		
TERRENOS	32.000,00		
EDIFICIOS	66.100,00		
BIENES DEPRECIABLES			
EQUIPO DE COMPUTACION	-		
MUEBLES Y ENSERES	500,00		
DEP.ACUMULADA MUEBLES Y ENSERES			
VEHICULOS	14.500,00		
DEP.ACUMULADA ACTIVOS FIJOS	-		
ACTIVOS DIFERIDOS		-	
INVERSIONES		-	
PASIVOS			105.197,00
PASIVO CORRIENTE		105.197,00	
OBLIGACIONES SOCIALES	-		
PTMO.BANCARIOS CORTO PLAZO	-		
ANTICIPO CLIENTES	-		
PROVEEDORES	105.197,00		
OBLIGACIONES FISCALES	-		
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	-		
PASIVOS LARGO PLAZO		-	
PRESTAMO DE SOCIOS	-		
PRESTAMOS DE TERCEROS	-		
PRESTAMOS BANCARIOS	-		
PATRIMONIO		112.300,00	112.300,00
CAPITAL SOCIAL	112.300,00		
RESERVA DE CAPITAL	-		
APORTES FUTURAS CAPITALIZACION	-		
PERDIDAS ACUMULADAS	-		
UTILIDAD DEL EJERCICIO	-		
PASIVO Y PATRIMONIO			217.497,00

COMERCIAL FABIOLITA			
ESTADO DE RESULTADOS			
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2006			
INGRESOS			146.225,00
Ventas Grabadas	146.225,00		
Ventas Exentas	-		
Otros Ingresos	-		
COSTO DE VENTAS			71.622,00
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS			74.603,00
GASTOS OPERACIONALES			64.030,00
GASTOS DE ADMINISTRATIVOS		18.850,00	
Sueldos y Salarios	16.440,00		
Servicios Básicos	1.790,00		
Suministros de oficina	420,00		
GASTOS DE VENTA		44.000,00	
Sueldos y Salarios	15.120,00		
Arriendos	14.340,00		
Combustibles y lubricantes	9.540,00		
Reparación Mantenimiento Vehículo	3.850,00		
Flete en Ventas	350,00		
Publicidad y propaganda	800,00		
GASTOS FINANCIEROS		1.380,00	
Gasto Interés	1.200,00		
Otros	180,00		
GASTOS NO DEDUCIBLES	-		
UTILIDAD DEL EJERCICIO			10.573,00

ANEXO 2



ANEXO 3

Simulation results for:			<i>Analisis de Riesgo</i>		
Number of runs:			1000	Number of error runs:	0
Run	TIR	VAN	B/C		
Average:	28%	\$30.665,81	1,71		
Std.Dev:	4%	\$8.160,98	0,15		
Std.Error:	0%	\$258,07	0,00		
985	32%	\$38.761,83	1,86		
986	32%	\$38.921,30	1,87		
987	32%	\$38.944,84	1,87		
988	32%	\$38.964,50	1,87		
989	32%	\$39.066,37	1,87		
990	32%	\$39.538,12	1,88		
991	32%	\$39.670,61	1,88		
992	33%	\$40.627,56	1,90		
993	33%	\$40.688,12	1,90		
994	33%	\$41.241,61	1,91		
995	33%	\$41.463,46	1,91		
996	33%	\$42.040,68	1,92		
997	33%	\$42.140,38	1,93		
998	33%	\$42.627,23	1,94		
999	34%	\$42.950,92	1,94		
1000	35%	\$46.230,83	2,00		