

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

2.1 ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo se divide en el análisis Macro y Micro ambiente en el que se desenvuelve la organización; el primero determina los factores que son ajenos a la empresa pero que influyen indirectamente en su desempeño (factor tecnológico, político, social y económico); y el Micro Ambiente determinado por aquellos factores externos que tienen una relación directa con la empresa (clientes, proveedores, competencia, organismos de control).

2.1.1 MACROAMBIENTE:

El país, las empresas, los proveedores, los clientes, competidores y el público operan en un macro ambiente muy amplio de fuerzas y tendencias que le dan forma a las oportunidades y éstas presentan al mismo tiempo nuevos desafíos. Estas fuerzas representan factores no susceptibles de ser controlados por lo que la empresa debe dar constante seguimiento y dar una respuesta a los cambios de los siguientes factores:

2.1.1.1 Factor Tecnológico:

En el mundo actual y del futuro, el factor tecnológico es la fuente principal en el desarrollo de los países del mundo, es por eso que aquellos países denominados países desarrollados como EE.UU., y Japón, invierten miles de dólares en desarrollo e investigación en áreas de defensa, física, química, biofísica y ciencias de la computación.

Durante los últimos diez años el mundo entero ha sido testigo de una impresionante revolución tecnológica en el campo de las telecomunicaciones. La digitalización de los procesos inmersos en las comunicaciones permite una convergencia de los servicios y de la sociedad que los utiliza, por lo cual el desarrollo de las tecnologías de la información son una gran oportunidad de progreso para la comunidad de toda nación.

La revolución tecnológica de esta década se origina en el desarrollo de la electrónica y de la masificación de su utilización, que ha influenciado directamente a las telecomunicaciones, y por consiguiente a la forma de vida de las personas.

Hoy en día las actividades económicas, políticas y sociales facilitan por la gran velocidad con la que se transmite la información por medio de las redes de comunicaciones. Noticias, cifras, voces, mensajes, video atraviesan el mundo de un lado a otro en pocos segundos, generando reacciones inmediatas.

En el mundo empresarial, éstos continuos y rápidos cambios tecnológicos tienen completa relación con la velocidad a la que circula la información interna y externa en las organizaciones, y con el modo en que la utilizan para ajustar sus estrategias. Sin embargo las herramientas originadas en esta revolución tecnológica han podido utilizarse en forma diferenciada en los diversos países, es decir, que en la actualidad existen economías que se mantienen siempre la vanguardia tecnológica internacional; otras en cambio, lo hacen en un grado mucho menor o brindando sus beneficios solamente a escasos segmentos de la población. Otros sectores, aunque cuentan con las herramientas digitales, no saben utilizarlas.

El desarrollo tecnológico en el Ecuador, en los últimos años no ha sido significativo, debido al bajo nivel de inversión en investigación y desarrollo. En la región, el porcentaje de inversión del Ecuador respecto al PIB está debajo de

naciones como Nicaragua y Bolivia. Los empresarios de empresas especialmente familiares no tienen una cultura de inversión en innovación, porque existe incertidumbre en el retorno; en muchos casos los industriales prefieren tener una tecnología “llave en mano”, es decir, comprar una maquinaria para resolver un problema determinado, con la que tienen la seguridad de obtener buenos resultados, se observa que el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología es inmaduro. Al hablar de tecnología, muchos piensan en computadoras y tecnología de punta, pero eso no lo es todo, necesitamos empezar a competir en aspectos que estamos muy lejos de poder desarrollar (tecnología propia), la tecnología es la aplicación del conocimiento y perfeccionarlo hasta ponerlo en la industria.

En un estudio reciente donde se incorporan indicadores de desarrollo humano, tecnológico y de acceso a herramientas tecnológicas ubican al Ecuador dentro de las últimas posiciones frente a los países de la región; el acceso a las tecnologías de información y de aquellos que saben usarlas ha determinado una diferencia sustancial en la manera en que se comunica el mundo actual, de forma que la capacidad de acceder o no a la autopista de la información marca una distinción tecnológica importante entre los países que tienen la posibilidad de desarrollarse y aquellos que no la tienen; otro aspecto basado en la medición de brecha digital es el desarrollo de la infraestructura de comunicaciones, este es un requisito importante para la disminución de la brecha digital en economías menos desarrolladas como la nuestra, la política busca el incremento de la riqueza, que puede influir en una mejora de las telecomunicaciones, sin embargo en la práctica es necesario trabajar en el desarrollo humano, mediante políticas sociales bien enfocadas, y en la cadena de valor de las telecomunicaciones, que son un instrumento importante para el mejoramiento del desarrollo socioeconómico y tecnológico del país.

Como conclusión, los datos resultantes y la coyuntura del Ecuador sobre esta situación exigen estrategias claras que logren resultados tangibles para el

desarrollo del país; no es posible que a inicios de este siglo nos mantengamos al margen de los avances del mundo digital y ocupemos los quintiles del final del posicionamiento internacional.

La importancia de la tecnología es resultado de los más grandes desafíos de la globalización mundial, deja clara la necesidad de impulsar acciones de innovación tecnológica para Termikon, considerándose como un factor de **OPORTUNIDAD MEDIA** para la empresa, por la fuerte inversión que la misma representa, falta mucho camino por recorrer, y las estadísticas así lo demuestran; lo esencial es dar continuidad al proceso de desarrollo.

2.1.1.2 Factor Político:

A raíz del fracaso de las políticas neoliberales en países de Latinoamérica, la desilusión de la democracia que aclamaba ser la consolidación de un pueblo, en época de elecciones los gobiernos se quedan en las buenas intenciones, por lo que se ha hecho evidente que la inversión extranjera, la inversión privada y confianza crediticia a nivel internacional sea resultado de la inestabilidad política que existe en nuestro país.

Actualmente se presentan nuevas formas de autoritarismo, de movilizaciones sociales con capacidad constituyente desde una visión democrática participativa, se ha ido consolidando un nuevo giro político en nuestro continente, así se observa a Chávez en Venezuela, Kirchner en Argentina, Morales en Bolivia, la victoria de Ollanta Humala en la primera vuelta en el Perú, y actualmente los candidatos presidenciales Álvaro Noboa y Rafael Correa, todos bajo un discurso redentor, que en lo sustancial busca el crecimiento fácil y la redistribución inmediata del ingreso, menospreciando los riesgos de la inflación, el financiamiento deficitario de las finanzas públicas, las restricciones externas y la reacción de los agentes económicos ante las políticas agresivas ajenas al mercado; lo preocupante de estos discursos es que sus políticas

desestabilizadoras nos pueden conducir por caminos de mayor pobreza, ya que su enfoque corto-placista centrado en la redistribución de los ingresos y de la riqueza de nuestro país, no configura una estrategia de desarrollo sustentable, y a corto o mediano plazo termina colapsando.

En el Ecuador tras la primera vuelta electoral quedó demostrado que los partidos políticos siguen siendo las estructuras más fuertes, que permiten consolidar las candidaturas de algún líder sin el cual no existiesen. Tras una deslucida campaña en la que los ataques personales, el paternalismo y los shows artísticos prevalecieron como mecanismos para captar las preferencias de los electores, el empresario Álvaro Noboa se impuso sorpresivamente con un estrecho margen de menos del 2% sobre el académico Rafael Correa, quien con su frustrado triunfalismo, no hizo mella de su conducta y reivindicó para sí la derrota de la “partidocracia” tanto como para la necesidad de convocar a una Asamblea Constituyente. Los resultados de la jornada confirman la desconfianza de los electores en los partidos políticos tradicionales. El apoyo de la Izquierda Democrática al líder del movimiento RED, León Roldós, apenas sirvió para alcanzar el 15.8% de los votos y situarse en un tercer lugar junto a Gilmar Gutiérrez, con el triunfo en once provincias (Amazonía y centro del país) en donde el famoso movimiento forajido nunca tuvo significación; más traumático fue el tropezón de la candidata del PSE Cynthia Viteri, que terminó en quinto lugar, luego del evidente abandono de sus coidearios una vez que percibieron sus escasas posibilidades de llegar a la segunda vuelta; peor fue el lugar del candidato del PRE Fernando Rosero, que alcanzó el 2.1% de los votos y el sexto lugar. Las propuestas de los candidatos a la presidencia siempre se orientan hacia temas como la productividad de las empresas generadoras de divisas y la competitividad del país, pero no explican cómo van a conseguirlo; existe incertidumbre que no permite el crecimiento económico del país, no existen políticas orientadas a la generación de empleo y reducción de pobreza, no se fomenta un desarrollo económico que propicie la estabilidad, y una justa distribución de la riqueza nacional.

En los resultados de la segunda vuelta la intensidad de voto se viró drásticamente, con una victoria electoral a Rafael Correa con el 56,4% sobre Álvaro Noboa con el 43,6% de los votos, después de una gran campaña y estrategias electorales, analistas económicos aseguran que los resultados reflejan una fuerte oposición por Noboa, más que por adhesión unívoca a la postura de Correa, éste en la segunda vuelta sin dejar de ser el candidato de izquierda, dio tranquilidad a la clase media del país, a los votantes indecisos y ciudadanos indiferentes; mientras que el candidato Noboa en vez de sostener el supuesto riesgo para la economía de la gente que podía implicar Correa, se centró demasiado en el ataque personal y a mostrar una imagen de dadivoso, y religioso, pero no resolvía los problemas de fondo de los pobres.

La gobernabilidad es el secreto para salir de la crisis en los próximos años, la ciudadanía debería exigir propuestas para viabilizar la economía y mejorar la calidad de vida de la población y las elecciones presidenciales deberá favorecer a aquellos candidatos que se destaque por su fuerza y claridad para proponer cambios estructurales en el sector eléctrico, desarrollo del sector petrolero, un programa viable de cambio de subsidios generalizados por otros focalizados, apoyo al desarrollo competitivo del sector real no petrolero, inversión en tecnología de telecomunicaciones y reducción de sus costos, y priorización del gasto público. La erosión del prestigio de cualquier Presidente de la República es en el Ecuador tan grande y la sostenibilidad de la democracia tan precaria, que solamente las decisiones tomadas durante las primeras seis semanas de gobierno particularmente en temas fiscales podrán mantenerse.

Dentro de este contexto el ambiente político que tiene el Ecuador actualmente es una **OPORTUNIDAD ALTA** para Termikon, según las promesas del nuevo presidente; una de ellas se orienta al tema de la construcción de vivienda; por tal circunstancia se podrán analizar estrategias de venta para abrir una nueva línea de negocio orientada a un segmento económico bajo para cubrir éstas necesidades.

2.1.1.3 Factor Social:

2.1.1.3.1 Pobreza:

A raíz de la crisis económica y política de 1999, en las zonas urbanas de la sierra y costa el número de pobres registró crueles aumentos del 100% y del 80%, respectivamente. En Ecuador, en comparación de las cifras de pobreza nacional en 1990 y 2001 detecta un deterioro del bienestar durante la década, acompañado de un aumento de la tasa de pobreza del 40% a 45% de 220 cantones, ubicados en las provincias de Azuay, Bolívar, Cotopaxi, Guayas, Loja, Manabí y Pichincha, lo que significa que el número de pobres se elevó de 3,5 millones a 5,2 millones durante ese período, de acuerdo con cifras del Banco Mundial⁷. Los cantones menos pobres en 1990 empobrecieron más, por lo cual se estima que los sectores urbanos y en especial la clase media fueron seriamente afectadas por la crisis bancaria de 1999, que impulsó más la ola migratoria interna y externa. Se considera una **AMENAZA ALTA** para la empresa.

2.1.1.3.2 Migración:

La migración es el principal factor social del Ecuador en respuesta a la crisis económica y la imposibilidad del mercado laboral para absorber a la creciente oferta de mano de obra, miles de ecuatorianos se han visto en la necesidad de abandonar el país y de buscar mejores oportunidades en países en los cuales la estabilidad económica y los estándares de vida son más atractivos.

Encuestas realizadas por Cedatos a sesenta emigrantes en la Embajada de España en marzo del 2001, indican que sus motivos para abandonar el país son: el 48% mejor calidad de vida en el futuro; el 32% no hay trabajo; y el 7% bajos salarios en el Ecuador.

⁷Banco Mundial, "Ecuador: Evaluación de la Pobreza" 2005

Hasta finales de los años ochenta, la migración en especial hacia EE.UU. pasaba desapercibida, a finales de los años noventa por el colapso de la economía ecuatoriana llevó a los emigrantes como primer destino España, Estados Unidos y luego a Italia.

Tabla N° 2, Entradas y salidas de ecuatorianos: 1998-2003

AÑOS	SALIDA ECUATORIANOS	ENTRADA ECUATORIANOS	FLUJO NETO ECUATORIANOS
1998	274.995	234.260	-40.735
1999	385.655	294.547	-91.108
2000	504.203	355.836	-148.367
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
TOTAL:	4.155.877	3.329.189	-826.688

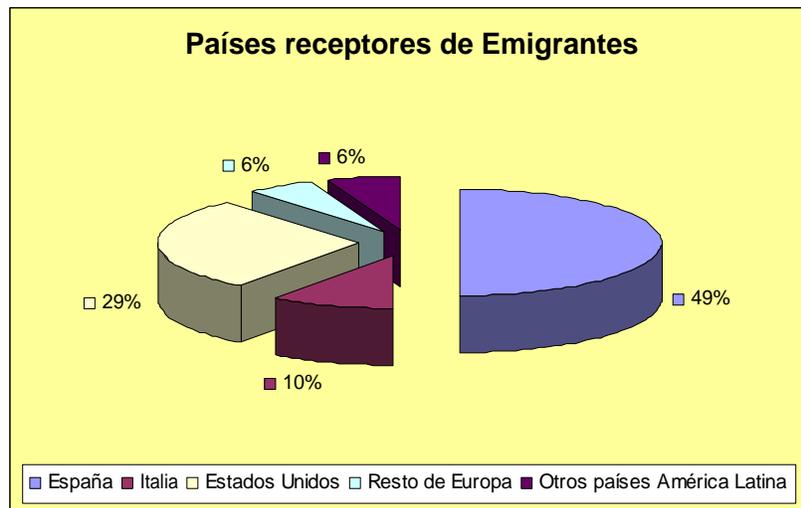
Fuente: Dirección Nacional de Migración

Según información del INEC los países receptores habrían establecido unos 350.000 ecuatorianos en España; más de 70.000 en Italia; 40.000 en el resto de Europa; 200.000 en Estados Unidos y unos 40.000 en otros países de América Latina (Colombia y Chile) y el resto del mundo, sumando un total de por lo menos 700.000, cifra no muy distante del flujo neto de ecuatorianos que registra la dirección Nacional de Migración (Cuadro 1). La preferencia de los ecuatorianos a España hasta el 2002 puede explicarse por la ausencia de mayores trabajos legales, como la exigencia de la visa, y por el idioma, a raíz de la fuerte ola migratoria, España tuvo que tomar fuertes medidas legales como solución a este problema.

Si se acepta como resultado de la primera ola migratoria alrededor de 700.000 ecuatorianos ya se habían establecido en EE.UU., entonces una estimación prudente sería la de 1,4 a 2.5 millones de ecuatorianos emigrados (Cartilla de Migración No. 10, ILDIS). Sin embargo, dado que por su condición de ilegales

tratan de ser no visibles, hay miles de inmigrantes que no constan en registros ni en estimaciones. Se observa la creciente tendencia migratoria en los últimos años, como consecuencia la importancia de los flujos monetarios que envían los emigrantes es cada vez mayor.

Gráfico N° 24 Países receptores de emigrantes



Fuente: INEC

Según datos estadísticos del Banco Central, la mitad de los hombres que emigraron eran obreros y empresarios autónomos, llegan a laborar en la construcción, agricultura, ganadería; en cambio las mujeres más de la mitad eran en el Ecuador amas de casa, estudiantes, sin embargo en España se dedican más del 60% al servicio doméstico, el 13% a la agricultura y ganadería, el 7% a la hotelería, comercio y servicios.

Ante esto se evidencia un factor preocupante relacionado con la oferta de mano de obra en el país, el incremento de los flujos migratorios ocasionó una creciente escasez de mano de obra para las labores vinculadas a la agricultura, la construcción y la artesanía.

Los flujos de remesas de los ecuatorianos han cobrado vital importancia para la economía desde 1999 hasta la fecha, constituyen la segunda fuente de ingresos para el país, después de las exportaciones del petróleo, y por encima de las

ventas del banano, camarón y otros productos, con un crecimiento anual del 7.5% en los últimos seis años, lo que hace que representen actualmente el 5.6% del PIB según datos del Banco Central.

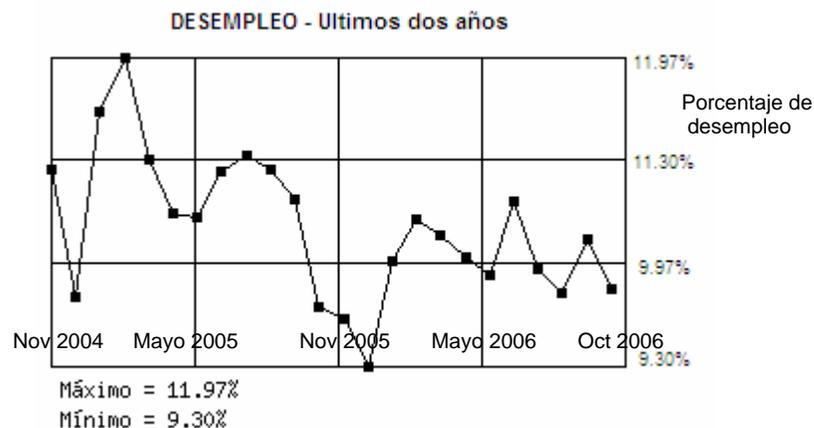
Independientemente del importante aporte de las remesas a la balanza de pagos, existen otros efectos sobre la economía. A nivel macroeconómico, los fondos se destinan por lo general al sector de la construcción, al sector comercial y a la inversión en negocios pequeños. Por otro lado la compra de vehículos y electrodomésticos contribuyó de manera parcial a la reactivación del sector comercial, que se mantenía deprimido. Cabe señalar que la inusual demanda de bienes motivó un incremento de los precios en las regiones receptoras de remesas, tanto así que Cuenca en la actualidad es una de las ciudades más caras del país, debido a la presencia de dólares de los emigrantes de esta región. Es evidente el crecimiento para la empresas de turismo (líneas aéreas), telecomunicaciones (comunicación telefónica, cybercafés), transporte de remesas (bancos, cooperativas y couriers) y el sector de la construcción.

El sector de la construcción está fuertemente ligada a las remesas de emigrados, su impacto es más notorio en las zonas rurales de fuerte emigración, se conoce que en etapas de fuerte crisis económica (1999-2000), la construcción se mantuvo activa y dinámica en zonas del país que tienen un alto número de emigrantes, como provincias de Azuay, Loja, Cañar e Imbabura, un poco más difícil de medir es en ciudades con alto número de emigrantes como Quito. El interés de los emigrantes de comprar una casa para sus familias o para sí mismos ha motivado al sector de la construcción, donde los bancos también se han ideado servicios para acceder a un crédito hipotecario sobre la base de las remesas anuales; el sector inmobiliario incluso ha enviado oficiales de vivienda a países como España y EE.UU. para promocionar proyectos de vivienda, en Madrid ya se desarrolló la primera feria “Su vivienda en Ecuador”, en este tipo de eventos decenas de constructores presentan sus proyectos y cierran negocios por millones de dólares.

Por lo antes anotado, la migración constituye para Termikon una **OPORTUNIDAD ALTA**; la transferencia de la mencionada renta permite reactivar en alguna medida el aparato productivo, partiendo de un incremento en las actividades de consumo para luego incentivar la inversión, dinamizando varias actividades productivas, uno de ellos al sector de la construcción al que pertenece la empresa, facilitando un efecto multiplicador en la economía ecuatoriana y manifestando también un mayor crecimiento económico para la organización.

2.1.1.3.3 Desempleo:

Gráfico N° 25 Desempleo últimos años



Fuente: Banco Central del Ecuador

La falta de empleo en nuestro país es un factor que afecta principalmente a los jóvenes, los obstáculos más frecuentes son no contar con un título de bachiller y la falta de experiencia, otras empresas los explotan o brindan condiciones mínimas que demanda la ley; más difícil aún es encontrar un empleo para una persona que supera los 35 años. En las estadísticas económicas del país aparece el Subempleo, que según el Instituto Latinoamericano de Investigaciones sociales es la situación de las personas en capacidad de trabajar que perciben ingresos por debajo del salario mínimo vital. También se

llama subempleo a la situación de pluriempleo, es decir que el ingreso de una persona es lo que se encuentra por debajo del límite aceptable.

El aspecto social debe ser una prioridad del gobierno, cambiando los porcentajes destinados a las fuerzas armadas, y la deuda externa y reinvirtiéndolos en Educación, Salud e Inversión pública; fortaleciendo además al sector productivos externos con políticas y planes a largo plazo que incentiven a los inversionistas a la creación de fuentes de empleo y aumento del ingreso.

Por otro lado cabe mencionar que la migración como escape a la crisis de empleo en el Ecuador enfrenta un constante desplazamiento de la mano de obra, ésta población corresponde al tramo de edad más productivo, entre 29 y 44 años de edad (45%), así como entre 15 y 28 años (34%), y entre 45 y 59 años en menor proporción (18%), situación que evidencia las limitadas oportunidades que enfrenta la extensa oferta de trabajo dentro del mercado laboral ecuatoriano; tanto los adultos jóvenes como los de mayor edad y experiencia laboral son “obligados” a tratar de ubicarse en actividades fuera de nuestro país. Con respecto a la calidad de la mano de obra emigrante, es importante afirmar que se trata en su mayoría de población calificada (en el área de la construcción) y semi-calificada que encuentra dificultades de inserción, lo que conduce a que este segmento desarrolle actividades de menor calificación y requerimientos técnicos en el exterior, donde se introduce con mayor facilidad en este tipo de tareas. Este factor constituye una **AMENAZA MEDIA** para Termikon, debido a la necesidad de mano de obra calificada en el sector de la construcción.

2.1.1.4 Factor Económico:

Al igual que las empresas, la economía actual del Ecuador exige una rápida adaptación a los cambios; el estado, los sectores productivos y la población

misma deben tomar consciencia que mientras más deuda tengamos será menor el nivel de crecimiento de nuestro país.

Este factor se concentra en el poder de compra de los consumidores, este poder depende del crecimiento económico, de los precios, de la deuda, de la riqueza por habitante, del ahorro e inversión, entre otros aspectos. Pese a que la economía mantiene índices alentadores de crecimiento, inflación y reservas monetarias, indicadores como inversión y consumo disminuyen, al igual que las tasas de crecimiento de la cartera de crédito. Esto hace pensar que la expansión de la economía se está desacelerando y si se suma una posible disminución en la producción petrolera, un escaso control del gasto público, y con el nuevo presidente de nuestro país, el panorama a corto plazo de la economía se encuentra un poco impredecible.

Tabla N° 3, Ecuador a la cola en los índices de competitividad global

PAÍS	INDICE GLOBAL		INDICE DE TECNOLOGÍA		INDICE DE INSTITUCIONES PÚBLICAS		INDICE DE CONDICIONES MACROECONÓMICAS	
	POSICIÓN	PUNTAJE	POSICIÓN	PUNTAJE	POSICIÓN	PUNTAJE	POSICIÓN	PUNTAJE
Chile	23	4,91	35	3,93	22	5,58	15	5,20
México	55	3,92	57	3,39	71	4,03	43	4,35
El Salvador	56	3,86	70	3,09	54	4,45	57	4,03
Colombia	57	3,84	74	3,01	49	4,55	61	3,95
Brasil	65	3,69	50	3,51	70	4,06	79	3,50
Perú	68	3,66	75	3,01	59	4,27	70	3,71
Argentina	72	3,56	59	3,35	74	3,96	86	3,37
Panamá	73	3,55	65	3,17	75	3,90	74	3,60
Venezuela	89	3,22	72	3,03	106	3,23	85	3,39
Bolivia	101	3,06	108	2,42	84	3,71	103	3,05
Ecuador	103	3,01	100	2,61	113	2,93	80	3,50

Fuente: World Economic Forum.

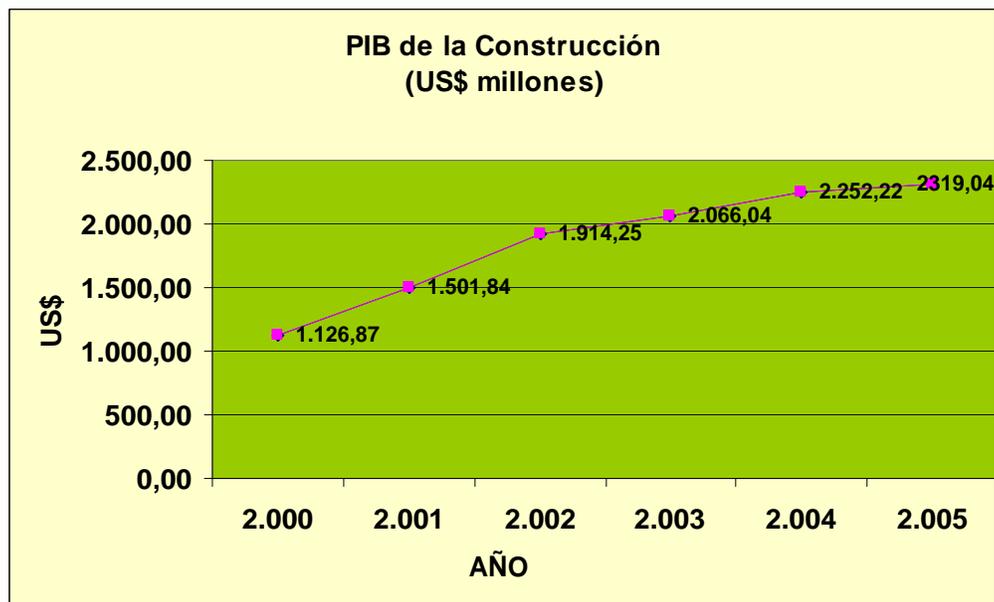
El Índice de Competitividad Internacional del Foro Económico Mundial muestra al Ecuador en una de las peores posiciones de los países sudamericanos respecto al adelanto tecnológico y calidad institucional, aunque ha mejorado en estabilidad política (mientras pasen las siguientes elecciones). (Cuadro 3). Los

economistas coinciden en que hay que fortalecer la institucionalidad para impulsar reformas estructurales que den sustento a la dolarización.

2.1.1.4.1 Producto Interno Bruto (PIB):

El Producto Interno Bruto es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período, describe los flujos en el aparato productivo por rama de actividad. Para nuestro tema de estudio nos enfocaremos al área de la construcción. La industria de la construcción se encuentra estrechamente ligada a los ciclos de la economía; por esta razón, ante una recesión o crisis como la que enfrentamos en 1999, esta actividad se vio inmediatamente perturbada; a raíz de la eliminación de la incertidumbre cambiaria y el mal manejo de la política monetaria, la economía comienza a recuperarse; y la construcción es precisamente una de las actividades que más rápido se recobró.

Gráfico N° 26 PIB del sector de la construcción en millones de dólares



El PIB tiene un aporte significativo del sector de la construcción (gráfico) representa el 8% desde el año 2000; se observa claramente un incremento de

1.126,87 millones de dólares, al 2005 que se encuentra con un resultado de 2.319,04 millones de dólares; con una tasa de crecimiento del 1,44% promedio en el período 2000-2005. En el 2004 registró un puesto del 3,04%, en el 2005 del 1,58% y se estima que para el presente año su crecimiento se encuentre dentro del 4% aproximadamente.

Actualmente existe un promedio de 1.600 empresas dedicadas al área de la construcción, la mayor parte pertenecen al sector de Obras de Infraestructura, y el resto a la construcción de viviendas. Sin embargo la demanda de viviendas durante el año 2005 gracias a la acogida de los créditos y el constante envío de remesas tuvo un incremento significativo. Según datos del MIDUVI el déficit habitacional es de 900 mil unidades y anualmente se requieren 58 mil viviendas.

La construcción ha recibido US\$ 534 millones en relación a la inversión directa por rama de actividad, que representa aproximadamente un 10% de la inversión total desde el año 2000 hasta el primer semestre del 2005, éste incremento obedece a la presencia de las obras de la OCP que dinamizó el sector en gran medida durante su ejecución. La mano de obra representa el 7% como componente principal de la construcción, a pesar de haber sufrido fluctuaciones debido al proceso migratorio de este sector.

Para el 2006 existen varias obras públicas que se llevan a cabo, al igual que varios proyectos inmobiliarios privados; como se destacó anteriormente el próximo gobierno ha propuesto en el lapso de sus cuatro años de gobierno, la construcción de viviendas en 219 cantones de las 22 provincias, sea en mayor o menor grado el cumplimiento de esta propuesta se estará propiciando significativamente al desarrollo del sector de la construcción.

Este sector constituye uno de los referentes más importantes para el desarrollo de un país. De tal manera que establece un factor de **OPORTUNIDAD ALTA** para la empresa, debido a que el nivel de encadenamiento hacia delante en

promedio llega a 0.62 y hacia atrás es 1.26, esto significa que la construcción aporta tanto como proveedor y consumidor de insumos, siendo esta última la más significativa en la economía nacional.

2.1.1.4.2 Dolarización:

Ecuador sorprendió al mundo en enero del 2000 con la dolarización, fue el primer país de América Latina que sacrificó oficialmente su moneda nacional e introdujo una moneda extranjera como de curso legal completo.

Durante una evaluación de los seis años de dolarización, los analistas económicos mencionan ventajas y desventajas de este sistema, citan entre las ventajas de la dolarización, la disminución de la inflación, el aumento de los depósitos bancarios con la recuperación de la credibilidad de los depositantes, una menor volatilidad de las tasas de interés real y crecimiento económico alentado por el buen entorno internacional.

Para garantizar de cierta manera la sostenibilidad de la dolarización en nuestro país, deben tomarse en cuenta ciertos requisitos básicos como:

- Defender un sistema bancario fuerte;
- Mantener un nivel de endeudamiento sostenible;
- Cuidar exportaciones diversificadas y de baja dependencia de los bienes primarios para minimizar posibles choques sobre los términos de intercambio;
- Conservar mecanismos para enfrentar choques externos en el tipo de cambio fijo, que compensen la flexibilidad de las economías que se manejan con su propia moneda;
- Crear un clima apropiado para la inversión
- Mantener mercados laborales eficientes.

La dolarización es una herramienta que busca el camino hacia el crecimiento del Ecuador, si observamos la relación deuda/PIB ha bajado a la mitad, comparada con 1999, debido a los superávits fiscales primarios y al crecimiento del PIB, sin embargo existe riesgo por las presiones de gasto tras el debilitamiento de la Ley de Responsabilidad Fiscal; debido a la suspensión del TLC en nuestro país existe exagerada dependencia del petróleo, no existe variación y diversificación de las exportaciones, lo que hace que se fomente un retraso al desarrollo económico y resta competitividad con otros países.

Es una necesidad una propuesta de acciones globales, proponer alianzas amplias en el campo político y social que beneficien a las mayorías con su participación activa, pues el desarrollo implica un esfuerzo de largo aliento y de profundas transformaciones, en el cual a la postre habrá que replantearse el estilo de vida vigente. En el país, el repunte del negocio de la construcción, está estrechamente relacionado con la recuperación económica fundamentada en la dolarización, que permitió disminuir la inflación, con lo que se pueden hacer planes a largo plazo. Si el siguiente gobierno es suficientemente consciente de que no se puede actuar de una forma política y de que tenemos la obligación como país de mantener la dolarización, el crecimiento de la construcción, que depende de la volatilidad económica, va a ser una situación permanente, de tal manera que para Termikon pueda desempeñarse y competir en un escenario dolarizado representa una **OPORTUNIDAD ALTA**, pues su futuro depende del buen manejo de la dolarización.

2.1.1.4.3 Inflación:

Este factor constituye un factor importante en nuestra economía, es una medida estadística que determina el crecimiento continuado y sostenido de los precios de los bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos; determinada en función de variables específicas de la economía, de su composición social y del modo en que se determina la política económica y de

los agentes que forman expectativas que son determinantes para el proceso inflacionario.

Gráfico N° 27 Evolución de la inflación



Fuente: Banco Central del Ecuador

Como muestra el gráfico en este año oscila en un promedio del 3.25%; registra una tasa anual de 3.11%, que corresponde a una variación anual de -0.14%; La inflación disminuye en mayo, por la baja de los precios del sector de Alimentos, pero en los últimos meses muestra un leve crecimiento que se puede presumir que se debe a las elecciones presidenciales que oscila en el 3.21%

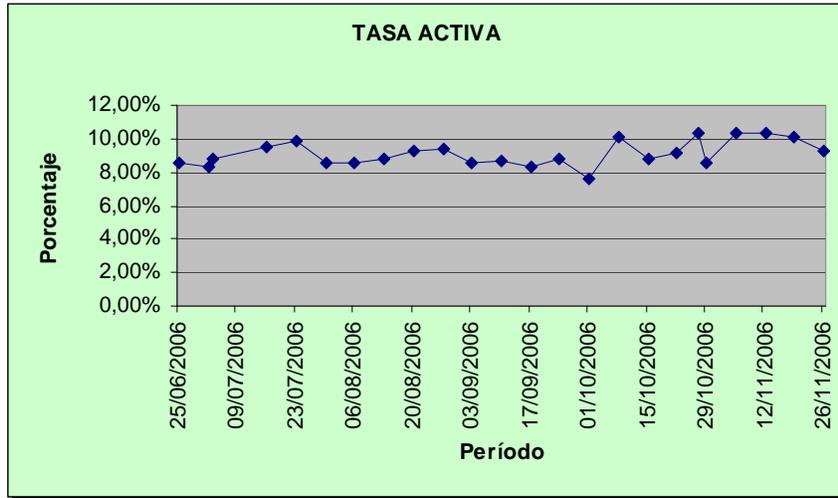
Por lo tanto la inflación es considerada como una **AMENAZA BAJA** puesto que los márgenes de inflación no muestran un considerable aumento según las estadísticas de los últimos años, además nuestro segmento de mercado está dirigido a segmentos medio alto y alto del sector económico.

2.1.1.4.4 Tasas de Interés:

Este factor afecta inevitablemente a todos los organismos productivos de nuestro país. El crédito del sistema financiero, aumenta nominalmente, pero su tasa de crecimiento empieza a desacelerarse, este comportamiento explica a

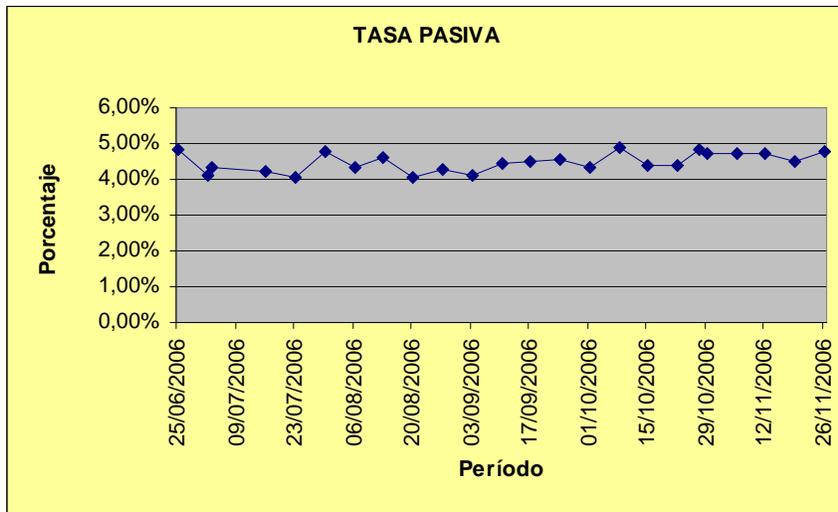
inicios de este año el aumento de la inversión no productiva y de los pasivos financieros en el panorama monetario.

Gráfico N° 28, Evolución Tasa Activa



Fuente Banco Central del Ecuador

Gráfico N° 29 Evolución Tasa Pasiva



Fuente Banco Central del Ecuador

Pese a la reducción de la tasa máximo convencional, el costo del dinero sube, reflejado en el incremento de los ingresos, comisiones y servicios financieros de

los bancos. Según datos del Banco Central muestran la tasa activa referencial para nov-06 del 9.22% y la pasiva se encuentra en el 4.78%.

Si bien el comportamiento de las tasas de interés en las últimas semanas no difiere del observado en meses anteriores, es posible que en las siguientes semanas se registren leves incrementos en las tasas como resultado del aumento del índice de riesgo país, en vista de que éste es un componente de las tasas locales; por este motivo el nuevo gobernante debe conseguir aplacar la incertidumbre imperante en el mercado para mantener la imagen internacional y la credibilidad en el país.

Existe una demanda alta de vivienda económica y proyectos de nivel medio que utilizan créditos de mutualistas y entidades financieras, las empresas proveedoras de insumos se abastecen de inventarios con instrumentos financieros como la carta de crédito, por lo que este factor constituye para la empresa una **AMENAZA MEDIA**.

Para poder lograr la estabilidad que necesita el Ecuador, es necesario crear una disciplina fiscal, que los organismos del gobierno encargados del control político, económico, judicial, social y los mismos empresarios y todos los que nos sentimos involucrados de un modo u otro, tracemos metas para mejorar el Ecuador creando planes de desarrollo para 25 años buscando siempre el bienestar de todos los ecuatorianos.

Con los factores macroeconómicos realizados, se observa que TERMIKON debe incluir en sus planes de contingencia las expectativas de los próximos cuatro años para prever estrategias de desarrollo empresarial.

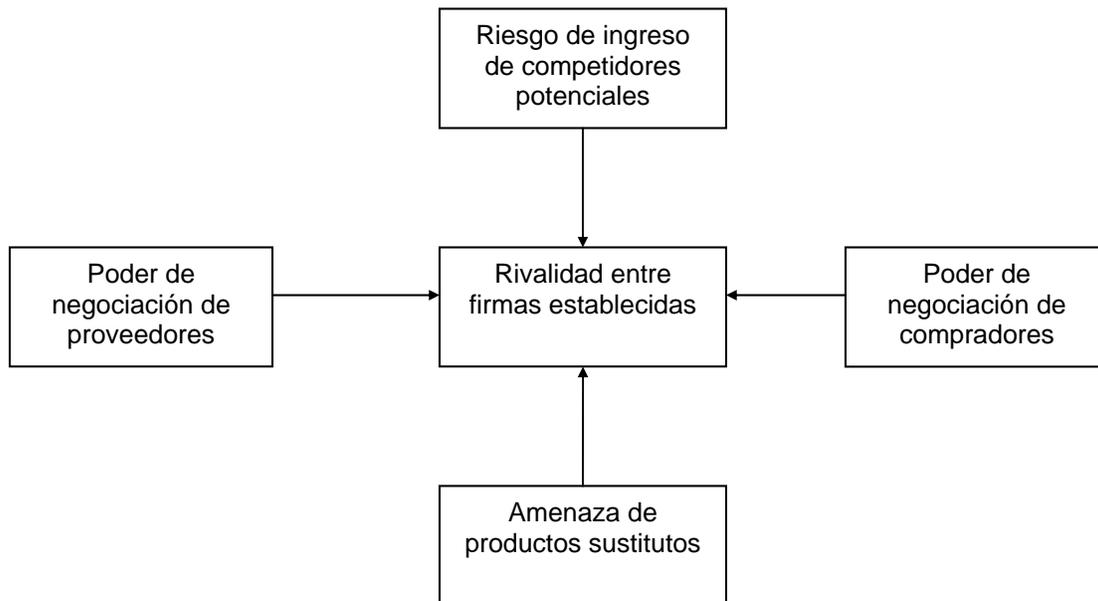
Los productos y servicios ofertados por Termikon están dirigidos a las capas sociales medias altas y altas, cuyas características son inmunes a cambios cíclicos de la economía sea por factores internos o externos, tienen ingresos per

cápita superiores a los USD.\$25.000 dólares anuales, tienen ahorro e inversiones, están empleados en corporaciones nacionales y/o extranjeras, son directivos empresariales, etc., por lo tanto este potencial de clientes son una alta oportunidad para la empresa.

2.1.2 MICROAMBIENTE:

En este aspecto trataremos de evaluar el atractivo del entorno de la industria en terminados de la construcción que forma parte la organización. El marco para este estudio se deriva de los clientes potenciales, la competencia, los proveedores y la normativa que debe cumplir la empresa (organismos de control). Para este análisis utilizaremos el Modelo de las cinco fuerzas de Michael E. Porter:

Gráfico N° 30. Modelo de cinco fuerzas⁸

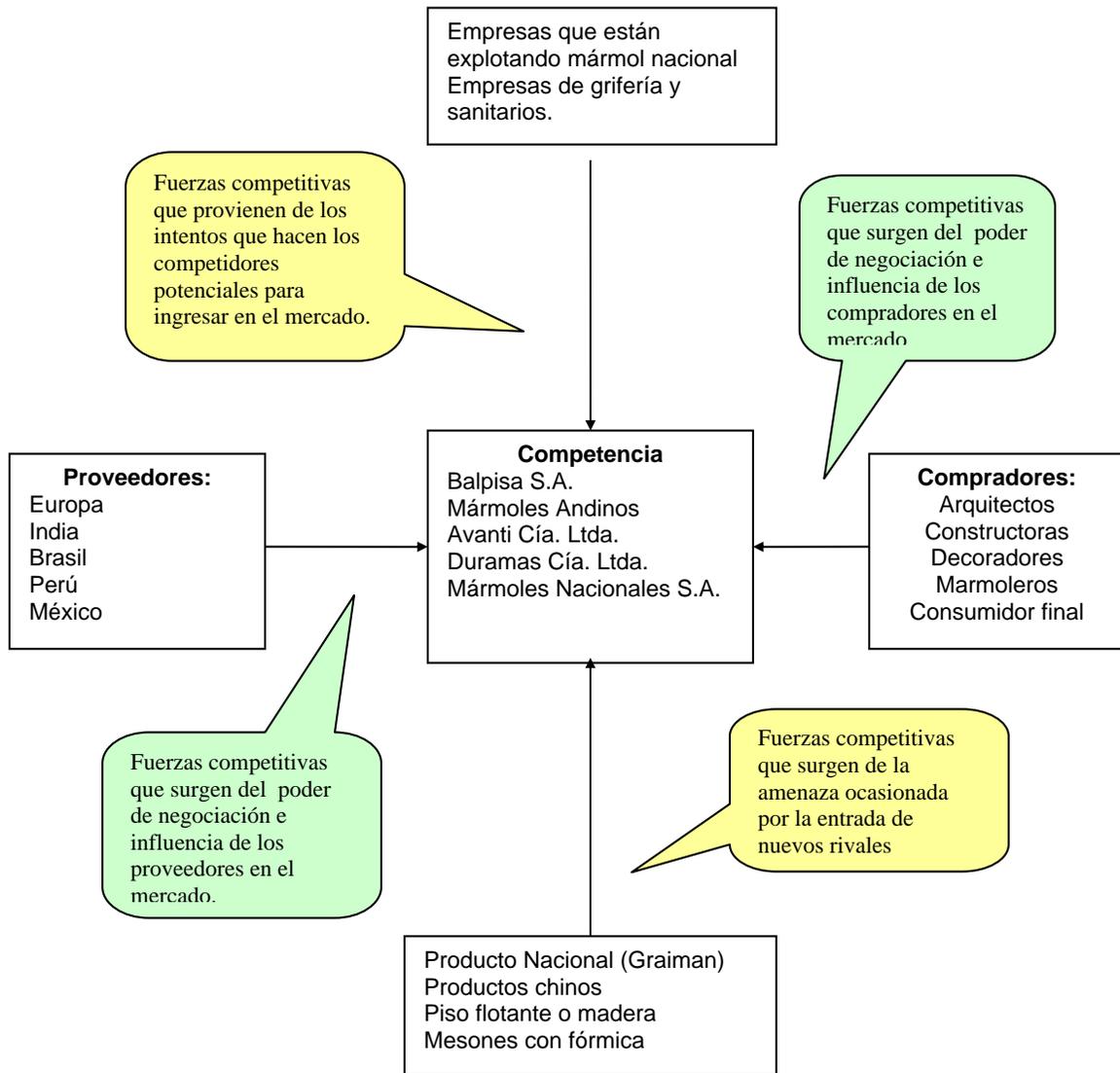


Este análisis permite comprender el impacto de las cinco fuerzas en Termikon, cuánto más fuertes sean, más limitada estará la capacidad de las compañías

⁸ CHARLES W. L. Hill, GARETH R. Jones, ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, p. 70

establecidas aumentar precios y obtener mayores utilidades; una fuerza competitiva sólida se la considera una amenaza puesto que, disminuyen las utilidades, mientras que la fuerza competitiva débil puede tomarse como una oportunidad.

Gráfico N° 31. Modelo de cinco fuerzas para Termikon.



2.1.2.1 Clientes:

El poder de negociación de los compradores: El poder de los clientes depende de varias características de la situación de su mercado y de la importancia relativa de sus compras a la industria; por ello para éste análisis es necesario dividir en dos grupos de clientes:

- Cientes individuales: Son aquellos que por sus niveles de ingresos económicos pertenecen a la clase social media alta y alta. Este tipo de clientes potenciales no tienen poder de negociación, debido a que realizan una investigación de precios y calidad en otras empresas de similares productos, pero se deciden al final por los de Termikon por existir una diferenciación de características técnicas y estéticas superiores con relación al mercado. Este segmento corresponden compradores débiles que suministran a la compañía una **OPORTUNIDAD ALTA** de aumentar precios e incrementar las utilidades.
- Cientes empresariales: Son aquellos arquitectos constructores o empresas inmobiliarias que tienen a su cargo grandes proyectos de construcción o de remodelación. Entre algunos proyectos importantes en los que Termikon ha comercializado sus productos son en edificios como por ejemplo Edificio World Trade Center (WTC) en Quito y Guayaquil, Twins Towers, Grunenthal, Lafayette entre otros; centros comerciales (Quicentro Shopping, Centro Comercial Iñaquito, San Marino en Guayaquil, Multicines del Recreo, San Luís); instituciones financieras (Banco del Pichincha, Mutualista Benalcázar, Citibank); hoteles (Hotel Sheraton Quito y Guayaquil, H. Radison, Hotel Quito, Hotel Oro Verde, Hilton Colón); clubes (Guayaquil Tenis Club, Club de Agricultores, Club el Condado); instituciones (Universidad San Francisco de Quito, S.R.I, Etafashion); y centenares de residencias (Villa Regina, Hondonada, Hisgran) entre otras.

Este tipo de clientes tienen un alto poder de compra y/o negociación, debido a que se presta a una guerra de precios entre los proveedores de este mercado, son considerados una **AMENAZA ALTA** para Termikon, porque está en juego el precio sin tomar en cuenta otros atributos del producto, tienden a realizar concurso de ofertas, cuando los clientes adquieren grandes cantidades, obligando a bajar los precios para poder competir, otra forma es la de adquirir varios de los productos en varias firmas a la vez, por ejemplo el mármol y granito con una empresa y el material para pisos y paredes con otra de la competencia, todas estas razones les da el poder de tener más posibilidades de negociar.

2.1.2.2 Proveedores:

La segunda fuerza competitiva es aquella que surge del poder de negociación de los proveedores: La empresa posee como ventaja competitiva la representación exclusiva de grandes firmas internacionales entre ellas: ASCOT, CASA DOLCE CASA, PEÑARROYA, MARCA CORONA, MIRAGE, STONE (Bélgica), MAPEI, FOLOTEC entre otras marcas.

Los proveedores con los que se mantiene relaciones comerciales, son el 98% del exterior; así se registra el 69,36% de las compras son realizadas en Europa, el 2,05% de la India; el 26,74% en Brasil y Perú; y el 1,85% en otros países. El total de proveedores son 21. Se mantiene una relación estrecha y una antigüedad importante que permite ventajas de crédito directo sin costos financieros, cuando se trata de un nuevo proveedor y por las primeras compras se respaldan con cartas de crédito o con pagos anticipados.

Los proveedores y el giro propio del negocio permite una protección mutua por medio de precios razonables en dos vías: proveedor-empresa y empresa-cliente final, mejor calidad, nuevos productos y servicios que mejora las posiciones de

venta e ingresos para ambas partes. En los últimos años la explotación de minas en países desarrollados ha brindado la oportunidad a nuevas empresas generadoras de nuevos productos, al igual que el crecimiento de las empresas proveedoras ya establecidas, lo que permite que Termikon tenga un alto poder de negociación relativos a hacer bajar los precios y exigir mayor calidad de los productos, constituyéndose una **OPORTUNIDAD ALTA** para la empresa.

2.1.2.3 Competencia:

La fuerza de la rivalidad entre los vendedores de la competencia, se encarga de la energía con la que estas empresas utilizan las herramientas competitivas a su disposición para obtener una posición más fuerte en el mercado y una ventaja competitiva sobre sus rivales. Si esta fuerza es sólida, asegura una competencia de precios, que termina en una guerra, como resultado de la intensa rivalidad, reduciendo los márgenes de ventas.

Las armas frecuentes que puede utilizar la competencia del sector al que corresponde la organización son los precios, la calidad, las características, los servicios, las garantías, implantación de nuevas redes de distribución al mayor y de comerciantes al menudo, la publicidad entre otros. La dependencia relativa que los competidores colocan en cada una de estas armas puede cambiar con el tiempo, puesto que utilizan primero una y luego otra más interesante que la anterior para atrapar la atención de los compradores.

Algunas empresas débiles y menos eficientes que en los años noventa se han destacado compitiendo con Termikon han salido fuera del mercado a raíz de la crisis económica que atravesó el país durante el período 1999-2000; actualmente sus rivales son en Quito: Mármoles Nacionales, una empresa con más de 30 años en el mercado, posee una gran debilidad y su barrera de crecimiento responde a la falta de inversión en maquinaria; Balpisa de Guayaquil que tiene una sucursal en Quito, que gracias a la estructura competitiva presenta

una tendencia de crecimiento en el mercado; Avanti, Duramás que demuestra el deseo de participar en el mercado; sin embargo Termikon se encuentra con una integración vertical que supera el 75% de la industria, es una de las mejores empresas reconocida por productos de alta calidad, mantiene una imagen fuerte en el mercado convirtiéndolo en una **OPORTUNIDAD ALTA**; a pesar de esto la rivalidad tiende a intensificarse conforme aumenta el número de competidores.

La rivalidad es más fuerte cuando la demanda del producto crece con lentitud: En la industria de la construcción depende en forma directa con la economía del país, pues existe un riesgo inminente como lo que aconteció en el año 1999, a raíz de esa época, este sector comenzó a crecer en el año 2001, entre las causas principales para ese crecimiento se debe a la dolarización, que permitió reducir los porcentajes de inflación, lograr una estabilidad de la economía, con lo que se pudo realizar proyectos a largo plazo; la reactivación del negocio no solamente requirió que exista un déficit habitacional, sino que se presenten las condiciones apropiadas para que quienes no posean viviendas, puedan demandarlas; el posicionamiento en el mercado ha sido un factor importante para la decisión de compra en el cliente. Como la demanda del producto está directamente relacionada con la economía, el grado de confianza y la certidumbre del país se consideran como una **AMENAZA ALTA** para la industria, sin embargo cabe recalcar que los clientes potenciales a quienes se dirige este mercado están inmunes de estos factores.

La rivalidad es más fuerte cuando uno o más competidores no están satisfechos con su posición en el mercado y realizan movimientos para mejorar a expensas de los rivales: Termikon se encuentra ampliando su cobertura de mercado hacia la región costa, manteniendo los mismos precios a nivel nacional, presta asesoría técnica al contar con vendedores profesionales en el área de la arquitectura y decoración, presta servicios de mantenimiento preventivo de sus productos, utilizándolo como estrategia ofensiva para mejorar en relación a los rivales. Constituye entonces una **OPORTUNIDAD ALTA**.

La fuerza competitiva de las entradas potenciales: Aquellas compañías que en el momento no participan en la industria pero tienen la capacidad de hacerlo si se deciden. Empresas transandinas más desarrolladas o multinacionales adquieren compañías débiles dentro de esta rama y pueden utilizar estrategias agresivas con grandes inversiones para transformar a las empresas adquiridas, entre algunos ejemplos podemos citar a Edesa y Franz Viegner (F&V) son empresas dedicadas a la comercialización de griferías y sanitarios, sin embargo se puede notar productos como cerámicas, cenefas entre sus nuevas líneas de negocio; en nuestro país existen fábricas que están explotando canteras, produciendo mármol localmente a precios diferenciados a los que Termikon importa, lógicamente difiere mucho de la calidad; a pesar de ello el mercado busca siempre los precios más bajos.

Por lo expuesto anteriormente, los nuevos participantes constituyen una **AMENAZA ALTA** para la empresa, por esta razón es importante aplicar estrategias para crear lealtad a la marca de los clientes, se debe fomentar esta fidelidad mediante calidad en el producto, ofrecer buen servicio de posventa; contar con personal altamente calificado, y plantear estrategias de innovación.

La fuerza competitiva de productos sustitutos: Mientras más atractiva sea la retribución que ofrezca el desempeño de los precios de los productos sustitutos, más firme será el límite que se fije al potencial de utilidades de la industria. Dentro de esta fuerza se encuentran las empresas que ofrecen productos nacionales a otro segmento de mercado diferente al de Termikon, así tenemos por ejemplo a Graiman, Kerámicos para la línea de cerámicas, existe una gran distancia de calidad en los productos, pero por el precio existe propensión del comprador por estos productos sustitutos. Actualmente con la llegada de las empresas importadoras de productos chinos, compiten fuertemente con los precios de cerámica y porcelanato dentro de la industria; otras opciones de productos sustitutos se menciona a la industria del piso flotante o madera como

alternativa para piso, y la fórmica para el revestimiento de mesones de cocina y baño; esta fuerza constituye entonces una **AMENAZA MEDIA** para la industria, porque están lejos del nivel de calidad e imagen que los productos representan.

2.1.2.4 Organismos de Control:

Los organismos de control contribuyen a que la empresa realice sus actividades apegadas a las normas, reglamentos y leyes de las instituciones que la rigen así se menciona:

- Superintendencia de Compañías, organismo que regula, revisa y controla los estados financieros de las empresas en el país; desde el año 2000 exige adjuntar a los informes económicos anuales de la organización un informe de Auditoría Externa.
- Servicio de Rentas Internas (SRI), es una institución técnica y autónoma, encargada de la recaudación de impuestos bajo su ámbito de acción, cuyo objetivo es impulsar la administración tributaria moderna y profesionalizada para mantener una relación responsable y transparente de la sociedad. Con lo que corresponde a la organización, los impuestos que administra son el Impuesto a la Renta, Impuesto al Valor Agregado; cabe mencionar que para el año 2006 mediante resolución No. 636 del 29 de diciembre del 2005 nombró a Termikon como Contribuyente Especial.
- Organismos de Administración Laboral: Ministerio de Trabajo, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, quien exige todos los contratos de trabajo y de terminación laboral estrictamente legalizados.

La empresa se mantiene al día en sus obligaciones fiscales, tributarias y laborales, por tal motivo es considerado una **AMENAZA BAJA** para la organización.

2.1.3 ESTUDIO DE SATISFACCION DE CLIENTES:

Conocer al cliente en cuanto a su perfil de necesidades, deseos, pensamientos y expectativas, es un punto de partida para este análisis. Adicionalmente para tener un producto de buena calidad, es necesaria la existencia de sistemas de mejoramiento de atención al cliente, un aspecto intangible que eleva el nivel de recordación y posicionamiento de la marca, para lo cual se ha diseñado una encuesta de satisfacción de clientes aplicada a una muestra donde se utilizó la siguiente fórmula⁹:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{e^2 (N-1) + Z^2 PQ}$$

Donde:

Z= Área bajo la curva normal (95% = 1,96)

N= Población (número de clientes atendidos en el almacén en el último mes 141)

P= Probabilidad que el evento ocurra (95%)

Q= Probabilidad que el evento no ocurra (1-P)

e= Error de estimación (5%)

$$n = \frac{1,96^2 * 0,95 * 0,05 * 141}{0,05^2 (141-1) + 1,96^2 * 0,95 * 0,05}$$

$$n = \frac{25,73}{0,53}$$

$$n = 48,31$$

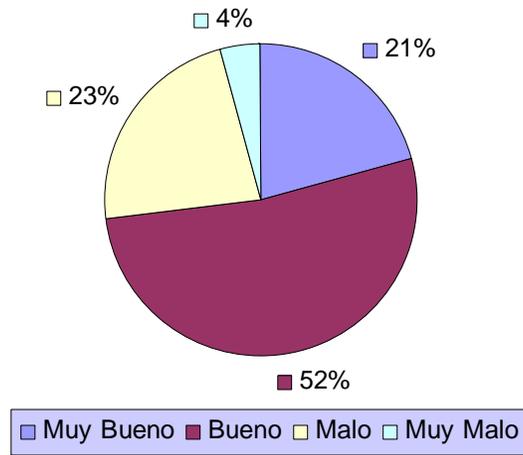
⁹ JANY José Nicolás, INVESTIGACION INTEGRAL DE MERCADOS, Un enfoque para el siglo XXI, segunda edición, página 153.

A continuación los resultados de la aplicación de 48 encuestas durante los últimos diez días en los almacenes de Quito y Guayaquil, las que se dividieron en tres bloques: Imagen, Personal de Ventas y Competencia:

2.1.3.1 Percepción de la Imagen de la Empresa:

1) ¿Cuál es su satisfacción general con nuestra empresa?

Gráfico N° 32 Satisfacción general del cliente con la empresa

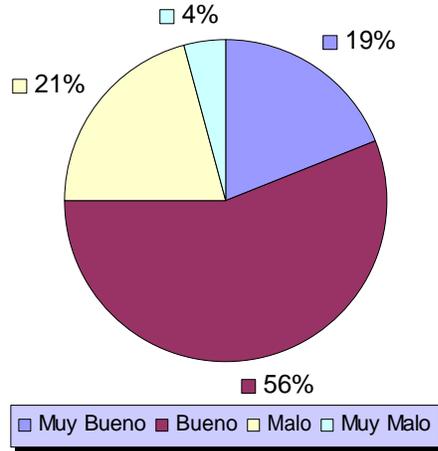


El 52% de los clientes encuestados considera que el servicio es bueno, el 27% lo considera malo, por lo que se considera una **AMENAZA MEDIA** para la organización que hay que mejorarla.

2)Cuál es su satisfacción general con nuestros productos y servicios con respecto a:

a) Precios:

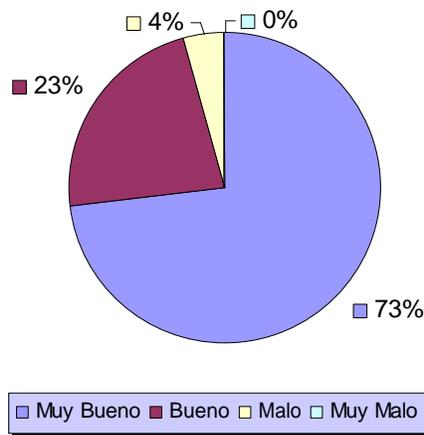
Gráfico N° 33 Satisfacción en cuanto a precios



El 77% de los clientes se siente satisfecho con los precios de los productos, debido a que el estrato social al que pertenecen corresponde al segmento medio alto y alto económicamente. Existe un margen del 25% que considera exagerados los precios, se trata de clientes de otros segmentos de mercado. Se considera una **OPORTUNIDAD ALTA**.

b) Calidad:

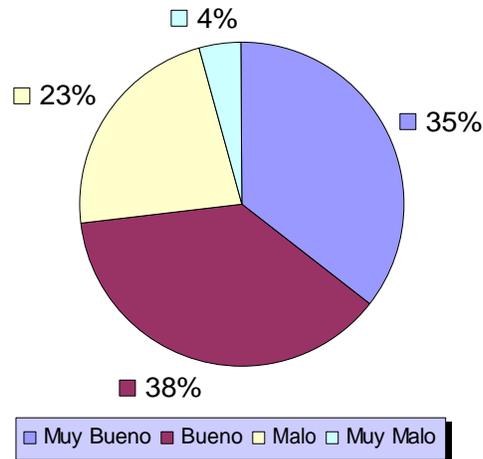
Gráfico N° 34 Satisfacción en referencia a calidad de producto



Según los resultados de las encuestas aplicadas, se puede considerar como una **OPORTUNIDAD ALTA** a la calidad de productos ofrecidos por la organización.

c) Servicio antes y durante la venta

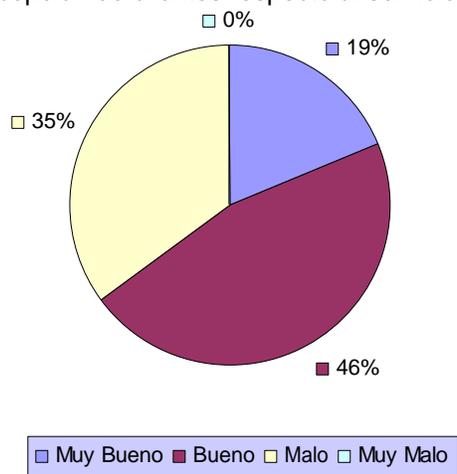
Gráfico N° 35 Satisfacción en referencia a calidad de servicio brindado



En base a los resultados obtenidos los clientes consideran el 38% del servicio antes y durante la venta bueno y el 35% muy bueno, pero existe un margen del 27% que lo considera malo y muy malo; tomando en cuenta que a una empresa le cuesta de cinco a seis veces más atraer un nuevo cliente, que poner en práctica estrategias de retención para conservar a uno existente, entonces éste resultado puede considerarse una **AMENAZA MEDIA**.

d) Servicio después de la venta

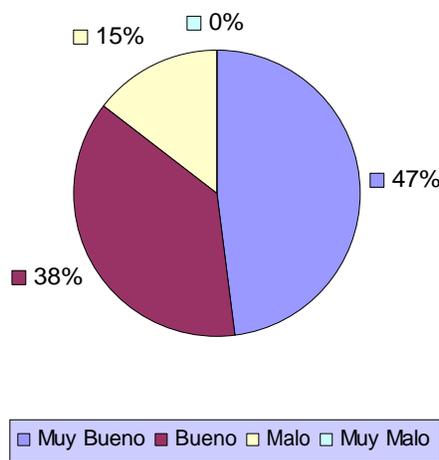
Gráfico N° 36 Percepción de clientes respecto al servicio después de la venta



Analizando los resultados se obtiene un margen del 46% que lo considera bueno, frente a un 35% que lo considera malo; la empresa debe definir con cuidado las necesidades de los clientes para diseñar un servicio antes, durante y después de la venta, los servicios son intangibles, inseparables, variables y duraderos, por lo que el resultado califica como una **AMENAZA ALTA** para la organización, puesto que los servicios requieren un mayor control.

3) ¿La empresa según su criterio proyecta una imagen?

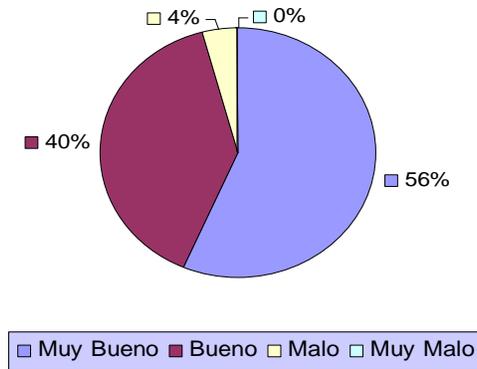
Gráfico N° 37 Percepción del cliente en relación a la imagen que la empresa proyecta



Según los resultados obtenidos la imagen que proyecta la organización es buena y muy buena para sus clientes, lo que constituye una **OPORTUNIDAD ALTA**.

4) ¿Cómo considera a la infraestructura de la empresa?

Gráfico N° 38, Percepción del cliente de la infraestructura de la empresa

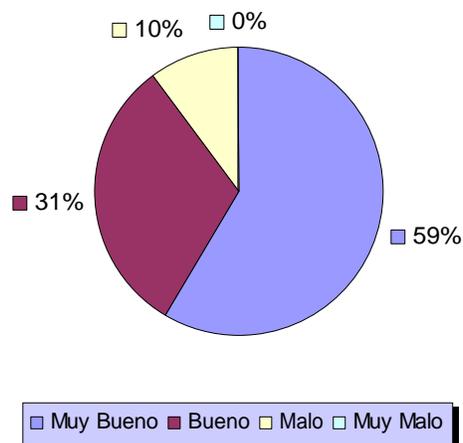


En base a los resultados obtenidos, se puede concluir que los clientes consideran muy buena la infraestructura de la organización, se puede concluir que es una **OPORTUNIDAD ALTA**.

2.1.3.2 Percepción del Asesor de Ventas:

5) Comprensión de sus necesidades por parte del personal de ventas:

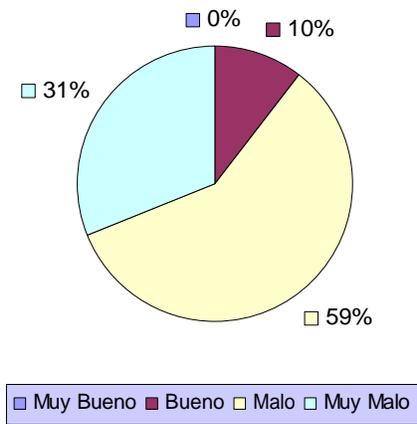
Gráfico N° 39, Nivel de comprensión de requerimientos



Según los resultados obtenidos se observa un grado de satisfacción alto en cuanto a la atención recibida por parte del personal de ventas, es considerado una **OPORTUNIDAD ALTA** para la empresa.

6) Facilidad en comunicación telefónica con el departamento de ventas

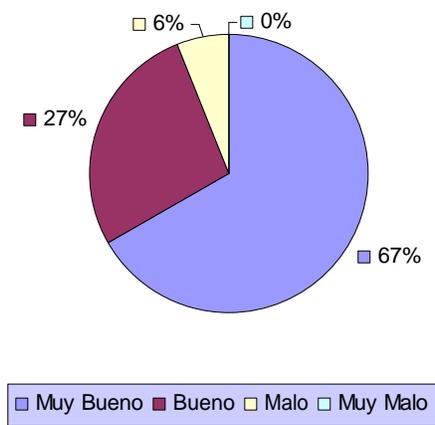
Gráfico N° 40 Percepción de facilidad de comunicación telefónica



Del total de clientes encuestados considera en un 31% y 59% muy mala y mala respectivamente la comunicación telefónica con los asesores de ventas, se considera entonces una **AMENAZA ALTA** para la empresa.

7) Cortesía y amabilidad en la respuesta ante sus inquietudes

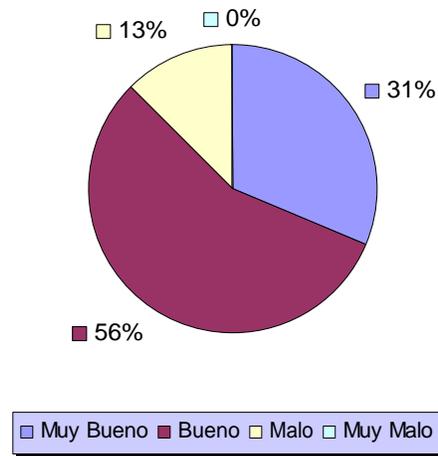
Gráfico N° 41 Percepción del cliente con respecto a la cortesía y amabilidad



Los resultados demuestran un alto grado de cortesía y amabilidad del 94% por parte del personal de ventas, constituye por lo tanto una **OPORTUNIDAD ALTA**.

8) Conocimientos técnicos de los productos:

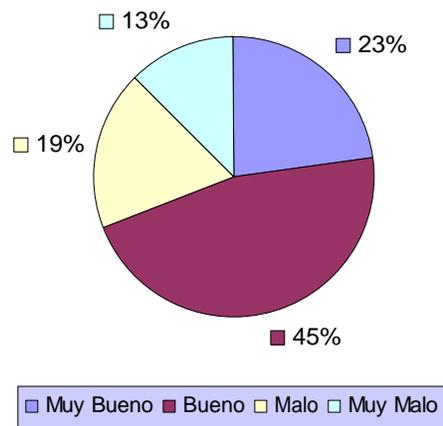
Gráfico N° 42 Percepción del cliente con respecto a conocimientos técnicos del personal de ventas



Del total de encuestados el 31% considera muy bueno, y el 56% bueno el nivel de conocimientos técnicos del personal ejecutivo de ventas, es una **OPORTUNIDAD ALTA** para la empresa contar con personal cuyo perfil esté dirigido al área de la arquitectura y decoración.

9) Cumplimiento a los compromisos que asume:

Gráfico N° 43 Percepción del nivel de cumplimiento con respecto a los compromisos asumidos por la empresa.

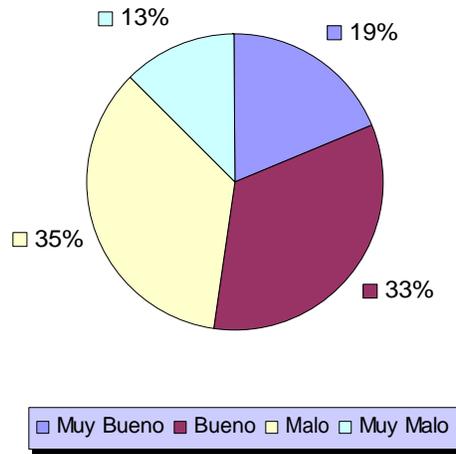


Según muestran los resultados considera el cumplimiento de los compromisos adquiridos por parte del personal de ventas bueno en un 45%, pero existe un

22% de los clientes quienes sienten que no se cumplen los compromisos por parte del personal de ventas; por lo tanto se considera una **AMENAZA MEDIA** para la organización.

10) Información sobre el estado del pedido y entrega del mismo:

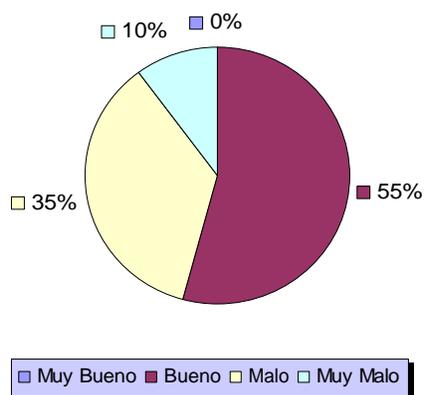
Gráfico N° 44 Percepción de clientes con respecto a la información proporcionada sobre el estado de un pedido y las fechas de entrega del mismo



Según los resultados se obtiene un descontento con respecto a información que se brinda a los clientes sobre sus pedidos, debido a la falta de comunicación entre departamento de ventas y el departamento de compras. Se lo considera una **AMENAZA MEDIA** para la empresa.

11) La atención para un reclamo:

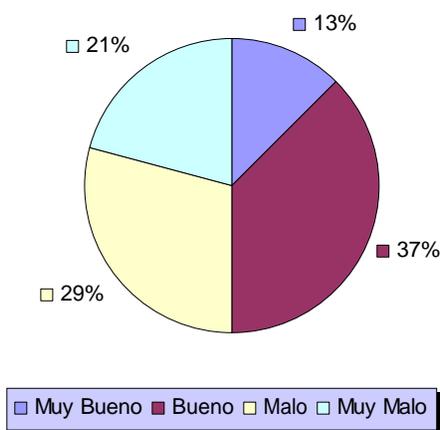
Gráfico N° 45 Percepción del cliente con respecto a la atención de reclamos



En base a los resultados obtenidos se obtiene un margen alto del 35% (malo) y del 55% (bueno) donde se percibe el grado de insatisfacción de los clientes en cuanto a la atención de un reclamo; por lo que se considera una **AMENAZA MEDIA** para la organización.

12) La velocidad de respuesta y solución a un reclamo

Gráfico N° 46 Percepción del cliente en tiempos de respuesta y solución de reclamos



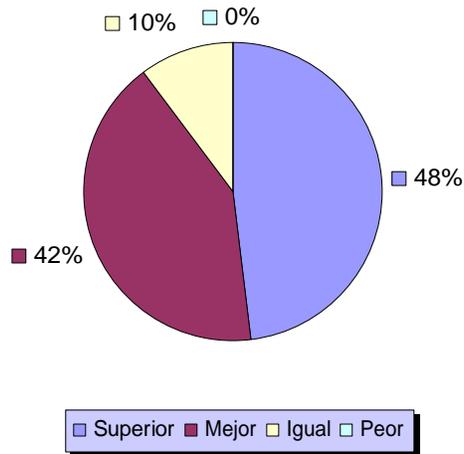
Existe un grado de inconformidad alto de los clientes en cuanto a velocidad de respuestas y pronta solución a un reclamo, por lo que se considera una **AMENAZA MEDIA**, puesto que con el mejoramiento de los procesos el resultado puede superarse.

2.1.3.3 Percepción de la Competencia:

Con respecto a otros proveedores de mármol, granito, porcelanato y cerámica (competencia) como califica en general a TERMIKON en cuanto a:

a) Asesoría:

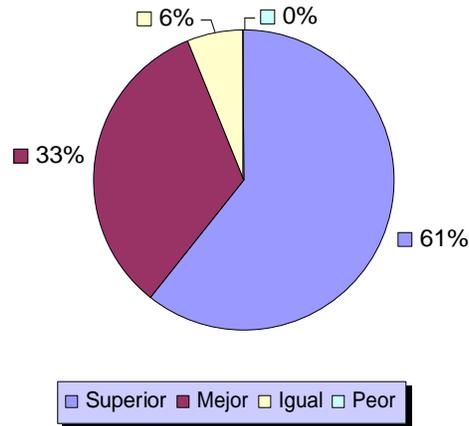
Gráfico N° 47 Percepción del cliente con respecto al nivel de asesoría brindada por empresas competidoras



En base a los resultados obtenidos se puede concluir que existe un grado del 48% y 42% de satisfacción superior y mejor respectivamente al de la competencia, lo que implica una **OPORTUNIDAD ALTA** para la organización.

b) Calidad:

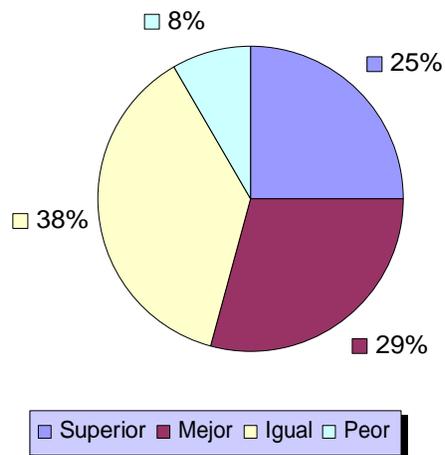
Gráfico N° 48 Percepción del cliente con respecto a la calidad de productos ofertados por empresas competidoras



Del total de encuestados el 61% (superior) y el 33% (mejor) considera la calidad de nuestros productos superiores a los de la competencia, por lo que se considera una **OPORTUNIDAD ALTA** para Termikon.

c) Servicio:

Gráfico N° 49 Percepción del cliente con respecto a la calidad de servicio otorgado por empresas competidoras

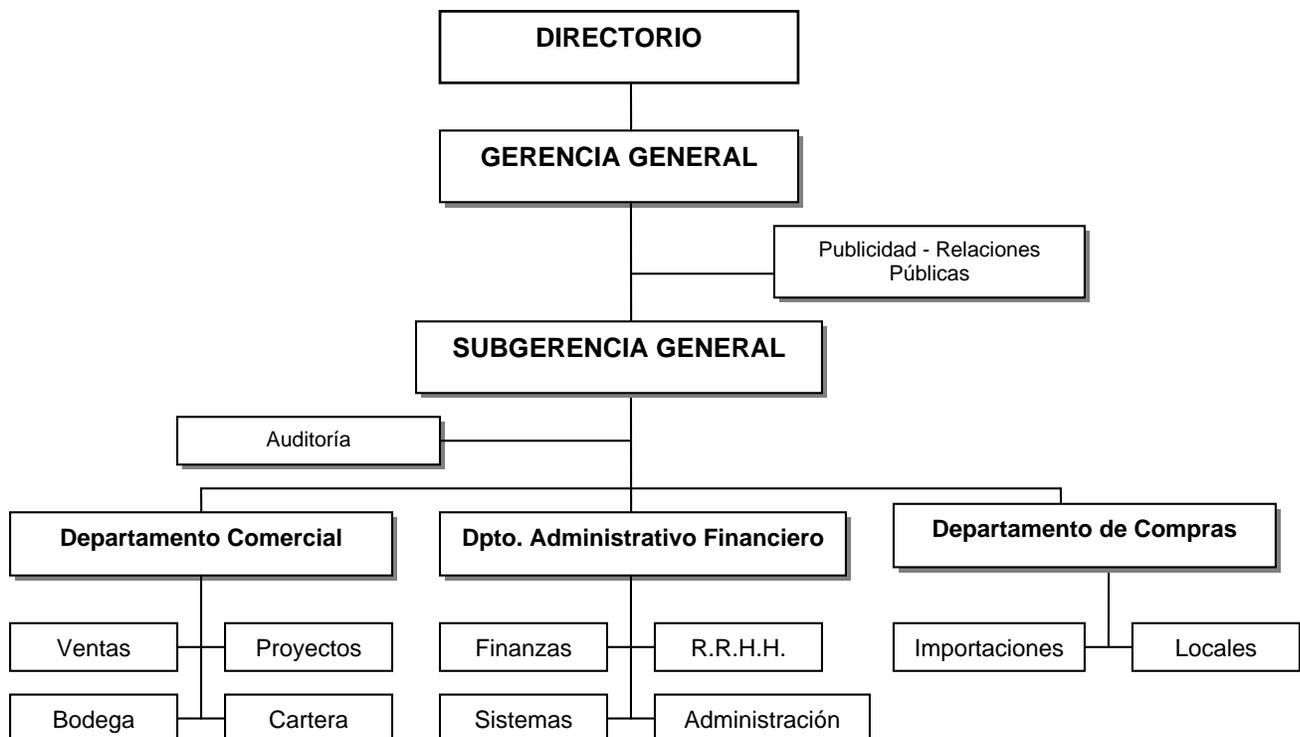


Las empresas que proporcionan un servicio de alta calidad sin duda superarán a sus competidores menos orientados a los servicios, con los resultados obtenidos se considera una **AMENAZA MEDIA** en cuanto a la percepción de los clientes del servicio que recibe de la empresa en comparación con los de la competencia, existe un porcentaje del 38% el más alto que considera el servicio igual, un 29% que lo considera mejor y un 25% superior. .

2.2 ANÁLISIS INTERNO:

El análisis interno se lo realiza con el objetivo de conocer e identificar las necesidades y requerimientos de los miembros de la organización, a su vez determinará las fortalezas y debilidades de cada área.

Gráfico N° 50, Organigrama funcional TERMIKON CIA. LTDA.



Para éste análisis se aplicaron encuestas (Ver Anexo No. 1) al personal administrativo de la organización, del total de 18 ejecutivos se encuestaron a 15 personas. Los resultados de las encuestas son las siguientes:

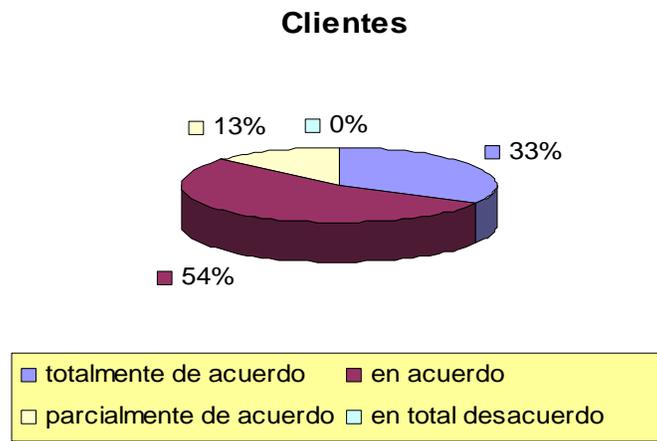
2.2.1 AREA ADMINISTRATIVA:

Es esta área se analizan las respuestas a las encuestas cuyas preguntas hacen referencia a la organización, dirección, planificación y recursos humanos de Termikon:

1) Nuestra empresa es visiblemente comprometida en agregar y brindar valor y satisfacción a:

a) Clientes:

Gráfico N° 51 Percepción de empleados del compromiso organizacional hacia el cliente

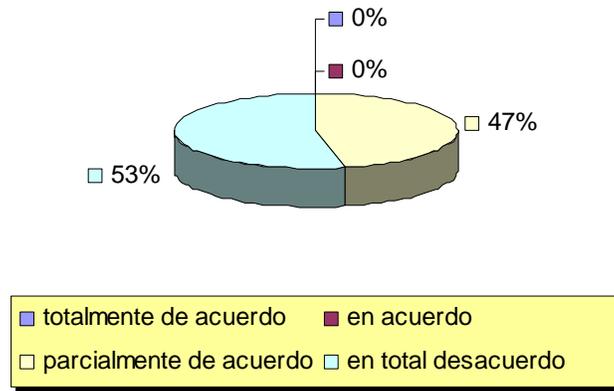


Visiblemente en la empresa existe un alto compromiso por parte de la organización en agregar y brindar valor y satisfacción a sus clientes, por lo que se considera una **fortaleza media**.

b) Personal:

Gráfico N° 52 Percepción de empleados del compromiso organizacional hacia el personal

Personal

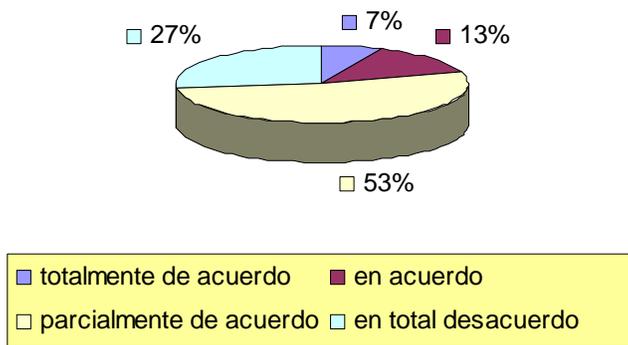


Al contrario de los clientes se observa la falta de compromiso en agregar valor y satisfacción a sus empleados con un margen del 53% y 47% de afirmación. Se determina entonces una **debilidad alta** para la organización.

c) Comunidad:

Gráfico N° 53 Percepción de empleados del compromiso organizacional hacia la comunidad

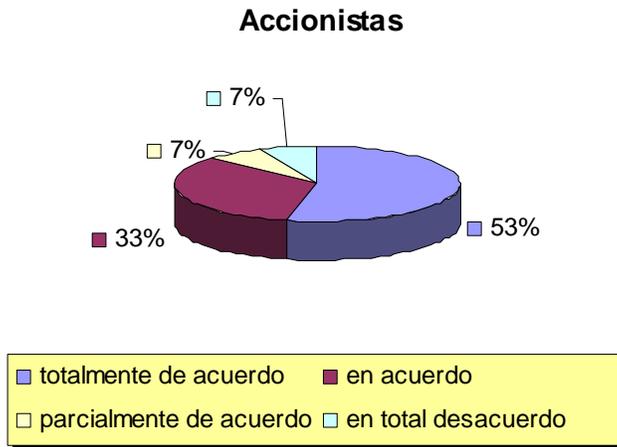
Comunidad



Existe un grado de satisfacción medio en cuanto al compromiso de la organización con la comunidad, por tratarse de una empresa pequeña en su mercado se lo considera una **debilidad baja**.

d) Accionistas:

Gráfico N° 54 Percepción de empleados del compromiso organizacional hacia los accionistas



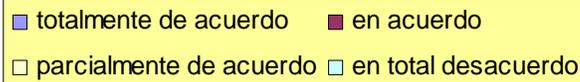
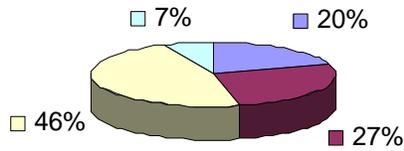
Existe un porcentaje del 53% de total acuerdo en observar que el mayor compromiso es para con los accionistas. Se considera una **fortaleza media** para nuestro análisis.

2) Usted piensa que nuestra empresa es constantemente:

a) Innovadora:

Gráfico N° 55 Percepción de empleados grado de innovación

Grado de innovación

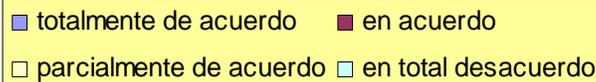
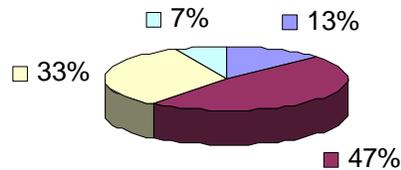


En cuanto al grado de innovación presenta un margen del 47% de aceptación, lo que se considera una **fortaleza alta**, por el giro mismo del negocio y la tendencia de la nueva decoración del siglo XXI.

b) Eficiente:

Gráfico N° 56 Percepción de empleados del grado de eficiencia

Grado de eficiencia

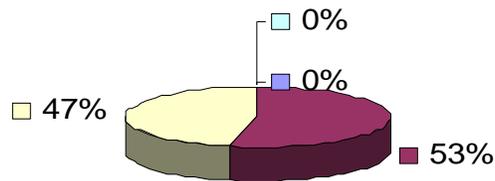


En cuanto a la eficiencia de la empresa se observa un margen del 47% de eficiencia, por lo que se lo considera una **fortaleza media**.

c) Efectiva:

Gráfico N° 57 Percepción de empleados del grado de efectividad

Grado de efectividad

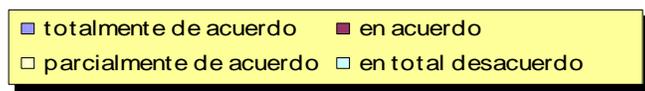
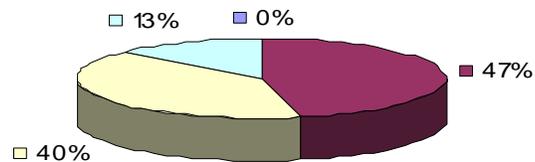


Existe un grado de efectividad medianamente diferenciado dentro de la organización, debido a la falta de controles en las diferentes áreas, se lo considera una **debilidad media**.

d) Flexible a los cambios oportunos y competitivos necesarios:

Gráfico N° 58 Percepción de empleados del grado de flexibilidad ante cambios del entorno

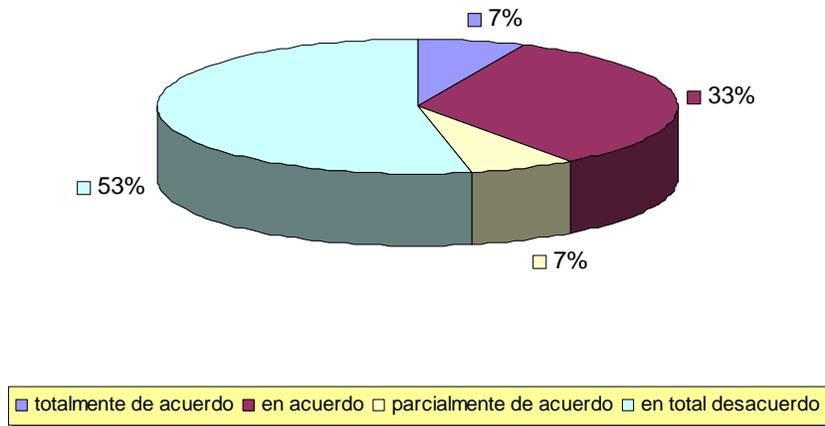
Grado de flexibilidad



Se observa que la empresa es constantemente flexible a los cambios oportunos, por lo que se lo considera una **fortaleza media**.

3) Conoce la visión y misión de la compañía:

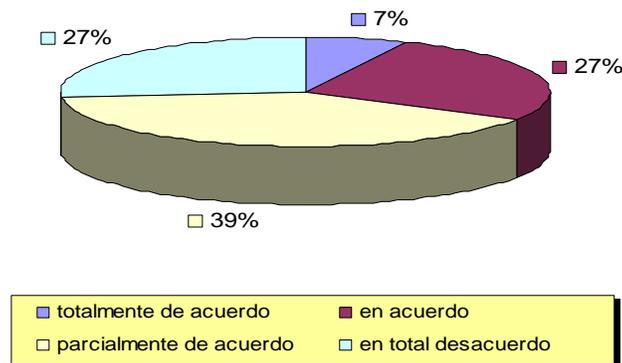
Gráfico N° 59 Percepción nivel de conocimiento de los empleados de la misión y visión de la empresa



Según los resultados, se observan que el 53% de los empleados desconocen la visión y misión de la compañía, se refleja entonces la falta de concientización sobre lo que se hace y para quien se hace. Se lo considera una **debilidad alta**.

4) Se le requiere al personal sugerencias acerca de mejoramiento de los procesos en que participa:

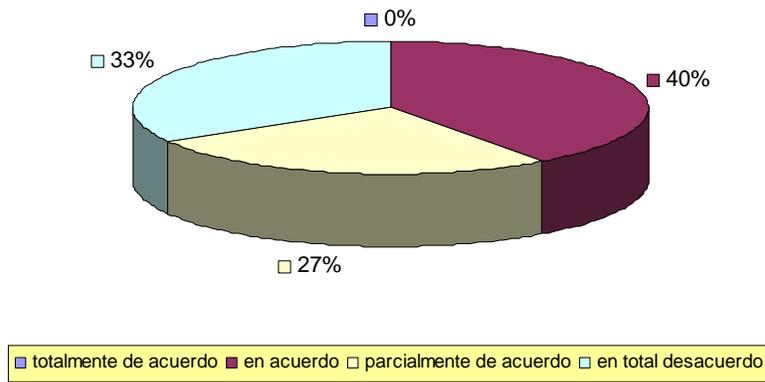
Gráfico N° 60 Nivel de participación del personal en mejoramiento de procesos



Se observa la falta de sugerencias del personal para el mejoramiento de los procesos de la organización, se lo considera una **debilidad media**.

5) Recibe comunicación de los programas, flujos y procesos de trabajo?

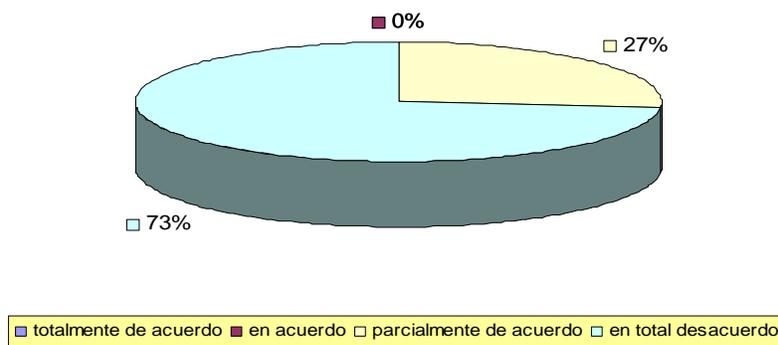
Gráfico N° 61 Nivel de comunicación de programas flujos y procesos de trabajo.



Según los resultados obtenidos existe una mediana comunicación de los programas, flujos y procesos de trabajo, al no estar documentados se lo considera una **debilidad media**.

6) Existe un manual de procesos para cada área de la organización?

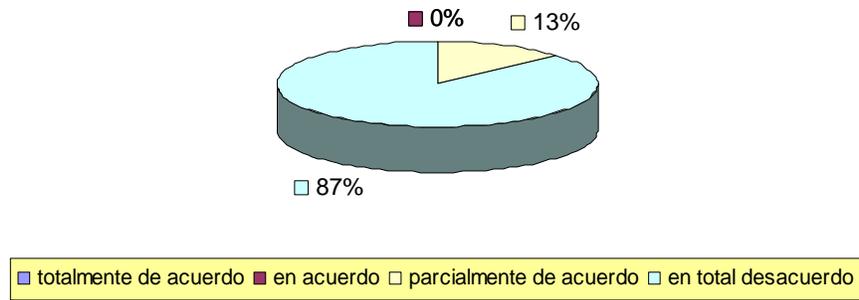
Gráfico N° 62 Existencia de manuales de procesos en las diferentes áreas



Los resultados reflejan la falta de manuales de procesos documentados para las diferentes áreas de la organización, por lo que se considera una **debilidad alta**.

7) Su departamento cuenta con programas de planificación para el 2006-2007?

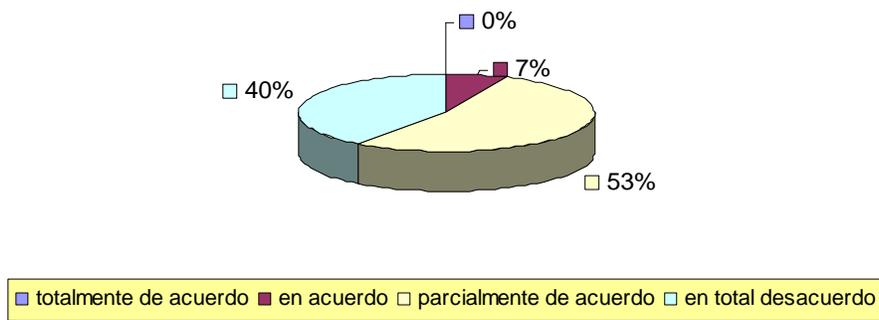
Gráfico N° 63 Existencia de programas de planificación en áreas



La empresa no cuenta con elaboración de planes estratégicos ni de planificación para los próximos dos años, se lo considera una **debilidad media**.

8) ¿La posibilidad de acceso y respuesta de la dirección (gerencias) es rápida y constructiva?

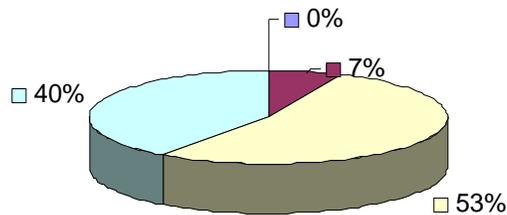
Gráfico N° 64 Posibilidad de acceso y respuesta de gerencia es rápida y constructiva



Se observa que el personal no tiene acceso y respuesta por parte de la gerencia para la toma de decisiones rápidas y oportunas. Se lo considera una **debilidad media**.

9) ¿Existe en nuestra empresa un alto grado de comunicación?

Gráfico N° 65, Grado de comunicación en la empresa

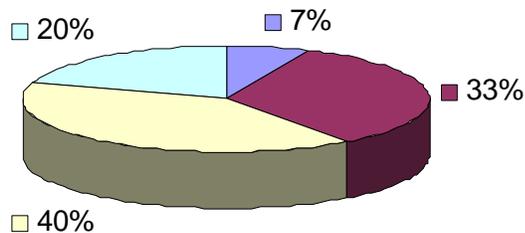


■ totalmente de acuerdo ■ en acuerdo ■ parcialmente de acuerdo ■ en total desacuerdo

Según los resultados existe un nivel bajo de comunicación en la organización, se considera una **debilidad alta**.

10) ¿Considera UD. que existen los controles necesarios en su puesto de trabajo?

Gráfico N° 66, Percepción de empleados con respecto a existencia de controles adecuados

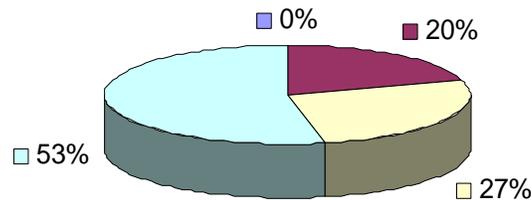


■ totalmente de acuerdo ■ en acuerdo ■ parcialmente de acuerdo ■ en total desacuerdo

Los resultados muestran que existen controles medianamente eficientes en los puestos de trabajo, por la falta de procesos documentados. Es considerado una **debilidad media** para la empresa.

11) ¿El personal tiene la retroalimentación de su gerente acerca del cumplimiento de objetivos?

Gráfico N° 67 Percepción de empleados respecto a la retroalimentación respecto al cumplimiento de objetivos.

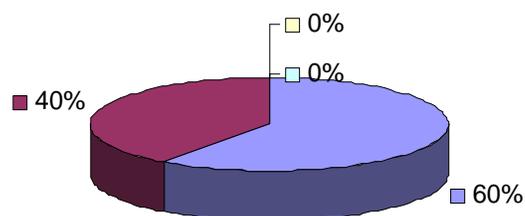


■ totalmente de acuerdo ■ en acuerdo □ parcialmente de acuerdo □ en total desacuerdo

Existe un bajo grado de retroalimentación por parte de la dirección administrativa para el cumplimiento de objetivos. Se convierte entonces en una **debilidad media**.

12) ¿Existe de mi parte un alto compromiso para con la organización?

Gráfico N° 68 Nivel de compromiso de parte del empleado para con la organización.

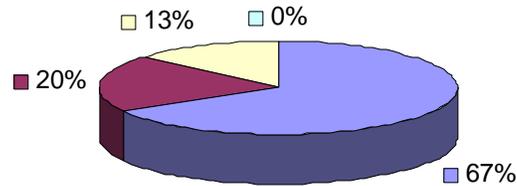


■ totalmente de acuerdo ■ en acuerdo □ parcialmente de acuerdo □ en total desacuerdo

Existe un alto compromiso por parte del personal para con la organización, se lo considera una **fortaleza alta** pero desaprovechada.

13) ¿Mis superiores establecen mis objetivos para luego medir mi desempeño?

Gráfico N° 69 Percepción de empleados con respecto al establecimiento de objetivos y evaluación del desempeño.

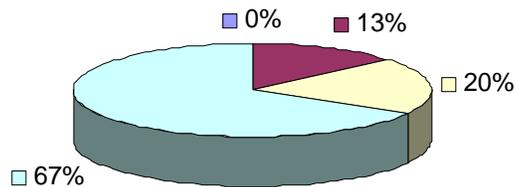


totalmente de acuerdo en acuerdo parcialmente de acuerdo en total desacuerdo

El personal encuestado manifiesta que existen objetivos determinados por departamentos con los distintos jefes de área, los mismos que pueden dar su opinión sobre los niveles de desempeño por empleado. Se considera una **fortaleza alta** para la organización.

14) ¿Recibimos la capacitación y entrenamiento necesarios para mejorar nuestro desempeño?

Gráfico N° 70 Percepción de empleados respecto a recibir capacitación.

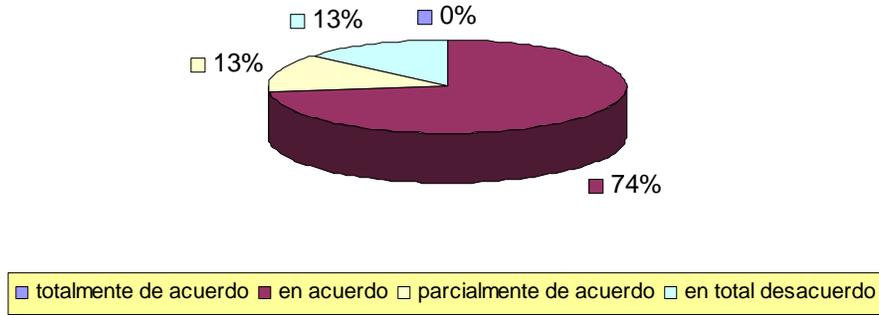


totalmente de acuerdo en acuerdo parcialmente de acuerdo en total desacuerdo

Según los resultados de las encuestas, se pudo determinar que el 67% no recibe capacitación frecuente, para mejorar el desempeño de la organización. Se considera una **debilidad alta**.

15) Estoy informado con todos los temas relacionados a mi cargo:

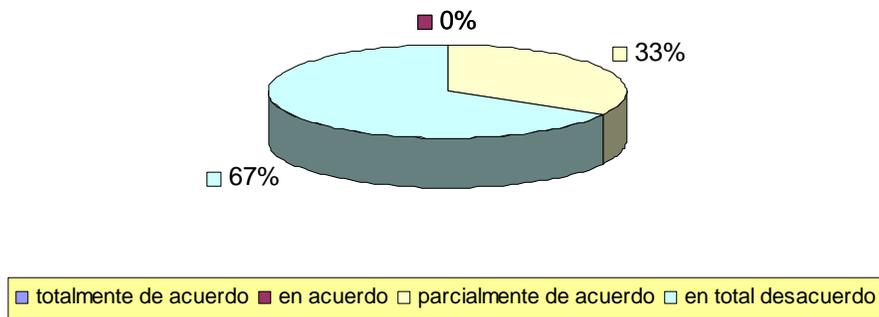
Gráfico N° 71 Percepción de empleados con respecto a información relacionada a su puesto de trabajo.



Del total de personas encuestadas el 74% está informado de los temas relacionados a su cargo, por lo que se convierte en una **fortaleza media**.

16) Los reconocimientos recibidos me motivan para continuar brindando aportes

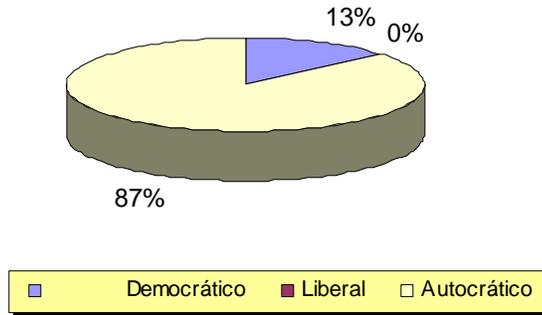
Gráfico N° 72 Percepción de empleados con respecto a reconocimientos recibidos



Del total de encuestas realizadas se observa un 67% de total descontento y un 33% que está parcialmente de acuerdo con los reconocimientos recibidos por parte de la gerencia. Se considera por lo tanto una **debilidad alta** para la organización.

17) El tipo de liderazgo por parte de la gerencia lo considera:

Gráfico N° 73, Percepción de empleados con respecto al tipo de liderazgo de la gerencia.

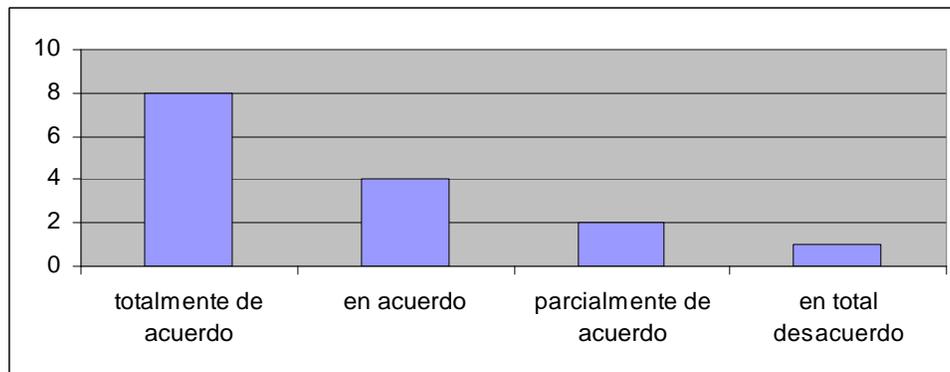


El total de las encuestas realizadas indican que el liderazgo por parte de la gerencia del 87% autocrático, lo que incide en la falta de participación del personal, determinando una **debilidad alta** para la organización.

2.2.2 AREA FINANCIERA:

18) ¿La empresa se rige bajo presupuestos de ventas anuales?

Gráfico N° 74 La empresa se rige bajo presupuestos de ventas anuales

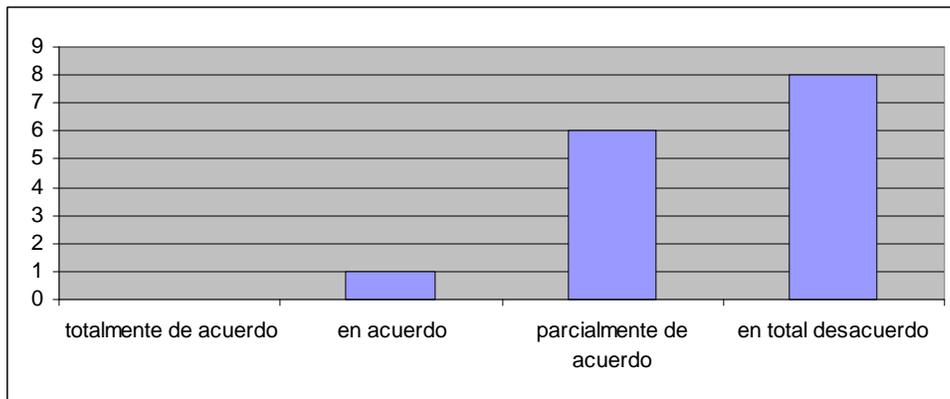


Según las encuestas aplicadas están totalmente de acuerdo en que la organización se rige bajo un presupuesto de ventas anual, el mismo que

mantiene una tendencia de crecimiento en los últimos años. Se considera una **fortaleza alta** para la organización.

19) ¿La empresa se rige bajo presupuestos de compras anuales?

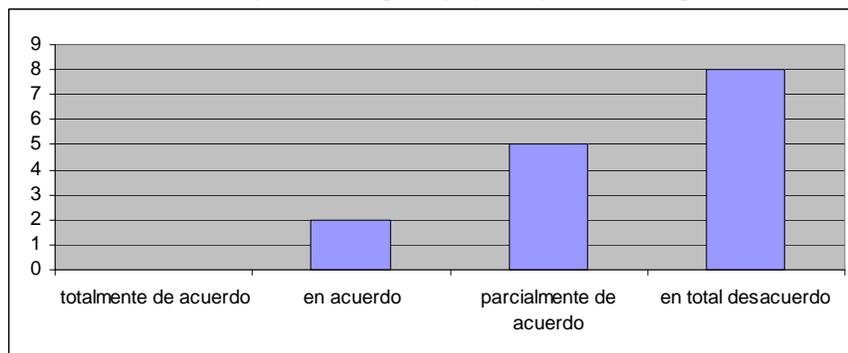
Gráfico N° 75 La empresa se rige bajo presupuestos de compras anuales



Al contrario de la preocupación por las ventas anuales, las encuestas determinan que no existe un presupuesto de compras anuales para los inventarios, ocasionando un grave problema con la disponibilidad de éstos. Constituye una **debilidad alta** para la organización.

20) ¿La empresa se rige bajo presupuestos de gastos anuales?

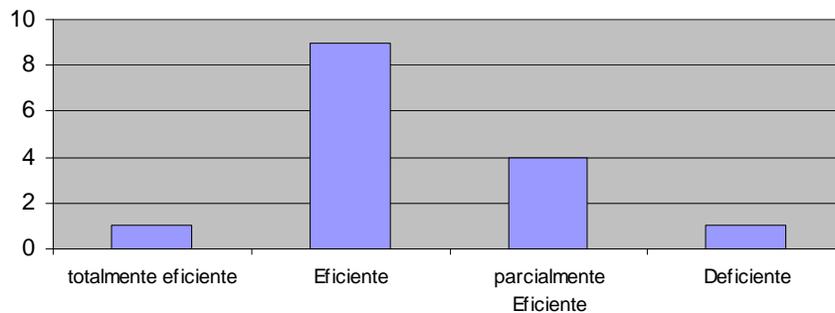
Gráfico N° 76 La empresa se rige bajo presupuestos de gastos anuales



Según el resultado de las encuestas se determina que no se realizan presupuestos de gastos anuales, pero existe un control poco adecuado sobre los mismos. Se considera una **debilidad media** para la organización.

21) ¿Considera la gestión de cobranzas de la empresa eficiente?

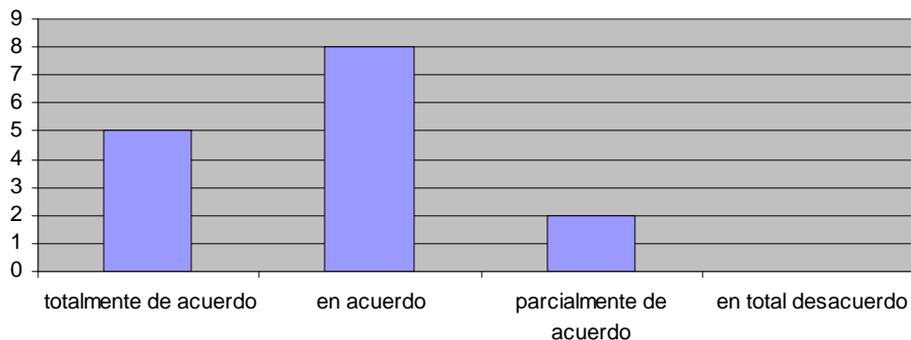
Gráfico N° 77 Considera la gestión de cobranzas de la empresa eficiente



Los resultados indican que la gestión de cobranzas es en su mayor parte eficiente y totalmente recuperable. Se considera una **fortaleza alta** para la empresa.

22) ¿Cuenta con un sistema contable adecuado que permita presentar balances a tiempo?

Gráfico N° 78 Cuenta con un sistema contable adecuado que permita presentar balances a tiempo

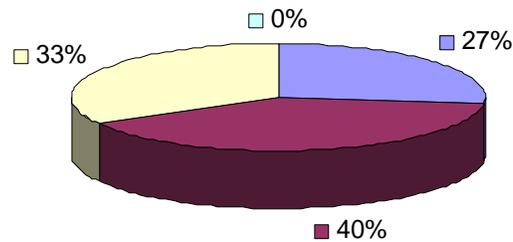


El resultado de las encuestas considera que el sistema que utiliza la organización es adecuado y que facilita la presentación de información financiera a la gerencia. Es entonces una **fortaleza alta** para la empresa.

2.2.3 AREA COMERCIAL:

23) ¿La dirección convierte al Servicio de Atención al Cliente en una prioridad?

Gráfico N° 79 La dirección convierte al Servicio de Atención al Cliente en una prioridad

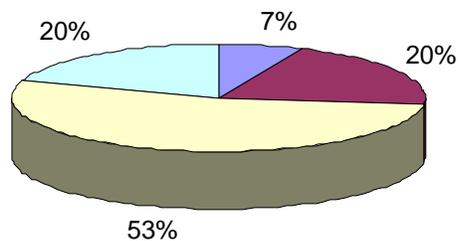


totalmente de acuerdo en acuerdo parcialmente de acuerdo en total desacuerdo

Según los resultados de las encuestas muestran que existe una **debilidad media** por parte de la gerencia, puesto que el Servicio de Atención al Cliente es medianamente prioritario.

24) ¿Considera que el Servicio de Atención al Cliente de la competencia es mejor que el nuestro?

Gráfico N° 80 Considera que el Servicio de Atención al Cliente de la competencia es mejor que el nuestro

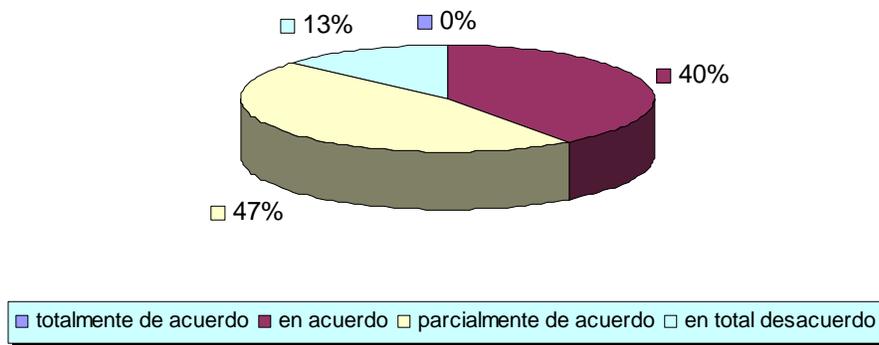


totalmente de acuerdo en acuerdo parcialmente de acuerdo en total desacuerdo

El personal encuestado no considera el Servicio de la Competencia mejor que el de la organización; pero tampoco que es el mejor, por lo tanto se lo considera una **debilidad media**.

25) ¿La empresa se preocupa por conocer las necesidades y expectativas de los clientes externos?

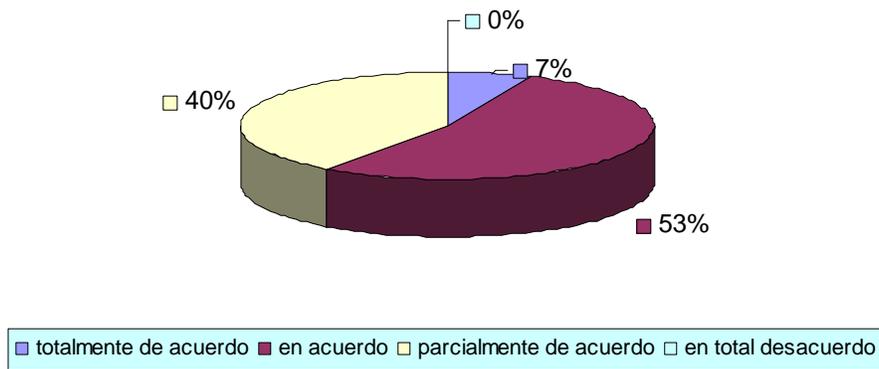
Gráfico N° 81 La empresa se preocupa por conocer las necesidades y expectativas de los clientes externos



Según los resultados se demuestra que no existe una preocupación constante para conocer las necesidades de los clientes, lo que ocasiona la pérdida de fidelidad de los clientes. Se considera una **debilidad alta**.

26) ¿Los reclamos de los clientes externos tiene rápida y efectiva solución?

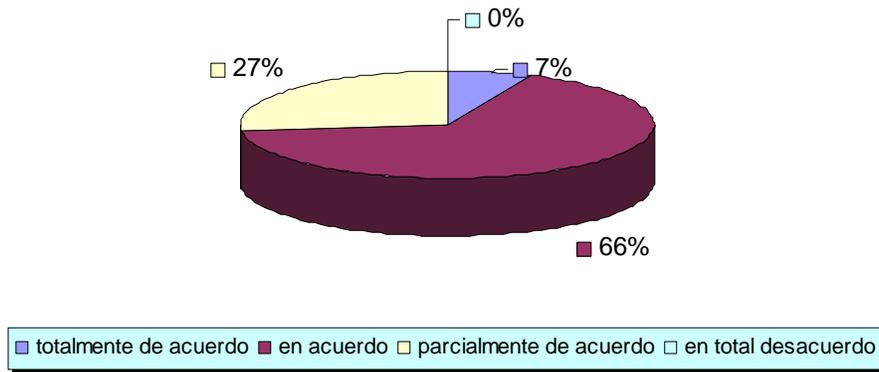
Gráfico N° 82 Los reclamos de los clientes externos tiene rápida y efectiva soluciones



Los reclamos de clientes son medianamente atendidos en forma rápida y efectiva, representa un margen del 53% en acuerdo según las encuestas realizadas. Se considera una **fortaleza media**.

27) ¿La empresa maneja adecuadamente las relaciones con los clientes?

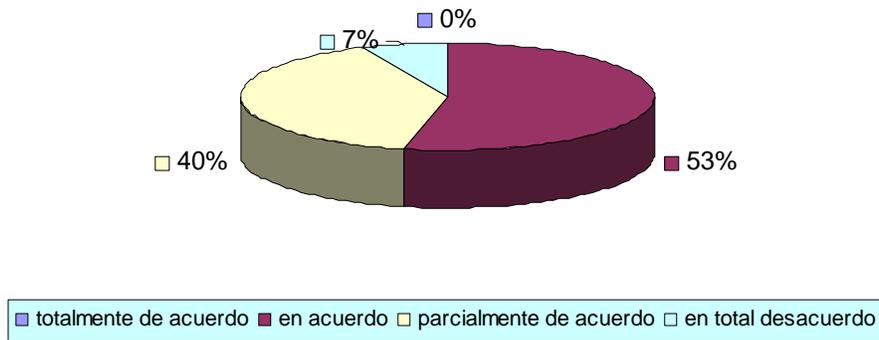
Gráfico N° 83 La empresa maneja adecuadamente las relaciones con los clientes



Los resultados de las encuestas indican que existe un 66% de manejo adecuado con respecto a las relaciones de los clientes, se lo considera una **fortaleza alta**.

28) ¿El personal de ventas posee destrezas y habilidades que permiten retener a los clientes?

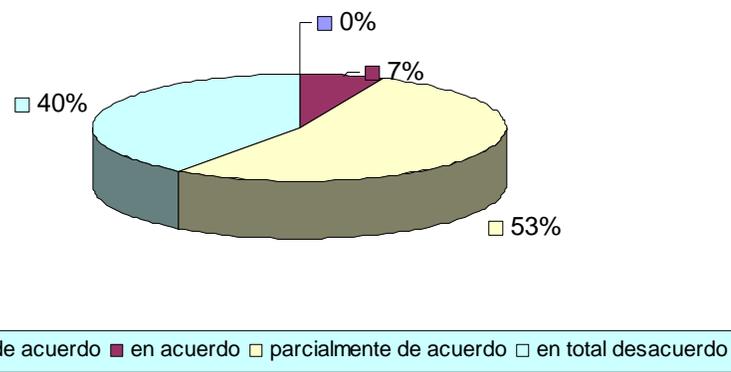
Gráfico N° 84 El personal de ventas posee destrezas y habilidades que permiten retener a los clientes



El personal de ventas que maneja la organización exige un perfil en el área de la arquitectura y decoración, por lo que el resultado de las encuestas del 53% y 40% reflejan que es una **fortaleza alta** de la organización.

29) ¿La empresa previene y anticipa posibles problemas o insatisfacciones?

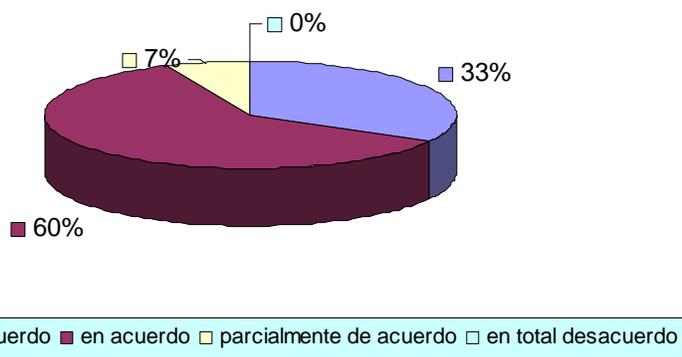
Gráfico N° 85 La empresa previene y anticipa posibles problemas o insatisfacciones



Los resultados indican que la empresa no se anticipa a posibles problemas o insatisfacciones de sus clientes. Se considera una **debilidad alta** para la organización.

30) ¿Se relacionan los problemas con los procesos que intervienen en los mismos?

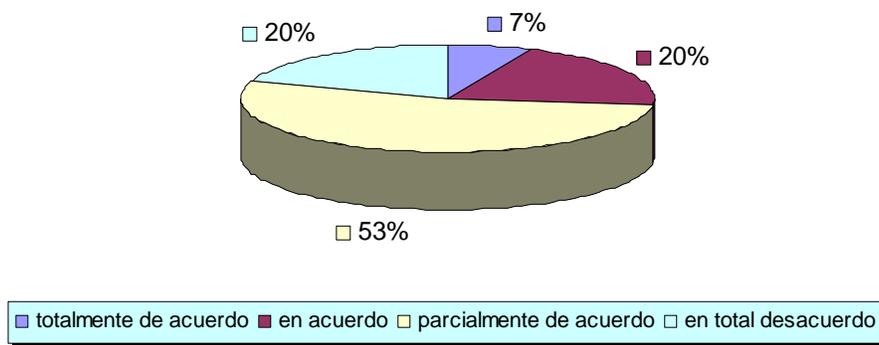
Gráfico N° 86 Se relacionan los problemas con los procesos que intervienen en los mismos



Analizados los resultados de las encuestas demuestra un 60% de afirmación en que los problemas se relacionan con la falta de procesos definidos en el área comercial. Se considera una **debilidad alta**.

31) ¿Se prioriza la insatisfacción que ha sido detectada por los clientes para mejorar los procesos?

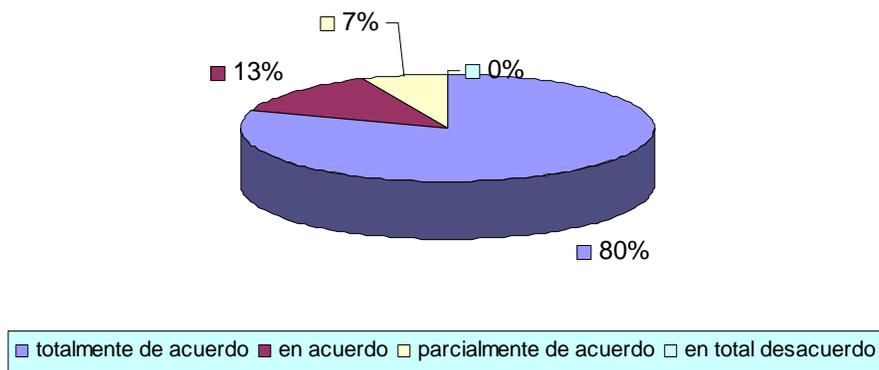
Gráfico N° 87 Se prioriza la insatisfacción que ha sido detectada por los clientes para mejorar los procesos



La falta de atención en la insatisfacción de los clientes, no se toman medidas para mejorar los procesos de Atención al Cliente para la organización. Se considera por lo tanto una **debilidad alta**.

32) ¿Considera la calidad de nuestros productos diferenciados con la competencia?

Gráfico N° 88 Considera la calidad de nuestros productos diferenciados con la competencia

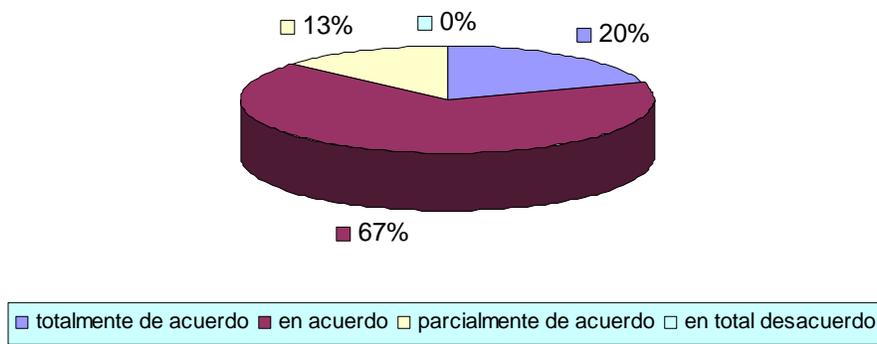


El resultado de las encuestas aplicadas indica satisfactoriamente que la calidad de los productos es en un 80% diferenciado a los de la competencia. Esto indica una **fortaleza alta** para la organización.

2.2.4 AREA TECNOLÓGICA:

33) ¿Considera los canales de telecomunicaciones adecuados?

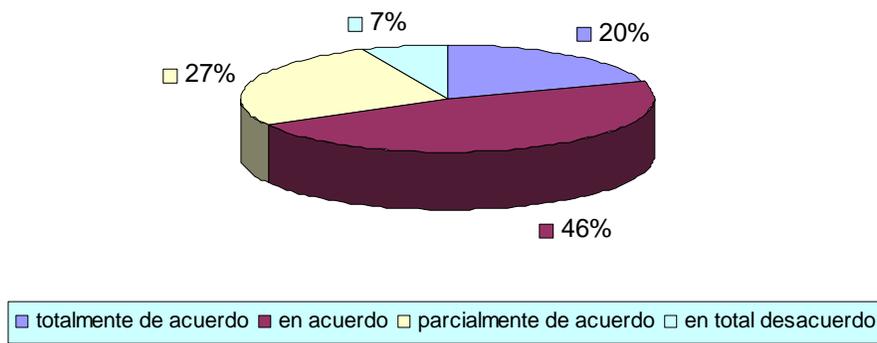
Gráfico N° 89 Considera los canales de telecomunicaciones adecuados



Los canales de telecomunicación para la organización tienen un 67% de aceptación para las actividades que se realizan. Se considera una **fortaleza media**.

34) ¿Considera los equipos de computación que usted utiliza son adecuados?

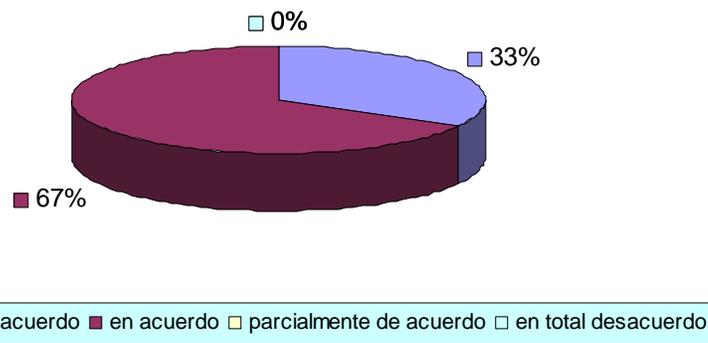
Gráfico N° 90 Considera los equipos de computación que usted utiliza son adecuados



Los equipos de computación tienen un alto grado de satisfacción para los usuarios en el uso de sus actividades, por lo que se considera una **fortaleza media** para la organización.

35) ¿Considera que los sistemas informáticos (aplicaciones) son los adecuados?

Gráfico N° 91 Considera que los sistemas informáticos (aplicaciones) son los adecuados



Según el resultado de las encuestas aplicadas, marca un resultado casi totalmente satisfactorias para la organización.

Actualmente se está ejecutando el proyecto de desarrollo de un nuevo sistema de gestión administrativa para la empresa soportado por el motor de base de datos Oracle. Este nuevo sistema aprovecha todas las herramientas, tecnologías y tendencias actuales que permitirá obtener los siguientes beneficios respecto del sistema actual:

- ✓ Migración del Sistema a herramientas y tecnologías actuales (Power Builder, Sybase, Interdev).
- ✓ Facilidad de Integración con otras herramientas, tecnologías y aplicaciones, entre ellas e-business.
- ✓ Actualización en línea de la información.
- ✓ Mejor manejo y control de la Consistencia e Integridad de la Información.
- ✓ Mejor control de acceso y seguridad de la información.

- ✓ Acceso y actualización de la información de forma remota utilizando incluso Internet.
- ✓ Replanteo y optimización de procesos.
- ✓ Facilidad en la operación de los usuarios.
- ✓ Flexibilidad en la presentación de la información.
- ✓ Funcionamiento sobre una red de arquitectura abierta
- ✓ Control del sistema de seguridad por usuario
- ✓ Sistema multiempresa / multiusuario.
- ✓ Tiene integridad relacional, lo que ha permitido la unificación de las diferentes áreas como: presupuestos, inventarios, facturación, cuentas por cobrar, compras, cuentas por pagar, y contabilidad.

Actualmente se encuentra finalizando la etapa de implementación de los módulos de ventas, facturación, compras e inventarios, y finiquitando los módulos de cuentas por pagar y bancos; como proyecto para el primer semestre del próximo año se encuentran los módulos de Auditoria, Nómina y Activos Fijos.

2.2.4.1 Red Administrativa

La red Administrativa es básicamente una red Windows con PCs compatibles en la que se corren aplicaciones de gestión administrativa. Termikon cuenta con una red en la Oficina matriz, una red de la Sucursal Guayaquil y una red en la Bodega.

A continuación se detallan las características tanto de software y de hardware de estas redes.

2.2.4.2 En la oficina matriz:

- ✓ La red Administrativa consta de 13 PC's Pentium con sistema Operativos Windows XP para los usuarios y dos Servidores con Windows 2003 (Upgrade) (uno para aplicaciones y uno para Comunicaciones).
- ✓ Existen 3 impresoras láser, 1 de inyección, 3 matriciales pequeñas y 1 matricial grande.
- ✓ La topología de la red es Ethernet con cableado UTP-5.
- ✓ Se utiliza 1 HUB de 24 p, 1 HUB de 16 p y 1 HUB de 8 puertos para conectar la red.
- ✓ Existe una enlace dedicado para internet, es una conexión clear channel de 268K con PUNTO NET, para esto se utiliza un ROUTER y un DTU.
- ✓ Las cuentas de correo de Termikon lo maneja el proveedor de internet PUNTO NET (AccessInter). Termikon tiene registrado un dominio de internet (Termikon.com.ec,).

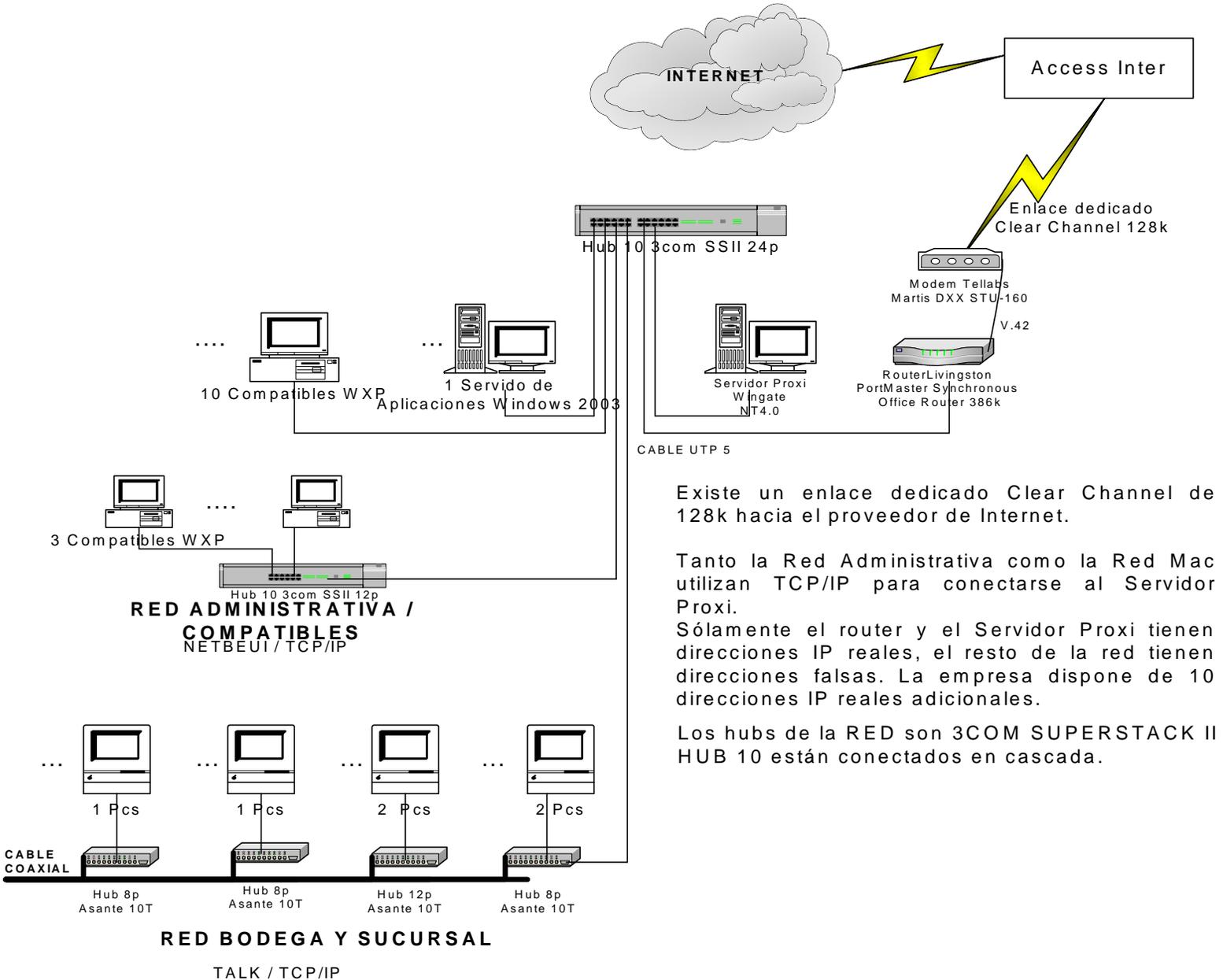
2.2.4.3 En la Bodega:

- ✓ La red consta de 2 PC's Pentium con sistema Operativos Windows XP para los usuarios
- ✓ La topología de la red es Ethernet con cableado UTP-5.
- ✓ Se utiliza 1 HUB de 8 puertos para conectar la red.
- ✓ El enlace a Internet es a través de dial-up.
- ✓ Existe 1 impresora de inyección y 1 matricial pequeña.

2.2.4.4 En Guayaquil:

- ✓ La red consta de 3 PC's Pentium con sistema Operativos Windows XP para los usuarios para aplicaciones y comunicación.
- ✓ La topología de la red es Ethernet con cableado UTP-5.
- ✓ Se utiliza 1 HUB de 8 puertos para conectar la red.
- ✓ El enlace a Internet es a través de dial-up.
- ✓ Existe 1 impresora láser, 1 de inyección y 1 matricial grande.

CONFIGURACION DE LA RED DE DATOS



2.2.4.5 Sistemas y Aplicaciones

Todos los usuarios de los PCs utilizan Office 2003 Estándar, Exchange o Outlook e Internet Explorer 6.0. Según las necesidades de la empresa continuamente se da mantenimiento a estos sistemas ya que se cuenta con los programas fuente.

Los Módulos del sistema para la parte Administrativa en la Oficina Matriz son los siguientes:

- ✓ Módulo de Seguridades y Mantenimiento: encargado de parametrizar y registrar la información base de datos para los módulos.
- ✓ Módulo de Ventas o Presupuestos
- ✓ Módulo de Cuentas por Cobrar
- ✓ Módulo de Inventarios y Costos
- ✓ Módulo de Compras (importaciones y locales)
- ✓ Módulo de Cuentas por Pagar
- ✓ Módulo de Bancos
- ✓ Módulo de Contabilidad
- ✓ Anexos Transaccionales.

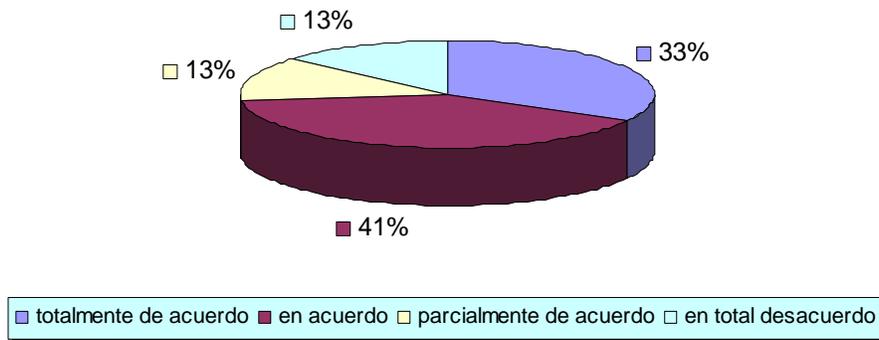
En Guayaquil y las Bodegas se manejan los sistemas de Ventas, Cobranza e Inventarios.

En el campo industrial Termikon tiene maquinaria usada importada desde Europa con cinco años de retraso tecnológico, considerado por la gerencia un gran adelanto ubicado al medio tecnológico que vive el Ecuador; como proyecto de mediano plazo se considera la compra de nueva maquinaria para la creación de una empresa sólo de servicios que atienda el área de cortes, acabados, pulidos de material y elaboración de productos hecho a mano por expertos artesanos.

La unión de tecnología en el campo de la administración e industria nos permite tener una oportunidad de realizar negocios en forma razonable aún cuando la aspiración de la gerencia es mantenerse con tecnología de punta. Se considera una **fortaleza media**.

36) ¿Ud. Cuenta con información del sistema oportuna suficiente para resolver las causas de los problemas?

Gráfico N° 93 Cuenta con información del sistema oportuna suficiente para resolver las causas de los problemas



Según las encuestas aplicadas se indica que gracias a la utilización y explotación del nuevo sistema se puede obtener información oportuna para mejorar los problemas de información de la organización. Se considera una **fortaleza alta**.

2.3 ANÁLISIS DE MATRICES DE IMPACTO

A continuación se presentan las matrices de impacto que reflejan un resumen del análisis externo (amenazas y oportunidades) e interno (fortalezas y debilidades) de la empresa.

2.3.1. MATRIZ DE IMPACTO EXTERNA

Tabla N° 4, Matriz de Impacto externa

FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA (5)	MEDIA (3)	BAJA (1)
2.1.1 MACROAMBIENTE									
Factor Tecnológico		X						3o	
Factor Político	X						5o		
Factor Social:									
-Pobreza				X				3a	
-Migración	X						5o		
-Desempleo						X			1a
Factor Económico									
- PIB (Producto Interno Bruto)	X						5o		
-Dolarización	X						5o		
-Inflación						X			1a
-Tasas de Interés					X			3a	
2.1.2 MICROAMBIENTE									
Clientes:									
- Poder de negociación clientes individuales	X						5o		
- Poder de negociación clientes empresariales				X			5a		
Proveedores:									
- Poder de negociación con proveedores	X						5o		
Competencia:									
- Ventaja competitiva	X						5o		
- Demanda de los productos				X			5a		
- Cobertura de mercado	X						5o		
- Ingreso de nuevos competidores potenciales				X			5a		
- Productos sustitutos					X		5a	3a	
Organismos de control:						X			1a
2.1.3 SATISFACCION DE CLIENTES									
Percepción de la imagen de la empresa:									
Satisfacción general con la empresa:					X			3a	
Precio	X						5o		
Calidad	X						5o		
Servicio antes y durante la venta					X			3a	
Servicio después de la venta				X			5a		
Imagen de la empresa:	X						5o		
Infraestructura:	X						5o		
Percepción del personal de ventas:									
Comprensión de necesidades del vendedor	X						5o		
Comunicación telefónica con el vendedor				X			5a		
Cortesía y amabilidad en la atención	X						5o		
Conocimientos técnicos	X						5o		
Cumplimiento de compromisos del vendedor					X			3a	
Información sobre el estado del pedido y entrega					X			3a	
Atención en un reclamo					X			3a	
Velocidad de respuesta de atención a un reclamo					X			3a	
Percepción de la competencia:									
Asesoría:	X						5o		
Calidad:	X						5o		
Servicio:					X			3a	

Se determina un rango de uno a cinco, siendo:

1	—————→	Bajo
3	—————→	Medio
5	—————→	Alto

Esta matriz refleja el grado de impacto de las variables externas que afectan como una oportunidad o una amenaza a Termikon según el análisis de macro y micro ambiente.

Entre las oportunidades de mayor impacto a nivel macro ambiente se observa: al factor político, como resultado de los ofrecimientos de los dos candidatos a la presidencia enfocados a la construcción de viviendas en su período de gobierno; la migración como fuente principal de ingresos en el país utilizados para la inversión de proyectos inmobiliarios; el crecimiento en el PIB para el sector de la construcción en los últimos cinco años. El impacto a nivel de micro ambiente sobresale el poder de negociación con los clientes individuales, con los proveedores; el incremento de la demanda de los productos en proyectos inmobiliarios. Y en cuanto al impacto de satisfacción de los clientes las oportunidades se reflejan en especial a la calidad del producto, la imagen que los clientes perciben de la empresa, el conocimiento técnico que posee el personal de ventas, el mismo que se especializa en el área de la construcción y decoración (arquitectos, diseñadores de interiores).

Las amenazas de mayor impacto se observan: mínimo poder de negociación que existe con los clientes empresariales, al existir otros proveedores que compiten con los precios especialmente; el ingreso competidores potenciales; y, la poca importancia que se brinda al servicio de atención al cliente en la organización.

2.3.2. MATRIZ DE IMPACTO INTERNA

Tabla Nº 5 Matriz de impacto interna

 MATRIZ DE IMPACTO INTERNA									
CONCEPTO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA (5)	MEDIA (3)	BAJA (1)
2.2.1 AREA ADMINISTRATIVA									
Compromiso con los clientes		X						3f	
Compromiso con el personal				X			5d		
Compromiso con la comunidad					X				1d
Compromiso con los accionistas		X						3f	
Grado de innovación	X						5f		
Grado de eficiencia		X						3f	
Grado de efectividad					X			3d	
Grado de flexibilidad a los cambios		X						3f	
Conocimiento de la visión y misión				X			5d		
Participación en procesos de mejoramiento					X			3d	
Comunicación de flujos de procesos					X			3d	
Manual de procesos				X			5d		
Programas de planificación					X			3d	
Comunicación con la gerencia					X			3d	
Comunicación				X			5d		
Control en las diferentes áreas de la empresa					X			3d	
Compromiso de los empleados	X						5f		
Medición del desempeño bajo objetivos	X						5f		
Capacitación				X			5d		
Información de los temas relacionados al puesto		X						3f	
Motivación				X			5d		
Tipo de liderazgo (autocrático)				X			5d		
2.2.2 AREA FINANCIERA									
Presupuestos anuales de ventas	X						5f		
Presupuestos anuales de compras				X			5d		
Presupuestos anuales de gastos					X			3d	
Eficiencia de gestión de cobranza	X						5f		
Presentación de balances a tiempo	X						5f		
2.2.3 AREA COMERCIAL									
Priorización del Servicio al Cliente					X			3d	
Servicio recibido de la competencia					X			3d	
Preocupación por necesidades y expectativas de clientes				X			5d		
Atención a reclamos		X						3f	
Relaciones con clientes	X						5f		
Destrezas y habilidades del personal de ventas	X						5f		
Anticipación a posibles problemas e insatisfacciones				X			5d		
Relación de los problemas con los procesos de ventas				X			5d		
Priorización de mejoramiento de procesos				X			5d		
Calidad diferenciada al de la competencia	X						5f		
2.2.4 AREA TECNOLÓGICA									
Canales de telecomunicación adecuados		X						3f	
Equipos de computación adecuados		X						3f	
Sistemas de aplicación adecuados		X						3f	
Los sistemas brindan información oportuna	X						5f		

Esta matriz analiza el grado de impacto de las variables internas sean como una fortaleza o debilidad de la organización. Entre las fortalezas de mayor impacto se observa la destreza para la innovación de los productos acordes a las necesidades del mercado; adecuada disponibilidad de los empleados para con la organización; el trabajo en equipo para el cumplimiento de objetivos de los distintos departamentos, el incremento de las ventas como lo demuestran los últimos cinco años; en el área financiera se observa un grado medio de eficiencia con respecto a la cartera vencida, y la presentación de balances a tiempo.

En el área comercial se distinguen las buenas relaciones con clientes, al ser compradores de sectores medio alto y alto, son los que incrementan la buena imagen de la empresa; la mayoría de clientes corresponden al sector de la construcción y decoración, el gerente de la empresa es arquitecto por lo que, las relaciones se intensifican aún más en las preferencias de compra; de igual manera el personal de ventas tienen un perfil académico en arquitectura, lo que facilita su habilidad en la asesoría en revisión de planos, diseño, toma de medidas y decoración; otra fortaleza indiscutible tanto por clientes y empleados es la calidad de producto que ofrece la empresa; cuenta además con tecnología en el área de sistemas superior al de la competencia.

Así mismo se analiza que existen debilidades por parte de la administración de la organización, en cuanto al compromiso con el personal, no existe capacitación, lo que hace de una fortaleza como es la habilidad del personal de ventas en el área de la arquitectura, en una amenaza por la falta de capacitación en dar un buen servicio al cliente; el personal no se siente motivado; existe un alto impacto por la falta de comunicación oportuna entre bodega y el área de ventas, pues entorpece el flujo de información necesaria para satisfacer interrogantes al cliente sobre pedidos o entregas de productos; no existen manuales de procesos documentados; no existe una buena planificación de compra de inventarios, las importaciones de productos no tienen una adecuada

norma que garantice un stock adecuado para mayor beneficio del cliente, pues esta función está centralizada por la gerencia general; se observa la falta de buen servicio al cliente, y sistemas de medición de sus necesidades y expectativas, para mejorar los procesos y anticiparse a posibles problemas e insatisfacciones de los clientes, mientras que la competencia está trabajando cada día para brindar un mejor servicio, por lo que representa una fuerte amenaza a los intereses de la empresa.

2.3.3. MATRIZ DE APROVECHABILIDAD

La matriz de aprovechabilidad permite realizar un análisis de priorización de acciones estratégicas a tomar para aprovechar las oportunidades que se presentan, usando de la mejor manera nuestras fortalezas, así mismo nos permite elegir los factores críticos de éxito, y generar índices de medición que ayuden a evaluar a la organización a tiempo, si esta ha mejorado o se mantiene igual.

En la siguiente matriz se observa como se calificó las fortalezas de acuerdo a la utilidad que pueden tener para el mejor aprovechamiento de las oportunidades:

Tabla N° 6 Matriz de aprovechabilidad

OPORTUNIDADES FORTALEZAS	Factor Político (5)	Migración (5)	P.I.B. (5)	Dolarización (5)	Poder de negociación clientes individuales (5)	Poder de negociación con proveedores (5)	Ventaja competitiva (5)	Cobertura de mercado (5)	Precio (5)	Calidad (5)	Imagen (5)	Asesoría Técnica (5)	Tecnología (5)	TOTAL
Grado de innovación (5)	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65
Compromiso con clientes (3)	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	63
Compromiso con accionistas (3)	3	5	5	3	5	5	5	3	3	5	5	3	5	55
Grado de eficiencia (3)	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	61
Grado de flexibilidad al cambio (3)	3	3	5	3	3	5	5	5	3	5	5	5	5	55
Compromiso de los empleados (5)	5	5	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	61
Medición del desempeño bajo objetivos (5)	3	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	57
Presupuestos anuales de ventas (5)	3	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	57
Información financiera y cartera (5)	5	3	5	3	5	5	3	5	3	5	5	3	5	55
Relaciones con clientes (5)	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	61
Destrezas y habilidades personal de ventas (5)	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	61
Calidad diferenciada a la competencia (5)	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	59
Recursos tecnológicos adecuados (5)	3	3	3	3	5	5	5	5	3	3	5	5	3	51
Infraestructura (5)	1	3	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	55
TOTAL	52	56	68	46	68	70	68	68	58	68	70	66	58	810

Con este análisis validamos el método de Pareto al aplicar el 40% de las acciones y resolver el 60% de los problemas. Las fortalezas más sobresalientes ante las oportunidades de entorno son:

- Innovar constantemente los productos y servicios y estar acordes a las exigencias del mercado.
- Aprovechar los recursos humanos y tecnológicos para satisfacer las necesidades de los clientes.
- Mantener y fortalecer las relaciones con clientes, para atender a mayor número de compradores.
- Diferenciarnos de la competencia con la implementación de estrategias enfocadas a mejorar los procesos de servicio de atención al cliente.

2.3.4. MATRIZ DE VULNERABILIDAD

El análisis de vulnerabilidad permite priorizar las acciones estratégicas a tomar y así evitar que las amenazas se aprovechen de las debilidades de la organización, permite elegir factores críticos de éxito, para generar índices de medición que ayudan a evaluar a la organización en el tiempo, y tratar de transformar las debilidades en fortalezas.

A continuación se presenta la calificación sobre el nivel de incidencia que las amenazas pueden tener sobre las debilidades de la empresa.

Tabla N° 7 Matriz de vulnerabilidad

AMENAZAS	Tasas de Interés (3)	Poder de negociación clientes empresariales (5)	Ingreso de nuevos competidores potenciales (5)	Productos Sustitutos (3)	Nivel de Satisfacción de clientes (3)	Servicio al cliente de la competencia (5)	Fuerte competencia por captar el mercado (5)	Deamanda de productos (5)	TOTAL
DEBILIDADES									
Compromiso con el personal (5)	1	5	5	5	5	5	5	5	36
Grado de efectividad (3)	1	3	5	3	5	5	3	3	28
Conocimiento de visión y de misión de la empresa (5)	1	3	5	5	5	5	5	5	34
Manual de procesos (5)	1	5	5	3	5	5	5	5	34
Comunicación interna (5)	3	5	5	3	5	5	5	5	36
Falta de capacitación (5)	1	5	5	5	5	5	5	5	36
Falta de motivación (5)	1	5	5	5	5	5	5	5	36
Liderazgo Autocrático (5)	1	5	5	1	5	5	5	5	32
Deficiencia Dpto.de Compras (5)	1	5	5	5	5	5	5	5	36
Priorización de Servicio al Cliente (3)	3	5	5	3	5	5	5	5	36
Priorización de mejoramiento de procesos (5)	1	5	5	3	5	5	5	5	34
Relación de los problemas con procesos de ventas (5)	3	5	5	1	5	5	5	5	34
Falta de atención a reclamos de clientes (3)	1	5	5	3	5	5	5	5	34
Comunicación Telefónica con el Vendedor (5)	1	5	5	3	5	5	5	5	34
TOTAL	20	66	70	48	70	70	68	68	480

Con la aplicación del método de Pareto se puede confirmar que con la aplicación del 23% de las acciones lograremos mejorar el 77% de los problemas, para evitar que la competencia se aproveche de las debilidades de la organización.

Las debilidades más sobresalientes sobre las amenazas del entorno tenemos:

- Implantar nuevas políticas de capacitación y motivación al personal.
- Mejorar los procesos del área de ventas para mejorar la calidad de servicio y atención al cliente.
- Realizar las importaciones de inventarios con mayor previsión, para evitar reclamos e insatisfacciones de los clientes.
- Documentar procesos y responsabilidades de calidad en el servicio al cliente, tanto en las instalaciones, como en la atención a llamadas telefónicas, información de estados de pedidos, atención y velocidad de respuesta a los reclamos y demás.

De esta manera la organización podrá tener mayores barreras de ingreso a nuevos competidores potenciales, y se mantendrá un liderazgo sobre las empresas existentes, creando a su vez lealtad del cliente hacia la organización.

2.4 ANÁLISIS F.O.D.A.

Una vez identificadas las variables internas: fortalezas - debilidades y las variables externas: amenazas - oportunidades a través de las matrices de vulnerabilidad y aprovechabilidad, las mismas que permiten analizar las estrategias que la organización utiliza actualmente y cuáles puede cambiar o mejorar aprovechando las oportunidades del mercado y minimizar el impacto que las amenazas podrían tener en la organización.

2.4.1 FORTALEZAS:

1. Grado de innovación de productos acordes a las necesidades del mercado
2. Prioridad de la gerencia para mejorar el servicio de atención al cliente.
3. Adecuada disponibilidad y compromiso del recurso humano de la organización.
4. Calidad del producto diferenciado a la competencia.
5. Imagen de la empresa.
6. Relaciones con clientes potenciales en el área de la construcción y decoración.
7. Destrezas y habilidad del personal de ventas, al poseer un perfil académico en el área de la construcción (arquitectos, decoradores).

2.4.2 DEBILIDADES

1. Falta de compromiso de la organización para con los empleados
2. Desconocimiento de la visión y misión de la organización.
3. Falta de documentación de procesos y responsabilidades en el servicio al cliente.
4. Falta de comunicación eficiente.
5. Falta de políticas de capacitación y desarrollo profesional en términos de atención al cliente.
6. Falta de un adecuado manejo de inventarios en el departamento de Importaciones.
7. Falta de priorización del mejoramiento de los procesos y servicio al cliente tanto en las instalaciones como en la atención de llamadas telefónicas.
8. Ineficiente servicio de posventa.

2.4.3 OPORTUNIDADES

1. P.I.B. índice de mercado en el sector de la construcción en crecimiento gracias a factores macroeconómicos generados a raíz de la crisis de 1999 y a los efectos de los ecuatorianos emigrantes.
2. Poder de negociación con clientes individuales con altos ingresos económicos.
3. Poder de negociación con proveedores.
4. Ventaja competitiva por la gran experiencia dentro del segmento de mercado al que sirve.
5. Cobertura de mercado para el creciente número de clientes.
6. La diferenciación de productos y servicios es importante para los clientes, al encontrar clientes insatisfechos con la calidad de productos y servicios prestados por la competencia.

2.4.4 AMENAZAS:

1. Ingreso de nuevos competidores potenciales
2. Fuerte competencia por captar el mercado
3. Alta demanda.
4. Estrategias de acción para atraer clientes de la competencia
5. Poder de negociación con clientes empresariales.

2.4.5 MATRICES FODA - DOFA:

TABLA N° 8 (A) Matriz de estrategias FODA

TABLA #8 (A) MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA		
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
EXTERNAS	<ol style="list-style-type: none"> 1 P.I.B. 2 Clientes individuales (segmento medio alto y alto) 3 Representación exclusiva con proveedores. 4 Ventaja competitiva 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Ingreso de nuevos competidores potenciales 2 Fuerte competencia por captar el mercado 3 Estrategias de acción de la competencia 4 Poder de negociación con clientes empresariales
INTERNAS	<ol style="list-style-type: none"> 5 Cobertura de mercado 6 Alta demanda 	
FORTALEZAS	F.O.	F.A.
<ol style="list-style-type: none"> 1 Grado de innovación 2 Prioridad de la gerencia para mejorar el servicio de atención al cliente 3 Alto compromiso del recurso humano 4 Calidad de producto diferenciado al de la competencia 5 Imagen 6 Relaciones con clientes 7 Destrezas del personal de ventas 	<p>Aprovechar el grado de innovación para satisfacer a los clientes (F1,O1,O2,O4,O5) y en los productos, para lograr diferenciación ante la competencia, (F2,F4,O5,O4,O6), fortaleciendo su recurso humano, (Fc,Ob,Od,Oe), aprovechando el liderazgo (F5,F6,F7,O1,O2,O3)</p>	<p>Trabajar en planes de contingencia para crear barreras de ingreso a competidores potenciales (F1,F4,F5,A1,A2,A4); crear valor agregado en productos y servicios (F1,F4,F5,F7,A2,A3,A5), para retener a clientes mediante el mejoramiento de los procesos por los que son atendidos (F3, F6,F7,A1,A2,A5).</p>

TABLA N° 8 (B) Matriz de estrategias FODA Continuación

TABLA #8 (B) MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA		
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
EXTERNAS	<ol style="list-style-type: none"> 1 P.I.B. 2 Clientes individuales (segmento medio alto y alto) 3 Representación exclusiva con proveedores. 4 Ventaja competitiva 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Ingreso de nuevos competidores potenciales 2 Fuerte competencia por captar el mercado 3 Estrategias de acción de la competencia 4 Poder de negociación con clientes empresariales
INTERNAS	<ol style="list-style-type: none"> 5 Cobertura de mercado 6 Alta demanda 	
DEBILIDADES	D.O	D.A.
<ol style="list-style-type: none"> 1 Falta de compromiso con empleados 2 Desconocimiento de la visión y misión Falta de documentación de procesos y responsabilidades 3 Falta de comunicación 4 Falta de capacitación 5 Deficiencia del dpto.de compras Priorización del mejoramiento de procesos y servicio al cliente 6 Ineficiente servicio posventa 	<p>Capacitación al personal con un enfoque al mejoramiento de servicio al cliente (D2,D5,D7,D8,O2,O4,O6), adoptar nueva filosofía en el mejoramiento de procesos orientados a satisfacer las necesidades de clientes internos y externos; documentar los procesos y asignación de responsabilidades (D3,O2,O4,O6), mejorar canales de comunicación (D4, O4,O6), e implementar un adecuado servicio de posventa (D8;O2;O4;O6) para retener y crear lealtad de los clientes hacia la organización.</p>	<p>Adopción de una nueva filosofía de satisfacción al cliente para todo el personal de la organización (D1;D5;D7;A2;A4;A5); realizar investigaciones periódicas de mercado y competencia (D2;D5;D7;D8;A1;A4), y realizar levantamiento y mejoramiento de los procesos principalmente los que tienen relación directa con el cliente. (D2;D3;D7;D8;A1;A4;A5).</p>

2.4.6 SINTESIS – FODA:

2.4.6.1 Estrategias Ofensivas:

2.4.6.1.1 Análisis F.O.

El análisis FO es aquel en el cual se busca estrategias que permitan utilizar de mejor manera las fortalezas para aprovechar las oportunidades del mercado.

- a) Aprovechar el grado de innovación debe ser el tema central para la gerencia durante las siguientes décadas, los retos son nuevos, es un alcance que comprende respuestas a los cambios en las necesidades del cliente, de los fenómenos de entorno, de la tecnología, de la competencia entre otros eventos y que representa una poderosa arma competitiva.
- b) Aprovechar el grado de innovación en los productos y servicios relacionados con un proceso continuo de innovación cada vez en mejor forma, destinado a lograr ventajas competitivas dentro del mercado.
- c) Mejor utilización del recurso humano aprovechando su compromiso para con la organización con el fin de que aporten en el mejoramiento de los procesos y servicios de atención al cliente.
- d) Aprovechar el liderazgo para fomentar relaciones a largo plazo con los proveedores y clientes individuales.
- e) Conseguir un mejor posicionamiento de mercado, con el mejoramiento de procesos y servicios para fijar en la mente de los clientes que la empresa puede satisfacer todas sus necesidades y expectativas; es menester tener un profundo conocimiento del mercado y de los clientes para saber, en ese sentido dónde está la empresa en cuanto a las relaciones con

ellos, es importante entonces, entregar un tratamiento especial para los clientes frecuentes de la compañía

2.4.6.1.2 Análisis D.O.:

El análisis DO es aquel que permite generar estrategias que permiten corregir o mejorar las debilidades de la organización en el corto plazo para alcanzar mejores oportunidades en el mercado.

- a) Establecer políticas de motivación y reconocimientos para el personal resulta imprescindible por que de ese modo se incrementaría las expectativas del personal, fortalecerá el logro de resultados de los objetivos planificados, y motiva las habilidades, destrezas y la alta concentración relacionadas en el área de trabajo.
- b) Capacitación al personal con un enfoque al mejoramiento del servicio al cliente, precisamente por la relación que se produce y debe mantenerse entre el personal de ventas y el cliente.
- c) Difusión permanente de la visión, misión y políticas de la organización, para que todo el personal esté consciente en ayudar a cumplir los objetivos estratégicos, entre ellos el crecimiento real, conquistar nuevos mercados, crear y consolidar clientes satisfechos, obtener mayores utilidades, para que sean los empleados mismos los que retransmitan a los clientes pero en acciones.
- d) Documentar procedimientos y responsabilidades del área de ventas tanto en las instalaciones, como en la atención a llamadas telefónicas y los reclamos de los clientes, para dar una respuesta inmediata a las insatisfacciones de los clientes.

- e) Realizar las importaciones a tiempo, para evitar reclamos por no entregar los productos a tiempo, y generar malestar e insatisfacciones a los clientes.
- f) Mejorar canales de comunicación interna para el cumplimiento de objetivos, basada en una disciplina para lograr crear valor para el cliente y que contribuya a que la empresa proporcione servicios de calidad.
- g) Implementar un adecuado servicio de posventa, para crear lealtad de los clientes hacia la organización.

2.4.6.2 Estrategias Defensivas:

2.4.6.2.1 Análisis F.A.

Este análisis permite generar estrategias para con las fortalezas de la organización estar preparados ante las amenazas existentes y minimizar el impacto de las mismas.

- a) Elaboración de planes de contingencia para crear barreras de ingreso ante los competidores potenciales.
- b) Crear y resaltar valor agregado en los productos y servicios, representa un elemento adicional esperado por el cliente y que para él significa recibir más por lo mismo que pagaría a la competencia.
- c) Incentivar el grado de innovación para adaptarse a las necesidades del mercado, tomando en cuenta que la innovación ha adquirido una posición preeminente como factor competitivo, que se acentúa conforme acelera el cambio y se eleva el nivel de la competencia.

- d) Realizar una propuesta de mejoramiento de servicio al cliente, para crear clientes satisfechos, pues constituyen una fuente constante de ingresos rentables, así como promotores del propio negocio, y a su vez crear lealtad hacia la organización.

2.4.6.2.2 Análisis D.A.

Este análisis permite generar estrategias para estar preparados a las amenazas existentes, para minimizar el impacto de las mismas.

- a) Capacitación al personal para un mejor servicio al cliente y crear una ventaja competitiva ante la competencia.
- b) Difusión de la importancia del servicio de atención al cliente para impedir el ingreso de nuevos competidores potenciales, es una tarea de concientización de toda la organización, puesto que marca las pautas para la formulación de estrategias y acciones operativas ante la competencia.
- c) Mejorar los sistemas de comunicación e información entre departamentos que permita conocer y ofrecer una respuesta ágil y solucionar los problemas de los clientes.
- d) Documentar procesos y responsabilidades para lograr los controles adecuados y crear sistemas de medición de los procesos de atención y servicio al cliente.

CAPITULO II	30
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	30
2.1 ANÁLISIS EXTERNO	30
2.1.1 MACROAMBIENTE:	30
2.1.1.1 Factor Tecnológico:	30
2.1.1.2 Factor Político:	33
2.1.1.3 Factor Social:	36
2.1.1.3.1 Pobreza:	36
2.1.1.3.2 Migración:	36
2.1.1.3.3 Desempleo:	40
2.1.1.4 Factor Económico:	41
2.1.1.4.1 Producto Interno Bruto (PIB):	43
2.1.1.4.2 Dolarización:	45
2.1.1.4.3 Inflación:	46
2.1.1.4.4 Tasas de Interés:	47
2.1.2 MICROAMBIENTE:	50
2.1.2.1 Clientes:	52
2.1.2.2 Proveedores:	53
2.1.2.3 Competencia:	54
2.1.2.4 Organismos de Control:	57
2.1.3 ESTUDIO DE SATISFACCION DE CLIENTES:	58
2.1.3.1 Percepción de la Imagen de la Empresa:	59
2.1.3.2 Percepción del Asesor de Ventas:	63
2.1.3.3 Percepción de la Competencia:	68
2.2 ANÁLISIS INTERNO:	70
2.2.1 AREA ADMINISTRATIVA:	71
2.2.2 AREA FINANCIERA:	83
2.2.3 AREA COMERCIAL:	86
2.2.4 AREA TECNOLÓGICA:	91
2.3 ANÁLISIS DE MATRICES DE IMPACTO	97
2.3.1. MATRIZ DE IMPACTO EXTERNA	98
2.3.2. MATRIZ DE IMPACTO INTERNA	100
2.3.3. MATRIZ DE APROVECHABILIDAD	102
2.3.4. MATRIZ DE VULNERABILIDAD	104
2.4 ANÁLISIS F.O.D.A.	106
2.4.1 FORTALEZAS:	107
2.4.2 DEBILIDADES	107
2.4.3 OPORTUNIDADES	108
2.4.4 AMENAZAS:	108
2.4.5 MATRICES FODA - DOFA:	108
2.4.6 SINTESIS – FODA:	111
2.4.6.1 Estrategias Ofensivas:	111
2.4.6.2 Estrategias Defensivas:	113