



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

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

**MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA BASADO EN BSC,  
PARA LA EMPRESA “RETENA S.A.”**

**MARCELO XAVIER ARÉVALO RIVERA**

**TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO PREVIO A LA  
OBTENCIÓN DEL GRADO DE:  
INGENIERO EN MERCADOTECNIA**

**AÑO 2014**

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE

INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA

## **CERTIFICADO**

Ing. Francis Salazar

Ing. Patricio Dalgo

### **CERTIFICA**

Que el trabajo **MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA BASADO EN BSC, PARA LA EMPRESA “RETENA S.A.”**, realizado por Marcelo Xavier Arévalo Rivera, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE Universidad de las Fuerzas Armadas, en el Reglamento de Estudiantes de Universidad, Curso Taller 2013-2014.

El presente trabajo de tesis debe ser publicado para apoyar el desarrollo de planes Estratégicos del sector privado, así como también que sirva de herramienta para futuras investigaciones. Si recomiendan su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (PDF). Autorizan a Marcelo Xavier Arévalo Rivera que entregue a Ing. Marco Soastí, en su calidad de Director de la Carrera.

Quito, 20 de Marzo del 2014

---

Ing. Francis Salazar

**DIRECTOR**

---

Ing. Patricio Dalgo

**CODIRECTOR**

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE  
INGENIERO EN MERCADOTECNIA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

MARCELO XAVIER ARÉVALO RIVERA

DECLARO QUE:

El proyecto de grado MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA BASADO EN BSC, PARA LA EMPRESA “RETENA S.A.”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

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

Quito, 20 de Marzo del 2014

---

MARCELO XAVIER ARÉVALO RIVERA

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE

INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA

**AUTORIZACIÓN**

Yo, Marcelo Xavier Arévalo Rivera

Autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo **MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA BASADO EN BSC, PARA LA EMPRESA “RETENA S.A.”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Quito, 20 de Marzo del 2014

---

MARCELO XAVIER ARÉVALO RIVERA

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mi familia por ser el eje fundamental en la obtención de mis metas alcanzadas, dios bendiga mi hogar con bondad, amor y sabiduría.

*Marcelo Xavier Arévalo Rivera*

## AGRADECIMIENTO

*A Dios*, por forjar mi camino en esta noble universidad y darme fuerzas para no declinar en mis decisiones de ser un profesional y aportar con mis conocimientos al desarrollo de mi patria.

*A mi Familia*, (Gerardo, Ondina, Leo, Pato, Mari, Mona, Naty, mis sobrinos Alejo y Dome) por permitirme siempre tomar mis decisiones y permitirme aprender más de mis errores que de mis victorias, a mis hermanos que siempre serán mi ejemplo a seguir, sobre todo a mi “mami” que ha sido quien me apoyado y regañado a la vez por mi bienestar. No podría olvidar a mi “viejo” quien es mi gran ejemplo de amor, tolerancia y perseverancia. ¡Gracias por todo su apoyo!

*A mis Profesores*, (Marcelo Vega, Verónica Torres, Markito) que a lo largo de mi carrera estudiantil han compartido sus sabios consejos de un profesional. Grandes profesores, grandes conocimientos.

*A Carolina*, porque lo que se construye con paciencia y con proyección a futuro, no se podrá destruir. Gracias por tu apoyo en cada decisión descabellada que me propongo. Sabes lo mucho que te amo.

*A mis Amigos*, (Sebas, Carlos, Vane, Judi, Deni) de universidad que han estado brindándome sus consejos y cariño.

*Marcelo Xavier Arévalo Rivera*

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN .....	xxvi
PALABRAS CLAVE .....	xxvi
ABSTRACT .....	xxvii
CAPITULO I .....	1
1.    INTRODUCCIÓN .....	1
1.1.    Planteamiento Del Problema.....	1
1.2.    Objetivos De Estudio .....	6
1.2.1.    Objetivo General.....	7
1.2.2.    Objetivos Específicos .....	7
1.3.    Identificación de la Organización .....	7
1.3.1.    Razón Social .....	7
1.3.2.    Tipo de Organización.....	8
1.3.3.    Sector de la Industria .....	10
1.3.4.    Portafolio de Productos.....	10
Generadores de Vapor .....	10
Quemadores Industriales GAS/Diesel.....	11
Servicio Técnico .....	12
Repuestos Industriales en General.....	13
1.3.5.    Clientes .....	13
1.3.6.    Cobertura de Mercado .....	15
1.3.7.    Estructura Organizacional.....	15
1.4.    Metodología .....	18

CAPITULO II.....	20
2. MARCO TEÓRICO.....	20
2.1. Teorías de Soporte.....	20
2.1.1. Marco Conceptual.....	23
Alineamiento estratégico.....	23
Balanced Scorecard.....	23
Cultura Corporativa.....	23
Direccionamiento Estratégico.....	23
Estrategia Corporativa.....	24
Key Performance Indicator (KPI).....	24
Key Performance Ratio (KPR).....	24
Mapas Estratégicos.....	24
Matriz Síntesis Estratégica.....	24
Misión	25
Objetivos Corporativos.....	25
Perspectiva de Desarrollo Humano y Tecnológico.....	25
Perspectiva del Cliente.....	25
Perspectiva Financiera.....	26
Perspectiva Interna.....	26
Planificación Estratégica.....	26
Proceso de Apoyo.....	26
Proceso Estratégico.....	26
Proceso Operativo.....	27
Ventaja competitiva.....	27

2.2.	Estudios Relacionados .....	27
2.3.	Análisis Comparativo .....	28
2.3.1.	Síntesis de las variables de cada modelo y su estructura interna.....	28
2.3.2.	Propuesta del Modelo teórico, técnico y metodológico y el sustento doctrinario de la propuesta de mejora del sistema .....	30
CAPITULO III .....		32
3.	DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO .....	32
3.1.	Análisis Situacional Externo .....	33
3.1.1.	Macro Ambiente.....	33
3.1.1.1.	Entorno Económico.....	34
3.1.1.1.1.	Inflación .....	35
3.1.1.1.2.	Producto Interno Bruto .....	38
3.1.1.1.3.	Tasas de Interés.....	40
3.1.1.1.4.	Balanza Comercial .....	43
3.1.1.1.5.	Tasa Impuesto Salida de Divisas .....	46
3.1.1.1.6.	Subsidio de Energías No Renovables .....	48
3.1.1.2.	Entorno Geopolítico .....	51
3.1.1.2.1.	Globalización .....	51
3.1.1.3.	Entorno Político – Legal .....	52
3.1.1.3.1.	Tratado de Preferencias Arancelarias Andina y Erradicación de la Droga	53
3.1.1.3.2.	Estabilidad del Gobierno .....	55
3.1.1.3.3.	Recaudación de Impuestos.....	56
3.1.1.3.4.	Cámaras y Asociaciones de Sectores Industriales .....	57

3.1.1.3.5. Leyes y Ordenanzas Municipales .....	59
3.1.1.4. Entorno Socio – Cultural.....	61
3.1.1.4.1. Idiosincrasia y Costumbres.....	62
3.1.1.5. Entorno Demográfico.....	63
3.1.1.5.1. Población Total.....	63
3.1.1.5.2. Población Económicamente Activa.....	65
3.1.1.5.3. Sectores Industriales .....	66
3.1.1.6. Entorno Tecnológico.....	69
3.1.1.6.1. Innovación Industrial .....	69
3.1.1.7. Entorno Medio Ambiental.....	69
3.1.2. Micro Ambiente .....	71
3.1.2.1. Competencia.....	72
3.1.2.1.1. Rivalidad entre empresas competidores (1 Fuerza).....	73
3.1.2.1.2. Entrada potencial de nuevos competidores (2 Fuerza).....	77
3.1.2.1.3. Desarrollo potencial de productos sustitutos (3 Fuerza).....	79
3.1.2.1.4. Poder Negociación Proveedores (4 Fuerza).....	80
3.1.2.1.5. Poder Negociación Clientes (5 Fuerza) .....	99
3.1.2.2. Mercado.....	100
3.1.2.2.1. Oferta.....	101
3.1.2.2.2. Demanda.....	102
3.1.2.2.3. Tamaño del Mercado .....	104
3.1.2.2.4. Participación del Mercado.....	106
3.1.2.2.5. Crecimiento del Mercado .....	108
3.1.1.1. Balance de Poder (Empresa – Comprador).....	109

3.2.	Análisis Situacional Interno .....	110
3.2.1.	Capacidad Administrativa.....	110
3.2.1.1.	Planificación .....	111
3.2.1.2.	Organización.....	111
3.2.1.3.	Dirección.....	112
3.2.1.4.	Control .....	112
3.2.2.	Capacidad Financiera .....	113
3.2.2.1.	Razones de Liquidez.....	114
3.2.2.2.	Razones de Actividad .....	115
3.2.2.3.	Razones de Solvencia o Apalancamiento .....	117
3.2.2.4.	Razones de Rentabilidad.....	118
3.2.3.	Capacidad Tecnológica .....	120
3.2.4.	Capacidad del Talento Humano .....	122
3.3.	Análisis FODA.....	124
3.3.1.	Matrices Resumen.....	124
3.3.2.	Matrices Ponderación de Impacto.....	129
3.3.3.	Matrices de Cruces o Acción .....	135
3.3.3.1.	Matriz Acciones FO: Acción Ofensiva.....	135
3.3.3.2.	Matriz Acciones DA: Acción Defensiva .....	138
3.3.3.3.	Matriz Acciones FA: Acción de Respuesta .....	140
3.3.3.4.	Matriz Acciones DO: Acción de Mejoramiento .....	142
3.3.4.	Matrices Síntesis Estratégica .....	144
3.3.5.	Pre Iniciativas.....	146
3.3.5.1.	Pre Iniciativa DA (Mini – Mini) .....	146

3.3.5.2.	Pre Iniciativa DO (Mini – Maxi) .....	147
3.3.5.3.	Pre Iniciativa FA (Maxi – Mini) .....	147
3.3.5.4.	Pre Iniciativa FO (Maxi – Maxi) .....	147
3.3.6.	Matriz EFI .....	150
3.3.7.	Matriz EFE .....	153
3.3.8.	Matriz General Electric .....	159
3.3.9.	Matriz PEYEA .....	160
CAPITULO IV .....		164
4.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	164
4.1.	Filosofía Corporativa .....	164
4.2.	Definición del Negocio .....	165
4.2.1.	Principios y Valores .....	165
4.2.1.1.	Matriz Axiológica .....	166
4.2.1.2.	Valores .....	167
4.2.1.3.	Principios .....	168
4.2.2.	Visión .....	169
4.2.2.1.	Importancia de la Visión .....	169
4.2.2.2.	Ventajas de Establecer la Visión .....	169
4.2.2.3.	Propósito Estratégico como Parte de la Visión .....	170
4.2.3.	Misión .....	172
4.2.3.1.	Características de una misión .....	173
4.2.3.2.	Elementos que componen la Misión .....	173
4.2.3.3.	Importancia de la Misión .....	174
4.2.4.	Objetivos Corporativos .....	175

4.2.4.1. Ejes Estratégicos – Áreas de Priorización Estratégica.....	177
4.2.4.2. Pre –Objetivos.....	178
4.2.4.2.1. Pre Objetivos-Análisis de Afinidad .....	183
4.2.4.2.2. Priorización de Pre-Objetivos.....	186
4.2.4.3. Objetivos Corporativos Definidos.....	189
4.2.5. Políticas.....	190
4.2.5.1. Políticas Generales de la Empresa.....	190
4.2.5.2. Políticas de Departamento o Funcionales.....	191
4.2.6. Estrategia Corporativa.....	192
4.2.6.1. Alternativas Conceptuales.....	193
4.2.6.1.1. Estrategia de Desarrollo.....	193
4.2.6.1.2. Estrategia de Crecimiento.....	194
4.2.6.1.3. Estrategia de Competencia.....	195
4.2.6.2. Perfil Estratégico.....	196
4.3. Balanced Scorecard.....	197
4.3.1. Stakeholders .....	199
4.3.2. Tablero de Comando.....	200
4.3.3. Cuadro de Mano Integral .....	202
4.3.4. Matriz de Cumplimiento .....	205
4.3.4.1. Análisis de Escenarios – Cuadro de Mando Integral.....	206
4.3.5. Mapa Estratégico.....	208
4.3.5.1. Interpretación de la Estrategia .....	212
4.3.6. Definición de la Productividad en la Cadena de Valor.....	216

CAPITULO V .....	217
5. DETERMINACIÓN Y DESARROLLO DE PROYECTOS .....	217
5.1. Matriz de Iniciativas.....	217
5.2. Determinación de los Proyectos.....	218
5.3. Programación Operativa de Proyectos .....	218
5.3.1. Proyecto N.- 1: Plan de Fortalecimiento del Capital de Trabajo .....	218
5.3.2. Proyecto N.- 2: Plan de Ventas y Mercadotecnia .....	220
5.3.3. Proyecto N.- 3: Implementación de Administración por procesos .....	222
5.3.4. Proyecto N.- 4: Plan de Capacitación .....	224
5.3.5. Proyecto N.- 5: Implementación de Modelo de Gestión.....	226
5.4. Programación de los Proyectos .....	228
5.5. Alineamiento Estratégico .....	229
5.5.1. Alineamiento Horizontal.....	230
5.5.2. Alineamiento Vertical .....	232
CAPITULO VI.....	235
6. INDICADORES DE GESTIÓN Y ANÁLISIS FINANCIERO .....	235
6.1. Indicadores Claves de Desempeño.....	235
6.1.1. Identificación de Indicadores .....	235
6.1.2. Tipos de Indicadores de Gestión .....	235
6.1.3. Características de los Indicadores .....	236
6.1.4. Indicadores de Gestión por Perspectivas.....	236
6.2. Evaluación Financiera.....	239
6.2.1. Presupuesto de los Proyectos .....	240

6.2.2.	Flujos de Caja.....	242
6.2.3.	Criterios de Evaluación.....	243
6.2.3.1.	Tasa Interna de Retorno.....	243
6.2.3.2.	Valor Actual Neto.....	243
6.2.3.3.	Relación Beneficio/Costo .....	244
6.2.4.	Stratex .....	244
6.2.4.1.	Capex – Capital Expenditure: Gestión de Iniciativas.....	245
6.2.4.2.	Opex: Operations Expenditure: Gestión de Costos .....	245
6.2.5.	Flujos de Caja Considerando la Situación Actual (Sin Proyectos) .....	245
6.2.6.	Flujo de Caja Considerando la Situación Propuesta (Con Proyectos) ....	247
6.2.7.	Comparación de los Flujos Con o Sin Proyectos .....	248
6.3.	Análisis de escenarios .....	253
6.3.1.	Nivel de Incertidumbre .....	253
6.3.2.	Respuesta Estratégica.....	254
6.3.3.	Postura Estratégica.....	254
6.3.4.	Estructura del Fenómeno Prospectivo.....	255
6.3.5.	Objetivos del Análisis Prospectivo .....	256
6.3.6.	Actores del Análisis Prospectivo .....	256
6.3.7.	Herramientas de gestión.....	257
6.3.7.1.	Matriz Actor – Actor.....	257
6.3.7.2.	Matriz Actor – Objetivos .....	258
6.3.8.	Identificación de variables relevantes .....	259
6.3.9.	Identificación de Escenarios .....	260

6.3.10.	Estructura de Escenarios .....	260
6.3.11.	Determinación de Escenarios Reales .....	261
6.3.12.	Relación Actores, Objetivos y Variables .....	263
6.3.12.1.	Escenario 1.....	263
6.3.12.2.	Escenario 2.....	267
6.3.12.3.	Escenario 3.....	271
6.3.12.4.	Escenario 4.....	275
6.3.13.	Comparación de los Flujos de Escenarios.....	280
6.3.13.1.	Comparación de los Flujos de Escenarios vs Situación Propuesta..	281
6.3.13.2.	Comparación de los Flujos de Escenarios vs Situación Actual .....	282
CAPITULO VII.....		284
7.	RESULTADOS DEL ESTUDIO .....	284
7.1.	Conclusiones .....	284
7.2.	Recomendaciones.....	286
8.	ANEXOS .....	288
9.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	302
Bibliografía.....		302

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1	Diagrama de Causa-Efecto Retena S.A. ....	5
Ilustración 2	Logo de Retena S.A. ....	8
Ilustración 3	Generador de Vapor CT 20.....	11
Ilustración 4	Quemador Industrial TBG 210 .....	12
Ilustración 5	Productos Retena S.A. ....	13
Ilustración 6	Logo Compañía de Elaborados el Café.....	14

Ilustración 7 Logo PRONACA.....	14
Ilustración 8 Logo Nestlé Ecuador.....	14
Ilustración 9 Logo La Fabril S.A. ....	15
Ilustración 10 Estructura Organizacional.....	16
Ilustración 11 Plano de Macro Localización.....	16
Ilustración 12 Proceso de Planificación y Gestión Estratégica.....	18
Ilustración 13 Metodología de Palladium Group.....	28
Ilustración 14 Diagnóstico Situacional .....	32
Ilustración 15 Tasa Inflación Acumulada .....	36
Ilustración 16 PIB Últimos años .....	39
Ilustración 17 Tasas de Interés.....	41
Ilustración 18 Exportaciones Petroleras y No Petroleras .....	44
Ilustración 19 Participación porcentual de los principales productos.....	45
Ilustración 20 Relación entre precios nacionales e internacionales .....	49
Ilustración 21 Logo Institución SRI.....	56
Ilustración 22 Logo Distrito Metropolitano de Quito .....	61
Ilustración 23 Población Ecuatoriana .....	64
Ilustración 24 Tasa de Desempleo 2013-2012 .....	65
Ilustración 25 Análisis de Microambiente .....	71
Ilustración 26 Cinco fuerzas de Porter .....	72
Ilustración 27 Logo Clayton Industries.....	81
Ilustración 28 Generador de Vapor.....	82
Ilustración 29 Logo Columbia Company.....	83
Ilustración 30 Caldera Emerald Serie EM-85 .....	84
Ilustración 31 Caldera GL/L .....	85
Ilustración 32 Caldera CT .....	85
Ilustración 33 Caldera LVWO .....	86
Ilustración 34 Logo Quemadores Baltur .....	87
Ilustración 35 Quemador BTG GAS.....	88
Ilustración 36 Quemador Diesel BTL.....	89

Ilustración 37 Quemador Gas-Diesel BT SPN .....	90
Ilustración 38 Logo Quemadores Beckett.....	90
Ilustración 39 Quemador AF.....	91
Ilustración 40 Quemador CF500.....	91
Ilustración 41 Logo Bombas Wilo .....	92
Ilustración 42 Bomba Wilo – Economy MHI.....	92
Ilustración 43 Logo Watlow.....	92
Ilustración 44 Control de Temperatura PM3 .....	93
Ilustración 45 Logo Full Gauge .....	93
Ilustración 46 Control MT 511 .....	93
Ilustración 47 Logo ODE.....	94
Ilustración 48 Electroválvula 3 vías ODE.....	94
Ilustración 49 Logo Tel Tru .....	94
Ilustración 50 Termómetro Bimetálico .....	95
Ilustración 51 Logo Reed Instruments .....	95
Ilustración 52 Termómetro Tipo Pistola .....	96
Ilustración 53 Logo Válvulas Genebre .....	96
Ilustración 54 Válvulas Genebre.....	97
Ilustración 55 Oferta de Productos Retena.....	101
Ilustración 56 Empresas del Ecuador Distribuidas por sectores .....	105
Ilustración 57 Número de Empresas por Provincia.....	106
Ilustración 58 Participación del Mercado - Pastel Retena .....	107
Ilustración 59 Ventas Proyectadas 2013 .....	108
Ilustración 60 Estructura Organizacional.....	111
Ilustración 61 Indicadores de Solvencia - Retena 2012.....	117
Ilustración 62 Indicador de Rentabilidad - Retena 2012.....	118
Ilustración 63 Componentes del Análisis FODA.....	124
Ilustración 64 Matriz General Electric - RETENA.....	160
Ilustración 65 Matriz PEYEA .....	161
Ilustración 66 Grafico PEYEA Retena .....	163

Ilustración 67 Direccionamiento Estratégico .....	164
Ilustración 68 Valores Retena .....	167
Ilustración 69 Principios Retena .....	168
Ilustración 70 Visión Retena sin Metodología.....	171
Ilustración 71 Propuesta de Visión para Retena 2018 .....	172
Ilustración 72 Misión de Retena sin Metodología .....	174
Ilustración 73 Propuesta de Misión para Retena.....	175
Ilustración 74 Características de los Objetivos Corporativos .....	176
Ilustración 75 Matriz de Boston.....	186
Ilustración 76 Relación Impacto-Factibilidad.....	188
Ilustración 77 Objetivos Corporativos Retena.....	189
Ilustración 78 Políticas Generales Retena.....	191
Ilustración 79 Políticas Funcionales Retena .....	192
Ilustración 80 Perfil Estratégico Retena.....	196
Ilustración 81 Estrategia Corporativa Retena .....	197
Ilustración 82 Semaforización de Cuadro de Mando Integral .....	202
Ilustración 83 Mapa Estratégico Retena .....	209
Ilustración 84 Mapa Estratégico Ponderado Retena .....	210
Ilustración 85 Mapa Estratégico Corporativo Retena .....	215
Ilustración 86 Cadena de Valor en Función de la Estrategia Retena .....	216
Ilustración 87 Armonía de Indicadores de Gestión.....	239
Ilustración 88 Flujo de Caja - Sin Proyectos.....	246
Ilustración 89 Flujo de Caja - Con Proyecto.....	248
Ilustración 90 Comparación de Flujo de Caja - Con/Sin Proyecto .....	249
Ilustración 91 Comparación TIR.....	250
Ilustración 92 Comparación VAN .....	251
Ilustración 93 Comparación RCB .....	252
Ilustración 94 Comparación STRATEX .....	253
Ilustración 95 Árbol de Problemas.....	255
Ilustración 96 Matriz Actores .....	257

Ilustración 97 Flujo de Caja Escenario 1 .....	264
Ilustración 98 Flujo de Caja Escenario 2 .....	268
Ilustración 99 Flujo de Caja Escenario 3 .....	272
Ilustración 100 Flujo de Caja Escenario 4 .....	276
Ilustración 101 Comparación Rendimiento Estratégico – Escenarios .....	279
Ilustración 102 Escenarios Identificados .....	280
Ilustración 103 Comparación Situación Propuesta – Escenarios .....	282
Ilustración 104 Comparación Situación Actual – Escenarios .....	283
Ilustración 106 ANEXO D Oferta de Productos Retena 2013.....	295

## **ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1 Tipo de Organización desde el punto de Vista económico .....	9
Tabla 2 Componentes del Balanced Scorecard .....	30
Tabla 3 Factores Externos .....	34
Tabla 4 Estadísticas Relacionas.....	64
Tabla 5 Tabla de Competencia .....	74
Tabla 6 Competencia por línea de producto.....	75
Tabla 7 Datos Participación del Mercado – Retena .....	107
Tabla 8 Indicador de Liquidez - Retena 2012 .....	114
Tabla 9 Indicadores de Actividad - Retena 2012 .....	116
Tabla 10 Matriz Resumen Fortaleza - RETENA .....	125
Tabla 11 Matriz Resumen Oportunidades – RETENA .....	126
Tabla 12 Matriz Resumen Debilidades – RETENA.....	127
Tabla 13 Matriz Resumen Amenazas – RETENA .....	128
Tabla 14 Ponderación de Impactos.....	130

Tabla 15 Matriz de Ponderación de Impactos Fortalezas.....	130
Tabla 16 Matriz de Ponderación de Impactos Oportunidades.....	131
Tabla 17 Matriz de Ponderación de Impactos Debilidades .....	133
Tabla 18 Matriz de Ponderación de Impactos Amenazas.....	134
Tabla 19 Matriz Acción Ofensiva FO .....	137
Tabla 20 Matriz Acción Defensiva DA.....	139
Tabla 21 Matriz de Acción de Respuesta FA .....	141
Tabla 22 Matriz de Acción de Mejoramiento DO.....	143
Tabla 23 Matriz RBF.....	144
Tabla 24 Matriz Síntesis .....	145
Tabla 25 Ejes Estratégicos Retena .....	146
Tabla 26 Matriz de Pre Iniciativas.....	148
Tabla 27 Matriz EFI .....	150
Tabla 28 Matriz EFE .....	153
Tabla 29 Matriz General Electric - RETENA .....	159
Tabla 30 Matriz PEYEA-Retena .....	162
Tabla 31 Matriz Axiológica.....	166
Tabla 32 Elementos de la Visión.....	171
Tabla 33 Elementos de la Misión .....	173
Tabla 34 Ejes Estratégicos Retena .....	177
Tabla 35 Indicadores de Gestión – Retena .....	179
Tabla 36 Pre-Objetivos Retena.....	181
Tabla 37 Análisis de Afinidad Retena.....	183

Tabla 38 Priorización de Pre-Objetivos Retena .....	187
Tabla 39 Matriz Impacto – Factibilidad .....	188
Tabla 40 Análisis Impacto-Factibilidad Retena .....	189
Tabla 41 Definición de Stakeholders Retena .....	199
Tabla 42 Stakeholders Retena .....	200
Tabla 43 Tablero de Comando Retena .....	201
Tabla 44 Cuadro de Mando Integral Mensual Retena.....	203
Tabla 45 Matriz de Cumplimiento Retena .....	205
Tabla 46 Resultados Matriz de Cumplimiento Retena.....	206
Tabla 47 Análisis de Escenarios - Cuadro de Mando Integral .....	207
Tabla 48 Rendimiento Estratégico de Escenarios .....	207
Tabla 49 Matriz de Ponderación de Iniciativas .....	217
Tabla 50 Matriz de Priorización de Iniciativas.....	218
Tabla 51 Proyecto 1 Retena.....	219
Tabla 52 Proyecto 2 Retena.....	221
Tabla 53 Proyecto 3 Retena.....	223
Tabla 54 Proyecto 4 Retena.....	225
Tabla 55 Proyecto 5 Retena.....	227
Tabla 56 Plan Pluri Anual .....	228
Tabla 57 Cronograma Desarrollo de Proyectos Faltantes .....	234
Tabla 58 Indicadores de Gestión Retena S.A.....	238
Tabla 59 Presupuesto Proyectos Retena.....	240
Tabla 60 Presupuesto Proyectos - Tiempo de Ejecución .....	241

Tabla 61 Flujo de Caja Retena - Sin Proyectos .....	246
Tabla 62 Stratex - Sin Proyectos .....	246
Tabla 63 Variables Financieras - Sin Proyectos .....	247
Tabla 64 Flujo de Caja - Con Proyectos.....	247
Tabla 65 Stratex - Con Proyecto .....	247
Tabla 66 Variables Financieras - Con Proyectos .....	248
Tabla 67 Comparación Variables Financieras.....	249
Tabla 68 Matriz Actor - Actor.....	257
Tabla 69 Matriz Actor - Objetivos .....	258
Tabla 70 Variables Relevantes .....	259
Tabla 71 Posibilidades.....	260
Tabla 72 Estructura de Escenarios .....	260
Tabla 73 Determinación de Escenarios Reales .....	262
Tabla 74 Escenario 1 .....	263
Tabla 75 Flujo de Caja - Escenario 1 .....	264
Tabla 76 Stratex Escenario 1 .....	264
Tabla 77 Variables Financieras - Escenario 1 .....	265
Tabla 78 Cuadro de Mando Escenario 1 .....	266
Tabla 79 Rendimiento Estratégico - Escenario 1 .....	267
Tabla 80 Escenario 2 .....	267
Tabla 81 Flujo de Caja - Escenario 2 .....	268
Tabla 82 Stratex Escenario 2.....	268
Tabla 83 Variables Financieras - Escenario 2 .....	269

Tabla 84 Cuadro de Mando Integral - Escenario 2.....	270
Tabla 85 Rendimiento Estratégico - Escenario 2 .....	271
Tabla 86 Escenario 3 .....	271
Tabla 87 Flujo de Caja - Escenario 3 .....	272
Tabla 88 Stratex Escenario 3.....	272
Tabla 89 Variables Financieras - Escenario 3 .....	273
Tabla 90 Cuadro de Mando Integral - Escenario 3.....	274
Tabla 91 Rendimiento Estratégico - Escenario 3 .....	275
Tabla 92 Escenario 4 .....	275
Tabla 93 Flujo de Caja - Escenario 4 .....	276
Tabla 94 Stratex Escenario 4.....	276
Tabla 95 Variables Financieras - Escenario 4 .....	277
Tabla 96 Cuadro de Mando Integral - Escenario 4.....	278
Tabla 97 Rendimiento Estratégico - Escenario 4 .....	279
Tabla 98 Comparación Situación Propuesta – Escenarios .....	281
Tabla 99 Comparación Situación Actual – Escenarios .....	283
Tabla 100 ANEXO A CLIENTES ACTUALES EMPRESA – RETENA .....	288
Tabla 101 ANEXO B CLIENTES ACTUALES PERSONAS NATURALES – RETENA.....	290
Tabla 102 ANEXO C CLIENTES POTENCIALES – RETENA.....	293

## **RESUMEN**

El Balanced Scorecard aplicado a la empresa Retena es una herramienta necesaria y fundamental para alcanzar el éxito en la organización. La metodología permite partir de un diagnóstico estratégico en el cual se analizan la situación actual del Macro y Micro Ambiente de la empresa y también la situación interna. El resultado de este análisis es la obtención de los Ejes de Acción Estratégica mismos que permiten dar un direccionamiento estratégico en función de la cultura organización y poder establecer objetivos que sean las directrices para la creación de indicadores que nos permitan gestionar en tiempo real el funcionamiento de la empresa para lo cual se crearon proyectos con un costo en el cual incurre en el flujo de caja la organización. Al analizar las variables financieras se determinó que los proyectos implementados para maximizar la eficiencia y eficacia de Retena son rentables y se obtienen resultados en tiempo determinado, si gerencia decide ponerlo en práctica.

## **PALABRAS CLAVE**

Planificación estratégica

Balanced Scorecard

Industria

Direccionamiento estratégico

Diagnóstico estratégico

Análisis de proyectos

## **ABSTRACT**

The Balanced Scorecard applied to the company Retena is a necessary and fundamental to success in organizing tool. The methodology allows from a strategic diagnosis in which the current situation of Macro and Micro Environment of the company and also the internal situation are analyzed. The result of this analysis is the preparation of the Strategic Action axes which allow to give a strategic direction based on the organization culture and to establish goals that are the guidelines for the development of indicators that allow us to manage real-time operation the company for which projects at a cost which incurs in the cash flow created the organization . When analyzing financial variables was determined that the projects implemented to maximize the efficiency and effectiveness of Retena are profitable and results are obtained in time I determine if management decides to implement it.

## **KEYWORDS**

Strategic Planning

Balanced Scorecard

Industry

Strategic Management

Strategic Diagnostics

Analysis Project

## **CAPITULO I**

### **1. INTRODUCCIÓN**

#### **1.1. Planteamiento Del Problema**

La Planificación Estratégica es un elemento versátil en la Administración de Empresas que permite a los Gerentes dirigir sus esfuerzos hacia la ubicación de la organización respecto a una visión a futuro, se basa en establecer una metodología que permita anticiparse racionalmente a los hechos en función de sus componentes principales.

A su vez permite determina la situación actual de la empresa (Diagnostico Estratégico) y como puede enfrentarse a complicaciones presentadas en el futuro de acuerdo al diagnostico del Macro Ambiente y Micro Ambiente también permite corregir la filosofía corporativa de la empresa y obtener como resultado una visión y misión acorde al giro del negocio (Direccionamiento Estratégico). Es una herramienta esencial que permite determinar objetivos y acciones destinadas a ser cumplidas, así como también evaluar los resultados obtenidos a través de indicadores de gestión y metas asignadas a cada uno de los recursos que forman parte de la empresa (Plan Estratégico), permitiendo de esta manera lograr cumplir o alcanzar la visión de una empresa además de tener monitoreado el cumplimiento de sus metas.

La mayoría de las empresas se ven en la necesidad de implementar la Planificación Estratégica para asegurar la supervivencia y desarrollo en el mercado, la Planificación

Estratégica viene acompañada de una metodología o herramienta que permita implementar, monitorear y controlar la estrategia de la organización como lo es el Balanced ScoreCard, “La metodología Balanced ScoreCard fue desarrollada por los académicos KAPLAN y NORTON de la Universidad de Harvard que consiste en organizar, difundir y controlar la ejecución de la estrategia de las organización”. (Salazar, Estrategia, 2011)

“El *Balanced Scorecard* ofrece un marco para describir estrategias destinadas a crear valor” (Kaplan & Norton, 2004). El Cuadro de Mando Integral o BSC por sus siglas en ingles (*Balanced Scorecard*) es una herramienta que interpreta las estrategias y la misión de la empresa en objetivos y metas diarias sencillas de medir y brindar un *feedback*<sup>1</sup> para gestionar las decisiones reactivas y proactivas sin descuidar los objetivos financieros que permitan administrar los requerimientos del cliente mediante procesos internos y de acuerdo a la inversión del personal y tecnología.

La metodología del BSC permite observar el rendimiento organizacional del sector privado de acuerdo a cuatro perspectivas, detalladas a continuación:

1. Perspectiva Financiera
2. Perspectiva del Cliente
3. Perspectiva de Procesos Internos
4. Perspectiva del Desarrollo Humano y Tecnológico

---

<sup>1</sup> FeedBack; Consiste en comunicar en forma verbal y/o no verbal a otra persona sobre un problema y como afecta a la organización.

El proyecto tiene como finalidad estudiar todos los elementos empleados para la creación de la estrategia institucional desde la creación de la Filosofía Corporativa (misión, visión, valores), Matriz FODA<sup>2</sup>, Matrices de Análisis, Objetivos, Estrategias y su control en base a la metodología de BSC.

Para identificar el problema de Retena S.A. y por consiguiente su investigación, se utilizara el método de Espina de Pescado.

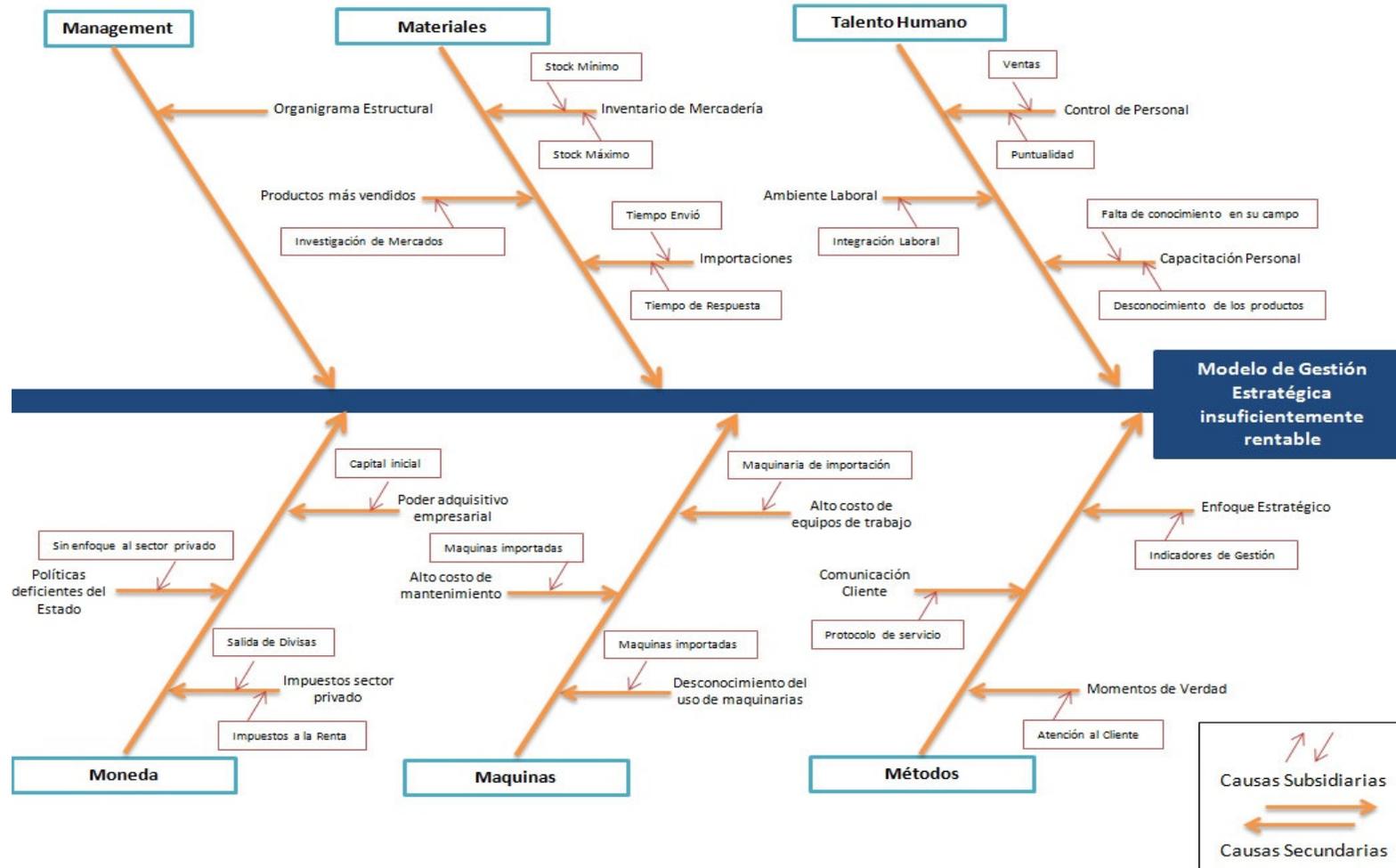
“El Diagrama Causa-Efecto es una representación grafica que muestra la relación cualitativa e hipotética de los diversos factores que pueden contribuir a un efecto o fenómeno determinado”. (Fundibeq, 2012)

La principal falencia que presenta la empresa es la falta de un Direccionamiento Estratégico ya que impide que la organización se encamine hacia el logro de los objetivos, la pregunta motivo para realizar el proyecto es: ¿Cómo la definición de un Plan Estratégico proporcionara a Retena S.A. de una estructura Financiera solida, eficiente y rentable que responda a los requerimientos del mercado?

---

<sup>2</sup> FODA; Es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa.

Ilustración 1 Diagrama de Causa-Efecto Retena S.A.



Elaborado por: Xavier Arévalo, Octubre 2013

El Plan Estratégico de Retena S.A. se plantea desarrollar con el fin de que la empresa posea sus objetivos y metas definidos correctamente para conseguir el éxito empresarial ya que en la actualidad no cuenta con esta herramienta indispensable.

El Plan Estratégico suministrara de gran ayuda a la empresa y mejorara sus diversas operaciones, aumentara el desempeño implementando procesos para las actividades internas que puedan maximizar la eficiencia de su funcionamiento.

El resultado final para la empresa es establecer una herramienta sumamente importante que permita identificar mediante indicadores de gestión, falencias y actuar con estrategias en el momento adecuado para lograr alcanzar sus objetivos orientados a su vez a la visión proyectada y enfocada hacia la demanda actual de la industria comunicando la calidad de los servicios y productos ofertados.

## **1.2. Objetivos De Estudio**

Los objetivos son fundamentales en cualquier tipo de proyecto, son las metas, fines o propósitos que se quiere alcanzar al finalizar el proyecto.

Los objetivos deben ser realistas, medibles cuantitativa y cualitativamente, apegados a las necesidades de la empresa y de acuerdo a las causas del problema principal de la organización se detallan los siguientes objetivos.

### **1.2.1. Objetivo General**

Elaborar un Plan Estratégico para la empresa Retena S.A. basado en la metodología de BALANCED ScoreCard que permita responder a los requerimientos del mercado, mediante la oferta de sus servicios y productos.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

2. Identificar la situación actual de la empresa mediante un Diagnostico Estratégico para determinar las interacciones con el entorno.
3. Desarrollar el Direccionamiento Estratégico de Retena S.A. para la creación de planes operativos que respondan las necesidades del mercado industrial.
4. Establecer acciones del Desarrollo de Proyecto para programar estrategias con el fin de ejecutar su direccionamiento.
5. Diseñar indicadores para monitorear los planes establecidos por el Cuadro de Mando Integral direccionado a las necesidades de Retena S.A.
6. Realizar modelos de análisis financiero a través de escenarios que muestren la efectividad del mismo para fijar parámetros en la toma de decisiones acertadas.

## **1.3. Identificación de la Organización**

### **1.3.1. Razón Social**

Representaciones Técnicas y Mantenimiento con su nombre comercial RETENA S.A. fue constituida en el año de 1981 ganando 32 años de experiencia en el Mercado Industrial abasteciendo de diversos productos y servicios en el Ecuador.

Ilustración 2 Logo de Retena S.A.



**Fuente:** Retena S.A., Octubre 2013

Su actividad económica principal es brindar Servicios de instalación, mantenimiento y reparación de equipos de control de procesos de industrial, venta al por mayor de otros materiales y equipos.

Su dirección principal es la provincia de Pichincha, cantón Quito, parroquia Chaupicruz (La Concepción), barrio Concepción, Calle Av. La Prensa N47-296.

### **1.3.2. Tipo de Organización**

El tipo de organización al que pertenece Retena desde el punto de vista económico es el siguiente:

Tabla 1 Tipo de Organización desde el punto de Vista económico

Criterio	Clase de empresa
Sector económico	Industrial y Servicios
Tamaño	Pequeña
Estructura social de producción	Capitalista
Sistema Técnico	Multiproducto
Ámbito de Competencia	Multimercado

Fuente: (Muñoz Castellano & Nevado Peña, 2010)

Elaborado por: Xavier Arévalo, Octubre 2013

Se puede considerar el sector económico y el tamaño como los criterios más importantes para aproximarnos a las características de la organización: “...Sector terciario (servicios) que incluye todo lo relacionado con la prestación de servicios: comercio, hostería, transporte, comunicación, educación, banca, etc.” (Muñoz Castellano & Nevado Peña, 2010).

De acuerdo a la Clasificación Nacional de Actividades Económicas o CNAE de Ecuador que permite la clasificación y agrupación de las unidades productoras según la actividad que ejercen de cara a la elaboración de estadísticas.

La última actualización de la CNAE entró en vigor el 1 de junio de 2012, determina que Retena S.A. le corresponde el código M 71 1 0 del sector “ACTIVIDADES DE ARQUITECTURA E INGENIERÍA Y ACTIVIDADES CONEXAS DE

CONSULTORÍA TÉCNICA” (INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS, 2012)

### **1.3.3. Sector de la Industria**

Enfocada al mercado industrial satisface la necesidad a las industrias ecuatorianas, distribuye repuestos a fabricas de producción en sus diversos ámbitos como lo es; Fabricación de aceites, Fabricación Alimentos, Fabricación Artículos de Caucho, Fabricación Artículos de Cuero, Fabricación Artículos de limpieza y cuidado, Fabricación Artículos de plástico, Fabricación Artículos eléctricos, Fabricación de Bebidas, Fabricación de Chocolates, Fabricación de Maquinas, Fabricación de Pan, pastelería y pastas, Industria Metálica, Industria Química, Industria Textil, entre otros.

Entre su amplia cartera de productos y servicios distribuye los siguientes; equipos, repuestos, servicios entre otros.

### **1.3.4. Portafolio de Productos**

Los productos que distribuye Retena son importados en su gran mayoría y son la base fundamental de las fábricas de producción. A continuación se detalla un resumen del amplio catálogo de productos:

#### **Generadores de Vapor**

Es el corazón de toda empresa ya que es empleado para diversos procesos de producción y según como lo describe Miguel Rigola Lapeña, “La Caldera es un recipiente en el cual tiene lugar una vaporización continua del agua mediante aporte de

energía calorífica obtenida de un combustible fósil o nuclear. Debido al cambio de estado de agua a vapor también se denomina generadores de vapor.” (Lapeña, 1990)

Ilustración 3 Generador de Vapor CT 20



Fuente: Columbia Boiler, Octubre 2013

El vapor es una fuente de energía de transporte sumamente rápida y fácil a distancias cortas, razón por la cual encuentra numerosas aplicaciones en procesos industriales de producción.

### **Quemadores Industriales GAS/Diesel**

Es el instrumento necesario de toda Caldera o Generador de Vapor para transformar al agua en vapor o elevar su temperatura. Según Manuel Márquez emplea el siguiente concepto del Quemador “...son los dispositivos que permiten realizar la reacción de combustión entre el combustible y el comburente<sup>3</sup> de manera controlada y regulable,

---

<sup>3</sup> Comburente; cualquier sustancia que en ciertas condiciones de temperatura y presión puede combinarse con un combustible, provocando la combustión. Se encuentra normalmente en el aire con una concentración porcentual en volumen aproximada del 21%. Todos los comburentes tienen en su composición oxígeno disponible, ya sea en forma de oxígeno molecular, como se ha dicho, o bien como oxígeno que ceden al momento de la combustión.

asegurando la aportación adecuada de ambos para conseguir la potencia calorífica específica, y la distribuyendo la zona de reacción (llamas)...”

Ilustración 4 Quemador Industrial TBG 210



Fuente: Baltur S.p.A., Octubre 2013

Según sea el combustible utilizado, los quemadores se clasifican en Quemadores de GAS, de combustibles líquidos y combustibles sólidos.

### **Servicio Técnico**

Retena S.A. asesora a sus clientes de acuerdo a su necesidad. El servicio técnico se clasifica en tres tipos: Visita Técnica, Asesoría vía telefónica y Mano de Obra de cualquier tipo de instalación.

Actualmente la empresa cuenta con personal capacitado y con experiencia para solucionar y atender los más minuciosos requerimientos de las empresas de producción.

## Repuestos Industriales en General

Retena S.A. cuenta con un amplio catalogo de suministros inmediatos para cualquier requerimiento industrial, desde válvulas de media vuelta PN70 hasta acoples de compresión.

Ilustración 5 Productos Retena S.A.



Fuente: Retena S.A., Octubre 2013

### 1.3.5. Clientes

Entre los clientes más destacados de Retena S.A. se encuentran las siguientes empresas:

Compañía De Elaborados El Café.- Elaboración de productos de café y con diversas presentaciones café molido, café soluble, extractos y concentrados de café.

### Ilustración 6 Logo Compañía de Elaborados el Café



Fuente: [www.cafeelcafe.com](http://www.cafeelcafe.com), Octubre 2013

Procesadora Nacional De Alimentos C.A. PRONACA.- Explotación de mataderos que realizan actividades de sacrificio, faenamiento, preparación, producción y empaclado de carne fresca: bovino, porcino, ovino, caprino, refrigerada o congelada en canales o piezas o porciones individuales.

### Ilustración 7 Logo PRONACA



Fuente: [www.pronaca.com](http://www.pronaca.com), Octubre 2013

Nestlé Ecuador S.A.- Elaboración de otros alimentos especiales: concentrados de proteínas; alimentos preparados con fines dietéticos, alimentos sin gluten, alimentos para combatir el desgaste causado por el esfuerzo muscular, etcétera.

### Ilustración 8 Logo Nestlé Ecuador



Fuente: [www.nestle.com.ec](http://www.nestle.com.ec), Octubre 2013

La Fabril S.A.- Venta al por mayor de combustibles líquidos nafta, biocombustible incluye grasas, lubricantes y aceites, gases licuados de petróleo, butano y propano. Marcas: ACEITE LA FAVORITA, GIRASOL, LAVATODO, CICLON.

Ilustración 9 Logo La Fabril S.A.



Fuente: [www.lafabril.com.ec](http://www.lafabril.com.ec), Octubre 2013.

### **1.3.6. Cobertura de Mercado**

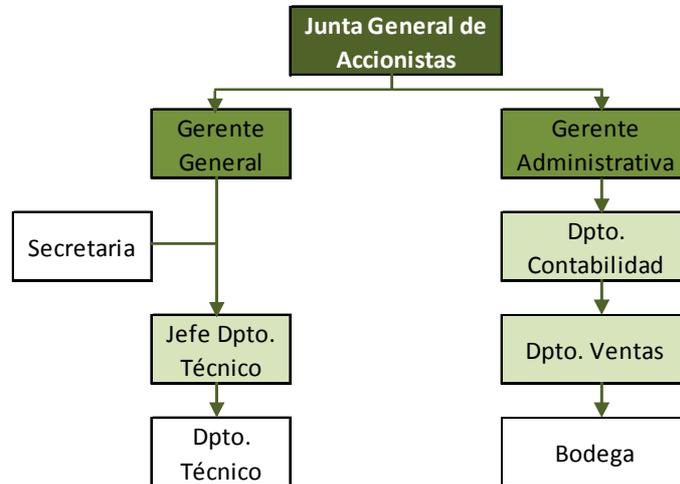
La empresa distribuye sus productos en el Ecuador, cubriendo en gran mayoría la provincia de Pichincha. Al resto del país tiene socios estratégicos “revendedores” que se encargan de ofertar los productos de Retena.

El mercado actual de la empresa son todas las fábricas de producción, transformación de materia, ensamblaje de automóviles y procesos industriales.

### **1.3.7. Estructura Organizacional**

En la actualidad la empresa no dispone una estructura organizacional formada en su totalidad, se emplea cargos en función a la experiencia y tipo de área en la empresa. Se puede evidenciar el siguiente equipo de trabajo que se encuentra conformado de la siguiente manera:

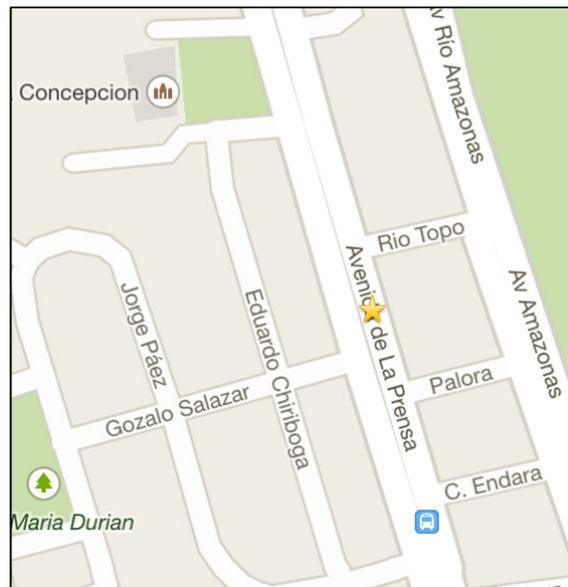
Ilustración 10 Estructura Organizacional



Elaborado por: Xavier Arévalo, Octubre 2013

Desde su constitución la empresa no ha cambiado de lugar, se encuentra ubicado en el Norte de Quito en la Av. La Prensa a la altura del parque de la Concepción.

Ilustración 11 Plano de Macro Localización



Fuente: Google Maps, Octubre 2013

La Filosofía es mantener el Prestigio, Eficiencia y Profesionalismo para mutuo beneficio tanto de la Empresa como del cliente, para de esta manera continuar su actividad en el mercado al servicio de la Industria manteniendo una trayectoria de más de 30 años, actualizando las tácticas comerciales y conocimientos profesionales a la par del avance en la tecnología como comercial.

“MISIÓN.- La misión de RETENA S.A., es promover los productos para abastecer de energía calorífica al mercado industrial ya sea este pequeño, mediano o grande. Focalizando la atención a partir de la asesoría técnica en la aplicación del producto, comercialización, instalación y complementando con el servicio de reparación y mantenimiento.” (Retena, 2003)

“VISIÓN.- La visión de RETENA S.A., es mantener a nuestra clientela en constante conocimiento de los adelantos de los productos que se comercializan en cuanto a innovaciones o cambios a través de capacitación a nivel de Ingeniería u Operadores con el objetivo de incrementar la eficiencia en la producción y mejorar el funcionamiento de la maquinaria con la utilización de instrumentación con tecnología avanzada. Se imparten seminarios de entrenamiento y actualización de conocimientos en diversas ramas de la Ingeniería para facilitar la operación y entendimiento del producto.” (Retena, 2003)

#### 1.4. Metodología

En el libro Estrategia del autor Francis Salazar Pico, emplea cinco tareas de la Dirección Estratégica. En la cual define el negocio y el desarrollo de la empresa como primer paso continuando con la creación de objetivos para la formulación de estrategias que logre los objetivos de resultado perseguidos, una vez que creada las estrategias se procederá a implementar y poner en marcha las mismas concluyendo con la evaluación de resultados, revisión de la situación o inicio de los ajustes correctivos.

Ilustración 12 Proceso de Planificación y Gestión Estratégica



Fuente: (Salazar, Estrategia, 2011)

Elaborado por: Xavier Arévalo, Octubre 2013

Se realizara el Control Estratégico a través de la metodología de Balance ScoreCard que nos permite crear en las empresas una APO por sus siglas que significa (*Administración por Objetivos*), entre los elementos de BSC se encuentra; Matriz tablero de comando, Mapa de estrategias y software.

Los elementos para construir una Estrategia Corporativa de causa y efecto esta complementada por: Amenazas y oportunidades del entorno exterior, Misión y objetivos corporativos y Fortalezas y debilidades de la empresa.

El Balanced Scorecard es complemento de la Planificación Estratégica, “...es una herramienta que permite implementar la estrategia y la misión de una empresa a partir de un conjunto de medidas de actuación sintetizada en indicadores exclusivamente cuantitativos financieros y no financieros e incluye los inductores de actuación futura para el logro de esos objetivos.” (Salazar, Medición Estratégica en Base al BSC, 2010)

El fundamental propósito del Balanced Scorecard es que la empresa posea una estructura de objetivos lógica priorizando claramente identificados e interrelacionados, otorgados por indicadores que faciliten su control, seguimiento y toma de decisiones oportuna.

La Metodología del Balanced Scorecard permite mostrar cómo es posible utilizar la visión-misión de una empresa a la acción, desde los mandos Gerenciales a los niveles inferiores, a través del Sistema de Indicadores Balanceados (BSC) a partir de cuatro perspectivas:

Perspectiva Financiera.- Basado en la Productividad y/o Crecimiento de ingresos.

Perspectiva Cliente.- Evalúa las necesidades de los clientes.

Perspectiva Procesos.- Define la Cadena de Valor y Perspectiva de Aprendizaje.

## CAPITULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Teorías de Soporte

La planificación estratégica según su escritura en inglés *strategic planning*, o simplemente *planning*- se desarrollo para describir y utilizar de una forma adecuada los datos obtenidos de las investigaciones y crear un cuadro estratégico dinámico y conseguir compañías más eficientes. “Implementada inicialmente en Inglaterra a finales de la década de 1960 y basado en la incorporación de un nuevo tipo de profesional especializado que ejerce esa actividad, denominado *planner*, la planificación estratégica tardo bastante tiempo en extenderse fuera de Inglaterra, llegando al mercado norteamericano veinte años después de su creación –en los años 80- y al resto del mundo diez años más tarde”. (Cuesta, 2012)

El *planning* ha generado una necesaria administración en los procesos internos de las empresas, creando un cambio sustancial en el desarrollo y generando enfoque de los trabajos.

En la planificación estratégica se investiga tanto el ambiente externo de la empresa como el interno, el trabajo fundamental de los estrategas es comprender y hacer frente a la competencia. Con mucha frecuencia los directivos determinan la competencia en términos demasiado estrechos de miras. “... la competencia por obtener beneficios va mas allá de los rivales consolidados de una industria para alcanzar también a otras

fuerzas competidoras: los clientes, los proveedores, los posibles aspirantes y los productos suplentes.

Esta ampliación de la rivalidad que se origina de la combinación de cinco fuerzas define la estructura de una industria y moldea la naturaleza de la interacción competitiva dentro de ella.” (Porter, Ser Competitivo, 2008)

Con el desarrollo del Plan Estratégico, se podrá determinar con exactitud la visión, misión y objetivos a cumplirse. Es necesario conocer que la planificación estratégica es una herramienta de diagnóstico, análisis y toma de decisiones colectivas de acuerdo al presente y futuro que se quiere llegar con la empresa y poder adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de su eficiencia y calidad de sus productos y servicios.

Al realizar el análisis de Matrices de Evaluación de los factores externos (EFE) e Internos (EFI) se obtendrá las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, “las cuales se priorizan mediante la utilización de una herramienta estratégica, denominada Matriz Relación de Holmes” (Administración Estratégica, 2011) con el fin de obtener las que serán de mayor relevancia en la elaboración de las estrategias para la empresa.

El Marco del Balanced Scorecard agrupa cuatro perspectivas; financiera, del cliente, procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. En cada una de las perspectivas se generará objetivos estratégicos que estarán enfocados en generar rentabilidad para la

empresa, estos objetivos estratégicos son *SMART*<sup>4</sup> por sus siglas en inglés *Specific, Mensurable, Assignable, Real y Time*, son la consecuencia del proceso de Diagnostico Estratégico mediante sus diferentes análisis matriciales que concluyen en la priorización de Ejes Estratégicos<sup>5</sup> y de aquí se debe tomar acciones en base a las necesidades de la empresa.

Según Newman indica que; “la dirección ha sido definida como la guía, conducción y control de los esfuerzos de un grupo de individuos hacia un objetivo común.” (Newman, 1968). La Gestión Estratégica proporcionara a Retena S.A. de una guía, definiendo un punto de partida y uno de llegada, además de una estructura para su mejor funcionamiento y acoplamiento a los cambios cotidianos de un entorno variable.

Se puede concluir que una Gestión Estratégica es determinante para el desarrollo de negocio ya que proporciona a la organización herramientas que permiten mejorar su funcionamiento, además de consentir una preparación para el futuro, afrontar el constante cambio del mercado.

---

<sup>4</sup> SMART: Expresión utilizada para denotar inteligencia practica.

<sup>5</sup> Ejes Estratégicos: Son los puntos o áreas principales donde se detecto falencias que requieren de acciones oportunas por parte de la empresa para minimizar, controlar o corregir dicha falencia detectada. Dentro del Análisis Matricial se definen estos ejes estratégicos a partir de la Matriz síntesis. (Salazar, Estrategia, 2011)

### **2.1.1. Marco Conceptual**

#### **Alineamiento estratégico**

El concepto de alineamiento estratégico está construido bajo el criterio que para lograr la visión, estrategia y los resultados que la organización busca alcanzar es necesario sincronizar efectivamente los esfuerzos de unidades de negocios, departamentos y procesos independientes. Este enfoque diferenciador y su posterior alineamiento organizacional, no deben ser vistos como una meta, sino un proceso continuo que requiere constante y rápido reenfoque y re-posterior alineamiento organizacional, no deben ser vistos como una meta, sino un proceso continuo que requiere constante y rápido reenfoque y re-alineamiento, lo que nos garantiza Excelencia Organizacional.

#### **Balanced Scorecard**

“Traduce los objetivos del mapa estratégico en indicadores y metas a alcanzar pero los objetivos y las metas no se alcanzaran simplemente por haber sido identificados, sino que la organización debe lanzar un conjunto de programas de acción que permita alcanzar las metas de todos los indicadores”. (Kaplan & Norton, 2004)

#### **Cultura Corporativa**

Es el pensamiento, filosofías y costumbres, creencias, principios y valores producidos dentro de un ciclo, por los procedimientos y sistemas propios de la organización, que en gran medida son influenciados por sus dirigentes.

#### **Direccionamiento Estratégico**

“Se fundamenta en la obtención de un criterio común en la empresa, que permite unificar criterios y prosperar, a su vez que permite aprovechar las Oportunidades futuras

apoyándose en el razonamiento y la experiencia. Este análisis se compone de dos partes principales que son la definición del negocio y la filosofía corporativa”. (Salazar, Estrategia, 2011)

### **Estrategia Corporativa**

“La estrategia de una organización describe de qué forma intenta crear valor para sus accionistas y clientes”. (Kaplan & Norton, 2004)

### **Key Performance Indicator (KPI)**

“Es un identificador de para indicadores en tiempo real, pueden ser identificados como ejecutores (medición del desarrollo actual de un proceso) o bien como Detectores (identificación de brechas amplias en la ejecución actual de un proceso)”. (Salazar, Estrategia, 2011)

### **Key Performance Ratio (KPR)**

“Es un identificador de indicadores para mediciones posteriores, pueden ser identificados como evaluadores (medición del desarrollo histórico de un proceso)”. (Salazar, Estrategia, 2011)

### **Mapas Estratégicos**

“Describe la lógica de la estrategia, mostrando claramente los objetivos de los procesos internos básicos que crean valor y los activos intangibles necesarios para respaldarlos”. (Kaplan & Norton, 2004)

### **Matriz Síntesis Estratégica**

“Resume las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que constituyen la clave para la formulación de directrices estratégicas a corto, mediano y largo plazo y que permitirán hacer buen uso de las ventajas que posee la empresa para aprovechar las

oportunidades que el mercado presenta, así como las acciones para disminuir los problemas o puntos débiles que presenta minimizando el impacto que pueden tener las amenazas detectadas”. (Salazar, Estrategia, 2011)

### **Misión**

“Es la definición de la razón de existencia y la naturaleza de un negocio. "La misión es una expresión del propósito de la organización: lo que desea lograr en el entorno más amplio. Actúa como una mano invisible que guía al personal de la organización”. (Kotler, Fundamentos de Marketing, 2003)

### **Objetivos Corporativos**

“Son el resultado del proceso de diagnóstico ejecutado a través del análisis matricial en que se concluye en la priorización de ejes de gestión estratégica en los que se debe tomar acción de acuerdo a las prioridades de la empresa”. (Salazar, Estrategia, 2011)

### **Perspectiva de Desarrollo Humano y Tecnológico**

“Esta perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la organización, se centra en el desarrollo del RRHH y la dotación de herramientas adecuadas, reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar”. (Salazar, Estrategia, 2011)

### **Perspectiva del Cliente**

“Responde a las expectativas de los clientes, la satisfacción de clientes estará supeditada a la propuesta de valor que la organización les plantee”. (Salazar, Estrategia, 2011)

### **Perspectiva Financiera**

“Esta particularmente centrada en la creación de valor, incluye las prioridades de Crecimiento, productividad y Rentabilidad. Es una perspectiva de resultados”. (Salazar, Estrategia, 2011)

### **Perspectiva Interna**

“En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas”. (Salazar, Estrategia, 2011)

### **Planificación Estratégica**

“Herramienta muy versátil, que permite a los líderes de cualquier organización dirigir sus esfuerzos hacia la ubicación de la entidad respecto a una visión de futuro, es decir se trata de una técnica que permite anticiparse racionalmente a los hechos en función de su naturaleza organizacional”. (Salazar, Estrategia, 2011)

### **Proceso de Apoyo**

“Se basa en la gestión (es importante pero no es parte del producto, bien o servicio final) tecnológica, contable, financiera, de compra, recurso humano”. (Salazar, Estrategia, 2011)

### **Proceso Estratégico**

“Están vinculados al ámbito de las responsabilidades de dirección a largo plazo; estos procesos se relacionan con: liderazgo, formulación de estrategias, conocimiento y enfoque al cliente y mejora continua”. (Salazar, Estrategia, 2011)

### **Proceso Operativo**

“Es el proceso que tiene acción directa con la transformación del producto”.

(Salazar, Estrategia, 2011)

### **Ventaja competitiva**

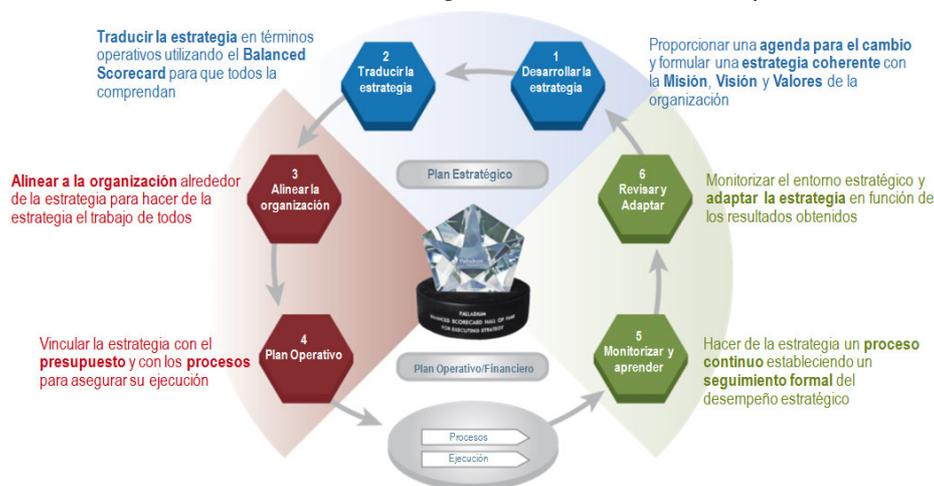
Es la característica que distingue a una empresa de otra, que puede ser el recurso humano, tecnología, productos y servicios, calidad, finanzas, procesos productivos, comercialización, entre otros.

## **2.2. Estudios Relacionados**

Para crear valor a las estrategias empleadas por BSC se detalla la empresa Palladium Group Madrid ya que cuenta con una amplia experiencia con más de 400 profesionales altamente cualificados en múltiples Industrias y Mercados, más de 700 clientes a nivel mundial avalan la metodología del BSC, cuentan con alianzas estratégicas con líderes mundiales de servicios tecnológicos; entre ellos Oracle, Microsoft, IBM y SAP.

Bajo el liderazgo de los Doctores Kaplan y Norton estudiantes de la Universidad de Harvard Business School Press. Implementan la metodología de líderes innovadores en Palladium mediante el Balanced Scorecard Research & Communities. “Palladium crea valor a través de su equipo de profesionales altamente cualificados con experiencia en múltiples sectores y mercados, y una metodología de trabajo que ha demostrado su eficacia a nivel mundial durante dos décadas.” (Fernandez, 2010)

Ilustración 13 Metodología de Palladium Group



Fuente: (Fernandez, 2010)

Algunos casos de éxito de Palladium Group:

Metro de Madrid S.A. en 6 años aumento de la tasa de movilidad del 36% al 43%, aumento de un 14% en la productividad y satisfacción del cliente superior al 75%.

EMT Madrid en 2 años reducción del absentismo de conductores de 3pp, incremento de la cuota de transporte público en Madrid del 38,30% a un 39,62% y compromiso social con una reducción de emisiones contaminantes de más de 13%.

## 2.3. Análisis Comparativo

### 2.3.1. Síntesis de las variables de cada modelo y su estructura interna

El Balanced Scorecard permite mostrar cómo es posible trasladar la visión-misión de una empresa a la acción, desde los mandos superiores a los niveles inferiores, a través del BSC o tablero de Comando; para ello organiza y alinea los temas estratégicos a partir de cuatro perspectivas.

La perspectiva Financiera: Vincula los objetivos de cada unidad del negocio con la estrategia de la empresa basada en dos temas fundamentales, la productividad y/o el crecimiento de ingresos. Puede ser el destino o el inicio de las demás perspectivas dependiendo del tipo de Organización.

La perspectiva Cliente: Identifica los segmentos de cliente y mercado donde se va a competir. Mide las propuestas de valor identificando los atributos clave. Evalúa las necesidades de los clientes, como su satisfacción, lealtad, adquisición y rentabilidad con el fin de generar una relación de negocios que busque alinear los productos y servicios con sus preferencias. Traduce la estrategia y visión en objetivos que definen los procesos de marketing, operaciones, logística, productos y servicios enfatizando la imagen que se presentara por parte de la entidad al mercado.

La perspectiva Procesos: Define la cadena de valor de los procesos necesarios para entregar a los clientes soluciones a sus necesidades (procesos de administración de operaciones, de administración de clientes, de innovación, legal y social).

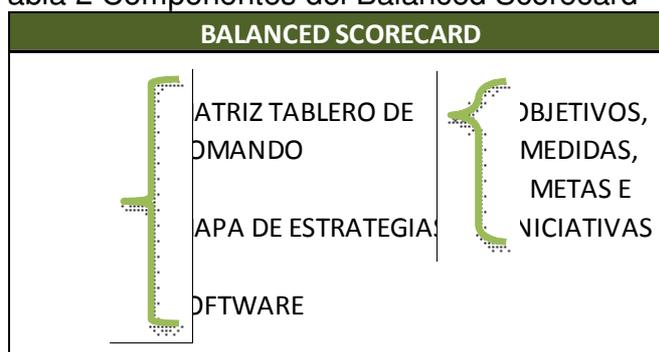
La perspectiva Aprendizaje y crecimiento: Se recurre a inductores para lograr resultados en las anteriores perspectivas. Se miden las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información y el clima laboral para medir la motivación y las iniciativas del personal.

El Balanced Scorecard proviene del análisis de los objetivos, es un modelo de gestión que permite gerenciar la implementación de un Plan Estratégico u Objetivos y trasladarlos a la acción, en tiempo real, respecto al avance en la concesión de los objetivos. Se trata en definitiva de un Sistema Gerencial que enlaza la Planificación Estratégica con la ejecución Operativa.

### 2.3.2. Propuesta del Modelo teórico, técnico y metodológico y el sustento doctrinario de la propuesta de mejora del sistema

La metodología Balanced Scorecard fue desarrollada por Robert Kaplan y David Norton de la Universidad de Harvard, se basa en organizar, difundir y controlar la ejecución de la Estrategia Corporativa. Determinando una nueva doctrina gerencial que defina a la estrategia como el centro de la gestión organizacional. Se divide en tres componentes claves para su implementación efectiva en las organizaciones:

Tabla 2 Componentes del Balanced Scorecard



Fuentes: (Salazar, Medición Estratégica en Base al BSC, 2010)

Elaborado por: Xavier Arévalo, Octubre 2013

La estrategia de una empresa descansa en el hecho de llevar a cabo la planificación estratégica mediante un proceso para adaptar a largo plazo sus recursos y objetivos a las potencialidades que el mercado presenta. La estrategia corporativa es transfuncional, logrando adaptarse a las diversas necesidades en los diferentes niveles organizacionales. Es necesario el control continuo de la estrategia para determinar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Para definir la estrategia corporativa es necesario estructurar un perfil estratégico que constituye el nexo operativo con el resto del Direccionamiento desde tres aspectos que son: Estrategias de desarrollo, Estrategias de Crecimiento y Estrategias de competencia.

Desarrollar el tablero de comando BSC proviene del análisis de los objetivos, además el tablero de comando es un modelo de gestión que permite a gerencia la implementación de un Plan Estratégico u Objetivos y trasladarlos a la acción, en tiempo real, respecto al avance en la consecución de los objetivos. La matriz Tablero de Comando se construye de acuerdo a los siguientes parámetros: 1. Objetivos (Direccionamiento), 2. Medidas (Objetivos SMART), 3. Metas (Cadena de Valor) y 4. Iniciativas (Proyectos).

El siguiente paso es desarrollar el Mapa Estratégico en el cual indica el camino a seguir para alcanzar los objetivos, muestra por perspectivas como cada uno de los objetivos corporativos está alineada en una de las cuatro perspectivas que determina el Balanced Scorecard.

## CAPITULO III

### 3. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

El diagnostico que se va a realizar va a suministrar a los directivos la información y los análisis que necesitan para planear, desde el punto de vista estratégico, cual debe ser el futuro de la empresa a corto y mediano plazo.

Ilustración 14 Diagnóstico Situacional



Elaborado por: Xavier Arévalo, Noviembre 2013

Desarrollar el Diagnostico Estratégico es identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, es decir determinar su perfil estratégico y establecer la forma y condiciones en que la empresa trabaja y puede competir. Retena se encuentra en crecimiento y la competencia cada vez existe en mayor numero, es por ello la importancia de realizar un diagnostico, en el cual se pueda mejorar la organización para que pueda mejorar a los nuevos desafíos industriales que se presentan en el mercado.

### **3.1. Análisis Situacional Externo**

Son todas aquellas variables sobre las cuales la empresa no dispone de ninguna influencia alguna por tanto deben adaptarse a ellas. Para poder realizar este análisis se debe clasificar en dos grandes grupos, que son: Macro Ambiente y Micro Ambiente, de los cuales se podrá determinar las Oportunidades y Amenazas del entorno que afectan a la empresa, ya sea directa o indirecta.

Actualmente en el entorno que se desarrolla la empresa hay que tomar en cuenta los aspectos externos, los mismos que comprenden todos los factores que se encuentran fuera de la organización y que resultan de gran importancia para poder analizar y determinar los aspectos que favorecen o desfavorecen a la empresa. En definitiva en “...el análisis situacional externo se investigaran, aquellas variables sobre las cuales la empresa no tiene influencia alguna por tanto debe adaptarse a ellas”. (Salazar, Estrategia, 2011)

#### **3.1.1. Macro Ambiente**

El Macro Ambiente de Retena S.A. a ser analizado incluirá los factores externos (económicos, político – legal, social – cultural, demográfico, tecnológico y ambiental) que involucran su entorno y tiene relación directa con su funcionamiento. La importancia de estudiar el macro ambiente radica principalmente en poder determinar las oportunidades que la empresa puede aportar o cuáles son las amenazas que genera la misma.

Es también conocido como el Macro entorno y representa aquellas variables sobre las cuales las empresas no tienen influencia, por lo cual se debe adaptar a ellas, “...Aunque la dirección de la empresa no puede controlarlas totalmente, si puede desarrollar acciones corporativas para tratar de influirlas...”. (Garcillan & Rivera, 2007)

Tabla 3 Factores Externos

<b>MACROAMBIENTE</b>
<b>Tendencias Nacionales y Globales del Entorno</b>
Económicas
Político - Legal
Social - Cultural
Tecnológicas
Demográficas
Ambiental

Elaborado por: Xavier Arévalo, Noviembre 2013

### **3.1.1.1. Entorno Económico**

En el entorno económico se analiza los principales indicadores económicos que influyen y tiene relación directa con el desenvolvimiento de la empresa. O como detalla el siguiente autor, “Si hay algo cierto acerca de cualquier economía es que inevitablemente cambiara. Por tanto, en este ámbito las condiciones actuales y las esperadas pueden tener un impacto profundo en la estrategia de marketing. Un examen a fondo de los factores económicos requiere que los gerentes de marketing evalúen y anticipen las condiciones generales económicas de la nación, la región, el estado y el área local de interés, impuestos, restricciones comerciales, aranceles y las etapas actuales y futuras del ciclo de negocios (prosperidad, estancamiento, recesión,

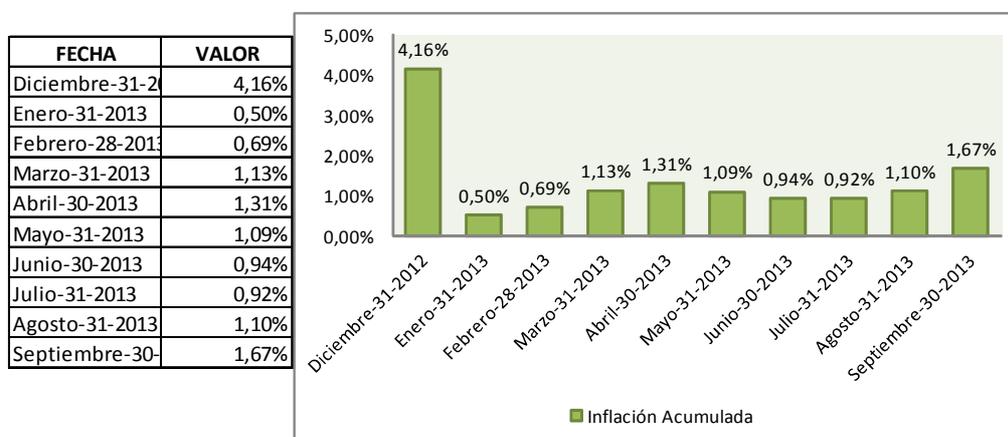
depresión y recuperación)...otros factores económicos igualmente importantes son las impresiones generales de los consumidores acerca de la economía y su capacidad y disposición para gastar. El nivel de confianza del consumidor puede afectar en gran medida lo que la empresa puede o no puede hacer en el mercado. (Hartline, 2012)

#### **3.1.1.1.1. Inflación**

“La tasa de inflación es el aumento porcentual en un índice de precios” (Giménez, 1999)

La definición anterior pone de manifiesto que hay tantas medidas de la inflación como índices de precios. La tasa de inflación es la tasa a la que aumenta los precios. Desde finales de la segunda Guerra Mundial los precios han subido de una forma generalizada en prácticamente todos los pasases del mundo. En unos países como Suiza, Alemania o Japón, los precios han subido de una forma muy gradual; en otros, como en España o en Italia, lo han hecho a tasas moderadas, y en otros países, como Argentina, Brasil o Ecuador, durante determinados periodos de tiempo los precios han subido muy deprisa. Pero sea como fuere, todos estamos acostumbrados a la inflación.

Ilustración 15 Tasa Inflación Acumulada



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Xavier Arévalo, Noviembre 2013

En septiembre del presente año reflejo, desde el índice de precios al consumidor, que la inflación de 2013 registra mejora en comparación a la de 2012. En el noveno mes del año hubo un incremento de precios al consumidor de 0,57% en comparación al 1,12% del mismo mes del año anterior, publico el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

La inflación de septiembre se explica por el inicio de clases de la región sierra. Precisamente el rubro de educación fue el que más se incremento en el mes, seguido por alimentos y bebidas no alcohólicas. En lo que va del año, la inflación ecuatoriana cifra 1,67% (acumulada) y al ponderar los últimos 12 meses de inflación, eso suma 1,71% (anual).

En septiembre de 2012 la inflación anual estaba en 5,22% y la acumulada en 4,12%. La Canasta Básica se ubico en 612,05 dólares, mientras el ingreso familiar mensual con 1,6 perceptores es de 593,60 dólares. En septiembre del 2012, la Canasta Básica llego a 594,06 dólares con un ingreso familiar de 545,97 dólares.

En el caso de RETENA S.A. la tasa de inflación afecta indirectamente ya que al estar la tasa de inflación acumulada en 1,67% y comparar con la del año pasado de 4,12% nos indica que no hay variación incrementada en los precios. Como resultado tenemos a Fábricas que procesos papel, alimentos y bebidas alcohólicas estables con capacidad para implementar nuevas líneas de procesos, aumentar su producción y generar compras de insumos industriales a RETENA S.A.

### **Connotación Gerencial:**

#### **Oportunidad**

O1: La estabilidad política del Ecuador ha permitido un desarrollo sostenido del aparato productivo nacional.

O2: La estabilidad en el precio de los productos, aumenta la capacidad de compra de insumos.

O3: Estabilidad de costos de producción en los sectores industriales.

O4: Aumento de la demanda en un entorno económico global.

### **Amenaza**

A1: La inflación que no ha variado constantemente ha escalado 4 puntos en casi 13 años, complica la planificación financiera del negocio.

A2: Los costos involucrados afectan al precio de los productos industriales pues su efecto es directo.

#### **3.1.1.1.2. Producto Interno Bruto**

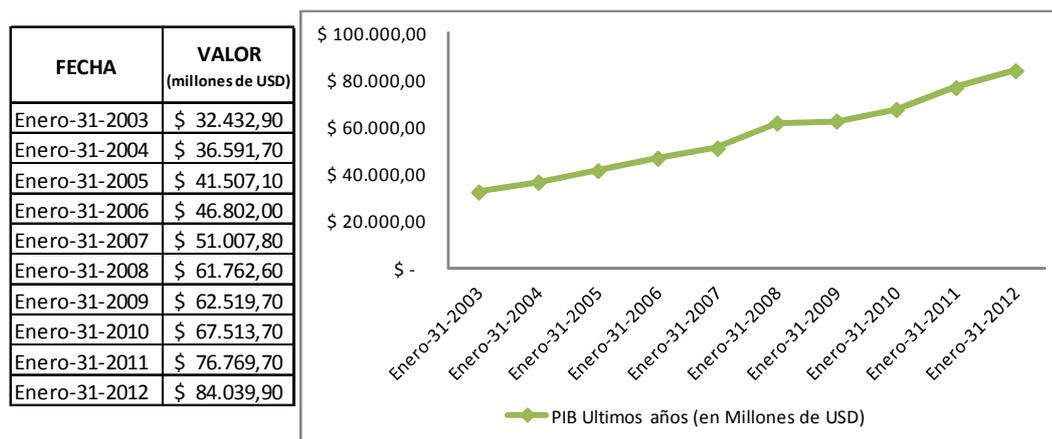
El producto interno bruto es la variable que se utiliza con más frecuencia para medir la producción agregada de un país. La definición formal del producto interno bruto es la siguiente: "...el producto interno bruto de una economía es el valor (a precios de mercado, o al coste de los factores, y medido en dólares corrientes o constantes) de todas las mercancías finales producidas por las empresas y las personas que han trabajado en el territorio de esa economía durante un periodo de tiempo determinado. En la práctica, el producto interno bruto se calcula sumando los valores añadidos correspondientes". (Giménez, 1999)

El producto interno bruto es un agregado de producción porque mide el valor de la producción agregada, y no el de las ventas. Por lo tanto, el producto interno bruto tiene en cuenta el valor de todas las mercancías finales nuevas – se vendan o no – y solo el de esas mercancías.

El PIB es interno porque utiliza un criterio geográfico para determinar que mercancías se incluyen en su cálculo, incluye el valor de las mercancías finales

producidas dentro del territorio – en el interior – de la economía en cuestión. Además el producto interno bruto es bruto porque no tiene en cuenta la depreciación del capital.

Ilustración 16 PIB Últimos años



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Xavier Arévalo, Noviembre 2013

La expectativa del Gobierno ecuatoriano respecto al PIB es un acercamiento a los 100.000 millones de dólares en 2014, dado a los registros de crecimiento que el país suramericano sostiene desde 2011 y espera lleguen al 2014 a un rango entre el 4,1% y 5,1%.

El presidente Rafael Correa, explicó que su país viene reportando índices de crecimiento – medio como coeficiente del PIB de 8% en 2011; 5,1% en 2012 y en 2013 cerrara con una tasa de crecimiento de entre el 3,7% y el 4%. Con ese crecimiento, se espera que el PIB ecuatoriano cierre en 2013 con un valor real de 89.834 millones de

dólares; con el crecimiento esperado del 2014, el PIB llegara a los 98.895 millones de dólares.

Ecuador, según las estimaciones del Fondo Monetario Internacional, divulgadas a inicios de octubre, crecerá al menos 4% en 2013 como coeficiente de su Producto Interno Bruto y en el 2014 su crecimiento ascenderá nuevamente a 4%. Esas cifras de crecimiento superan a la expectativa promedio de América Latina y el Caribe, que para el 2013 crecerán 3% y un año después 3,4%.

#### **Connotación Gerencial:**

##### **Oportunidad**

O5: El PIB está en crecimiento constante muestra de la importante actividad económica industrial.

O6: Tendencia al aumento de producción en el sector industrial debido al aumento de la oferta de productos.

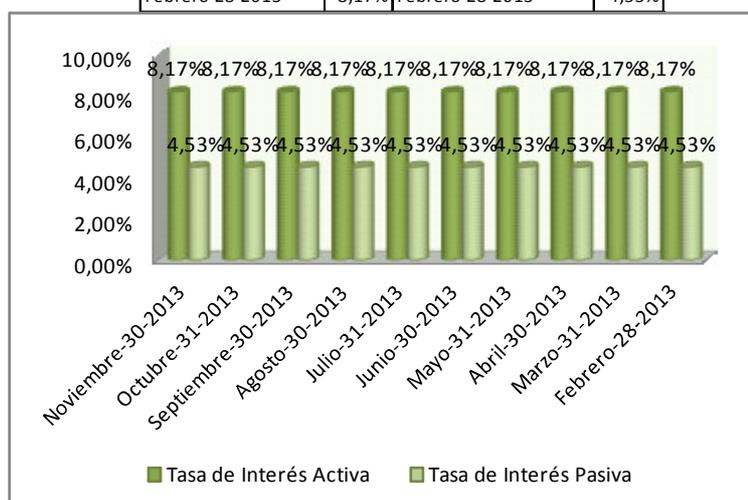
O7: El Ecuador genera proyectos micro-empresariales para aumentar la producción de PYMES en el país.

#### **3.1.1.1.3. Tasas de Interés**

La tasa de interés es una variable macroeconómica fundamental pues de la misma depende en gran medida el desempeño de la economía.

### Ilustración 17 Tasas de Interés

Tasa de Interés Activa		Tasa de Interés Pasiva	
FECHA	VALOR	FECHA	VALOR
Noviembre-30-2013	8,17%	Noviembre-30-2013	4,53%
Octubre-31-2013	8,17%	Octubre-31-2013	4,53%
Septiembre-30-2013	8,17%	Septiembre-30-2013	4,53%
Agosto-30-2013	8,17%	Agosto-30-2013	4,53%
Julio-31-2013	8,17%	Julio-31-2013	4,53%
Junio-30-2013	8,17%	Junio-30-2013	4,53%
Mayo-31-2013	8,17%	Mayo-31-2013	4,53%
Abril-30-2013	8,17%	Abril-30-2013	4,53%
Marzo-31-2013	8,17%	Marzo-31-2013	4,53%
Febrero-28-2013	8,17%	Febrero-28-2013	4,53%



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Xavier Arévalo, Noviembre 2013

El desempeño de estas tasas afecta a otras variables económicas como la inversión, el ahorro, el consumo y la demanda por el dinero, o como detalla el siguiente autor; “La tasa de interés indica el costo que representa obtener dinero en préstamo y se expresa como un porcentaje del capital por unidad de tiempo. La unidad de tiempo normalmente utilizada para expresar las tasas de interés es de un año. Sin embargo, las tasas de interés se expresan también en unidades de tiempo menores de un año. Si la tasa de interés se da

solo como un porcentaje, sin especificar la unidad de tiempo, se sobreentiende que se trata de una tasa anual”. (Aguirre, 2012)

La tasa de interés activa es el precio que cobra una persona o institución crediticia por el dinero que presta. La tasa de interés activa es una variable clave en la economía ya que indica el costo de financiamiento de las empresas.

El Banco Central del Ecuador realiza ajustes a las tasas de interés, en respuesta a los efectos negativos que pudieran tener la reducción de ayudas económicas en el mercado estadounidense, según la Reserva Federal (FED) de E.E.U.U., de inyectar menos liquidez a la mayor economía del planeta en el 2014, hizo que las tasas de interés empezaran a crecer, encareciendo el crédito y poniendo en apuros a los países que han empezado a sentir una desaceleración de su ritmo de crecimiento.

La tendencia constante de las tasas de interés permite que las personas tengan mayor facilidad para contraer un financiamiento y aumentar su capacidad adquisitiva permitiendo un aumento en la producción industrial, obteniendo un efecto favorable para Retena ya que las industrias remodelan o realizan mantenimiento a sus fábricas de producción.

**Connotación Gerencial:**

**Oportunidad**

O8: Facilidad de acceder a un financiamiento para emprender nuevas industrias.

### **Amenaza**

A3: Tasa de interés activa elevada para generar interés por parte de accionistas que deseen invertir en proyectos.

A4: Elevada tasa de interés para la adquisición de préstamos, ocasiona una mínima inversión para mejora de la producción.

A5: Las tasas de interés activa y pasiva del mercado afectan indirectamente a los objetivos de Retena ya que sus clientes se pueden financiar los proyectos con préstamos bancarios.

#### **3.1.1.1.4. Balanza Comercial**

La balanza comercial son clasificadas como petroleras y no petroleras y es la suma de todas las exportaciones, importaciones que se realizan durante un periodo determinado de dicho país. Las importaciones se refieren a los gastos que las personas, las empresas o el gobierno de un país hacen en bienes y servicios que se producen en otros países y que se traen desde esos otros países a él. Las exportaciones son los bienes y servicios que se producen en el país y que se venden y envían a clientes de otros países.

“La Balanza Comercial Petrolera, al finalizar el tercer trimestre del año 2013 presentó un saldo favorable de USD 6,187.2; un -9.5% menor que el superávit comercial obtenido durante los meses de enero y septiembre de 2012 que fue de USD 6,833.1 millones, debido a la caída del valor unitario promedio del barril de petróleo de -0.6% y

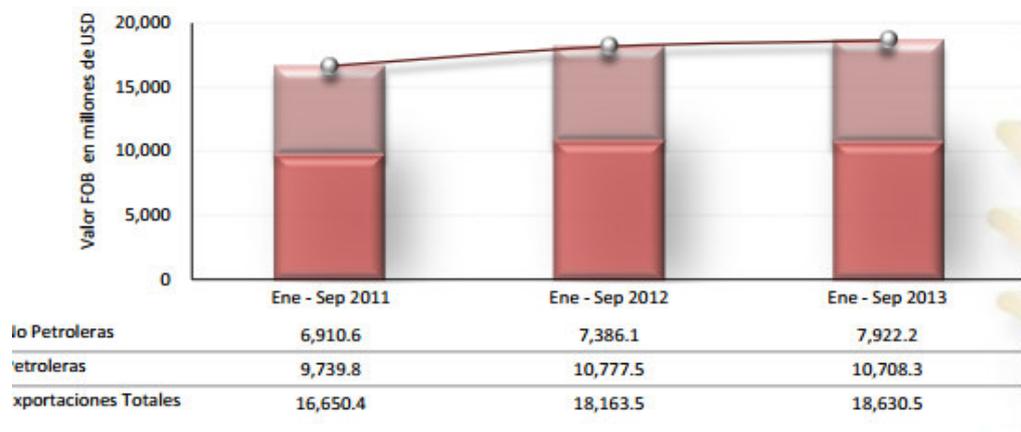
por el aumento en las importaciones de Combustibles y Lubricantes tanto en cantidad (toneladas métricas) en 16.3% como en valor FOB (14.6%.)

El déficit de la Balanza Comercial no Petrolera, registrado en los nueve meses del año 2013, tuvo un incremento de 4.3% frente al déficit contabilizado entre los meses de enero y septiembre de 2012, al pasar de USD -6,719.5 millones a USD -7,008.1 millones.” (Banco Central del Ecuador, 2013)

#### Ilustración 18 Exportaciones Petroleras y No Petroleras

##### **EXPORTACIONES PETROLERAS Y NO PETROLERAS (\*)**

*Enero – Septiembre 2013*

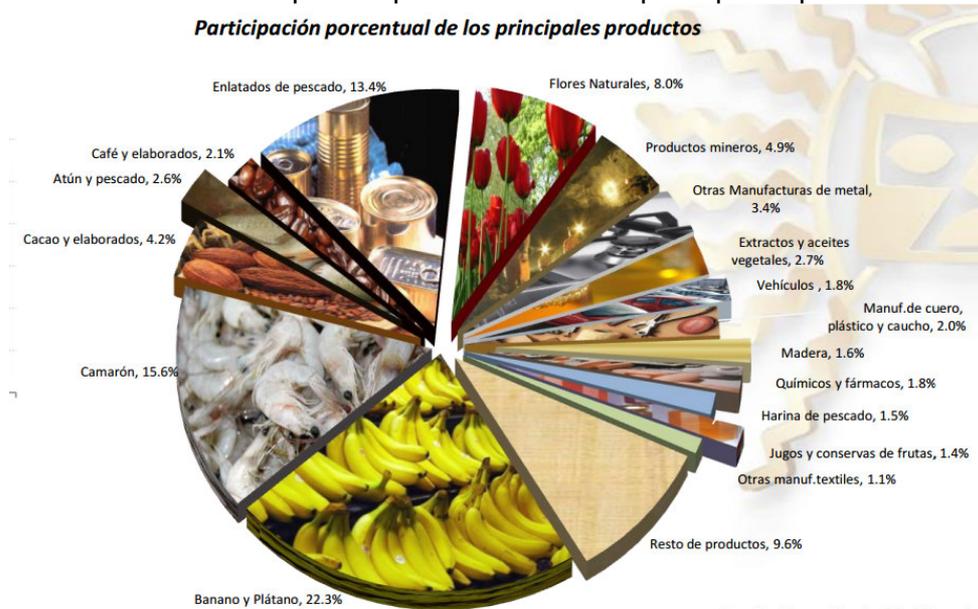


Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2013)

Las exportaciones totales en valor FOB, durante los meses de ENE y SEP. de 2013, alcanzaron USD 18,630.50 millones, monto que representa un aumento de 2.6% con relación a las ventas externas registradas en el periodo enero – septiembre de 2012, que fueron de USD 18,163.5 millones.

“El resultado de las exportaciones petroleras en el periodo de análisis, al ser comparado con el alcanzado en los meses de enero y septiembre de 2012, muestran que la cantidad de barriles aumento en 1,1% al pasar de 108,7 a 109,4 millones de barriles; y, en valor FOB disminuyo en 0,6% de USD 10,777.5 a USD 10,708.3 millones, consecuencia de la caída en el valor unitario del barril de petróleo (-1.8%) y sus derivados (-5.3%)”. (Banco Central del Ecuador, 2013)

Ilustración 19 Participación porcentual de los principales productos



Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2013)

A Retena la balanza comercial afecta indirectamente en la matriz productora de sus clientes si existe mayor porcentaje de importaciones al Ecuador da como resultado disminución de la producción nacional al existir mayor competencia. Actualmente la balanza comercial se ha mantenido estable permitiendo a nuevas empresas exportar y de

igual manera permite a la creación de nuevas empresas para exportar con el sello nacional en países extranjeros.

#### **Connotación Gerencial:**

##### **Oportunidad**

O9: Aumento de producción en los sectores de Agricultura y Pesca.

O10: Exportación incremento 2% en relación al año anterior.

O11: Mayor participación de las empresas nacionales de diferentes sectores productivos en el mercado internacional.

##### **Amenaza**

A6: Gran variedad de productos sustitutos extranjeros, disminuyen la producción nacional.

A7: Calidad de productos extranjeros superiores a productos nacionales.

A8: Tramites de restricción y sustituciones de las importaciones como políticas de estado.

A9: Disminución de la producción nacional por el gran numero de importaciones al Ecuador, debido a limitaciones de calidad y producción.

#### **3.1.1.1.5. Tasa Impuesto Salida de Divisas**

El impuesto a la salida de Divisas (ISD), que en noviembre de 2011 paso del 2% al 5%, debe ser pagado por todos quienes transfieran divisas al exterior, las Instituciones Financieras (IFI'S) se constituyen en agentes de retención y las empresas de Courier se

constituyen en agentes de percepción del impuesto cuando envían divisas al exterior, así mismo, el Banco Central del Ecuador (BCE) se constituye en agente de retención del impuesto cuando efectuó transferencias al exterior por orden y a cuenta de las IFI's.

“El hecho generador de este impuesto lo constituye la transferencia, envío o traslado de divisas que se efectúen al exterior, sea en efectivo o a través del giro de cheques, transferencias, retiros o pagos de cualquier naturaleza, inclusive compensaciones internacionales, sea que dicha operación se realice o no con la intervención de las instituciones que integran el sistema financiero. La tarifa del impuesto a la salida de divisas, también denominado ISD es del 5%” (Servicio de Rentas Internas, 2013)

El ISD afecta directamente a Retena ya que es uno de los factores externos por los cuales los precios de productos son en algunos casos superiores a los de la competencia por volumen de importaciones. Sin embargo Retena ha mantenido sus precios coherentes para poder competir en el mercado industrial.

### **Connotación Gerencial:**

#### **Amenaza**

A10: Gobierno Nacional incrementa el ISD para generar el consumo nacional.

A11: Aumenta el precio de productos importados por Retena en comparación con los de la competencia.

### **3.1.1.1.6. Subsidio de Energías No Renovables**

Mediante las expresiones energía no renovable o energías convencionales, se alude a fuentes de energía que se encuentran en la naturaleza en cantidades limitadas, las cuales, una vez consumidas en su totalidad, no pueden sustituirse, ya que no existe sistema de producción o de extracción económicamente viable. De esta tipo de energías existen dos tipos: Combustibles Fósiles y Combustibles Nucleares.

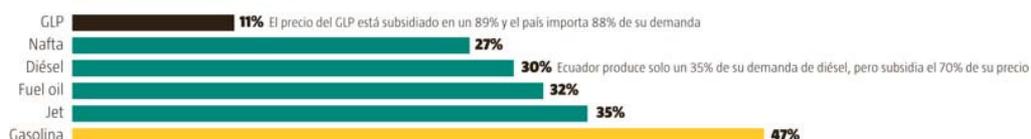
Los combustibles fósiles que son los existentes en la actualidad en el Ecuador son combustibles fósiles el carbón, el petróleo y el gas natural. Proviene de restos de seres vivos enterrados hace millones de años, que bajo condiciones adecuadas de presión y temperatura se convirtieron en sustancias dotadas de propiedades energéticas. El combustible fósil puede utilizarse directamente, quemándolo en hornos, estufas, calderas y motores para obtener calor y movimiento. También puede usarse para producir electricidad en centrales térmicas o termoeléctricas. En ellas, mediante el calor generado al quemador estos combustibles se obtienen vapor de agua que conducido a presión, es capaz de poner en funcionamiento un generador eléctrico, normalmente una turbina.

Esta variable afecta a Retena, ya que “Ecuador destina \$ 6.603,68 millones en subsidios al año, según la proforma presupuestaria del 2013. Los combustibles cuestan \$ 4.539,64 millones, 68,74% de todos los subsidios.

Dentro de este segmento, el diesel (\$ 1.934,9 millones), el gas nacional (\$ 65,4 millones) e importado (\$ 601,15 millones) y la gasolina (\$ 1.757,55 millones) son los que mayor gasto representan.

El Gobierno anunció el sábado pasado la “eliminación de los subsidios de manera inteligente”, en referencia a las dos subvenciones más fuertes: gas y gasolina”. (Combustibles son el mayor peso que tiene el Estado en subsidios, 2013)

### Ilustración 20 Relación entre precios nacionales e internacionales Relación entre precios nacionales e internacionales



GLP: Gas licuado de petróleo. Para la industria, el GLP se vende a precios internacionales. Los porcentajes presentados se refieren solo al uso residencial.

#### SUBSIDIOS, EN MILLONES DE DÓLARES

#### Total de subsidios del Estado \$6.369,54 millones

Combustible	Desarrollo social	Seguridad social	Otros
Diésel importado 1.766,52	Bono de desarrollo 996,00	IESS 896,10	Electricidad 48,50
GLP nacional 65,40	Bono de discapacidades 29,82	ISSFA 274,16	Desarrollo urbano y vivienda 31,35
GLPM importado 601,15	Joaquín Gallegos Lara	ISSPOL 151,12	Desarrollo agrícola 30,30
Nafta importada 1.757,55			Transporte 57,06
Otros importadores (diluientes, AVGAS) (363,50)			Banco del Estado 25,51
<b>Total 3.827,12</b>	<b>Total 1.025,82</b>	<b>Total 1.321,39</b>	Movilidad 1,50
			<b>Total 195,22</b>

Fuente: Ministerio de Finanzas, Agosto 2013

Elaborado por: El Telégrafo

“La clase baja es la menos favorecida con los subsidios, el retiro de la subvención al gas de uso doméstico se dará luego de implementar un programa de reemplazo de cocinas de GLP por eléctricas de inducción.

Ecuador invierte \$ 3.827 millones en subsidios de combustibles (diesel, gasolina, Gas Licuado de Petróleo -GLP-), lo cual se busca corregir paulatinamente con el objetivo de atender con esos recursos a los sectores que más lo necesitan.” (La clase baja es la menos favorecida con los subsidios, 2013)

Esta variable afecta directamente a Retena ya que la mayoría de repuestos que se encuentran en la línea de stock inmediato se encuentra diseñada para trabajar con GLP o bien Diesel, sufriría la compañía un cambio inmenso en la línea de productos a importar y sobre todo con los materiales que se encuentran en bodega.

Sin embargo se podría ver como una oportunidad de ser los pioneros en suministrar a las empresas ecuatorianas de repuestos eléctricos y ser los primeros ya que dispone de proveedores que fabrican dichos materiales.

### **Connotación Gerencial:**

#### **Oportunidad**

O12: Disponibilidad de suministrar repuestos eléctricos en el mercado industrial ecuatoriano.

#### **Amenaza**

A12: Gran disponibilidad de energía No renovable pero temporal.

A13: Productos diseñados para GLP y Diesel sin poder vender por falta de compradores.

### **3.1.1.2. Entorno Geopolítico**

La Geopolítica es la ciencia que, a través de la geografía política, los estudios regionales y la historia, estudia la casualidad espacial de los sucesos políticos y sus futuros efectos.

La realidad geopolítica que vive un momento muy importante que no se ha visto desde los años sesenta, con los gobiernos de Sudamérica contundentes en su ideología política basada en el socialismo comprendida por Ecuador, Venezuela, Perú, Bolivia y Argentina como mayores representantes además el continente cuenta con gobiernos de avanzada política internacional como Uruguay, Brasil y Chile. Los países mencionados defienden el derecho de un desarrollo continental sobre la base del MERCOSUR con mayor margen de maniobra frente a los Estados Unidos.

#### **3.1.1.2.1. Globalización**

Son todos los procesos de interdependencia económica entre los estados del mundo, debido al aumento de la libertad y rapidez de los intercambios y la extensión de los mercados internacionales.

El siguiente autor define a la "...globalización como el resultado de la evolución histórica del desarrollo capitalista, de la innovación humana y del progreso tecnológico que ha permitido una creciente integración de las economías de todo el mundo, especialmente a través del comercio y los flujos financieros y como un proceso económico social y político de ámbito mundial, por el cual cada vez existe una mayor

interrelación económica entre unos lugares y otros, y en que cada vez mas ámbitos de la vida son regulados por el libre mercado”. (Mascarilla, 2003)

La Globalización genera mayor oportunidades de incrementar ventas a Retena ya que el intercambio cultural – tecnológico por países de Europa o América permiten un desarrollo sustentable a la industria ecuatoriana con ideas nuevas de producción.

#### **Connotación Gerencial:**

##### **Oportunidad**

O13: Creación de nuevos productos que faciliten los procesos industriales nacionales.

O14: Utilización de nuevas ideas tecnológicas permite en varios países, genera un impacto global.

#### **3.1.1.3. Entorno Político – Legal**

Las políticas del Estado ecuatoriano para el sector industrial buscan fortalecer a los sectores existentes y ampliar las áreas desatendidas, optimizando los recursos del Estado, aplicando nuevas tecnologías que aun no han sido explotadas con el propósito de buscar el desarrollo de la sociedad.

Las leyes y reglamentos son las normas jurídicas que las empresas deben sujetarse para poder realizar sus operaciones básicas, por lo general son realizados y dictados por

los gobiernos, instituciones gubernamentales, cámaras y organizaciones del mismo sector industrial, las cuales toda empresa sin excepción debe acatar.

### **3.1.1.3.1. Tratado de Preferencias Arancelarias Andina y Erradicación de la Droga**

La Ley de Preferencias Arancelarias Andinas y Erradicación de la Droga, mejor conocida como ATPDEA (siglas en inglés para “*Andean Trade Promotion and Drug Eradication Act*”) es un sistema de preferencias comerciales en el cual Estados Unidos otorga libre acceso de aranceles a varios productos exportados de cuatro países andinos: Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú, y es tomada en forma de compensación económica por luchar contra el tráfico de drogas.

Ilustración 21 Países del ATPDEA



Fuente: Wikipedia, Noviembre 2013

Fue promulgada el 31 de octubre de 2002 como un reemplazo para la similar Ley de Preferencias Comerciales Andina (ATPA). El propósito de este sistema de preferencias fue fomentar el desarrollo económico en los países andinos para proporcionar alternativas a la producción de cocaína.

Ecuador ya no pertenece al ATPDEA por decisión propia, ya que existieron conflictos diplomáticos por la presunta ayuda que Ecuador brindaría a un fugitivo de la ley de EE.UU. El sector exportador privado de Ecuador es el principal afectado por esta decisión. La FEDEXPOR por sus siglas (Federación Ecuatoriana de Exportadores) considero hoy que la posición del Gobierno de Ecuador “no fue la más acertada” e indico que “alimenta el discurso y la posición desfavorable que algunos políticos, tomadores de decisiones y empresas en los EE.UU. tienen acerca del Ecuador”.

El retiro de Ecuador de la ATPDEA afecta indirectamente a RETENA S.A. ya que no es exportador de productos, sus clientes principales son quienes producen por toneladas para exportador si baja el nivel de producción, las empresas no invierten en capital para mantener o cuidar las fábricas como es debido.

Es el caso de NOVA los contratos para la compra de brócoli era de seis a ocho meses. Ahora afirma el señor Xavier Hervas, gerente general dice “no pasan de dos o tres. El arancel que debe pagar este producto es de 14,9%”. (Diario Hoy, 2013)

**Connotación Gerencial:****Amenaza**

A14: Ecuador al retirarse del ATPDEA, pone en desventaja a las empresas nacionales con la competencia internacional.

A15: Falta de interés por mejorar los procesos productivos en las empresas nacionales.

A16: Temor por emprender nuevos negocios en el ámbito de producción.

**3.1.1.3.2. Estabilidad del Gobierno**

La presidencia del Economista Rafael Vicente Correa Delgado desde su victoria en las elecciones presidenciales de 2006 y reelecto para el cargo en las elecciones de 2009 año que fue presidente de la UNASUR y reelecto Presidente de Ecuador, por tercera vez en las elecciones presidenciales de 2013.

Antes de ser presidente fue Ministro de Economía en el gobierno de Alfaro Palacio en 2005. Al abandonar el ministerio fundó el movimiento político Alianza PAÍS, con el que ganó las elecciones de 2006, asumiendo el cargo de Presidente el 15 de enero de 2007. Durante su primer mandato impulsó la promulgación de la actual constitución ecuatoriana en 2008.

La estabilidad del Gobierno Ecuatoriano ha sido constante durante tres periodos presidenciales de la mano del Economista Rafael Correa, permitiendo mantener una economía estable en lo posible para generar fuentes de emprendimiento y trabajo. Para

el sector privado que es donde pertenece RETENA S.A. afecta directamente ya que la política que aplica el gobierno es el Socialismo y no el Capitalismo.

**Connotación Gerencial:**

**Oportunidad**

O15: Desarrollo del aparato productivo, por esta razón la industria ecuatoriana ha experimentado un lento desarrollo.

O16: Estabilidad política de Ecuador promueve inversiones extranjeras en el sector de energías renovable.

**Amenaza**

A17: Incremento de impuestos para las fabricas privadas.

**3.1.1.3.3. Recaudación de Impuestos**

El servicio de rentas internas es autónomo y técnico con su principal función de recaudar los tributos internos establecidos en la Ley mediante normas vigentes. Su prioridad es la de generar una cultura tributaria en el país e incrementar el cumplimiento voluntario y de carácter obligatorio por parte de los contribuyentes.

Ilustración 22 Logo Institución SRI



Fuente: SRI, Noviembre 2013

De acuerdo a la Ley No 41 artículo 2 de la Ley de creación del SRI las funciones, atribuciones y obligaciones son:

Ejecutar la política tributaria aprobada por el Presidente de la República.

Efectuar la determinación, recaudación y control de los tributos internos del Estado y de aquellos cuya administración no esté expresamente asignada por Ley a otra autoridad.

Preparar estudios respecto de reformas a la legislación tributaria.

Conocer y resolver las peticiones, reclamos, recursos y absolver las consultas que se propongan, de conformidad con la Ley.

El SRI afecta directamente a RETENA S.A. ya que impone leyes y políticas tributarias, incrementando ideas nuevas para facilitar el proceso tributario que aun no son verificadas, es el caso de las facturas electrónicas.

#### **Connotación Gerencial:**

##### **Amenaza**

A18: Sistema tributario exigente para las empresas privadas.

A19: Leyes tributarias inestables con posible cambio en el futuro.

#### **3.1.1.3.4. Cámaras y Asociaciones de Sectores Industriales**

Las primeras cámaras de comercio fueron fundadas en 1599 en Europa continental Francia y Bélgica. La Cámara de comercio más antigua está ubicada en Reino Unido, y

fue establecida en 1783. Existe evidencia histórica de que en la antigüedad existieron formas primitivas de organización comercial.

Son asociaciones o instituciones de un determinado lugar, pueden ser nacional o internacional, que se encarga de agrupar a comerciantes ya sean importadores, exportadores, industriales con el principal objetivo de proteger sus intereses, mantener y mejorar su actividad económica, ejerciendo la mutua cooperación.

### **Cámara de Industrias y Producción**

“La Cámara de Industrias y Producción agrupa a un sector fundamental para el desarrollo y crecimiento de la economía nacional. Somos una de las instituciones líderes en la representación gremial, comprometida con el desarrollo del país y la creación de empleo.

Actualmente, congregamos a 311 empresas y organizaciones provenientes de más de 18 sectores productivos que, en conjunto, generan más de 60 000 empleos directos, exportan \$1 345 millones y aportan el 20% del total del Impuesto a la Renta generado en el país.”

### **Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha**

“En el año de 1971 se conforma la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha; gremio que reúne a los pequeños y medianos empresarios de toda la provincia, estableciéndose en una de las más importantes entidades del sector

productivo, no solo por el número de afiliados, sino por los empleos que generan sus empresas asociadas.

La CAPEIPI, es un ente proactivo, incluyente, con programas de responsabilidad social, que fomenta el desarrollo productivo del país, con el apoyo de entidades públicas y privadas.”

Las Cámaras de la Industria del Ecuador afectan directamente las decisiones en Retena ya que ellos se encargan de tomar acciones a favor de un conjunto gremial. Las cámaras de industria son una gran fuente de información muy útil en la cual podemos guiar las acciones de venta y de apertura a nuevos productos en el mercado.

#### **Connotación Gerencial:**

##### **Oportunidad**

O17: Fuente de información para la apertura de nuevos clientes.

O18: Impulsan el desarrollo de las PYMES en el Ecuador.

#### **3.1.1.3.5. Leyes y Ordenanzas Municipales**

Las ordenanzas son de carácter jurídico que se incluyen en los reglamentos y su principal característica es que están subordinadas a la ley. El término proviene de la palabra “Orden”, por lo que hace referencia a un mandato que ha sido emitido por quien posee la autoridad para exigir su cumplimiento. Por esta razón, el término ordenanza también significa “mandato”.

Las Ordenanzas son una clase de resolución que dicta el Alcalde con acuerdo del Consejo Municipal, son normas generales y obligatorias aplicadas a la comunidad que se encuentra dentro del territorio.

El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, mediante Ordenanza Metropolitana No. 404, sancionada el 04 de junio de 2013, expidió la reforma a la Ordenanza 2013, sustitutiva del Título V, “Del Medio Ambiente” del libro Segundo del Código Municipal.

La Ordenanza establece que, “todas las personas naturales o jurídicas de derecho público o privado, nacionales o extranjera, u organizaciones que a cuenta propia o a través de terceros, realicen, proyecten o pretendan realizar en el Distrito Metropolitano de Quito (DMQ), de forma regular o accidental, cualquier obra, infraestructura, actividad o proyecto, y en general cualquier acción u omisión que genere impactos y riesgos ambientales que tengan el potencial de afectar la calidad ambiental, el medio medio ambiente y la salud pública en el territorio del DMQ; a adaptarse a los lineamientos establecidos en el marco del Subsistema de Evaluación de Impactos Ambientales y Control Ambiental del DMQ”. (Noguera, 2013)

Ilustración 23 Logo Distrito Metropolitano de Quito



Fuente: [www.quito.gob.ec](http://www.quito.gob.ec), Noviembre 2013

Las Ordenanzas municipales impuestas por el Distrito Metropolitano de Quito afectan indirectamente a Retena ya que a sus clientes que desean implementar nuevos proyecto al construir fábricas y buscan asesoría, los técnicos de Retena deben conocer y brindar apoyo a los clientes.

#### **Connotación Gerencial:**

##### **Oportunidad**

O19: El personal de Retena al conocer de las Ordenanzas municipales vigentes puede brindar mejor asesoramiento a los clientes.

O20: Estudiar las Ordenanzas Ambiental resultaría beneficio para generar nuevos mercados.

##### **Amenaza**

A20: Ordenanzas vigentes afectan los procesos de producción de nuestros clientes.

#### **3.1.1.4. Entorno Socio – Cultural**

Las empresas desarrollan sus actividades en el centro de la sociedad, con todas las características y procesos de cambio. El entorno social, está conformado por las

condiciones de vida como son los estilos y hábitos que desarrollan las personas, se refiere a la forma de vida que los integrantes de una población mantienen, con relación a los niveles económicos, las mismas que son llamadas clases sociales.

#### **3.1.1.4.1. Idiosincrasia y Costumbres**

En el aspecto social y cultural, Representaciones Técnicas y Mantenimiento es considerado como una empresa seria, con altos parámetros de confianza y credibilidad, y esto es reflejado en la calidad y cantidad de clientes que acuden a Retena día a día, servicios de asesoramiento antes, durante y post venta de sus productos, variedad y calidad que genera un valor agregado en comparación con los de la competencia.

En el mercado Industrial del Ecuador en la mayoría de los casos se vende los repuestos industriales y en la mayoría de casos existe devoluciones ya que el cliente no fue asesorado o no reviso las características técnicas del repuesto. Retena S.A. brinda asesoría en todos los procesos de compra y da un seguimiento del material hasta cuando ya se encuentra instalado y funcionando de acuerdo a los requisitos de los clientes.

Así podemos ver que Retena provee de productos para uso industrial a sus clientes, por lo cual el costo es relativamente elevado por la comparación calidad y variedad de productos que se ofrecen en el mercado. Pero la conducta degenerativa de ahorro (pagar menos por menor calidad) hacen que muchas empresas ecuatorianas no usen productos y servicios de calidad.

**Connotación Gerencial:****Amenaza**

A21: Las costumbres en el Ecuador, hacen que no inviertan en productos y servicios de calidad sino busquen lo más económico de bajo costo.

**3.1.1.5. Entorno Demográfico**

Se refiere a todas las características de la población como el tamaño, tasa de crecimiento de la población, distribución por edad, composición étnica, niveles de educación, conformación de los hogares, sus características y los movimientos regionales.

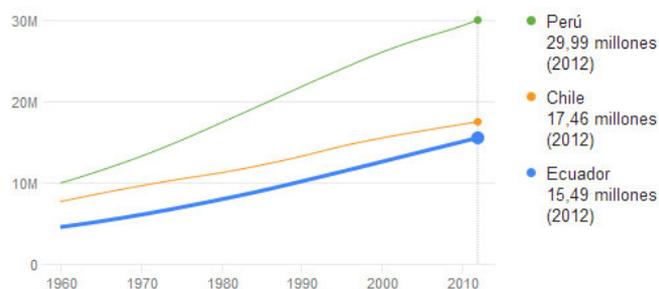
**3.1.1.5.1. Población Total**

El concepto de población proviene del término latino *populatio*. En su uso más habitual, la palabra hace referencia al grupo formado por las personas que viven en un determinado lugar o incluso en el planeta en general. También permite referirse a los espacios y edificaciones de una localidad u otra división política, y a la acción y las consecuencias de poblar.

La población del Ecuador al año 2012 cuenta con 15,49 millones de habitantes. Es un país constitucional republicano y descentralizado situado en la región noroccidental de América del Sur. Se divide político-administrativamente en 24 provincias 221 cantones y 1.500 parroquias.

### Ilustración 24 Población Ecuatoriana 15,49 millones (2012)

Ecuador, Población



Fuente: INEC, Noviembre 2013

### Tabla 4 Estadísticas Relacionas Estadísticas relacionadas

Esperanza de vida	75,63 años (2011)	
Producto Interior Bruto	84,53 miles de millones USD (2012)	
PBI per cápita	5.456,43 USD (2012)	

Fuente: INEC, Noviembre 2013

El crecimiento población que tiene el Ecuador genera mayor interés de mercado en el sector industrial. Mientras que exista crecimiento de la población existirá mayor oferta y demanda de productos fabricados por los sectores industriales.

#### **Connotación Gerencial:**

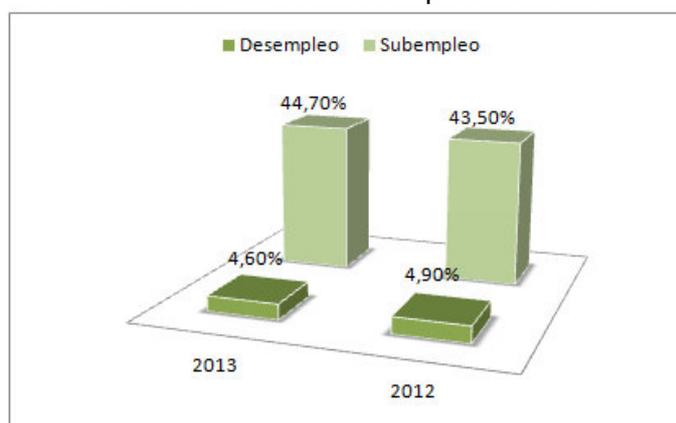
#### **Oportunidad**

O21: El crecimiento de mercado genera mayor captación de mercado en los diferentes sectores productivos industriales.

### 3.1.1.5.2. Población Económicamente Activa

La población económicamente activa (PEA) se encuentra comprendida entre 8 y 65 años que se encuentran en capacidad de cumplir funciones productivas.

Ilustración 25 Tasa de Desempleo 2013-2012



	2013	2012
<b>Desempleo</b>	4,60%	4,90%
<b>Subempleo</b>	44,70%	43,50%

Fuente: INEC, Noviembre 2013

Elaborado por: Xavier Arévalo

“Ecuador, registró un desempleo de 4,6% y un subempleo de 44,7% en marzo de 2013, frente a 4,9% y 43,5%, respectivamente, en el mismo mes de 2012, informó el lunes el estatal Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

"Las cifras de la economía laboral en el área urbana registradas en marzo del 2013 no presentan cambios estadísticamente significativos al compararlas con las de marzo de 2012", según la última encuesta nacional de empleo y desempleo, señaló el organismo en su página electrónica.

Agregó que en Ecuador, con una Población Económicamente Activa (PEA) de unos siete millones de personas, la ocupación plena bajó a 48,6% en marzo de 2013 frente a 50,2% de marzo de 2012.

"La encuesta revela que aproximadamente ocho de cada diez empleos en el área urbana son generados por el sector privado, tendencia que se ha mantenido en los últimos años", anotó el INEC. (AFP)". (Ecuador registra 4,6% de desempleo y 44,7% de subempleo en marzo según el INEC, 2013)

**Connotación Gerencial:**

**Oportunidad**

O22: Incremento de la PEA significa un incremento en el Poder Adquisitivo<sup>6</sup> de los consumidores.

**3.1.1.5.3. Sectores Industriales**

Son todos los sectores que desempeñan actividades de comercio, desde la transformación de la materia prima hasta el producto terminado y comercializado en el mercado. De acuerdo a los siguientes sectores las empresas del Ecuador se clasifican:

---

<sup>6</sup> El poder adquisitivo está determinado por la cantidad de bienes y servicios que pueden ser comprados con una suma específica de dinero, dados los precios de estos bienes y servicios.

<b>AGRICULTURA GANADERÍA</b>	Venta por mayor de materiales de construcción
<b>Y PESCA</b>	Venta por menor de materiales de construcción
Aceites, grasas y palma	
Agricultura diversa	
Avicultura	<b>INDUSTRIA</b>
Banano	Fabricación de aceites
Camarón	Fabricación de alimentos
Floricultura	Fabricación de alimentos para animales
Ganadería	
Pesca y Acuicultura	Fabricación de artículos de caucho
Servicios Agrícolas	Fabricación de artículos de cuero
<b>CONSTRUCCIÓN</b>	Fabricación de artículos de limpieza y cuidado
Construcción de carreteras y calles	
Construcción de edificios y residencias	Fabricación de artículos de plástico
Obras de Ingeniería civil e industriales	Fabricación de artículos eléctricos y electrónicos
Otras actividades especializadas	Fabricación de bebidas
Producción de materiales para la construcción	Fabricación de chocolates y confites
Promotores, inmobiliarias, bienes raíces	Fabricación de maquinaria
	Fabricación de pan, pasteles y pastas
	Fabricación de productos de molinería

En la lista antes mencionada, son todos los sectores en los cuales Retena puede ofertar sus productos, ya sea para implementar procesos productos o brindar servicio y asesoramiento técnico.

“El índice de confianza comercial aumenta en Ecuador y disminuye en otros mercados emergentes, pero sube en los países más avanzados, según estudio de Regus. El 58% de las empresas ecuatorianas experimentan un aumento de ventas y más del 70% espera incrementar sus ingresos en los próximos 12 meses. Empresas priorizan la reducción de costos con retención de talento y espacios de trabajo flexible.

El estudio más reciente del Índice de Confianza Comercial de Regus (Regus Business Confidence Index - BCI), que encuestó a más de 20.000 altos ejecutivos de 95 países, dio como resultado que los niveles de confianza aumentaron cinco puntos (109) en las economías avanzadas, pero hubo una caída de nueve puntos (117) en los países con economías emergentes. En Ecuador, la confianza comercial aumento de 95 puntos en el 2012 a 106 puntos, aún por debajo del promedio global (113 puntos)”. (Revista Ekos Negocios Ecuador, 2013)

### **Connotación Gerencial:**

#### **Oportunidad**

O23: El crecimiento industrial se encuentra en constante crecimiento y permite incrementar las ventas para Retena.

### **3.1.1.6. Entorno Tecnológico**

El entorno tecnológico hace referencia a los adelantos en cuestión tecnológica que pudiera incidir o inciden de forma directa a los procesos de la empresa.

#### **3.1.1.6.1. Innovación Industrial**

En el sector industrial existe una continua evolución de procesos, los proveedores de Retena se encuentran realizando constantes investigación para ofertar productos con avances tecnológicos. Es el caso de Centec, una empresa Alemana dedicado a ofertar controles de CO2 para procesos industriales en bebidas alcohólicas y no alcohólicas, entre otros procesos.

La innovación industrial afecta directamente a Retena ya que los avances tecnológicos en nuevos productos permite mantener a la vanguardia con respecto a la competencia.

#### **Connotación Gerencial:**

##### **Oportunidad**

O24: Permite crear nuevos mercados en el sector industrial.

O25: Acceso a nuevos productos vanguardistas.

### **3.1.1.7. Entorno Medio Ambiental**

El entorno de Ambiente afecta las condiciones de vida de la sociedad y cada vez son más las instituciones que realizan algún tipo de campa social en beneficio de su entorno

medioambiental y social. La responsabilidad social es una herramienta clave para la competitividad sostenible, no importa que sea organizaciones grandes o medianas, ya que a través de este se podría cumplir con las expectativas de los inversionistas, consumidores y futuras generaciones, con el fin de lograr un trabajo en conjunto con las industrias y la sociedad para cuidar el medio ambiente.

Retena no cuenta con campañas sociales de reciclaje, a pesar de existir gran número de desperdicios industriales que no afectan en forma directa ni contaminan el medio ambiente ya que no son tóxicos. Son materiales de reciclaje en su totalidad como por ejemplo el cobre de algunas válvulas industriales que llegaron de fábrica con alguna falla.

El factor ambiental incide directamente a Retena ya que debe generar conciencia en sus clientes de usar productos industriales que no afecten ni contaminen mas el medio ambiente en sus diversos sectores; aire, suelo y agua, de esta manera es responsabilidad de las industrias controlar sus desperdicios.

### **Connotación Gerencial:**

#### **Amenaza**

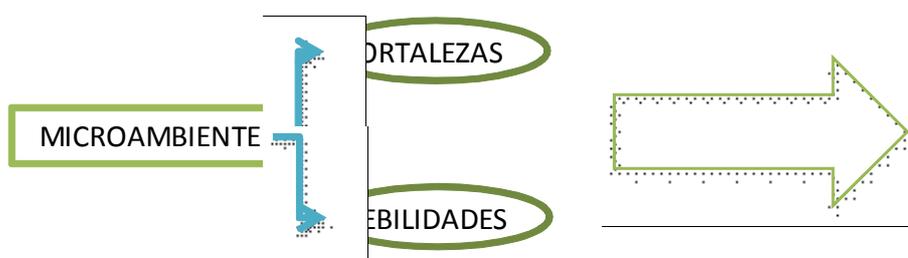
A22: Se comercializa productos difíciles de realizar actividades de reciclaje y esto afecta al medio ambiente.

### 3.1.2. Micro Ambiente

El micro ambiente de la empresa se estudia a, “Todos los elementos que influyen en el proceso de agregación de valor a un producto o bien intermedio pertenecen al microambiente de la empresa. Este microambiente está influenciado por las fuerzas cercanas a la compañía que afectan su habilidad de servir a los clientes, la misma empresa, los proveedores, las empresas en la cadena de valor, los mercados de clientes, los competidores y los públicos”. (Sepúlveda, 2001)

Del estudio del micro ambiente surgirán las fortalezas y las debilidades del emprendimiento asociativo. Mediante la estrategia de mercado, se tendera a desarrollar las fortalezas y corregir las debilidades.

Ilustración 26 Análisis de Microambiente

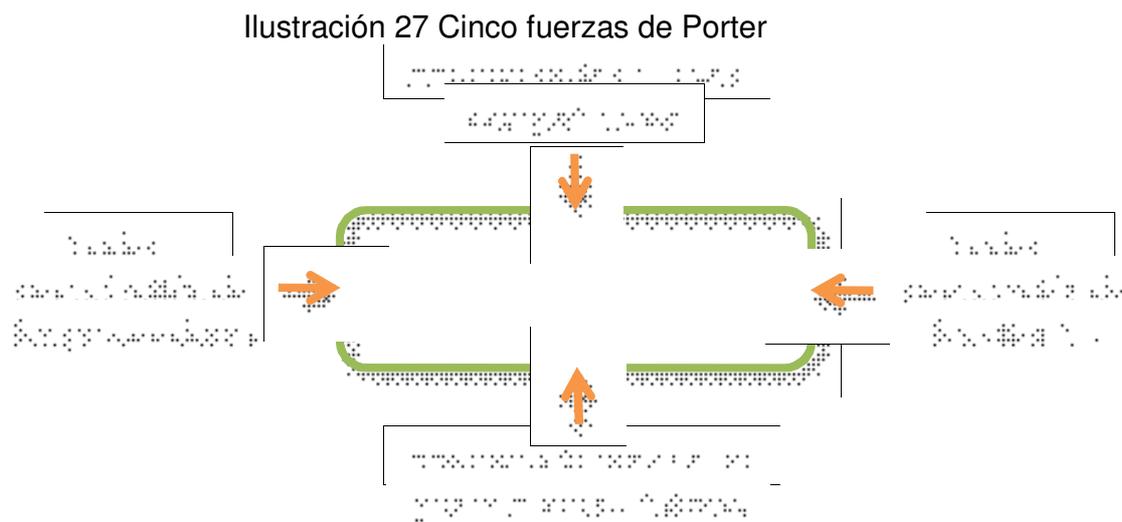


Fuente: (Rodríguez, 1996)

Elaborado por: Xavier Arévalo, Noviembre 2013.

En el microambiente también es analizada las cinco fuerzas de Porter que es, “un método de análisis muy utilizado para formular estrategias en muchas industrias. La

intensidad de la competencia entre las empresas varía en gran medida en función de las industrias”. (Fred, 2003)



Elaborado por: Xavier Arévalo, Noviembre 2013.

Según Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria determinada es vista como el conjunto de cinco fuerzas: “1. Rivalidad entre empresas competidoras. 2. Entrada potencial de nuevos competidores. 3. Desarrollo potencial de productos sustitutos. 4. Poder de negociación de los proveedores. 5. Poder de negociación de los consumidores.” (Fred, 2003)

### 3.1.2.1. Competencia

La competencia, según el concepto mercadológico, “del enfoque de industrias, podemos identificar a los competidores utilizando el enfoque de mercado: los competidores son empresas que satisfacen la misma necesidad de los consumidores...El

concepto mercadológico de competencia revela un conjunto más amplio de competidores reales y potenciales que las empresas deben identificar y analizar”. (Kotler, Dirección de Marketing: Conceptos Esenciales, 2002)

En el caso de Retena se analizará la naturaleza de la rivalidad entre la competencia que existe en el mercado, además de investigar los nuevos competidores que existen y los productos sustitutos que podrían afectar a las ventas de Retena.

#### **3.1.2.1.1. Rivalidad entre empresas competidoras (1 Fuerza)**

La rivalidad entre empresas competidoras es por lo general la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. “Las estrategias que sigue una empresa tiene éxito solo en la medida que proporcionen una ventaja competitiva sobre las estrategias que aplican las empresas rivales. Los cambios en la estrategia de una empresa se enfrentan por medio de acciones contrarias, como la reducción de precios, el mejoramiento de la calidad, la adición de características, la entrega de servicios, la prolongación de las garantías y el aumento de la publicidad”. (Fred, 2003)

En el caso de Retena sus principales competidores son todas las empresas que suministran de servicios y repuestos a las fabricas industriales. Entre los principales competidores detallamos a los siguientes:

Tabla 5 Tabla de Competencia

EMPRESA	DESCRIPCIÓN	DIRECCIÓN
<b>LA LLAVE S.A. DE COMERCIO</b>	Distribuidor autorizado de bombas, compresores, calderos, montacargas, maquinaria liviana, vapor, filtros, refractario, medidores, manómetros, válvulas, automatización y control, herramientas, etc.	KM.2,5 AV. JUAN TANCA MARENGO S/N Y AV. AGUSTÍN FREIRE; Ecuador, Guayaquil;
<b>HERRAMIENTAS HENRÍQUEZ</b>	En nuestros almacenes de Guayaquil y Quito, tenemos personal técnico de planta, listo para resolver cualquier inquietud técnica por teléfono o personalmente. Ofrecemos garantía de nuestros equipos.	ALMACÉN PRINCIPAL GUAYAQUIL; Vía a Daule Km 6.5, junto al Club Nacional
<b>VENAMET</b>	Empresa dedicada a la comercialización y prestación de servicios en lo que se refiere a ingeniería industrial.	Quito; ALDANA Oe4-11 (217) Y RUIZ DE CASTILLA
<b>INASEL CIA.LTDA.</b>	Suministrar materiales y equipos eléctricos de alta calidad como: SIEMENS, COMEPI, FLASH, FINDER, CROUSE HINDS, GREEN LEE, OSRAM, LEGRAND entre otras y complementar el servicio con la instalación	Quito; JORGE JUAN N32-24 Y AV. MARIANA DE JESÚS
<b>SERVIVAPOR</b>	Importación y distribución de insumos para la industria petrolera, alimenticia, textil, farmacéutica y metalmeccánica en general	Pedro Freile 59-87 y Ángel Ludeña (Quito Norte)
<b>ACERO COMERCIAL</b>	Herramientas y Maquinaria cuentan con el respaldo y garantía de Ridgid, Milwaukee, Armstrong y Enerpac	Quito; Av. La Prensa N45-14 y Telégrafo 1
<b>ECUACOMEX</b>	Productos bajo estándares de calidad universal, adaptándose a los cambios tecnológicos que se generan.	Quito; Av. La Prensa N43-240 y Av. El Inca
<b>IMPORTCRUZ</b>	Es una proveedora de suministros industriales a todo el sector productivo.	Guayaquil: Ciudadela La Garzota Primera Etapa Mz.3 Villa #13, Av. Hermano Miguel y Av. Agustín. Freire
<b>IMPOREPRINOX CIA.LTDA.</b>	Empresa comercializadora, especializada en el suministro de equipos y accesorios para la conducción de fluidos alimenticios y farmacéuticos, líquidos y viscosos.	Quito; Av. Diego de Vásquez Lote 14

<b>DISETEC</b>	Con el afán de alcanzar la satisfacción tanto de sus clientes externos como internos, DISETEC CIA. LTDA., ha establecido sus intenciones y direcciones generales para lograr un desempeño de calidad	Quito; Calle Mariano Cardenal OE1-74 y Vicente Duque
<b>ELECTRO COMERCIAL K.G.V.</b>	Desde nuestros inicios nos especializamos en el diseño y confección de resistencias eléctricas calefactoras según tipo, forma, tamaño y especificaciones técnicas	Guayaquil; Av. Del Ejército 3405 y Camilo Destruge

Fuente: Retena, Noviembre 2013

Elaborado por: Xavier Arévalo

Al clasificar a la competencia por línea de productos, se puede observar como la competencia afecta directamente a Retena, y que productos distribuye la competencia que ya disponga Retena. La mayoría de empresas competidoras no ofertan servicio técnico ya que no resulta rentable desde el punto de vista administrativo. Obtenemos la siguiente tabla:

Tabla 6 Competencia por línea de producto

<b>LINE DE PRODUCTOS</b>	<b>COMPETENCIA</b>
<b>VÁLVULAS INDUSTRIALES</b>	LA LLAVE S.A. DE COMERCIO
	HERRAMIENTAS HENRÍQUEZ
	VENAMET
	SERVIVAPOR
	ACERO COMERCIAL
<b>QUEMADORES INDUSTRIALES</b>	LA LLAVE S.A. DE COMERCIO
	HERRAMIENTAS HENRÍQUEZ
<b>GENERADORES DE VAPOR</b>	LA LLAVE S.A. DE COMERCIO
	HERRAMIENTAS HENRÍQUEZ
<b>CONTROLES DE TEMPERATURA</b>	LA LLAVE S.A. DE COMERCIO

	HERRAMIENTAS HENRÍQUEZ
	VENAMET
	INASEL CIA.LTDA.
	SERVIVAPOR
	DISETEC
	ELECTRO COMERCIAL K.G.V.
<b>SENSORES DE TEMPERATURA</b>	LA LLAVE S.A. DE COMERCIO
	HERRAMIENTAS HENRÍQUEZ
	VENAMET
	INASEL CIA.LTDA.
	SERVIVAPOR
	DISETEC
<b>SERVICIO TÉCNICO</b>	ELECTRO COMERCIAL K.G.V.
	LA LLAVE S.A. DE COMERCIO
	HERRAMIENTAS HENRÍQUEZ
	SERVIVAPOR

Fuente: Retena, Noviembre 2013

Elaborado por: Xavier Arévalo

En el mercado industrial la prioridad de los consumidores es la disponibilidad por muy relevante que se el precio. Retena brinda a sus clientes respaldo en sus proyectos, repuestos a todos los productos ya que dispone de la autorización de las marcas que distribuye.

**Connotación Gerencial:**

**Oportunidad:**

O26: Diferenciación de productos por la identificación de marcas comercializadas.

O27: Exclusividad de comercializar productos de marcas internacionales con un canal de distribución directo a sus clientes.

O28: Disponibilidad de productos exclusivos de alta calidad con los más altos requisitos de uso a conveniencia del cliente.

### **Amenaza**

A23: Exclusividad de repuestos para ciertos materiales industriales.

A24: Comercialización de productos de baja calidad a menor costo.

#### **3.1.2.1.2. Entrada potencial de nuevos competidores (2 Fuerza)**

La amenaza de los nuevos entrantes depende las barreras de entrada existentes en el sector industrial. Estas barreras suponen un grado de dificultad para la empresa que quiere acceder a un determinado sector. Cuando más elevadas son las barreras de entrada, mayor dificultad tiene el acceso al sector. Para Retena S.A. analizaremos los siguientes **seis** factores de las barreras de entrada de competencia:

Economía de Escala.- Hace referencia al coste unitario de un producto si el volumen de compra es mayor, el unitario disminuye. En la comercialización de productos industriales no aplica una economía de escala, pero el valor de las importaciones afecta en la distribución costos si se habla en el volumen de compras.

Diferenciación de productos.- Retena S.A. se encuentra establecida en el mercado como distribuidor autorizado de marcas extranjeras de alta calidad, y por calidad es que

no puede competir con precios, ya que al hablar de calidad en productos industriales hace referencia a productos costosos.

Requisitos de Capital.- Las empresas nuevas que deseen competir necesitan una fuerte suma de capital inicial para adquirir repuestos en el extranjero ya que la mayoría de productos industriales son importados. Debe invertir en la constitución de la empresa, adquirir herramientas para el personal técnico y si desean agregar un plus, invertir en marketing para lograr posicionar a su empresa en la mente de los Jefes de Mantenimiento de las empresas.

Acceso a los Canales de Distribución.- La competencia tiene la necesidad de conseguir canales directos de distribución para su producto. Las empresas entrantes deben persuadir a sus clientes para que acepten su producto mediante exposiciones y hablando de los beneficios en relación de Costo – Beneficio. Retena tiene exclusividad de comercialización de productos de marcas internacionales para cubrir el mercado ecuatoriano.

Curva de aprendizaje o experiencia.- El *know-how*<sup>7</sup> o saber hacer de toda empresa representa una importante limitación a los posibles competidores que tienen que empezar de cero en un mercado concreto y cambiante. Retena S.A. cuenta con personal

---

<sup>7</sup> El Know-How (del inglés saber-cómo) o Conocimiento Fundamental es una forma de transferencia de tecnología. Es una expresión anglosajona utilizada en los últimos tiempos en el comercio internacional para denominar los conocimientos preexistentes no siempre académicos, que incluyen: técnicas, información secreta, teorías e incluso datos privados (como clientes o proveedores).

capacitado en las fábricas de los proveedores además de contar con una amplia experiencia en la instalación de Calderas y Generadores de Vapor.

Políticas del Gobierno.- Esta barrera de entrada no es solo para los nuevos entrantes sino también para Retena S.A. ya que las políticas del gobierno como impuestos, ordenanzas municipales y aranceles de importación puede limitar o incluso cerrar la entrada de productos con controles, regulaciones que afectan la comercialización.

**Connotación Gerencial:**

**Oportunidad**

O29: Complicado acceso a nuevos competidores por la inversión en capital que sustente a los productos y servicios.

**Amenaza**

A25: El volumen de compras de mercadería afecta en la economía de escala por el costo de importación.

A26: Limitación de capital para nuevas importaciones o nuevos proyectos de la empresa.

**3.1.2.1.3. Desarrollo potencial de productos sustitutos (3 Fuerza)**

En muchas industrias, las empresas compiten de cerca con los fabricantes de productos sustitutos de otras industrias. La fortaleza competitiva de los productos sustitutos se mide mejor por los avances que estos obtienen en la participación en el

mercado, así como por los planes que tienen las empresas para aumentar su capacidad y penetración en el mercado.

Retena S.A. es distribuidor autorizado de Generadores de Vapor y Calderas extranjeras de las marcas Columbia Boiler y Clayton Boiler, los productos sustitutos que se encuentran en el mercado nacional son Calderas de manufactura local sin certificaciones de calidad ni respaldo de fabricación.

#### **Connotación Gerencial:**

##### **Oportunidad**

O30: Productos sustitutos nacionales con escasa calidad a compara con los productos importados de Retena.

##### **Amenaza**

A27: Costo de productos sustitutos muy inferior a productos importados.

A28: Tendencia en el mercado a comprar productos de bajo precio sin considerar la calidad.

A29: Riesgo de ocasionar un accidente a largo plazo por usar materiales sin certificación de fabricación.

#### **3.1.2.1.4. Poder Negociación Proveedores (4 Fuerza)**

El poder de negociación de los proveedores afecta, "...la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existen muchos proveedores, cuando

solo hay algunas materias primas sustitutas adecuadas cuando el costo de cambiar las materias primeras es demasiado alto”. David Alfred

Entre los principales proveedores de productos y repuestos industriales de RETENA S.A., se detalla los siguientes, que tienen mayor connotación en el mercado.

Ilustración 28 Logo Clayton Industries



Fuente: [www.claytonindustries.com](http://www.claytonindustries.com)

CLAYTON.- Desde su inicio, el 20 de octubre de 1930, Clayton Industries ha alcanzado una reputación mundial como empresa líder, fabricante de equipos para generación de vapor y equipos de recuperación de calor para procesos industriales e institucionales Su diseño único, de circulación controlada, a contraflujo de los gases de combustión, ofrece muchas ventajas de operación y beneficios superiores que las calderas convencionales. Estos principios aunados al aprovechamiento de los últimos avances tecnológicos en sistemas de control hacen que Clayton sea una excelente elección en los actuales mercados que demandan productos de calidad y eficiencia, con máximo aprovechamiento de los energéticos.

Entre las principales ventajas de los Generadores de Vapor:

- Dimensión: Clayton ocupa solo la tercera parte de lo necesario para instalar una caldera de tubos de humo.

- **Peso:** El equipo, en operación, pesa aproximadamente la cuarta parte y no requiere bases de cimentación para instalarlo.
- **Rapidez:** Produce vapor, a plena capacidad, en aproximadamente 5 minutos de su arranque en frío.
- **Eficiencia:** Su sistema de tiro forzado y de circulación a contraflujo de los gases combustión, aunado a mínimas pérdidas por radiación, permiten alcanzar eficiencia del 82% a plena capacidad.

Ilustración 29 Generador de Vapor



Fuente: [www.claytonindustries.com](http://www.claytonindustries.com)

- **Eficiencia Promedio:** Operando a medio fuego la eficiencia aumenta un 2% debido al control preciso en la circulación de los gases de combustión.
- **Pérdidas por Radiación:** El compacto diseño de Clayton refleja pérdidas por radiación inferiores al 0.75%

- Purga: El fluido que se elimina periódicamente para el control de los sólidos es solo un 4% lo cual permite importantes ahorros de agua, químicos y combustible.
- Economía de Combustible: Rapidez en el arranque y circulación de agua a contraflujo de los gases de combustión, incrementa la eficiencia vapor-combustible.
- Impacto Ambiental: Su alto grado de eficiencia permite conservarlo con facilidad dentro de las normas oficiales para descargas atmosféricas.
- Flexibilidad de Operación: Se puede apagar durante los lapsos de inactividad y arrancar de inmediato cuando se requiere vapor.
- Choque Térmico: El diseño del Generador de Vapor Clayton no tiene ese riesgo.

### Ilustración 30 Logo Columbia Company



Fuente: [www.columbiaboiler.com](http://www.columbiaboiler.com)

COLUMBIA BOILER COMPANY.- Diseña y fabrica calderas de calidad y sistemas de soporte para aplicaciones residenciales, comerciales e industriales. Hecho en América, las calderas de Columbia han demostrado ser de alta calidad y gran fiabilidad desde hace más de 75 años.

Columbia Boiler distribuye cuatro líneas de calderas enfocadas a diferentes servicios, mismos que detallo a continuación:

- Calderas Residenciales.- Construcción en acero, Columbia en 1936, se estableció una filosofía de empresa que ha sido la piedra angular de nuestro éxito. La calidad y capacidad de servicio de las calderas. Crear relaciones de confianza y mantener las líneas de comunicación directa entre los clientes y la alta dirección para asegurar que se cumplan los compromisos. Los ingenieros están en constante desarrollo y la incorporación de los últimos avances para asegurar que nuestro equipo de calefacción cumple la tecnología de calefacción de petróleo actual.

Ilustración 31 Caldera Emerald Serie EM-85



Fuente: [www.columbiaboiler.com](http://www.columbiaboiler.com)

- Calderas Comerciales.- Una línea completa de unidades de calderas magníficamente diseñadas que cubren una amplia gama de aplicaciones comerciales. Ideal para cervecerías, destilerías, escuelas, hospitales, edificios de oficinas, apartamentos, invernaderos, lavaderos y mucho más.

Ilustración 32 Caldera GL/L



Fuente: [www.columbiaboiler.com](http://www.columbiaboiler.com)

- Calderas Industriales.- Una línea completa de calderas de vapor de alta presión que cubren una amplia gama de aplicaciones de vapor de proceso, incluyendo la limpieza en seco, laminación, la fabricación de prendas de vestir, la esterilización, las planchas, las industrias lácteas y otros.

Ilustración 33 Caldera CT



Fuente: [www.columbiaboiler.com](http://www.columbiaboiler.com)

- Calderas de Aceite.- Las calderas de aceites son sistemas de calefacción central económicas para las empresas de camiones, concesionarios de automóviles, camiones, tiendas rápidos del lubricante, piso o aplicaciones de calor radiante, calefacción tanques de proceso grandes, la producción de biodiesel, camiones y las instalaciones de lavado de coches y casas verdes. Recicle el aceite usado del cárter, líquido de transmisión, líquido hidráulico, aceites sintéticos, aceites vegetales y de cocina, algunas mezclas de glicerina / combustible y biodiesel. También quema # 1 y # 2 de aceite combustible. En el corazón de todas nuestras calderas de aceite de desecho es el quemador de Shenandoah patentado con “fácil de limpiar” conjunto de la pistola deslizable patentado de desconexión rápida, la última tecnología de control de llama de alta tensión, múltiples intentar encendido.

Ilustración 34 Caldera LVWO



Fuente: [www.columbiaboiler.com](http://www.columbiaboiler.com)

Ilustración 35 Logo Quemadores Baltur



Fuente: [www.baltur.it/es](http://www.baltur.it/es)

BALTUR.- La investigación y el desarrollo están en manos de un equipo dinámico y profesional, preparado para transformar las necesidades del mercado en ideas innovadoras.

Satisfacer las solicitudes del cliente más exigente y resolver los problemas de aplicación, incluso los más complicados, significa estar atento a todos los detalles de construcción y saber desarrollar productos cada vez más fiables y con mejores prestaciones.

Baltur cuenta con una amplia gama de Quemadores Industriales, en los cuales se clasifican en; Quemadores de Gas, Quemadores de Gasóleo, Quemadores de Fuel, Quemadores mixtos Gas-Gasóleo, Quemadores mixtos Gas-Fuel. Cada tipo de Quemador es producido con diferentes características de acuerdo a los requerimientos del Cliente, que son: De una etapa (intensidad de llama constantes, recomendado para quemadores pequeños) y De dos etapas (inicio de llama baja, a medida que incrementa la presión sube la intensidad de llama, recomendado para quemadores grandes).

Entre los principales Quemadores de Baltur, se menciona los siguientes:

- Serie BTG

Características de Fabricación: Funcionamiento Todo-Nada (on/off). Adecuado para funcionar con todo tipo de cámaras de combustión. Mezcla aire-gas en el deflector. Posibilidad de obtener valores óptimos de combustión mediante la regulación del aire comburente y del deflector.

Características Técnico-Funcionales: Cuerpo quemador de aleación ligera de aluminio. Ventilador centrífugo para altas prestaciones. Toma de aire comburente con dispositivo para la regulación del caudal de aire con compuerta de cierre automático.

Ilustración 36 Quemador BTG GAS



Fuente: [www.baltur.it/es](http://www.baltur.it/es)

- Serie TBL P

Características de Fabricación: Quemadores de gasóleo. Funcionamiento en dos etapas de potencia (llama alta/baja). Adecuado para funcionar con todo tipo de

cámaras de combustión. Alto rendimiento de ventilación, bajas absorciones eléctricas y bajo nivel sonoro.

Características Técnico-Funcionales: Cuerpo quemador de aleación ligera de aluminio.

Brida corredera de unión al generador para adaptar la longitud del deflector a los distintos tipos de generadores de calor. Deflector con tobera de acero inoxidable y disco deflector de acero. Dispositivo fabricado con material fonoabsorbente para reducir el ruido de ventilación (versión DACA). Bomba de engranajes con regulador de presión, válvulas de corte del combustible y válvula de seguridad.

Ilustración 37 Quemador Diesel BTL



Fuente: [www.baltur.it/es](http://www.baltur.it/es)

- Serie BT SPN

Características de Fabricación: Quemadores de fuel-oil. Funcionamiento con dos etapas de potencia (llama alta/baja) con salto de presión. Adecuado para funcionar con todo tipo de cámaras de combustión. Pulverización mecánica a alta presión del gasóleo mediante boquilla.

Características Técnico-Funcionales: Cuerpo quemador de aleación ligera de aluminio.

Ventilador centrífugo para altas prestaciones. Toma de aire comburente lateral con dispositivo de regulación del caudal de aire incorporado. Brida corredera de unión al generador para adaptar la longitud del deflector a los distintos tipos de generadores de calor.

Ilustración 38 Quemador Gas-Diesel BT SPN



Fuente: [www.baltur.it/es](http://www.baltur.it/es)

Ilustración 39 Logo Quemadores Beckett

*Beckett*

Fuente: [www.beckettcorp.com](http://www.beckettcorp.com)

BECKETT CORPORATION.- Situado en North Ridgeville, Ohio, RW Beckett Corp. es un fabricante líder de equipos de calefacción. Su gama de productos de la combustión del petróleo y el gas a los dispositivos de gestión electrónica y la energía en los sistemas de almacenamiento de energía. Fundada en 1937 por Reginald W. Beckett, la antorcha se pasó al hijo, John Beckett, en 1965 y luego a su nieto, Kevin Beckett, corriente presidente, en 2003. Tres generaciones de la excelencia, la innovación y la calidad.

Beckett Corp., distribuye quemadores residenciales y quemadores comerciales, en los principales se detalla a continuación:

- Quemadores Residenciales.- Beckett Quemadores residenciales son fáciles de instalar y de servicios, diseñados para proporcionar años de servicio confiable, y con el respaldo de un sólido apoyo técnico y entrega rápida.

Ilustración 40 Quemador AF



Fuente: [www.beckettcorp.com](http://www.beckettcorp.com)

- Quemadores Comerciales.- Beckett Quemadores comerciales son fáciles de instalar y de servicios, diseñados para proporcionar años de servicio confiable, y respaldado por un sólido apoyo técnico y entrega rápida.

Ilustración 41 Quemador CF500



Fuente: [www.beckettcorp.com](http://www.beckettcorp.com)

## Ilustración 42 Logo Bombas Wilo

Fuente: [www.wilo.es](http://www.wilo.es)

WILO.- Muchas de las series de bombas Wilo destinadas a aplicaciones de circulación están preparadas o vienen ya equipadas de serie para el funcionamiento con bomba doble. La gestión de bombas dobles de Wilo no sólo permite la conmutación o el funcionamiento con carga punta, sino que, además, en muchos sectores, puede contribuir a ahorrar energía. La aplicación de la bomba doble, no sólo no resulta complicada, sino que además es más segura y confortable.

## Ilustración 43 Bomba Wilo – Economy MHI

Fuente: [www.wilo.es](http://www.wilo.es)

## Ilustración 44 Logo Watlow

Fuente: [www.watlow.es](http://www.watlow.es)

WATLOW.- Watlow es el mayor diseñador y fabricante de calefactores eléctricos industriales, sensores y controladores, con oficinas y fábricas repartidas alrededor del mundo.

Watlow aporta su experiencia en numerosas áreas incluyendo procesos de semiconductores, procesos energéticos, emisiones diesel, equipos para la industria alimentaria, ciencias de la vida, y otras.

Ilustración 45 Control de Temperatura PM3



Fuente: [www.watlow.es](http://www.watlow.es)

Ilustración 46 Logo Full Gauge



Fuente: [www.fullgauge.com/es](http://www.fullgauge.com/es)

FULL GAUGE.- Desde 1985, Full Gauge Controls desarrolla y produce instrumentos digitales para control e indicación de temperatura, humedad, tiempo, presión y voltaje. Con clientes ubicados en los cinco continentes, se consolida a cada día como sinónimo de excelencia en tecnología para sistemas de refrigeración, calefacción, climatización y calefacción solar.

Ilustración 47 Control MT 511



Fuente: [www.fullgauge.com/es](http://www.fullgauge.com/es)

Ilustración 48 Logo ODE



Fuente: ODE Italia

ODE.- Desde 1960 ODE Srl (Officine de Esino Lario) diseña y fabrica líneas completas de válvulas de solenoide para el mercado de los fabricantes de máquinas y sistemas, ofreciendo soluciones personalizadas diseñadas de acuerdo a los principios fundamentales para nosotros de gran calidad, adaptabilidad, fiabilidad del producto y excelente servicio post-venta.

Ilustración 49 Electroválvula 3 vías ODE



Fuente: ODE Italia

Ilustración 50 Logo Tel Tru

Fuente: [www.teltru.com](http://www.teltru.com)

TELTRU.- Tel-Tru Manufacturing Company es un fabricante de clase mundial de los termómetros bimetalicos, manómetros y transmisores. Su objetivo siempre ha sido la de satisfacer las necesidades de los clientes con productos de calidad, tecnología de punta y un servicio atento. Sus productos están disponibles a través de una red de distribuidores, en los Estados Unidos y alrededor del mundo entre los cuales se encuentra RETENA S.A.

Ilustración 51 Termómetro Bimetalico



Fuente: [www.teltru.com](http://www.teltru.com)

Ilustración 52 Logo Reed Instruments



Fuente: [www.reedinstruments.com](http://www.reedinstruments.com)

REED.- Reed Instruments es un proveedor líder de equipos de prueba y medición. Su misión es suministrar una amplia gama de instrumentos de calidad a precios competitivos para satisfacer las especificaciones de los clientes y presupuestos.

Ilustración 53 Termómetro Tipo Pistola



Fuente: [www.reedinstruments.com](http://www.reedinstruments.com)

Ilustración 54 Logo Válvulas Genebre



Fuente: [www.genebre.es](http://www.genebre.es)

GENEBRE.- La actividad principal de Genebre es el diseño, producción y comercialización de válvulas y accesorios para el control de fluidos, tanto para el sector de la construcción (instalaciones de agua y calefacción), como para el sector industrial. Los productos de GENE BRE, S.A., se pueden agrupar en cuatro grandes líneas:

- Línea Hidrosanitaria: válvulas de latón
- Línea industrial: válvulas industriales
- Línea grifería: grifería doméstica y colectividades
- Línea instrumentación industrial

### Ilustración 55 Válvulas Genebre



Fuente: [www.genebre.es](http://www.genebre.es)

#### Proveedores:

RETENA S.A. cuenta con varios tipos de proveedores directos de acuerdo a sus líneas de productos que fueron citados anteriormente. RETENA S.A. cuenta con el derecho de representante de marcas antes mencionadas, por lo que es representante exclusivo y distribuidor autorizado de los productos que comercializa. Existen empresas que no disponen de la representación pero de igual manera venden en el Ecuador productos de los proveedores de RETENA S.A. ya que son revendedores.

#### Condiciones de Venta:

Retena, maneja las condiciones de venta con todos sus proveedores la forma de pago de Contado. Por esta razón mantiene una relación de confianza y respaldo de sus proveedores al surgir algún inconveniente con los productos.

Retena tiene sus proveedores en Europa, Asia, América del Norte y América del Sur por lo que la importación de los productos tienen un ciclo y términos especiales de

contrato. Cubre con todos los gastos de transporte desde el destino de embarque hasta las bodegas de la empresa en la ciudad de Quito.

#### **Canales de Distribución:**

El canal de distribución que emplea Retena es el de Distribuidor Industrial (del fabricante a Distribuidores Industriales y de éste al Usuario Industrial): “Con un nivel de intermediarios (los distribuidores industriales), este tipo de canales es utilizado con frecuencia por productores o fabricantes que venden artículos estandarizados”. (Charles, Hair, & McDaniel, 2002)

La empresa al ubicarse en la ciudad de Quito – Ecuador, abastece su stock por productos del exterior para comercializarlos a nivel nacional, por lo tanto su canal de distribución antes mencionado cubre su requerimiento, lo que le permite ser distribuidor exclusivo de los productos que compra a sus proveedores.

#### **Connotación Gerencial:**

##### **Oportunidad**

O31: RETENA S.A. continúa siendo representante exclusivo y distribuidor autorizado de las marcas de los proveedores.

O32: RETENA S.A. cuenta con proveedores reconocidos por su experiencia a nivel mundial.

O33: Comercialización de productos de alta calidad en el mercado.

O34: Poder de negociación por parte de Retena sobre los proveedores para ejercer las condiciones de pago.

O35: Poseer la autorización exclusiva de distribuir los productos en Retena al utilizar un canal de distribución directa.

### **Amenaza**

A30: Disponibilidad de proveedores limitados.

A31: No disponer de garantías por fallas de mercadería por parte de los proveedores.

A32: No disponer de crédito directo a partir de la fecha de embarque.

A33: Responsabilidad total de Retena por cubrir los gastos de transporte de mercadería desde el país de origen hasta el destino final.

#### **3.1.2.1.5. Poder Negociación Clientes (5 Fuerza)**

Clientes Actuales: Retena S.A. dispone de dos tipos de clientes actuales, de los cuales son: Empresa y Personas Naturales (Revendedores, estudiantes y otros), los mismos que se detallan en la tabla Anexo A.

El tipo de clientes actuales de Retena son un amplio grupo de empresas que fabrican o procesan y que tienen como finalidad algún tipo de producto en específico, ya sea desde alimentos hasta suelas de zapatos. De igual manera atendemos a revendedores que distribuyen nuestros productos en ciertas Provincias del Ecuador realizando acuerdos de venta por sectores.

Clientes potenciales: Parte fundamental de Retena es el constante crecimiento de las industrias en el Ecuador y estar analizando las nuevas empresas que surgen o las empresas que no han comprado o han pedido el servicio de RETENA S.A.

### **Connotación Gerencial:**

#### **Oportunidad**

O36: Clientes principales a las empresas más reconocidas del Ecuador.

O37: Dispone de revendedores a nivel nacional, con acuerdos establecidos.

O38: Reconocimiento de los proyectos realizados de Retena por parte de nuevos clientes.

O39: Captar a nuevas PYMES que se desarrollan en el país.

#### **Amenaza**

A34: Percepción por parte de los clientes que los productos comercializados por Retena son de alto precio sin comparar con la Calidad de los mismos que se distribuye en el mercado.

### **3.1.2.2.Mercado**

La definición de mercado viene del “latin <<marcatus>>, que significa tráfico, comercio, negocio. Una primera y extendida acepción del término es la localista, que hace referencia al lugar físico donde se realizan las compraventas”. (Garcillan & Rivera, 2007)

### 3.1.2.2.1. Oferta

La oferta de Retena se representa por el total de productos que distribuye a los clientes y al mercado en general, en el Anexo D podemos visualizar su oferta de productos para el mercado Ecuatoriano.

## Ilustración 56 Oferta de Productos Retena

**LISTA DE STOCK DE SUMINISTRO INMEDIATO** 

**ALAMBRES Y CABLES**

- Alambre de resistencia redondo, 10, 12, 14, 16, 18, 19, 21, 23, 26, 30 AWG Níquel - Cromo 80-20 1150°C.
- Alambre de resistencia plano, 1.25, 2, 3, mm. de ancho x 0.18 mm de espesor (Níquel - Cromo 80/20).
- Cinta perfilada 4 y 6 mm de ancho para corte y sellado.
- Cable de extensión para termocuplas J, K, RTD.
- 14, 16, 20, 24 AWG. En PVG, F. de vidrio y malla en SS.
- Cable para alta temperatura en 10, 14, 16, 18, 20 AWG. 250°C, recubierto en fibra de vidrio, alma de níquel.
- Cable de alta temperatura en caucho de silicón con alma de cobre, temperatura 200°C, No. 10, 12, 14 AWG.
- Cable de encendido para transformadores de alta tensión.
- Pasa muros de caucho.
- Tramos de calefacción de 10 Mts. 220 Voltios, 270 Watts. para tuberías de bunker.
- Amarrias metálicas.
- Aisladores de cerámica para alta temperatura.

**ARTICULACIONES Y ENCHUFES MULTIPOLARES**

- Cabezas de articulación rectas.
- Cabezas de articulación angulares.
- Articulaciones en 90 Grados.
- Enchufes multipolares de 16 y 24 polos.

**ABRAZADERAS**

- Abrazaderas metálicas reforzadas de ½", ¾", 1", 1-1/4", 1-1/2", 2", 3" y 4".
- Abrazaderas isofónicas de ½", ¾", 1", 1-1/2", 2" y 3".



Elaborado por: Xavier Arévalo, Noviembre 2013

Fuente: Retena S.A.

### Connotación Gerencial:

#### Oportunidad

O40: Amplia variedad en líneas de productos industriales.

O41: Venta de productos específicos para procesos industriales.

**Amenaza**

A35: Variedad de líneas de productos incrementa el número de repuestos por productos.

**3.1.2.2.2. Demanda**

La demanda de Retena son todos los sectores de Agricultura, Construcción, Industria, Petróleo y Automotriz que emplean procesos de producción.

**AGRICULTURA GANADERÍA Y**

Obras de Ingeniería civil e

**PESCA**

industriales

Aceites, grasas y palma

Otras actividades especializadas

Agricultura diversa

Producción de materiales para la

Avicultura

construcción

Banano

Promotores, inmobiliarias, bienes

Camarón

raíces

Floricultura

Venta por mayor de materiales de

Ganadería

construcción

Pesca y Acuicultura

Venta por menor de materiales de

Servicios Agrícolas

construcción

**CONSTRUCCIÓN****INDUSTRIA**

Construcción de carreteras y calles

Fabricación de aceites

Construcción de edificios y

Fabricación de alimentos

residencias

Fabricación de alimentos para animales	Fabricación de productos de molinería
Fabricación de artículos de caucho	Industria gráfica
Fabricación de artículos de cuero	Industria maderera y papel
Fabricación de artículos de limpieza y cuidado	Industria metálica
Fabricación de artículos de plástico	Industria Química
Fabricación de artículos eléctricos y electrónicos	Industria Textil
Fabricación de bebidas	Manufactura diversa
Fabricación de chocolates y confites	<b>PETRÓLEO Y MINERÍA</b>
Fabricación de maquinaria	Extracción / Explotación
Fabricación de pan, pasteles y pastas	Producción de energía
	Servicios
	Venta por mayor de combustibles
	Venta por menor de combustibles
	<b>SECTOR AUTOMOTOR</b>
	Importadores y concesionarios
	Manufactura automotriz
	Servicios y mantenimiento
	Venta de repuestos, partes y piezas

Retena dispone de una amplia demanda para ofertar sus productos e incrementar ventas, resulta ser una ventaja cuando se tiene la capacidad administrativa de atender a todas las empresas del Ecuador.

**Connotación Gerencial:**

**Oportunidad**

O42: Amplia gama de sectores industriales en los cuales se puede ofertar el producto.

O43: Crecimiento de PYMES.

**3.1.2.2.3. Tamaño del Mercado**

El tamaño del mercado para RETENA S.A. son todas las empresas del Ecuador distribuidas por sectores, según el último trabajo realizado por el INEC con el nombre de Directorio de Empresas y Establecimientos llevada a cabo en el año 2012. Dio como resultado 179.830 empresas y 239.625 establecimientos, las empresas del país se encuentran divididas por 11 sectores.

“Las provincias con mayor número de compañías son: Guayas, Pichincha, Manabí, Azuay y el Oro...los totales por actividad económica de acuerdo al nivel de ventas, el 50% de las empresas se ubica en el sector comercio con 50,13%.” (El Telégrafo, 2012)

**Connotación Gerencial:****Oportunidad**

O44: El tamaño del mercado es amplio y diversificado para ofertar los productos de RETENA S.A.

**Amenaza**

A35: Mayor número de empresas en la provincia del Guayas.

A36: Actividad económica del sector Manufactura representa el 17,42%

**Ilustración 57 Empresas del Ecuador Distribuidas por sectores****Por provincia**

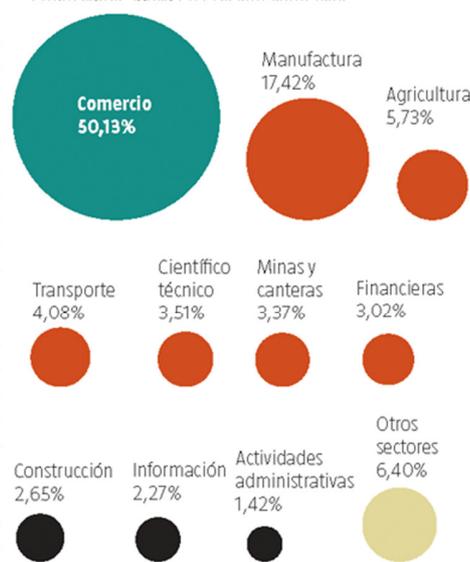
Las provincias con mayor número de compañías son: Guayas, Pichincha, Manabí, Azuay, El Oro.

Provincias	Empresas	Participación al total Nacional
Guayas	58.754	32,672%
Pichincha	50.269	27,954%
Manabí	9.970	5,544%
Azuay	8.438	4,692%
El Oro	7.567	4,208%
Tungurahua	5.368	2,985%
Loja	4.532	2,520%
Los Ríos	4.361	2,425%
Imbabura	3.840	2,135%
Chimborazo	3.714	2,065%
Esmeraldas	3.655	2,032%
Cotopaxi	2.828	1,573%
S. D. de los Tsáchilas	2.650	1,474%
Sucumbios	1.966	1,093%
Cañar	1.789	0,995%
Carchi	1.461	0,812%
Morona Santiago	1.266	0,704%
Orellana	1.263	0,702%
Santa Elena	1.236	0,687%
Bolívar	1.224	0,681%
Zamora Chinchipe	1.142	0,635%
Pastaza	1.070	0,595%
Napo	908	0,505%
Galápagos	557	0,310%
Zona no delimitada	2	0,001%
<b>Total</b>	<b>179.830</b>	

100% Ubicación geográfica de acuerdo al domicilio tributario

**Totales por actividad económica**

De acuerdo al nivel de ventas, el 50% de las empresas se ubica en el sector comercio.



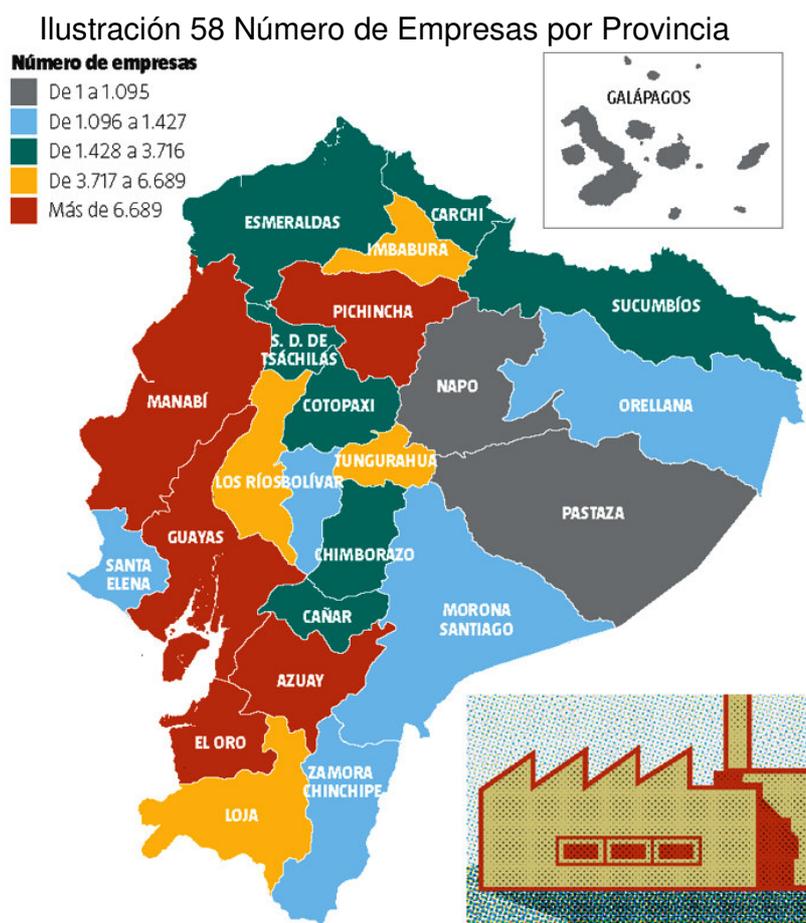
**Totales 99.779 millones de dólares**

Fuente: Directorio de Empresas y Establecimientos INEC

Elaborado por: El Telégrafo, Agosto 2012.

### 3.1.2.2.4. Participación del Mercado

La participación de mercado es definida como la proporción (o porcentaje) de productos o servicios específicos vendidos por un negocio dentro de una región dada (que puede ser una sola comunidad o el mundo entero). Las medidas de la participación de mercado pueden ser amplias, midiendo qué tan grande es el lugar que tiene una compañía en una industria principal. En otras ocasiones, la participación de mercado se enfoca estrechamente, buscando una sola línea de producto o ventas dentro de un área restringida.



Fuente: Directorio de Empresas y Establecimientos INEC

Elaborado por: El Telégrafo, Agosto 2012.

De acuerdo al estudio realizado por el INEC en el Directorio de empresas y establecimientos, registra que existe mayor numero de empresa en las provincias de Pichincha, Manabí, Guayas, Azuay y El Oro.

De acuerdo al siguiente análisis se puede determinar cuál es la participación del mercado que corresponde a Retena:

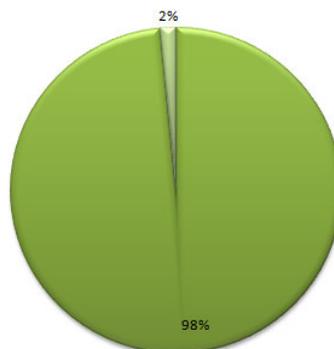
Tabla 7 Datos Participación del Mercado – Retena

Empresas de Manufactura	Clientes Retena
47867,00	734,00
100%	1,53%

Fuente: Censo Nacional Económico (CENEC-2010) – INEC y Retena, Noviembre 2012

Elaborado por: Xavier Arévalo

Ilustración 59 Participación del Mercado - Pastel Retena



Fuente: Censo Nacional Económico (CENEC-2010) – INEC y Retena, Noviembre 2012

Elaborado por: Xavier Arévalo

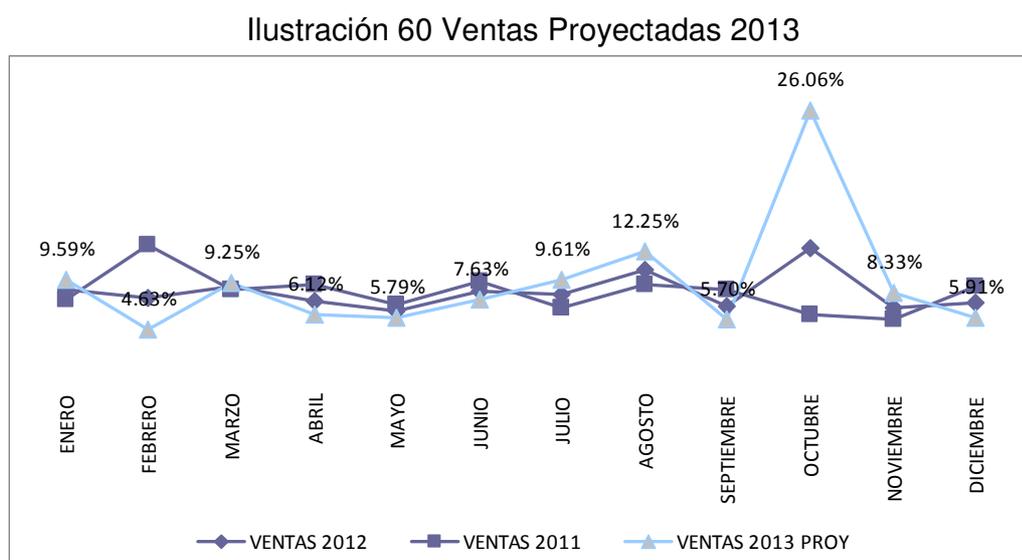
### **Connotación Gerencial:**

#### **Amenaza**

A37: Reducida participación del mercado por parte de Retena.

### 3.1.2.2.5. Crecimiento del Mercado

El crecimiento de Mercado para Retena viene representado por el Crecimiento de Ventas que se espera cumplir en el año 2013.



Fuente: Retena, Noviembre 2012

Elaborado por: Xavier Arévalo

De acuerdo al análisis realizado en las ventas se puede determinar que existe una disminución de mercado, debido a políticas internas de la forma de pago con los clientes y el aumento de la competencia frente a este factor de la forma de pago.

#### **Connotación Gerencial:**

#### **Amenaza**

A38: Disminución del mercado de Retena frente a la competencia.

### **3.1.1.1. Balance de Poder (Empresa – Comprador)**

Se mantienen un punto de vista sostenido sobre “la utilidad del sector industrial es que las utilidades son una función del balance entre la oferta y la demanda. Si la demanda es mayor a la oferta, se llega a una alta utilidad. Sin embargo, el balance a largo plazo de oferta y demanda está fuertemente influido por la estructura del sector industrial, como lo son las consecuencias de un desbalance entre oferta y demanda para la utilidad. Por tanto, aunque las fluctuaciones a corto plazo entre oferta y demanda pueden afectar la utilidad a corto plazo, la estructura del sector industrial sostiene la utilidad a largo plazo...La oferta y la demanda cambian constantemente, ajustándose entre sí. La estructura del sector industrial determina qué tan rápido los nuevos competidores añaden nueva oferta”. (Porter, Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance, 1987)

Existe un balance positivo entre la empresa y el comprador ya que los productos y servicios que brinda la empresa son aceptados, adicionalmente la empresa capacita y brinda conferencias sin ningún costo adicional a los clientes. Dando a la empresa una ventaja competitiva difícil de igual por experiencia y costos.

#### **Connotación Gerencial:**

#### **Oportunidad**

O45: Buenas relaciones con sus clientes y aceptación en el mercado por sus productos y servicios, adicionales sin costo.

### **3.2. Análisis Situacional Interno**

Son todas las variables por las cuales la empresa puede influir en su modificación de constitución. Estas variables puede medir y controlar a través de factores administrativos, financieros, tecnológicos, de talento humano y comercialización, RETENA S.A. puede visualizar el nivel de eficiencia de toda la Organización.

Las fortalezas representan las capacidades, recurso y enfoques, que en el transcurso del tiempo ha alcanzado la empresa, que le permiten ser representativa con la competencia en el mercado. Mientras que las debilidades son aquellas variables, que representan inconvenientes propios del sistema interno, para sobresalir en el mercado, debido al bajo desempeño en comparación a su competencia.

#### **3.2.1. Capacidad Administrativa**

En la capacidad administrativa se analiza los procesos que las grandes organizaciones realizan normalmente. Entre las variables a ser analizadas se encuentra; Investigación, Planificación, Organización, Implementación, Dirección, Control y Coordinación / Evaluación.

Este proceso ayuda a tomar una correcta e inteligente toma de decisiones con recursos internos de la empresa.

### 3.2.1.1. Planificación

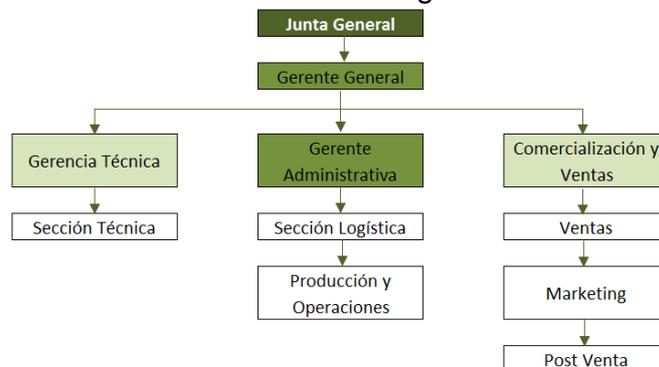
La empresa no ha desarrollado un Modelo de Gestión Estratégica, ni planes operativos anuales, lo que permite la justificación de la presente investigación. Le empresa planifica las actividades de acuerdo al diario desarrollo de la empresa, sin tomar en cuenta los posibles escenarios de tomas de decisiones que pueden surgir en el mercado.

Retena no dispone de un plan de marketing que le permita alcanzar los objetivos en el mercado deseados ni tener una difusión en el mercado de los productos y servicios que la empresa oferta, es por esta razón que su participación en el mercado es mínima.

### 3.2.1.2. Organización

La empresa no cuenta con un organigrama estructurado mediante metodologías, aplicas una distribución de funciones empíricas, en función de costumbres y experiencias del personal.

Ilustración 61 Estructura Organizacional



Elaborado por: Xavier Arévalo, 2013

Para el presente desarrollo del proyecto se ha propuesto el siguiente organigrama para la empresa Retena S.A. acorde a sus necesidades y funciones que desempeña su personal.

### **3.2.1.3.Dirección**

La toma de decisiones se la realiza por la Gerente Administrativa, pues es quien tiene experiencia en procesos administrativos, sin embargo no es quien cuenta con experiencias de trabajos técnicos desarrollados en campo.

El trabajo desarrollado es eficiente en cada proyecto desarrollado, con gran esfuerzo por la falta de personal puede cumplir los plazos establecidos para la implementación de algún proceso industrial.

### **3.2.1.4.Control**

Existe un control desde la solicitud de un material, ya que se analiza la posible alternativa o si se dispone el material, hasta su facturación y previa instalación, en cuanto a materiales. En lo que se refiere a servicios el Gerente General da seguimiento a los trabajos realizados y de igual manera brinda el apoyo a sus subalternos en conocimiento y experiencia para realizar el control.

### **Connotación Gerencial:**

#### **Fortaleza**

F1: La comunicación de puertas abiertas determina una confianza y predisposición en el personal.

F2: Liderazgo definido permite una dirección y un adecuado sistema de control.

F3: Servicio de asesoría y capacitación sin costo adicionales.

F4: Toma de decisiones con enfoque a resultados organizacionales.

F5: Organización adecuada de acuerdo al tamaño de la empresa.

### **Debilidad**

D1: Cronograma de actividad de proyectos y asignación de recursos sin definir.

D2: Procesos y procedimientos empíricos sin realizar un previo análisis para cada puesto de trabajo.

D3: Retena no dispone de un direccionamiento estratégico que guie el cumplimiento de los objetivos corporativos.

D4: Escasa filosofía corporativa que permita poder identificar a la empresa.

D5: Carece de un Plan de Marketing que permita alcanzar objetivos de mercado.

D6: Estructura Organizacional desarrollado sin metodología alguna.

D7: No se encuentra documentado procesos ni funciones.

### **3.2.2. Capacidad Financiera**

Capacidad financiera son aquellas posibilidades que tiene la empresa para realizar inversiones o bien pagos en determinado tiempo siendo estos en corto, mediano y largo plazo con el fin de lograr objetivos de crecimiento y desarrollo, buscando obtener utilidades en sus operaciones del día a día.

Para estudiar la capacidad financiera de Retena se considera las razones financieras que incumben a la empresa, por ejemplo: razones de liquidez, rentabilidad y actividad con sus respectivos indicadores: estos datos fueron tomados del Departamento de Contabilidad de Retena.

### 3.2.2.1. Razones de Liquidez

“Una de las razones por las que fracasa un negocio antes de la falta de rentabilidad, es la falta de liquidez... Tener liquidez es sinónimo de seguridad de poder cumplir con las obligaciones y responsabilidades con los proveedores y acreedores... La razón del circulante, la prueba del ácido y el capital neto de trabajo son indicadores que nos ayudan a determinar la liquidez de una empresa”. (Hugo, 2006)

Tabla 8 Indicador de Liquidez - Retena 2012

Indicador de Liquidez			
Indicador	Formula	Calculo	Total
<b>Liquidez General</b>	Activo Corriente	\$ 483.825,75	0,93
	Pasivo Corriente	\$ 517.923,40	
<b>Ratio prueba Ácida</b>	Activo Corriente - Inventarios	\$ 370.808,39	0,72
	Pasivo Corriente	\$ 517.923,40	
<b>Ratio prueba Defensiva</b>	Caja Bancos	\$ 327.641,57	0,63
	Pasivo Corriente	\$ 517.923,40	
<b>Capital de Trabajo</b>	Activo Corriente - Pasivo Corriente	\$ (34.097,65)	
<b>Periodo Promedio de Cobranza</b>	Cuentas por Cobrar*Días año	\$ 38.447.548,75	29,19
	Ventas anuales a Crédito	\$ 1.317.238,53	

Fuente: Retena, Noviembre 2012

Elaborado por: Xavier Arévalo

*Ratio de liquidez* es la principal medida de liquidez, muestra que proporción de deudas de corto plazo son cubiertas por elementos del activo, el activo corriente es 0,93 veces más grande que el pasivo corriente; o que por cada dólar de deuda, Retena cuenta con \$ 0,93 para pagar.

*Ratio prueba Acida* los inventarios son excluidos del análisis porque son los activos menos líquidos y los mas sujetos a perdidas en caso de quiebra, para el caso de Retena se obtuvo 0,72 veces.

*Ratio prueba Defensiva* mide la capacidad efectiva de la empresa en corto plazo, la capacidad de Retena para operar con sus activos es 63% sin recurrir a sus flujos de venta.

*Capital de Trabajo* es lo que queda a Retena después de pagar sus deudas inmediatas, en el cálculo realizado no dispone de capacidad económica para responder sus obligaciones con terceros.

*Periodo promedio de Cobranza* de Retena es de 29 días, es el tiempo que tarda en convertirse las cuentas por cobrar en efectivo.

### **3.2.2.2.Razones de Actividad**

“Las razones de actividad miden que tan bien está usando la empresa sus activos y reflejan el tiempo que los recursos tardan en ser convertidos en efectivo o en ventas. La

rotación de inventarios es un índice de actividad que se usa con mucha frecuencia”.

(Gitman & McDaniel, 2008)

Tabla 9 Indicadores de Actividad - Retena 2012

Indicadores de Gestión o Actividad			
Indicador	Formula	Calculo	Total
Ratio rotación de Carteras	Cuentas por Cobrar*360	\$ 105.335,75	28,79
	Ventas	\$ 1.317.238,53	
Rotación de Inventarios	Inventarios*360	\$ 113.017,36	41,47
	Costo de Ventas	\$ 981.218,59	
Rotación de caja y bancos	Caja y Bancos*360	\$ 328.920,81	89,89
	Ventas	\$ 1.317.238,53	
Rotación de Activos Total	Ventas	\$ 1.317.238,53	2,04
	Activos Totales	\$ 645.772,94	
Rotación del Activo Fijo	Ventas	\$ 1.317.238,53	27,51
	Activo Fijo	\$ 47.877,92	

Fuente: Retena, Noviembre 2012

Elaborado por: Xavier Arévalo

*Ratio rotación de Carteras* el plazo promedio de créditos otorgados a los clientes por Retena es de 28,79 días, la empresa convierte en efectivo sus cuentas por cobrar en 28,79 días. Se encuentra en un nivel óptimo de cobranza.

*Rotación de Inventarios* en Retena los inventarios van al mercado cada 41,47 días, lo que nos demuestra una alta rotación de inversión.

*Rotación de Caja y Bancos* es la magnitud de la caja y bancos para cubrir días de venta. En el caso de Retena es de 89,89 días que contamos con liquidez para cubrir ventas.

*Rotación de Activos Totales* es el total de veces que Retena coloca entre sus clientes un valor igual a la inversión realizada. Retena está colocando 2,04 veces el valor de su inversión.

*Rotación del Activo Fijo* mide la actividad de ventas de la empresa. Retena coloca en el mercado 27,51 veces el valor de lo invertido en activos fijos.

### 3.2.2.3. Razones de Solvencia o Apalancamiento

“Estos ratios, muestran la cantidad de recursos que son obtenidos para el negocio. Expresan el respaldo que posee la empresa frente a sus deudas totales. Da una idea de la autonomía financiera de la misma,” (Aching, 2006)

Ilustración 62 Indicadores de Solvencia - Retena 2012

Indicadores de Solvencia o Apalancamiento			
Indicador	Formula	Calculo	Total
Estructura del Capital	Pasivo Total	\$ 517.923,40	4,05
	Patrimonio	\$ 127.849,54	
Razón de Endeudamiento	Pasivo Total	\$ 517.923,40	0,80
	Activo Total	\$ 645.772,94	

Fuente: Retena, Noviembre 2012

Elaborado por: Xavier Arévalo

*Estructura del Capital* evalúa el impacto del pasivo frente al patrimonio, en el caso de Retena se explica que por cada dólar aportado por los dueños hay \$ 4,05 aportados por los acreedores.

*Razón de Endeudamiento* para el caso de Retena se analiza el 80,20% de los activos totales es financiado por los acreedores y de liquidarse estos activos totales quedaría un saldo de 19,80% de su valor, después del pago de las obligación vigentes.

#### 3.2.2.4. Razones de Rentabilidad

“Razones que miden que tan bien está usando la empresa sus recursos para generar ganancias y que tan eficientemente está siendo administrada. Las principales razones de rentabilidad son el margen de utilidad neta y el rendimiento sobre el capital contable, así como la utilidad por acción.” (Gitman & McDaniel, 2008)

Ilustración 63 Indicador de Rentabilidad - Retena 2012

Indicador de Rentabilidad			
Indicador	Formula	Calculo	Total
<b>Rendimiento sobre el Patrimonio</b>	Utilidad Neta	\$ 95.050,18	0,15
	Capital o Patrimonio	\$ 645.772,94	
<b>Rendimiento sobre la Inversión</b>	Utilidad Neta	\$ 95.050,18	0,15
	Activo Total	\$ 645.772,94	
<b>Utilidad Ventas</b>	U antes de interés e impuesto	\$ 95.050,18	0,07
	Ventas	\$ 1.317.238,53	

Fuente: Retena, Noviembre 2012

Elaborado por: Xavier Arévalo

*Rendimiento sobre el Patrimonio* significa que por cada dólar que Retena mantiene en el 2012 genera un rendimiento del 15% sobre el patrimonio. La capacidad de la empresa para generar utilidad es favorable.

*Rendimiento sobre la inversión o ROI* para Retena quiere decir que cada dólar invertido en el 2012 en los activos, produjo ese año un rendimiento del 15% sobre la inversión.

*Utilidad Ventas* para Retena es por cada dólar vendido se ha obtenido como utilidad el 7% en el 2012.

### **Connotación Gerencial:**

#### **Fortaleza**

F6: Dispone de liquidez representativa para operar sin recurrir a flujos de ventas.

F7: Cumplimiento de políticas de crédito 30 días en Rotación de cuentas por cobras.

F8: Rotación de inventarios en 41 días.

F9: Magnitud para cubrir días de venta por la caja y bancos elevada.

F10: Activos productivos tienen la capacidad de generar ventas.

F11: Impacto del pasivo sustentable frente al patrimonio.

F12: Existe rentabilidad de fondos aportados por los accionistas.

#### **Debilidad**

D8: Activo corriente es mínimo para cubrir los pasivos corrientes.

D9: Capacidad de pago de Retena escaso a corto plazo.

D10: Negativa disponibilidad de capacidad económica para responder obligaciones con terceros.

D11: Nivel global de endeudamiento frente a sus activos elevado.

D12: Utilidad obtenida por Retena en función de las ventas es del 7%.

### **3.2.3. Capacidad Tecnológica**

El uso de Internet para realizar las importaciones facilita las gestiones administrativas del departamento para importar los repuestos industriales. De igual manera el uso de la Internet proporciona gran fuente de información para IyD en la búsqueda de nuevos clientes potenciales.

La pagina web desarrolla por la empresa Páginas Amarillas, carece de información y una correcta clasificación de las diferentes líneas de productos y repuestos. La dirección de la página web es [www.retena.ec](http://www.retena.ec) en la misma se encuentra la pestaña de “Contáctenos” quien conecta a los clientes que se encuentran interesados con el Departamento de Ventas de Retena.

Para llevar la contabilidad Retena adquirió de su proveedor informático un Sistema de contabilidad y facturación en el cual se registra los movimientos de ingresos y egresos y también se factura las transacciones diarias. Es un sistema sencillo y no es complicado el uso y la capacitación para su uso. El sistema SIFARE no es compatible con Windows 7 y con versiones continuas actualizadas.

En la actualidad no cuenta con un Sistema Informático para llevar el inventario en Retena y esto demora los tiempos de repuesta a los clientes en cuanto al número de stock disponible de los productos.

Retena cuenta con Microsoft 2003 y Windows Xp que en la actualidad trabajan correctamente pero a medida que pasa el tiempo se convertirán en sistemas obsoletos ya que la línea tecnológica existente le está llevando con 10 años de la nueva tecnología.

#### **Connotación Gerencial:**

##### **Fortaleza**

F13: Uso de internet para generar negocios internacionales.

F14: Investigación y desarrollo de nuevos negocios locales gracias a la internet.

F15: Comunicación directa con los clientes en base de la pagina web y el email.

F16: Sistema de facturación adecuada de acuerdo al giro de negocio.

##### **Debilidad**

D13: Pagina Web con falta de descripción, clasificación y grafica de productos de Retena.

D14: Lista de precios de SIFARE incompleta de acuerdo al material impreso.

D15: Sistemas Windows y Microsoft desactualizados a la fecha.

### 3.2.4. Capacidad del Talento Humano

De acuerdo al libro escrito por varios autores, detallan el análisis de la capacidad de Talento humano en base a las siguientes variables: “1. Nivel académico del talento humano, 2. Experiencia técnica, 3. Estabilidad, 4. Rotación, 5. Ausentismo, 6. Pertenencia, 7. Motivación, 8. Nivel de remuneración, 9. Accidentalidad, 10. Retiros, 11. Índices de desempeño, 12. Otros.” (Malagón Londoño, Galan Morera, & Pontón Laverde, 2008), en el presente proyecto se analizara las variables de mayor influencia para el estudio de Retena.

*Nivel académico del talento humano*, el personal de Retena cuenta en su gran mayoría con títulos de tercer nivel en relación a las funciones otorgadas, salvo el caso del personal de limpieza, mensajería y guardiana que disponen de títulos en bachillerato. El personal de Ingeniería que brinda mantenimiento a los generadores de Vapor en las empresas de los clientes cuenta con títulos en Ingeniería de Electrónica y también de Ingeniería Mecánica.

*Experiencia Técnica*, del personal de Retena. La empresa cuenta con un proceso de aprendizaje en la parte técnica y en general, se comienza realizando todas las actividades desde las funciones más básicas hasta las que requieren mayor conocimiento técnico.

*Estabilidad y Rotación*, de la empresa. No existe estudio alguno que muestre los indicadores de esta variable, hablando de forma empírica y utilizando la técnica de

investigación de observación, Retena en el presente año no ha rotado su personal con mayor frecuencia ni en los últimos 20 años.

### **Connotación Gerencial:**

#### **Fortaleza**

F17: Nivel académico del talento humano es óptimo en función a las actividades desempeñadas.

F18: La experiencia del personal es considerada aceptable para asesorar y realizar trabajos a los clientes.

F19: Existe estabilidad laboral por parte de decisiones Gerenciales.

F20: Bajo nivel de ausentismo a las funciones por parte del personal.

F21: Personal técnico cuenta con material y equipos de seguridad para realizar los trabajos.

F22: La empresa cuenta con un nivel bajo de retiros del personal.

#### **Debilidad**

D16: La empresa no cuenta con actividades de Rotación que permitan fortalecer sus conocimientos.

D17: Escaso sentimiento de pertenencia a la empresa por parte del talento humano.

D18: Personal de la empresa no es motivado para realizar mejor sus funciones.

D19: Nivel de remuneración en base a años de desempeño y no al nivel académico.

D20: La empresa no cuenta con indicadores de desempeño del talento humano.

### 3.3. Análisis FODA

“El término de FODA es usado para este práctico y útil método de análisis de las iniciales de los cuatro conceptos que intervienen en su aplicación, es decir: F de Fortalezas, O de Oportunidades, D de Debilidades y A de Amenazas”. (Borello, 1994)

Ilustración 64 Componentes del Análisis FODA



Fuente: (Borello, 1994)

Elaborado por: Xavier Arévalo, Diciembre 2013.

#### 3.3.1. Matrices Resumen

La acción beneficio de esta matriz de acuerdo a, “...En las que se señalaban por campos (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas) los resultados del análisis, acompañándolos de un ligero comentario que tiende a orientar hacia una solución o reforzamiento intuitivo del aspecto” (Salazar, Estrategia, 2011)

Tabla 10 Matriz Resumen Fortaleza - RETENA

FORTALEZAS	
F1	LA COMUNICACIÓN DE PUERTAS ABIERTAS DETERMINA UNA CONFIANZA Y PREDISPOSICIÓN EN EL PERSONAL.
F2	LIDERAZGO DEFINIDO PERMITE UNA DIRECCIÓN Y UN ADECUADO SISTEMA DE CONTROL.
F3	SERVICIO DE ASESORIA Y CAPACITACIÓN SIN COSTO ADICIONALES.
F4	TOMA DE DECISIONES CON ENFOQUE A RESULTADOS ORGANIZACIONALES.
F5	ORGANIZACIÓN ADECUADA DE ACUERDO AL TAMAÑO DE LA EMPRESA.
F6	DISPONE DE LIQUIDEZ REPRESENTATIVA PARA OPERAR SIN RECURRIR A FLUJOS DE
F7	CUMPLIMIENTO DE POLÍTICAS DE CRÉDITO 30 DÍAS EN ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAS.
F8	ROTACIÓN DE INVENTARIOS EN 41 DÍAS.
F9	MAGNITUD PARA CUBRIR DÍAS DE VENTA POR LA CAJA Y BANCOS ELEVADA.
F10	ACTIVOS PRODUCTIVOS TIENEN LA CAPACIDAD DE GENERAR VENTAS.
F11	IMPACTO DEL PASIVO SUSTENTABLE FRENTE AL PATRIMONIO.
F12	EXISTE RENTABILIDAD DE FONDOS APORTADOS POR LOS ACCIONISTAS.
F13	USO DE INTERNET PARA GENERAR NEGOCIOS INTERNACIONALES.
F14	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE NUEVOS NEGOCIOS LOCALES GRACIAS A LA INTERNET.
F15	COMUNICACIÓN DIRECTA CON LOS CLIENTES EN BASE DE LA PAGINA WEB Y EL EMAIL.
F16	SISTEMA DE FACTURACIÓN ADECUADA DE ACUERDO AL GIRO DE NEGOCIO.
F17	NIVEL ACADÉMICO DEL TALENTO HUMANO ES ÓPTIMO EN FUNCIÓN A LAS ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS.
F18	LA EXPERIENCIA DEL PERSONAL ES CONSIDERADA ACEPTABLE PARA ASESORAR Y REALIZAR TRABAJOS A LOS CLIENTES.
F19	EXISTE ESTABILIDAD LABORAR POR PARTE DE DECISIONES GERENCIALES.
F20	BAJO NIVEL DE AUSENTISMO A LAS FUNCIONES POR PARTE DEL PERSONAL.
F21	PERSONAL TÉCNICO CUENTA CON MATERIAL Y EQUIPOS DE SEGURIDAD PARA REALIZAR LOS TRABAJOS.
F22	LA EMPRESA CUENTA CON UN NIVEL BAJO DE RETIROS DEL PERSONAL.

Elaborado por: Xavier Arévalo, Diciembre 2013

Tabla 11 Matriz Resumen Oportunidades – RETENA

OPORTUNIDADES	
O1	LA ESTABILIDAD POLITICA DEL ECUADOR HA PERMITIDO UN DESARROLLO SOSTENIDO DEL APARATO PRODUCTIVO NACIONAL.
O2	LA ESTABILIDAD EN EL PRECIO DE LOS PRODUCTOS, AUMENTA LA CAPACIDAD DE COMPRA DE INSUMOS.
O3	ESTABILIDAD DE COSTOS DE PRODUCCIÓN EN LOS SECTORES INDUSTRIALES.
O4	AUMENTO DE LA DEMANDA EN UN ENTORNO ECONÓMICO GLOBAL.
O5	EL PIB ESTÁ EN CRECIMIENTO CONSTANTE MUESTRA DE LA IMPORTANTE ACTIVIDAD ECONÓMICA INDUSTRIAL.
O6	TENDENCIA AL AUMENTO DE PRODUCCIÓN EN EL SECTOR INDUSTRIAL DEBIDO AL AUMENTO DE LA OFERTA DE PRODUCTOS.
O7	EL ECUADOR GENERA PROYECTOS MICRO-EMPRESARIALES PARA AUMENTAR LA PRODUCCIÓN DE PYMES EN EL PAÍS.
O8	FACILIDAD DE ACCEDER A UN FINANCIAMIENTO PARA EMPRENDER NUEVAS INDUSTRIAS.
O9	AUMENTO DE PRODUCCIÓN EN LOS SECTORES DE AGRICULTURA Y PESCA.
O10	EXPORTACIÓN INCREMENTO 2% EN RELACIÓN AL AÑO ANTERIOR.
O11	MAYOR PARTICIPACIÓN DE LAS EMPRESAS NACIONALES DE DIFERENTES SECTORES PRODUCTIVOS EN EL MERCADO INTERNACIONAL.
O12	DISPONIBILIDAD DE SUMINISTRAR REPUESTOS ELÉCTRICOS EN EL MERCADO INDUSTRIAL ECUATORIANO.
O13	CREACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS QUE FACILITEN LOS PROCESOS INDUSTRIALES NACIONALES.
O14	UTILIZACIÓN DE NUEVAS IDEAS TECNOLÓGICAS PERMITE EN VARIOS PAISES, GENERA UN IMPACTO GLOBAL.
O15	DESARROLLO DEL APARATO PRODUCTIVO, POR ESTA RAZÓN LA INDUSTRIA ECUATORIANA HA EXPERIMENTADO UN LENTO DESARROLLO.
O16	ESTABILIDAD POLÍTICA DE ECUADOR PROMUEVE INVERSIONES EXTRANJERAS EN EL SECTOR DE ENERGÍAS RENOVABLE.
O17	FUENTE DE INFORMACIÓN PARA LA APERTURA DE NUEVOS CLIENTES.
O18	IMPULSAN EL DESARROLLO DE LAS PYMES EN EL ECUADOR.
O19	EL PERSONAL DE RETENA AL CONOCER DE LAS ORDENANZAS MUNICIPALES VIGENTES PUEDE BRINDAR MEJOR ASESORAMIENTO A LOS CLIENTES.
O20	ESTUDIAR LAS ORDENANZAS AMBIENTAL RESULTARÍA BENEFICIO PARA GENERAR NUEVOS MERCADOS.
O21	EL CRECIMIENTO DE MERCADO GENERA MAYOR CAPTACIÓN EN LOS DIFERENTES SECTORES PRODUCTIVOS INDUSTRIALES.
O22	INCREMENTO DE LA PEA SIGNIFICA UN INCREMENTO EN EL PODER ADQUISITIVO DE LOS CONSUMIDORES.
O23	EL CRECIMIENTO INDUSTRIAL SE ENCUENTRA EN CONSTANTE CRECIMIENTO Y PERMITE INCREMENTAR LAS VENTAS PARA RETENA.
O24	PERMITE CREAR NUEVOS MERCADOS EN EL SECTOR INDUSTRIAL.
O25	ACCESO A NUEVOS PRODUCTOS VANGUARDISTAS.
O26	DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTOS POR LA IDENTIFICACIÓN DE MARCAS COMERCIALIZADAS.
O27	EXCLUSIVIDAD DE COMERCIALIZAR PRODUCTOS DE MARCAS INTERNACIONALES CON UN CANAL DE DISTRIBUCIÓN DIRECTO A SUS CLIENTES.

O28	DISPONIBILIDAD DE PRODUCTOS EXCLUSIVOS DE ALTA CALIDAD CON LOS MÁS ALTOS REQUISITOS DE USO A CONVENIENCIA DEL CLIENTE.
O29	COMPLICADO ACCESO A NUEVOS COMPETIDORES POR LA INVERSIÓN EN CAPITAL QUE SUSTENTE A LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS.
O30	PRODUCTOS SUSTITUTOS NACIONALES CON ESCASA CALIDAD A COMPARA CON LOS PRODUCTOS IMPORTADOS DE RETENA.
O31	RETENA S.A. CONTINUA SIENDO REPRESENTANTE EXCLUSIVO Y DISTRIBUIDOR AUTORIZADO DE LAS MARCAS DE LOS PROVEEDORES.
O32	RETENA S.A. CUENTA CON PROVEEDORES RECONOCIDOS POR SU EXPERIENCIA A NIVEL NACIONAL.
O33	COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE ALTA CALIDAD EN EL MERCADO.
O34	PODER DE NEGOCIACIÓN POR PARTE DE RETENA SOBRE LOS PROVEEDORES PARA EJERCER LAS CONDICIONES DE PAGO.
O35	POSEER LA AUTORIZACIÓN EXCLUSIVA DE DISTRIBUIR LOS PRODUCTOS EN RETENA AL UTILIZAR UN CANAL DE DISTRIBUCIÓN DIRECTA.
O36	CLIENTES PRINCIPALES A LAS EMPRESAS MÁS RECONOCIDAS DEL ECUADOR.
O37	DISPONE DE REVENDEDORES A NIVEL NACIONAL, CON ACUERDOS ESTABLECIDOS.
O38	RECONOCIMIENTO DE LOS PROYECTOS REALIZADOS DE RETENA POR PARTE DE NUEVOS CLIENTES.
O39	CAPTAR A NUEVAS PYMES QUE SE DESARROLLAN EN EL PAÍS.
O40	AMPLIA VARIEDAD EN LÍNEAS DE PRODUCTOS INDUSTRIALES.
O41	VENTA DE PRODUCTOS ESPECIFICOS PARA PROCESOS INDUSTRIALES.
O42	AMPLIA GAMA DE SECTORES INDUSTRIALES EN LOS CUALES SE PUEDE OFERTAR EL PRODUCTO.
O43	CRECIMIENTO DE PYMES.
O44	EL TAMAÑO DEL MERCADO ES AMPLIO Y DIVERSIFICADO PARA OFERTAR LOS PRODUCTOS DE RETENA S.A.
O45	BUENAS RELACIONES CON SUS CLIENTES Y ACEPTACIÓN EN EL MERCADO POR SUS PRODUCTOS Y SERVICIOS, ADICIONALES SIN COSTO.

Elaborado por: Xavier Arévalo, Diciembre 2013

Tabla 12 Matriz Resumen Debilidades – RETENA

DEBILIDADES	
D1	CRONOGRAMA DE ACTIVIDAD DE PROYECTOS Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS SIN DEFINIR.
D2	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS EMPÍRICOS SIN REALIZAR UN PREVIO ANÁLISIS PARA CADA PUESTO DE TRABAJO.
D3	RETENA NO DISPONE DE UN DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO QUE GUIE EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS CORPORATIVOS.
D4	ESCASA FILOSOFÍA CORPORATIVA QUE PERMITA PODER IDENTIFICAR A LA EMPRESA.
D5	CARECE DE UN PLAN DE MARKETING QUE PERMITA ALCANZAR OBJETIVOS DE MERCADO.
D6	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DESARROLLADO SIN METODOLOGÍA ALGUNA.
D7	NO SE ENCUENTRA DOCUMENTADO PROCESOS NI FUNCIONES.
D8	ACTIVO CORRIENTE ES MÍNIMO PARA CUBRIR LOS PASIVOS CORRIENTES.
D9	CAPACIDAD DE PAGO DE RETENA ESCASO A CORTO PLAZO.

D10	NEGATIVA DISPONIBILIDAD DE CAPACIDAD ECONÓMICA PARA RESPONDER OBLIGACIONES CON TERCEROS.
D11	NIVEL GLOBAL DE ENDEUDAMIENTO FRENTE A SUS ACTIVOS ELEVADO.
D12	UTILIDAD OBTENIDA POR RETENA EN FUNCIÓN DE LAS VENTAS ES DEL 7%.
D13	PAGINA WEB CON FALTA DE DESCRIPCIÓN, CLASIFICACIÓN Y GRAFICA DE PRODUCTOS DE
D14	LISTA DE PRECIOS DE SIFARE INCOMPLETA DE ACUERDO AL MATERIAL IMPRESO.
D15	SISTEMAS WINDOWS Y MICROSOFT DESACTUALIZADOS A LA FECHA.
D16	LA EMPRESA NO CUENTA CON ACTIVIDADES DE ROTACIÓN QUE PERMITAN FORTALECER SUS CONOCIMIENTOS.
D17	ESCASO SENTIMIENTO DE PERTENENCIA A LA EMPRESA POR PARTE DEL TALENTO HUMANO.
D18	PERSONAL DE LA EMPRESA NO ES MOTIVADO PARA REALIZAR MEJOR SUS FUNCIONES.
D19	NIVEL DE REMUNERACIÓN EN BASE A AÑOS DE DESEMPEÑO Y NO AL NIVEL ACADÉMICO.
D20	LA EMPRESA NO CUENTA CON INDICADORES DE DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO.

Elaborado por: Xavier Arévalo, Diciembre 2013

Tabla 13 Matriz Resumen Amenazas – RETENA

AMENAZAS	
A1	LA INFLACIÓN QUE NO HA VARIA CONSTANTEMENTE HA ESCALADO 4 PUNTOS EN CASI 13 AÑOS, COMPLICA LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA DEL NEGOCIO.
A2	LOS COSTOS INVOLUCRADOS AFECTAN AL PRECIO DEL LOS PRODUCTOS INDUSTRIALES PUES SU EFECTO ES DIRECTO.
A3	TASA DE INTERÉS ACTIVA ELEVADA PARA GENERAR INTERÉS POR PARTE DE ACCIONISTAS QUE DESEEN INVERTIR EN PROYECTOS.
A4	ELEVADA TASA DE INTERÉS PARA LA ADQUISICIÓN DE PRÉSTAMOS, OCASIONA UNA MÍNIMA INVERSIÓN PARA MEJORA DE LA PRODUCCIÓN.
A5	LAS TASAS DE INTERÉS ACTIVA Y PASIVA DEL MERCADO AFECTAN INDIRECTAMENTE A LOS OBJETIVOS DE RETENA YA QUE SUS CLIENTES SE PUEDEN FINANCIAR LOS PROYECTOS CON PRÉSTAMOS BANCARIOS.
A6	GRAN VARIEDAD DE PRODUCTOS SUSTITUTOS EXTRANJEROS, DISMINUYEN LA PRODUCCIÓN NACIONAL.
A7	CALIDAD DE PRODUCTOS EXTRANJEROS SUPERIORES A PRODUCTOS NACIONALES.
A8	TRAMITES DE RESTRICCIÓN Y SUSTITUCIONES DE LAS IMPORTACIONES COMO POLÍTICAS DE
A9	DISMINUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN NACIONAL POR EL GRAN NUMERO DE IMPORTACIONES AL ECUADOR, DEBIDO A LIMITACIONES DE CALIDAD Y PRODUCCIÓN.
A10	GOBIERNO NACIONAL INCREMENTA EL ISD PARA GENERAR EL CONSUMO NACIONAL.
A11	AUMENTA EL PRECIO DE PRODUCTOS IMPORTADOS POR RETENA EN COMPARACIÓN CON LOS DE LA COMPETENCIA.
A12	GRAN DISPONIBILIDAD DE ENERGÍA NO RENOVABLE PERO TEMPORAL.
A13	PRODUCTOS DISEÑADOS PARA GLP Y DIESEL SIN PODER VENDER POR FALTA DE
A14	ECUADOR AL RETIRARSE DEL ATPDEA, PONE EN DESVENTAJA A LAS EMPRESAS NACIONALES CON LA COMPETENCIA INTERNACIONAL.

A15	FALTA DE INTERÉS POR MEJORAR LOS PROCESOS PRODUCTIVOS EN LAS EMPRESAS NACIONALES.
A16	TEMOR POR EMPRENDER NUEVOS NEGOCIOS EN EL ÁMBITO DE PRODUCCIÓN.
A17	INCREMENTO DE IMPUESTOS PARA LAS FABRICAS PRIVADAS.
A18	SISTEMA TRIBUTARIO EXIGENTE PARA LAS EMPRESAS PRIVADAS.
A19	LEYES TRIBUTARIAS INESTABLES CON POSIBLE CAMBIO EN EL FUTURO.
A20	ORDENANZAS VIGENTES AFECTAN LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN DE NUESTROS CLIENTES.
A21	LAS COSTUMBRES DE CONSUMO EN EL ECUADOR, HACEN QUE NO INVIERTAN EN PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CALIDAD SINO BUSQUEN LO MÁS ECONÓMICO DE BAJO COSTO Y CONSUMEN PRODUCTOS DE MALA CALIDAD.
A22	LAS COSTUMBRES EN EL ECUADOR, HACEN QUE NO INVIERTAN EN PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CALIDAD SINO BUSQUEN LO MÁS ECONÓMICO DE BAJO COSTO.
A23	EXCLUSIVIDAD DE REPUESTOS PARA CIERTOS MATERIALES INDUSTRIALES.
A24	COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE BAJA CALIDAD A MENOR COSTO.
A25	EL VOLUMEN DE COMPRAS DE MERCADERIA AFECTA EN LA ECONOMIA DE ESCALA POR EL COSTO DE IMPORTACIÓN.
A26	LIMITACIÓN DE CAPITAL PARA NUEVAS IMPORTACIONES O NUEVOS PROYECTOS DE LA INDUSTRIA.
A27	COSTO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS MUY INFERIOR A PRODUCTOS IMPORTADOS.
A28	TENDENCIA EN EL MERCADO A COMPRAR PRODUCTOS DE BAJO PRECIO SIN CONSIDERAR LA CALIDAD.
A29	RIESGO DE OCASIONAR UN ACCIDENTE A LARGO PLAZO POR USAR MATERIALES SIN CERTIFICACIÓN DE FABRICACIÓN.
A30	DISPONIBILIDAD DE PROVEEDORES LIMITADOS.
A31	NO DISPONER DE GARANTÍAS POR FALLAS DE MERCADERÍA POR PARTE DE LOS PROVEEDORES.
A32	NO DISPONER DE CRÉDITO DIRECTO A PARTIR DE LA FECHA DE EMBARQUE.
A33	RESPONSABILIDAD TOTAL DE RETENA POR CUBRIR LOS GASTOS DE TRANSPORTE DE MERCADERÍA DESDE EL PAÍS DE ORIGEN HASTA EL DESTINO FINAL.
A34	PERCEPCIÓN POR PARTE DE LOS CLIENTES QUE LOS PRODUCTOS COMERCIALIZADOS POR RETENA SON DE ALTO PRECIO SIN COMPARAR CON LA CALIDAD DE LOS MISMOS QUE SE DISTRIBUYE EN EL MERCADO.
A35	VARIEDAD DE LÍNEAS DE PRODUCTOS INCREMENTA EL NÚMERO DE REPUESTOS POR PRODUCTOS.
A36	MAYOR NÚMERO DE EMPRESAS EN LA PROVINCIA DEL GUAYAS.
A37	REDUCIDA PARTICIPACIÓN DEL MERCADO POR PARTE DE RETENA.
A38	DISMINUCIÓN DEL MERCADO DE RETENA FRENTE A LA COMPETENCIA.

Elaborado por: Xavier Arévalo, Diciembre 2013

### 3.3.2. Matrices Ponderación de Impacto

De acuerdo al libro base, es la matriz “donde se medirá el impacto de cada aspecto identificado en la gestión organizacional y sobre todo deberán identificarse prioridades por urgencia o factibilidad de gestión”. (Salazar, Estrategia, 2011)

Tabla 14 Ponderación de Impactos

PONDERACIÓN DE IMPACTO	
ALTO	Amplia incidencia de la variable estudiada en la Gestión.
MEDIO	Relativa incidencia de la variable estudiada en la Gestión.
BAJO	Poca incidencia de la variable estudiada en la Gestión.

Elaborado por: Xavier Arévalo, Diciembre 2013

A continuación se detalla la matriz de impacto del respectivo FODA:

Tabla 15 Matriz de Ponderación de Impactos Fortalezas

FORTALEZAS		ALTO	MEDIO	BAJO
F1	LA COMUNICACIÓN DE PUERTAS ABIERTAS DETERMINA UNA CONFIANZA Y PREDISPOSICIÓN EN EL PERSONAL.	1		
F2	LIDERAZGO DEFINIDO PERMITE UNA DIRECCIÓN Y UN ADECUADO SISTEMA DE CONTROL.	1		
F3	SERVICIO DE ASESORÍA Y CAPACITACIÓN SIN COSTO ADICIONALES.	1		
F4	TOMA DE DECISIONES CON ENFOQUE A RESULTADOS ORGANIZACIONALES.			1
F5	ORGANIZACIÓN ADECUADA DE ACUERDO AL TAMAÑO DE LA EMPRESA.			1
F6	DISPONE DE LIQUIDEZ REPRESENTATIVA PARA OPERAR SIN RECURRIR A FLUJOS DE VENTAS.		1	
F7	CUMPLIMIENTO DE POLÍTICAS DE CRÉDITO 30 DÍAS EN ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAS.	1		
F8	ROTACIÓN DE INVENTARIOS EN 41 DÍAS.	1		
F9	MAGNITUD PARA CUBRIR DÍAS DE VENTA POR LA CAJA Y BANCOS ELEVADA.		1	

F10	ACTIVOS PRODUCTIVOS TIENEN LA CAPACIDAD DE GENERAR VENTAS.		1	
F11	IMPACTO DEL PASIVO SUSTENTABLE FRENTE AL PATRIMONIO.		1	
F12	EXISTE RENTABILIDAD DE FONDOS APORTADOS POR LOS ACCIONISTAS.	1		
F13	USO DE INTERNET PARA GENERAR NEGOCIOS INTERNACIONALES.	1		
F14	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE NUEVOS NEGOCIOS LOCALES GRACIAS A LA INTERNET.	1		
F15	COMUNICACIÓN DIRECTA CON LOS CLIENTES EN BASE DE LA PAGINA WEB Y EL EMAIL.	1		
F16	SISTEMA DE FACTURACIÓN ADECUADA DE ACUERDO AL GIRO DE NEGOCIO.			1
F17	NIVEL ACADÉMICO DEL TALENTO HUMANO ES ÓPTIMO EN FUNCIÓN A LAS ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS.		1	
F18	LA EXPERIENCIA DEL PERSONAL ES CONSIDERADA ACEPTABLE PARA ASESORAR Y REALIZAR TRABAJOS A LOS CLIENTES.	1		
F19	EXISTE ESTABILIDAD LABORAR POR PARTE DE DECISIONES GERENCIALES.		1	
F20	BAJO NIVEL DE AUSENTISMO A LAS FUNCIONES POR PARTE DEL PERSONAL.		1	
F21	PERSONAL TÉCNICO CUENTA CON MATERIAL Y EQUIPOS DE SEGURIDAD PARA REALIZAR LOS TRABAJOS.			1
F22	LA EMPRESA CUENTA CON UN NIVEL BAJO DE RETIROS DEL PERSONAL.	1		

Elaborado por: Xavier Arévalo, Diciembre 2013

Tabla 16 Matriz de Ponderación de Impactos Oportunidades

OPORTUNIDADES		ALTO	MEDIO	BAJO
O1	LA ESTABILIDAD POLÍTICA DEL ECUADOR HA PERMITIDO UN DESARROLLO SOSTENIDO DEL APARATO PRODUCTIVO NACIONAL.	1		
O2	LA ESTABILIDAD EN EL PRECIO DE LOS PRODUCTOS, AUMENTA LA CAPACIDAD DE COMPRA DE INSUMOS.	1		
O3	ESTABILIDAD DE COSTOS DE PRODUCCIÓN EN LOS SECTORES INDUSTRIALES.		1	
O4	AUMENTO DE LA DEMANDA EN UN ENTORNO ECONÓMICO GLOBAL.		1	
O5	EL PIB ESTÁ EN CRECIMIENTO CONSTANTE MUESTRA DE LA IMPORTANTE ACTIVIDAD ECONÓMICA INDUSTRIAL.	1		
O6	TENDENCIA AL AUMENTO DE PRODUCCIÓN EN EL SECTOR INDUSTRIAL DEBIDO AL AUMENTO DE LA OFERTA DE PRODUCTOS.			1
O7	EL ECUADOR GENERA PROYECTOS MICRO-EMPRESARIALES PARA AUMENTAR LA PRODUCCIÓN DE PYMES EN EL PAÍS.	1		
O8	FACILIDAD DE ACCEDER A UN FINANCIAMIENTO PARA EMPRENDER NUEVAS INDUSTRIAS.		1	
O9	AUMENTO DE PRODUCCIÓN EN LOS SECTORES DE AGRICULTURA Y PESCA.			1
O10	EXPORTACIÓN INCREMENTO 2% EN RELACIÓN AL AÑO ANTERIOR.		1	
O11	MAYOR PARTICIPACIÓN DE LAS EMPRESAS NACIONALES DE DIFERENTES SECTORES PRODUCTIVOS EN EL MERCADO INTERNACIONAL.			1
O12	DISPONIBILIDAD DE SUMINISTRAR REPUESTOS ELÉCTRICOS EN EL MERCADO INDUSTRIAL ECUATORIANO.	1		
O13	CREACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS QUE FACILITEN LOS PROCESOS INDUSTRIALES NACIONALES.		1	

O14	UTILIZACIÓN DE NUEVAS IDEAS TECNOLÓGICAS PERMITE EN VARIOS PAÍSES, GENERA UN IMPACTO GLOBAL.		1	
O15	DESARROLLO DEL APARATO PRODUCTIVO, POR ESTA RAZÓN LA INDUSTRIA ECUATORIANA HA EXPERIMENTADO UN LENTO DESARROLLO.	1		
O16	ESTABILIDAD POLÍTICA DE ECUADOR PROMUEVE INVERSIONES EXTRANJERAS EN EL SECTOR DE ENERGÍAS RENOVABLE.	1		
O17	FUENTE DE INFORMACIÓN PARA LA APERTURA DE NUEVOS CLIENTES.		1	
O18	IMPULSAN EL DESARROLLO DE LAS PYMES EN EL ECUADOR.			1
O19	EL PERSONAL DE RETENA AL CONOCER DE LAS ORDENANZAS MUNICIPALES VIGENTES PUEDE BRINDAR MEJOR ASESORAMIENTO A LOS CLIENTES.	1		
O20	ESTUDIAR LAS ORDENANZAS AMBIENTAL RESULTARÍA BENEFICIO PARA GENERAR NUEVOS MERCADOS.	1		
O21	EL CRECIMIENTO DE MERCADO GENERA MAYOR CAPTACIÓN EN LOS DIFERENTES SECTORES PRODUCTIVOS INDUSTRIALES.	1		
O22	INCREMENTO DE LA PEA SIGNIFICA UN INCREMENTO EN EL PODER ADQUISITIVO DE LOS CONSUMIDORES.	1		
O23	EL CRECIMIENTO INDUSTRIAL SE ENCUENTRA EN CONSTANTE CRECIMIENTO Y PERMITE INCREMENTAR LAS VENTAS PARA RETENA.			1
O24	PERMITE CREAR NUEVOS MERCADOS EN EL SECTOR INDUSTRIAL.			1
O25	ACCESO A NUEVOS PRODUCTOS VANGUARDISTAS.		1	
O26	DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTOS POR LA IDENTIFICACIÓN DE MARCAS COMERCIALIZADAS.		1	
O27	EXCLUSIVIDAD DE COMERCIALIZAR PRODUCTOS DE MARCAS INTERNACIONALES CON UN CANAL DE DISTRIBUCIÓN DIRECTO A SUS CLIENTES.	1		
O28	DISPONIBILIDAD DE PRODUCTOS EXCLUSIVOS DE ALTA CALIDAD CON LOS MÁS ALTOS REQUISITOS DE USO A CONVENIENCIA DEL CLIENTE.		1	
O29	COMPLICADO ACCESO A NUEVOS COMPETIDORES POR LA INVERSIÓN EN CAPITAL QUE SUSTENTE A LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS.	1		
O30	PRODUCTOS SUSTITUTOS NACIONALES CON ESCASA CALIDAD A COMPARA CON LOS PRODUCTOS IMPORTADOS DE RETENA.			1
O31	RETENA S.A. CONTINUA SIENDO REPRESENTANTE EXCLUSIVO Y DISTRIBUIDOR AUTORIZADO DE LAS MARCAS DE LOS PROVEEDORES.	1		
O32	RETENA S.A. CUENTA CON PROVEEDORES RECONOCIDOS POR SU EXPERIENCIA A NIVEL MUNDIAL.		1	
O33	COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE ALTA CALIDAD EN EL MERCADO.		1	
O34	PODER DE NEGOCIACIÓN POR PARTE DE RETENA SOBRE LOS PROVEEDORES PARA EJERCER LAS CONDICIONES DE PAGO.			1
O35	POSEER LA AUTORIZACIÓN EXCLUSIVA DE DISTRIBUIR LOS PRODUCTOS EN RETENA AL UTILIZAR UN CANAL DE DISTRIBUCIÓN DIRECTA.	1		
O36	CLIENTES PRINCIPALES A LAS EMPRESAS MÁS RECONOCIDAS DEL ECUADOR.	1		
O37	DISPONE DE REVENDEDORES A NIVEL NACIONAL, CON ACUERDOS ESTABLECIDOS.		1	
O38	RECONOCIMIENTO DE LOS PROYECTOS REALIZADOS DE RETENA POR PARTE DE NUEVOS CLIENTES.	1		
O39	CAPTAR A NUEVAS PYMES QUE SE DESARROLLAN EN EL PAÍS.	1		
O40	AMPLIA VARIEDAD EN LÍNEAS DE PRODUCTOS INDUSTRIALES.			1
O41	VENTA DE PRODUCTOS ESPECIFICOS PARA PROCESOS INDUSTRIALES.			1

O42	AMPLIA GAMA DE SECTORES INDUSTRIALES EN LOS CUALES SE PUEDE OFERTAR EL PRODUCTO.		1	
O43	CRECIMIENTO DE PYMES.			1
O44	EL TAMAÑO DEL MERCADO ES AMPLIO Y DIVERSIFICADO PARA OFERTAR LOS PRODUCTOS DE RETENA S.A.		1	
O45	BUENAS RELACIONES CON SUS CLIENTES Y ACEPTACIÓN EN EL MERCADO POR SUS PRODUCTOS Y SERVICIOS, ADICIONALES SIN COSTO.	1		

Elaborado por: Xavier Arévalo, Diciembre 2013

Tabla 17 Matriz de Ponderación de Impactos Debilidades

DEBILIDADES		ALTO	MEDIO	BAJO
D1	CRONOGRAMA DE ACTIVIDAD DE PROYECTOS Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS SIN DEFINIR.		1	
D2	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS EMPÍRICOS SIN REALIZAR UN PREVIO ANÁLISIS PARA CADA PUESTO DE TRABAJO.	1		
D3	RETENA NO DISPONE DE UN DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO QUE GUIE EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS CORPORATIVOS.	1		
D4	ESCASA FILOSOFÍA CORPORATIVA QUE PERMITA PODER IDENTIFICAR A LA EMPRESA.	1		
D5	CARECE DE UN PLAN DE MARKETING QUE PERMITA ALCANZAR OBJETIVOS DE MERCADO.			1
D6	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DESARROLLADO SIN METODOLOGÍA ALGUNA.	1		
D7	NO SE ENCUENTRA DOCUMENTADO PROCESOS NI FUNCIONES.		1	
D8	ACTIVO CORRIENTE ES MÍNIMO PARA CUBRIR LOS PASIVOS CORRIENTES.	1		
D9	CAPACIDAD DE PAGO DE RETENA ESCASO A CORTO PLAZO.			1
D10	NEGATIVA DISPONIBILIDAD DE CAPACIDAD ECONÓMICA PARA RESPONDER OBLIGACIONES CON TERCEROS.		1	
D11	NIVEL GLOBAL DE ENDEUDAMIENTO FRENTE A SUS ACTIVOS ELEVADO.		1	
D12	UTILIDAD OBTENIDA POR RETENA EN FUNCIÓN DE LAS VENTAS ES DEL 7%.			1
D13	PAGINA WEB CON FALTA DE DESCRIPCIÓN, CLASIFICACIÓN Y GRÁFICA DE PRODUCTOS DE RETENA.	1		
D14	LISTA DE PRECIOS DE SIFARE INCOMPLETA DE ACUERDO AL MATERIAL IMPRESO.		1	
D15	SISTEMAS WINDOWS Y MICROSOFT DESACTUALIZADOS A LA FECHA.		1	
D16	LA EMPRESA NO CUENTA CON ACTIVIDADES DE ROTACIÓN QUE PERMITAN FORTALECER SUS CONOCIMIENTOS.	1		
D17	ESCASO SENTIMIENTO DE PERTENENCIA A LA EMPRESA POR PARTE DEL TALENTO HUMANO.	1		
D18	PERSONAL DE LA EMPRESA NO ES MOTIVADO PARA REALIZAR MEJOR SUS FUNCIONES.		1	
D19	NIVEL DE REMUNERACIÓN EN BASE A AÑOS DE DESEMPEÑO Y NO AL NIVEL ACADÉMICO.		1	
D20	LA EMPRESA NO CUENTA CON INDICADORES DE DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO.	1		

Elaborado por: Xavier Arévalo, Diciembre 2013

Tabla 18 Matriz de Ponderación de Impactos Amenazas

AMENAZAS		ALTO	MEDIO	BAJO
A1	LA INFLACIÓN QUE NO HA VARIA CONSTANTEMENTE HA ESCALADO 4 PUNTOS EN CASI 13 AÑOS, COMPLICA LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA DEL NEGOCIO.		1	
A2	LOS COSTOS INVOLUCRADOS AFECTAN AL PRECIO DEL LOS PRODUCTOS INDUSTRIALES PUES SU EFECTO ES DIRECTO.			1
A3	TASA DE INTERÉS ACTIVA ELEVADA PARA GENERAR INTERÉS POR PARTE DE ACCIONISTAS QUE DESEEN INVERTIR EN PROYECTOS.		1	
A4	ELEVADA TASA DE INTERÉS PARA LA ADQUISICIÓN DE PRÉSTAMOS, OCASIONA UNA MÍNIMA INVERSIÓN PARA MEJORA DE LA PRODUCCIÓN.	1		
A5	LAS TASAS DE INTERÉS ACTIVA Y PASIVA DEL MERCADO AFECTAN INDIRECTAMENTE A LOS OBJETIVOS DE RETENA YA QUE SUS CLIENTES SE PUEDEN FINANCIAR LOS PROYECTOS CON PRÉSTAMOS BANCARIOS.	1		
A6	GRAN VARIEDAD DE PRODUCTOS SUSTITUTOS EXTRANJEROS, DISMINUYEN LA PRODUCCIÓN NACIONAL.		1	
A7	CALIDAD DE PRODUCTOS EXTRANJEROS SUPERIORES A PRODUCTOS NACIONALES.			1
A8	TRAMITES DE RESTRICCIÓN Y SUSTITUCIONES DE LAS IMPORTACIONES COMO POLÍTICAS DE ESTADO.	1		
A9	DISMINUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN NACIONAL POR EL GRAN NUMERO DE IMPORTACIONES AL ECUADOR, DEBIDO A LIMITACIONES DE CALIDAD Y PRODUCCIÓN.		1	
A10	GOBIERNO NACIONAL INCREMENTA EL ISD PARA GENERAR EL CONSUMO NACIONAL.	1		
A11	AUMENTA EL PRECIO DE PRODUCTOS IMPORTADOS POR RETENA EN COMPARACIÓN CON LOS DE LA COMPETENCIA.	1		
A12	GRAN DISPONIBILIDAD DE ENERGÍA NO RENOVABLE PERO TEMPORAL.	1		
A13	PRODUCTOS DISEÑADOS PARA GLP Y DIESEL SIN PODER VENDER POR FALTA DE COMPRADORES.	1		
A14	ECUADOR AL RETIRARSE DEL ATPDEA, PONE EN DESVENTAJA A LAS EMPRESAS NACIONALES CON LA COMPETENCIA INTERNACIONAL.	1		
A15	FALTA DE INTERÉS POR MEJORAR LOS PROCESOS PRODUCTIVOS EN LAS EMPRESAS NACIONALES.		1	
A16	TEMOR POR EMPRENDER NUEVOS NEGOCIOS EN EL ÁMBITO DE PRODUCCIÓN.			1
A17	INCREMENTO DE IMPUESTOS PARA LAS FABRICAS PRIVADAS.		1	
A18	SISTEMA TRIBUTARIO EXIGENTE PARA LAS EMPRESAS PRIVADAS.		1	
A19	LEYES TRIBUTARIAS INESTABLES CON POSIBLE CAMBIO EN EL FUTURO.			1
A20	ORDENANZAS VIGENTES AFECTAN LOS PROCESOS DE PRODUCCION DE NUESTROS CLIENTES.	1		
A21	LAS COSTUMBRES DE CONSUMO EN EL ECUADOR, HACEN QUE NO INVIRTAN EN PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CALIDAD SINO BUSQUEN LO MÁS ECONÓMICO DE BAJO COSTO Y CONSUMEN PRODUCTOS DE MALA CALIDAD.	1		
A22	LAS COSTUMBRES EN EL ECUADOR, HACEN QUE NO INVIRTAN EN PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CALIDAD SINO BUSQUEN LO MÁS ECONÓMICO DE BAJO COSTO.			1
A23	EXCLUSIVIDAD DE REPUESTOS PARA CIERTOS MATERIALES INDUSTRIALES.		1	
A24	COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE BAJA CALIDAD A MENOR COSTO.	1		

A25	EL VOLUMEN DE COMPRAS DE MERCADERIA AFECTA EN LA ECONOMÍA DE ESCALA POR EL COSTO DE IMPORTACIÓN.	1		
A26	LIMITACIÓN DE CAPITAL PARA NUEVAS IMPORTACIONES O NUEVOS PROYECTOS DE LA EMPRESA.		1	
A27	COSTO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS MUY INFERIOR A PRODUCTOS IMPORTADOS.			1
A28	TENDENCIA EN EL MERCADO A COMPRAR PRODUCTOS DE BAJO PRECIO SIN CONSIDERAR LA CALIDAD.		1	
A29	RIESGO DE OCASIONAR UN ACCIDENTE A LARGO PLAZO POR USAR MATERIALES SIN CERTIFICACIÓN DE FABRICACIÓN.			1
A30	DISPONIBILIDAD DE PROVEEDORES LIMITADOS.	1		
A31	NO DISPONER DE GARANTÍAS POR FALLAS DE MERCADERIA POR PARTE DE LOS PROVEEDORES.	1		
A32	NO DISPONER DE CRÉDITO DIRECTO A PARTIR DE LA FECHA DE EMBARQUE.		1	
A33	RESPONSABILIDAD TOTAL DE RETENA POR CUBRIR LOS GASTOS DE TRANSPORTE DE MERCADERÍA DESDE EL PAÍS DE ORIGEN HASTA EL DESTINO FINAL.		1	
A34	PERCEPCIÓN POR PARTE DE LOS CLIENTES QUE LOS PRODUCTOS COMERCIALIZADOS POR RETENA SON DE ALTO PRECIO SIN COMPARAR CON LA CALIDAD DE LOS MISMOS QUE SE DISTRIBUYE EN EL MERCADO.	1		
A35	VARIEDAD DE LÍNEAS DE PRODUCTOS INCREMENTA EL NÚMERO DE REPUESTOS POR PRODUCTOS.			1
A36	MAYOR NÚMERO DE EMPRESAS EN LA PROVINCIA DEL GUAYAS.			1
A37	REDUCIDA PARTICIPACIÓN DEL MERCADO POR PARTE DE RETENA.		1	
A38	DISMINUCIÓN DEL MERCADO DE RETENA FRENTE A LA COMPETENCIA.	1		

Elaborado por: Xavier Arévalo, Diciembre 2013

### 3.3.3. Matrices de Cruces o Acción

El objetivo de la matriz es otorgar parámetros a los impactos internos y externos de parte de la organización, buscando capitalizar oportunidades y minimizar los riesgos de entorno de acuerdo a la capacidad de la empresa.

#### 3.3.3.1. Matriz Acciones FO: Acción Ofensiva

Trabajando con las fortalezas de la empresa para aprovechar la venta de las oportunidades. Todos los accionistas de las organizaciones estuvieran en una posición donde pudieran usar las fortalezas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos.

Calculo de RBF:

$$\text{Ratio Balance Fuerza} = \frac{\text{Valor de la Matriz}}{\text{Ponderacion Alta} * \# \text{ de Filas} * \# \text{ de Columnas}}$$

$$\text{Ratio Balance Fuerza} = 69\%$$

La empresa aprovecha el 69% de sus fortalezas frente a las oportunidades, lo que se interpreta como una probabilidad de que se puede capitalizar las oportunidades del entorno a partir de las fortalezas, pero las acciones/estratégicas ofensivas deberán ser de todas maneras bastante prudentes.

#### Conclusiones de la Matriz FO

- La asesoría que brinda sin ningún costo que brinda Retena, permite aprovechar los nuevos mercados existentes.
- Retena tiene una rotación de mercadería aproximadamente en un mes, lo que significa que tiene mayor capacidad para poner en el mercado sus productos.
- El uso de la internet para fomentar y crear nuevos campos de negocios ya sea en el ámbito nacional y también el internacional, genera mayor participación de ventas.
- La comunicación directa con los clientes permite asesorar de mejor manera a los clientes en los nuevos proyectos que desean realizar.
- La generación de nuevos proyectos micro empresariales desarrollado por el gobierno del Ecuador, genera mayor participación del mercado.



### 3.3.3.2. Matriz Acciones DA: Acción Defensiva

Son todas las acciones defensivas que se determinan para disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

Calculo de RBF:

$$\text{Ratio Balance Fuerza} = \frac{\text{Valor de la Matriz}}{\text{Ponderacion Alta} * \# \text{ de Filas} * \# \text{ de Columnas}}$$

$$\text{Ratio Balance Fuerza} = 43\%$$

El indicador DA es de 43% significando una amplia probabilidad de que las debilidades tiendan a maximizar el efecto de las amenazas por lo que se hace imprescindible contar con iniciativas defensivas por parte de la empresa.

Conclusiones de la Matriz DA

- Diseñar un plan estratégico que guie a la ejecución de los objetivos corporativos.
- Establecer la filosofía corporativa que permita identificar a la empresa y su constitución.
- Establecer indicadores de desempeño del personal que permitan gestionar la relación con los clientes.
- Investigar las fuentes nuevas de Energías no renovables y lograr estar un paso delante de la competencia.



### 3.3.3.3. Matriz Acciones FA: Acción de Respuesta

Aprovecha las fortalezas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

Calculo de RBF:

$$\text{Ratio Balance Fuerza} = \frac{\text{Valor de la Matriz}}{\text{Ponderacion Alta} * \# \text{ de Filas} * \# \text{ de Columnas}}$$

$$\text{Ratio Balance Fuerza} = 50\%$$

El indicador RBF de FA es de 50%, representando como una probabilidad media de que las fortalezas existentes evitan un efecto en contra hacia la empresa por parte de las amenazas.

Conclusiones de la Matriz FA

- Si bien es cierto existe una rotación de inventario de 41 días, existe en el Ecuador una serie de restricciones para legalizar los materiales importantes por las Aduanas, siendo un efecto contra productor para atender a los clientes.
- De acuerdo a la experiencia del personal de Retena se puede aconsejar a los clientes en los nuevos proyectos que desean implementar en las fábricas.
- La población ecuatoriana está acostumbrada a adquirir productos de bajo costo sin importar la calidad por esta razón el personal de Retena debe asesorar a sus clientes de acuerdo a la función de Costo/Beneficio.



### 3.3.3.4. Matriz Acciones DO: Acción de Mejoramiento

Con la ejecución de esta matriz, se pretende superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

Calculo de RBF:

$$\text{Ratio Balance Fuerza} = \frac{\text{Valor de la Matriz}}{\text{Ponderacion Alta} * \# \text{ de Filas} * \# \text{ de Columnas}}$$

$$\text{Ratio Balance Fuerza} = 50\%$$

El indicador DO fue de 50% representando como una probabilidad pareja de que las debilidades tiendan a realizar algún efecto en la capitalización de las oportunidades que el entorno brinda.

Conclusiones de la matriz DO:

- El constante crecimiento del PIB permite el desarrollo del aparato productivo del Ecuador, que en consiguiente genera el crecimiento de los diferentes sectores industriales que apoyan a este indicador, como resultado se obtiene a empresas que desean mantener en buen estado a las fabricas.
- La falta de un direccionamiento estratégico impide el desarrollo de captar nuevos clientes de las PYMES desarrolladas en los últimos tiempos.
- El reconocimiento por los trabajos realizados permite tener un respaldo de la calidad del servicio que otorga la empresa Retena a sus clientes.

Tabla 22 Matriz de Acción de Mejoramiento DO

DEBILIDADES		OPORTUNIDADES																				SUMA
		O1	O2	O5	O7	O12	O15	O16	O19	O20	O21	O22	O27	O29	O31	O35	O36	O38	O39	O45		
D2	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS EMPÍRICOS SIN REALIZAR UN PREVIO ANÁLISIS PARA CADA PUESTO DE TRABAJO.	1	1	1	1	3	5	1	5	5	3	3	1	1	3	3	3	5	1	1	45	
D3	RETENA NO DISPONE DE UN DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO QUE GUE EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS CORPORATIVOS.	3	3	5	5	5	3	5	1	3	1	3	3	3	5	5	5	5	3	5	69	
D4	ESCASA FILOSOFÍA CORPORATIVA QUE PERMITA PODER IDENTIFICAR A LA EMPRESA.	1	1	3	1	3	3	3	3	1	3	1	5	3	5	5	3	3	3	5	55	
D6	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DESARROLLADO SIN METODOLOGÍA ADECUADA.	1	1	5	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	27	
D8	ACTIVO CORRIENTE ES MÍNIMO PARA CUBRIR LOS PASIVOS CORRIENTES.	3	5	1	3	5	5	3	1	1	3	5	1	3	5	1	1	1	3	3	55	
D1	PÁGINA WEB CON FALTA DE DESCRIPCIÓN, CLASIFICACIÓN Y GRÁFICA DE PRODUCTOS DE RETENA.	1	1	1	1	5	1	1	3	1	5	1	1	1	5	3	3	5	5	1	43	
D1	LA EMPRESA NO CUENTA CON ACTIVIDADES DE ROTACIÓN QUE PERMITAN FORTALECER SUS CONOCIMIENTOS.	3	5	1	1	3	3	3	5	3	1	1	1	1	1	1	1	5	1	5	43	
D1	ESCASO SENTIMIENTO DE PERTENENCIA A LA EMPRESA POR PARTE DEL TALENTO HUMANO.	1	1	5	5	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	5	35	
D2	LA EMPRESA NO CUENTA CON INDICADORES DE DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO.	1	5	3	5	5	5	1	3	1	5	3	1	1	1	1	3	5	5	3	55	
	SUMA	15	23	25	23	33	23	17	25	15	25	17	17	15	17	29	23	33	23	29	427	

Elaborado por: Xavier Arévalo, Diciembre 2013

### 3.3.4. Matrices Síntesis Estratégica

La manera de resumir de mejor manera los aspectos puntuales y de prioridad en los que la empresa deberá responder. Los resultados de esta matriz se denominan ejes de acción.

Una previa conclusión que brinda la matriz síntesis es puntualizar en las fortalezas que deben ser maximizadas, las oportunidades más importantes a ser aprovechadas, las debilidades que deben ser tomadas en cuenta para su mejoramiento y finalmente las amenazas que deben ser minimizadas.

Al análisis de Ratio de Balance de Fuerzas (RBF) de las matrices analizadas partimos de la siguiente tabla:

Tabla 23 Matriz RBF

<b>RATIO DE BALANCE DE FUERZA</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>FO 69%</b>	<b>FA 50%</b>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>DO 50%</b>	<b>DA 43%</b>

Elaborado por: Xavier Arévalo, Diciembre 2013

El resultado del Ratio de Balance de Fuerza nos indica que la empresa tiene mayor porcentaje en el eje FO del 69%, por lo que se debe aprovechar las oportunidades con las fuerzas que la empresa posee para maximizar los factores positivos.

Tabla 24 Matriz Síntesis

		OPORTUNIDADES		AMENAZAS
FORTALEZAS	O7	EL ECUADOR GENERA PROYECTOS MICRO-EMPRESARIALES PARA AUMENTAR LA PRODUCCIÓN DE PYMES EN EL PAÍS.	A8	TRAMITES DE RESTRICCIÓN Y SUSTITUCIONES DE LAS IMPORTACIONES COMO POLÍTICAS DE ESTADO.
	O12	DISPONIBILIDAD DE SUMINISTRAR REPUESTOS ELÉCTRICOS EN EL MERCADO INDUSTRIAL ECUATORIANO.	A11	AUMENTA EL PRECIO DE PRODUCTOS IMPORTADOS EN COMPARACIÓN CON LOS DE LA COMPETENCIA.
	O20	ESTUDIAR LAS ORDENANZAS AMBIENTAL RESULTARÍA BENEFICIO PARA GENERAR NUEVOS MERCADOS.	A12	GRAN DISPONIBILIDAD DE ENERGÍA NO RENOVABLE PERO TEMPORAL.
	O21	EL CRECIMIENTO DE MERCADO GENERA MAYOR CAPTACIÓN EN LOS DIFERENTES SECTORES PRODUCTIVOS INDUSTRIALES.	A13	PRODUCTOS DISEÑADOS PARA GLP Y DIESEL SIN PODER VENDER POR FALTA DE COMPRADORES.
	O35	POSEER LA AUTORIZACIÓN EXCLUSIVA DE DISTRIBUIR LOS PRODUCTOS AL UTILIZAR UN CANAL DE DISTRIBUCIÓN DIRECTA.	A14	ECUADOR AL RETIRARSE DEL ATPDEA, PONE EN DESVENTAJA A LAS EMPRESAS NACIONALES CON LA COMPETENCIA INTERNACIONAL.
	O36	CUENTES PRINCIPALES A LAS EMPRESAS MÁS RECONOCIDAS DEL ECUADOR.	A21	LAS COSTUMBRES DE CONSUMO EN EL ECUADOR, HACEN QUE NO INVIRTAN EN PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CALIDAD SINO BUSQUEN LO MÁS ECONÓMICO DE BAJO COSTO Y CONSUMEN PRODUCTOS DE MALA CALIDAD.
	O38	RECONOCIMIENTO DE LOS PROYECTOS REALIZADOS POR PARTE DE NUEVOS CUENTES.	A38	DISMINUCIÓN DEL MERCADO FRENTE A LA COMPETENCIA.
	O39	CAPTAR A NUEVAS PYMES QUE SE DESARROLLAN EN EL PAÍS.	F3	SERVICIO DE ASESORÍA Y CAPACITACIÓN SIN COSTO ADICIONALES.
	O45	BUENAS RELACIONES CON SUS CUENTES Y ACEPTACIÓN EN EL MERCADO POR SUS PRODUCTOS Y SERVICIOS, ADICIONALES SIN COSTO.	F8	ROTACIÓN DE INVENTARIOS EN 41 DÍAS.
	F3	SERVICIO DE ASESORÍA Y CAPACITACIÓN SIN COSTO ADICIONALES.	F12	EXISTE RENTABILIDAD DE FONDOS APORTADOS POR LOS ACCIONISTAS.
	F8	ROTACIÓN DE INVENTARIOS EN 41 DÍAS.	F18	LA EXPERIENCIA DEL PERSONAL ES CONSIDERADA ACEPTABLE PARA ASESORAR Y REALIZAR TRABAJOS A LOS CUENTES.
	F14	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE NUEVOS NEGOCIOS LOCALES GRACIAS A LA INTERNET.		
	F15	COMUNICACIÓN DIRECTA CON LOS CUENTES EN BASE DE LA PAGINA WEB Y EL EMAIL.		
	F18	LA EXPERIENCIA DEL PERSONAL ES CONSIDERADA ACEPTABLE PARA ASESORAR Y REALIZAR TRABAJOS A LOS CUENTES.		
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
	O2	LA ESTABILIDAD EN EL PRECIO DE LOS PRODUCTOS, AUMENTA LA CAPACIDAD DE COMPRA DE INSUMOS.	A12	GRAN DISPONIBILIDAD DE ENERGÍA NO RENOVABLE PERO TEMPORAL.
	O5	EL PIB ESTÁ EN CRECIMIENTO CONSTANTE MUESTRA DE LA IMPORTANTE ACTIVIDAD ECONÓMICA INDUSTRIAL.	A13	PRODUCTOS DISEÑADOS PARA GLP Y DIESEL SIN PODER VENDER POR FALTA DE COMPRADORES.
	O7	EL ECUADOR GENERA PROYECTOS MICRO-EMPRESARIALES PARA AUMENTAR LA PRODUCCIÓN DE PYMES EN EL PAÍS.	A24	COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE BAJA CALIDAD A MENOR COSTO.
	O12	DISPONIBILIDAD DE SUMINISTRAR REPUESTOS ELÉCTRICOS EN EL MERCADO INDUSTRIAL ECUATORIANO.	A34	PERCEPCIÓN POR PARTE DE LOS CUENTES QUE LOS PRODUCTOS COMERCIALIZADOS SON DE ALTO PRECIO SIN COMPARAR CON LA CALIDAD DE LOS MISMOS QUE SE DISTRIBUYE EN EL MERCADO.
	O19	EL PERSONAL AL CONOCER DE LAS ORDENANZAS MUNICIPALES VIGENTES PUEDE BRINDAR MEJOR ASESORAMIENTO A LOS CUENTES.	A38	DISMINUCIÓN DEL MERCADO FRENTE A LA COMPETENCIA.
	O36	CUENTES PRINCIPALES A LAS EMPRESAS MÁS RECONOCIDAS DEL ECUADOR.	D3	NOSE DISPONE DE UN DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO QUE GUIE EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS CORPORATIVOS.
	O38	RECONOCIMIENTO DE LOS PROYECTOS REALIZADOS POR PARTE DE NUEVOS CUENTES.	D4	ESCASA FILOSOFÍA CORPORATIVA QUE PERMITA PODER IDENTIFICAR A LA EMPRESA.
	O39	CAPTAR A NUEVAS PYMES QUE SE DESARROLLAN EN EL PAÍS.	D8	ACTIVO CORRIENTE ES MÍNIMO PARA CUBRIR LOS PASIVOS CORRIENTES.
	D3	NOSE DISPONE DE UN DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO QUE GUIE EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS CORPORATIVOS.	D13	PAGINA WEB CON FALTA DE DESCRIPCIÓN, CLASIFICACIÓN Y GRAFICA DE PRODUCTOS
	D4	ESCASA FILOSOFÍA CORPORATIVA QUE PERMITA PODER IDENTIFICAR A LA EMPRESA.	D16	LA EMPRESA NO CUENTA CON ACTIVIDADES DE ROTACIÓN QUE PERMITAN FORTALECER SUS CONOCIMIENTOS.
	D8	ACTIVO CORRIENTE ES MÍNIMO PARA CUBRIR LOS PASIVOS CORRIENTES.	D20	LA EMPRESA NO CUENTA CON INDICADORES DE DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO.
D20	LA EMPRESA NO CUENTA CON INDICADORES DE DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO.			

Elaborado por: Xavier Arévalo, Diciembre 2013

Tabla 25 Ejes Estratégicos Retena

<i>EJES DE ACCIÓN ESTRATÉGICA</i>	
MARKETING	
PRODUCCIÓN	
FINANCIERA	
VENTAJA COMPETITIVA	
COMPETENCIA	
CAPACITACIÓN Y TALENTO HUMANO	
ORGANIZACIÓN	
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	
GESTIÓN ESTRATÉGICA	
TECNOLOGÍA	
INTELIGENCIA DE MERCADO	

Elaborado por: Xavier Arévalo, Diciembre 2013

### 3.3.5. Pre Iniciativas

La matriz FODA nos indica cuatro estrategias alternativas conceptualmente distintas. Algunas de las estrategias pueden ser llevadas a cabo de manera concurrente y de manera concertada.

#### 3.3.5.1.Pre Iniciativa DA (Mini – Mini)

El objetivo de la estrategia DA (Debilidades vs Amenazas), es el de minimizar tanto las debilidades como las amenazas.

### **3.3.5.2.Pre Iniciativa DO (Mini – Maxi)**

El objetivo de la estrategia DO (Debilidades vs Oportunidades), intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.

### **3.3.5.3.Pre Iniciativa FA (Maxi – Mini)**

La estrategia FA (Fortalezas vs Amenazas), se basa en las fortalezas de la institución que puede copar con las amenazas del medio ambiente externo. Su objetivo es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas.

### **3.3.5.4.Pre Iniciativa FO (Maxi – Maxi)**

A cualquier institución le agradecería estar siempre en la situación donde pudiera maximizar tanto sus fortalezas como sus oportunidades, es decir aplicar siempre la estrategia FO (Fortalezas vs Oportunidades).

Tabla 26 Matriz de Pre Iniciativas

INTERNO		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F3	SERVICIO DE ASESORÍA Y CAPACITACIÓN SIN COSTO ADICIONALES.	D3	RETENA NO DISPONE DE UN DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO QUE GUIE EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS CORPORATIVOS.
F8	ROTACIÓN DE INVENTARIOS EN 41 DÍAS.	D4	ESCASA FILOSOFÍA CORPORATIVA QUE PERMITA PODER IDENTIFICAR A LA EMPRESA.		
F12	EXISTE RENTABILIDAD DE FONDOS APORTADOS POR LOS ACCIONISTAS.	D8	ACTIVO CORRIENTE ES MÍNIMO PARA CUBRIR LOS PASIVOS CORRIENTES.		
F14	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE NUEVOS NEGOCIOS LOCALES GRACIAS A LA INTERNET.	D20	LA EMPRESA NO CUENTA CON INDICADORES DE DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO.		
F15	COMUNICACIÓN DIRECTA CON LOS CLIENTES EN BASE DE LA PAGINA WEB Y EL EMAIL.	D13	PAGINA WEB CON FALTA DE DESCRIPCIÓN, CLASIFICACIÓN Y GRAFICA DE PRODUCTOS DE RETENA.		
F18	LA EXPERIENCIA DEL PERSONAL ES CONSIDERADA ACEPTABLE PARA ASESORAR Y REALIZAR TRABAJOS A LOS CLIENTES.	D16	LA EMPRESA NO CUENTA CON ACTIVIDADES DE ROTACIÓN QUE PERMITAN FORTALECER SUS CONOCIMIENTOS.		
OPORTUNIDADES		FO (Maxi - Maxi)		DO (Mini-Maxi)	
O7	EL ECUADOR GENERA PROYECTOS MICRO-EMPRESARIALES PARA AUMENTAR LA PRODUCCIÓN DE PYMES EN EL PAÍS.	FO1	Brindar cursos, capacitaciones y conferencias periódicamente relacionados a temas del ámbito industrial para captar la satisfacción, interés y la atención de nuevos clientes.	DO1	Establecer una estructura organizacional en base a procesos y funciones previamente analizados para generar mayor nivel de productividad por parte del personal.
O12	DISPONIBILIDAD DE SUMINISTRAR REPUESTOS ELÉCTRICOS EN EL MERCADO INDUSTRIAL ECUATORIANO.			DO2	Diseñar capacitaciones para el personal para asesorar de mejor manera a los clientes mediante charlas técnicas por parte del Departamento de Ingeniería.
O20	ESTUDIAR LAS ORDENANZAS AMBIENTAL RESULTARÍA BENEFICIO PARA GENERAR NUEVOS MERCADOS.	FO2	Implementar un sistema de stock inmediato de acuerdo a análisis por tipo de cliente para generar mayor confianza de acuerdo a disponibilidad de repuestos.	DO3	Crear un protocolo de servicio en base a los procesos y funciones del organigrama para mantener al personal controlado en base a indicadores de desempeño.
O21	EL CRECIMIENTO DE MERCADO GENERA MAYOR CAPTACIÓN EN LOS DIFERENTES SECTORES PRODUCTIVOS INDUSTRIALES.	FO3	Generar campañas de News-Letter mediante a una plataforma electrónica que permita enviar información de los productos y servicios que oferta la empresa.	DO4	Crear campañas internas de enfoque hacia el cliente en función a los indicadores de desempeño para atender al cliente de una forma adecuada.
O27	EXCLUSIVIDAD DE COMERCIALIZAR PRODUCTOS DE MARCAS INTERNACIONALES CON UN CANAL DE DISTRIBUCIÓN DIRECTO A SUS CLIENTES.	FO4	Incrementar el nivel de visitas a las nuevas PYMES existentes para incrementar el creciente mercado de la Industria.	DO5	Difundir las marcas de los proveedores ya que da un respaldo de los productos de calidad que oferta la empresa mediante campañas de News-Letter.
O31	RETENA S.A. CONTINÚA SIENDO REPRESENTANTE EXCLUSIVO Y DISTRIBUIDOR AUTORIZADO DE LAS MARCAS DE LOS PROVEEDORES.	FO5	Analizar las ventas mediante ventas históricas mensuales y anuales para tener un control adecuado de la situación actual de los clientes.	DO6	Contar con repuestos industriales y servicios de acuerdo a la situación del mercado en base a productos electrónicos.
O35	POSEER LA AUTORIZACIÓN EXCLUSIVA DE DISTRIBUIR LOS PRODUCTOS EN RETENA AL UTILIZAR UN CANAL DE DISTRIBUCIÓN DIRECTA.				

O36	CLIENTES PRINCIPALES A LAS EMPRESAS MÁS RECONOCIDAS DEL ECUADOR.				
O38	RECONOCIMIENTO DE LOS PROYECTOS REALIZADOS DE RETENA POR PARTE DE NUEVOS CLIENTES.				
O39	CAPTAR A NUEVAS PYMES QUE SE DESARROLLAN EN EL PAÍS.				
O45	BUENAS RELACIONES CON SUS CLIENTES Y ACEPTACIÓN EN EL MERCADO POR SUS PRODUCTOS Y SERVICIOS, ADICIONALES SIN COSTO.				
<b>AMENAZAS</b>		<b>FA (Maxi- Mini)</b>		<b>DA (Mini - Mini)</b>	
A8	TRAMITES DE RESTRICCIÓN Y SUSTITUCIONES DE LAS IMPORTACIONES COMO POLÍTICAS DE ESTADO.	FA1	Generar una base de datos de proveedores para analizar la mejor oferta y estar previsto en las restricciones de las importaciones con sus impuestos.	DA1	Diseñar un Plan Estratégico mediante indicadores de gestión para orientar la ejecución de los objetivos de la empresa.
A11	AUMENTA EL PRECIO DE PRODUCTOS IMPORTADOS POR RETENA EN COMPARACIÓN CON LOS DE LA COMPETENCIA.	FA2	Disponer de stock inmediato de repuestos en función a las características de cada tipo de cliente y así aumentar la confianza de los mismos.	DA2	Elaborar la filosofía de la empresa de acuerdo al ámbito de negocio que permita dar a conocer a la empresa con el prestigio adecuado que merece.
A12	GRAN DISPONIBILIDAD DE ENERGÍA NO RENOVABLE PERO TEMPORAL.	FA3	Incrementar las asesorías a los clientes en base a los tratados internacionales y a la energía prevista para el transcurso de los siguientes años.	DA3	Implementar campañas de Open-House con la asesoría del departamento de Ingeniería para dar a conocer los productos y servicios de calidad ofertados por la empresa.
A13	PRODUCTOS DISEÑADOS PARA GLP Y DIESEL SIN PODER VENDER POR FALTA DE COMPRADORES.	FA4			
A14	ECUADOR AL RETIRARSE DEL ATPDEA, PONE EN DESVENTAJA A LAS EMPRESAS NACIONALES CON LA COMPETENCIA INTERNACIONAL.	FA5	Invertir capital en procesos administrativos para generar una cultura organizacional que permita igual o superar a la competencia en sus respectivos procesos.	DA4	Rediseñar la website corporativa de acuerdo a la asesoría de un nuevo proveedor de Diseño para dar a conocer la calidad de los productos de forma ordenada por línea de repuestos industriales.
A21	LAS COSTUMBRES DE CONSUMO EN EL ECUADOR, HACEN QUE NO INVIERTAN EN PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CALIDAD SINO BUSQUEN LO MÁS ECONÓMICO DE BAJO COSTO Y CONSUMEN PRODUCTOS DE MALA CALIDAD.	FA6			
A38	DISMINUCIÓN DEL MERCADO DE RETENA FRENTE A LA COMPETENCIA.	FA7	Incrementar las ventas anuales mediante la oferta de los productos de calidad en función de disponibilidad, calidad y precio.	DA5	Crear actividades de feedback con la información proporcionada por los altos mandos para generar mayor comunicación de los procesos realizados durante un periodo de tiempo determinado.
A24	COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE BAJA CALIDAD A MENOR COSTO.	FA8			
A34	PERCEPCIÓN POR PARTE DE LOS CLIENTES QUE LOS PRODUCTOS COMERCIALIZADOS POR RETENA SON DE ALTO PRECIO SIN COMPARAR CON LA CALIDAD DE LOS MISMOS QUE SE DISTRIBUYE EN EL MERCADO.	FA9	Asesorar a la demanda de acuerdo a las nuevas políticas de producción u ordenanzas municipales para desarrollar sus proyectos y así lograr incrementar la confianza de los clientes.		

Elaborado por: Xavier Arévalo, Diciembre 2013

### 3.3.6. Matriz EFI

La matriz de Evaluación de Factores Internos resume y evalúa las fortalezas y debilidades definidas, se lleva a cabo por medio de la intuición. Un completo entendimiento de los factores más importantes que las cifras.

Tabla 27 Matriz EFI

N.-	FORTALEZAS	IMPACTO	% RELATIVO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
F1	LA COMUNICACIÓN DE PUERTAS ABIERTAS DETERMINA UNA CONFIANZA Y PREDISPOSICIÓN EN EL PERSONAL.	5	0,03	4	0,14
F2	LIDERAZGO DEFINIDO PERMITE UNA DIRECCIÓN Y UN ADECUADO SISTEMA DE CONTROL.	5	0,03	4	0,14
F3	SERVICIO DE ASESORÍA Y CAPACITACIÓN SIN COSTO ADICIONALES.	5	0,03	4	0,14
F4	TOMA DE DECISIONES CON ENFOQUE A RESULTADOS ORGANIZACIONALES.	0	0,00	4	0,00
F5	ORGANIZACIÓN ADECUADA DE ACUERDO AL TAMAÑO DE LA EMPRESA.	0	0,00	3	0,00
F6	DISPONE DE LIQUIDEZ REPRESENTATIVA PARA OPERAR SIN RECURRIR A FLUJOS DE VENTAS.	3	0,02	3	0,06
F7	CUMPLIMIENTO DE POLÍTICAS DE CRÉDITO 30 DÍAS EN ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAS.	5	0,03	4	0,14
F8	ROTACIÓN DE INVENTARIOS EN 41 DÍAS.	5	0,03	4	0,14
F9	MAGNITUD PARA CUBRIR DÍAS DE VENTA POR LA CAJA Y BANCOS ELEVADA.	3	0,02	4	0,08
F10	ACTIVOS PRODUCTIVOS TIENEN LA CAPACIDAD DE GENERAR VENTAS.	3	0,02	4	0,08
F11	IMPACTO DEL PASIVO SUSTENTABLE FRENTE AL PATRIMONIO.	3	0,02	3	0,06
F12	EXISTE RENTABILIDAD DE FONDOS APORTADOS POR LOS ACCIONISTAS.	5	0,03	3	0,10
F13	USO DE INTERNET PARA GENERAR NEGOCIOS INTERNACIONALES.	5	0,03	4	0,14
F14	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE NUEVOS NEGOCIOS LOCALES GRACIAS A LA INTERNET.	5	0,03	3	0,10
F15	COMUNICACIÓN DIRECTA CON LOS CLIENTES EN BASE DE LA PAGINA WEB Y EL EMAIL.	5	0,03	3	0,10

F16	SISTEMA DE FACTURACIÓN ADECUADA DE ACUERDO AL GIRO DE NEGOCIO.	0	0,00	3	0,00
F17	NIVEL ACADÉMICO DEL TALENTO HUMANO ES ÓPTIMO EN FUNCIÓN A LAS ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS.	3	0,02	4	0,08
F18	LA EXPERIENCIA DEL PERSONAL ES CONSIDERADA ACEPTABLE PARA ASESORAR Y REALIZAR TRABAJOS A LOS CLIENTES.	5	0,03	4	0,14
F19	EXISTE ESTABILIDAD LABORAL POR PARTE DE DECISIONES GERENCIALES.	3	0,02	3	0,06
F20	BAJO NIVEL DE AUSENTISMO A LAS FUNCIONES POR PARTE DEL PERSONAL.	3	0,02	3	0,06
F21	PERSONAL TÉCNICO CUENTA CON MATERIAL Y EQUIPOS DE SEGURIDAD PARA REALIZAR LOS TRABAJOS.	0	0,00	4	0,00
F22	LA EMPRESA CUENTA CON UN NIVEL BAJO DE RETIROS DEL PERSONAL.	5	0,03	3	0,10
<b>N.-</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>% RELATIVO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>RESULTADO PONDERADO</b>
D1	CRONOGRAMA DE ACTIVIDAD DE PROYECTOS Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS SIN DEFINIR.	3	0,02	2	0,04
D2	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS EMPÍRICOS SIN REALIZAR UN PREVIO ANÁLISIS PARA CADA PUESTO DE TRABAJO.	5	0,03	1	0,03
D3	RETENA NO DISPONE DE UN DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO QUE GUIE EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS CORPORATIVOS.	5	0,03	2	0,07
D4	ESCASA FILOSOFÍA CORPORATIVA QUE PERMITA PODER IDENTIFICAR A LA EMPRESA.	5	0,03	2	0,07
D5	CARECE DE UN PLAN DE MARKETING QUE PERMITA ALCANZAR OBJETIVOS DE MERCADO.	0	0,00	2	0,00
D6	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DESARROLLADO SIN METODOLOGÍA ALGUNA.	5	0,03	2	0,07
D7	NO SE ENCUENTRA DOCUMENTADO PROCESOS NI FUNCIONES.	3	0,02	1	0,02
D8	ACTIVO CORRIENTE ES MÍNIMO PARA CUBRIR LOS PASIVOS CORRIENTES.	5	0,03	2	0,07
D9	CAPACIDAD DE PAGO DE RETENA ESCASO A CORTO PLAZO.	0	0,00	1	0,00
D10	NEGATIVA DISPONIBILIDAD DE CAPACIDAD ECONÓMICA PARA RESPONDER OBLIGACIONES CON TERCEROS.	3	0,02	1	0,02
D11	NIVEL GLOBAL DE ENDEUDAMIENTO FRENTE A SUS ACTIVOS ELEVADO.	3	0,02	1	0,02

D12	UTILIDAD OBTENIDA POR RETENA EN FUNCIÓN DE LAS VENTAS ES DEL 7%.	0	0,00	1	0,00
D13	PAGINA WEB CON FALTA DE DESCRIPCIÓN, CLASIFICACIÓN Y GRAFICA DE PRODUCTOS DE RETENA.	5	0,03	2	0,07
D14	LISTA DE PRECIOS DE SIFARE INCOMPLETA DE ACUERDO AL MATERIAL IMPRESO.	3	0,02	2	0,04
D15	SISTEMAS WINDOWS Y MICROSOFT DESACTUALIZADOS A LA FECHA.	3	0,02	2	0,04
D16	LA EMPRESA NO CUENTA CON ACTIVIDADES DE ROTACIÓN QUE PERMITAN FORTALECER SUS CONOCIMIENTOS.	5	0,03	2	0,07
D17	ESCASO SENTIMIENTO DE PERTENENCIA A LA EMPRESA POR PARTE DEL TALENTO HUMANO.	5	0,03	2	0,07
D18	PERSONAL DE LA EMPRESA NO ES MOTIVADO PARA REALIZAR MEJOR SUS FUNCIONES.	3	0,02	2	0,04
D19	NIVEL DE REMUNERACIÓN EN BASE A AÑOS DE DESEMPEÑO Y NO AL NIVEL ACADÉMICO.	3	0,02	2	0,04
D20	LA EMPRESA NO CUENTA CON INDICADORES DE DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO.	5	0,03	2	0,07
<b>TOTAL EVALUACIÓN AMBIENTE INTERNO</b>		<b>145</b>	<b>1</b>	<b>112</b>	<b>2,73</b>

Elaborado por: Xavier Arévalo, Diciembre 2013

De acuerdo a la metodología ilustrada esta Matriz muestra una Potencialidad baja respecto a los factores estratégicos evaluados desde el punto de vista interno. Se deben comparar los RBF de las demás Matrices de acción para tener una idea global de los cursos de acción que deben tomarse. Para el caso sería una validación de que se debe emprender acciones ofensivas con urgencia debido a que si se espera el pequeño margen de potencialidad es muy bajo.

En el caso de Retena el promedio ponderado es de 2.73 lo que quiere decir que es competitiva e internamente fuerte; sin embargo, se deben implementar estrategias para capitalizar las fortalezas internas y neutralizar las debilidades.

### 3.3.7. Matriz EFE

La matriz de Evaluación de Factores Externos permite evaluar los factores que se han determinado como oportunidades y amenazas, resultado del análisis externo de la empresa (macro entorno).

Tabla 28 Matriz EFE

N.-	OPORTUNIDADES	IMPACTO	% RELATIVO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
O1	LA ESTABILIDAD POLÍTICA DEL ECUADOR HA PERMITIDO UN DESARROLLO SOSTENIDO DEL APARATO PRODUCTIVO NACIONAL.	5	0,02	3	0,06
O2	LA ESTABILIDAD EN EL PRECIO DE LOS PRODUCTOS, AUMENTA LA CAPACIDAD DE COMPRA DE INSUMOS.	5	0,02	4	0,08
O3	ESTABILIDAD DE COSTOS DE PRODUCCIÓN EN LOS SECTORES INDUSTRIALES.	3	0,01	4	0,05
O4	AUMENTO DE LA DEMANDA EN UN ENTORNO ECONÓMICO GLOBAL.	3	0,01	4	0,05
O5	EL PIB ESTÁ EN CRECIMIENTO CONSTANTE MUESTRA DE LA IMPORTANTE ACTIVIDAD ECONÓMICA INDUSTRIAL.	5	0,02	4	0,08
O6	TENDENCIA AL AUMENTO DE PRODUCCIÓN EN EL SECTOR INDUSTRIAL DEBIDO AL AUMENTO DE LA OFERTA DE PRODUCTOS.	0	0,00	4	0,00
O7	EL ECUADOR GENERA PROYECTOS MICRO-EMPRESARIALES PARA AUMENTAR LA PRODUCCIÓN DE PYMES EN EL PAÍS.	5	0,02	4	0,08
O8	FACILIDAD DE ACCEDER A UN FINANCIAMIENTO PARA EMPRENDER NUEVAS INDUSTRIAS.	3	0,01	3	0,03
O9	AUMENTO DE PRODUCCIÓN EN LOS SECTORES DE AGRICULTURA Y PESCA.	0	0,00	3	0,00
O10	EXPORTACIÓN INCREMENTO 2% EN RELACIÓN AL AÑO ANTERIOR.	3	0,01	3	0,03
O11	MAYOR PARTICIPACIÓN DE LAS EMPRESAS NACIONALES DE DIFERENTES SECTORES PRODUCTIVOS EN EL MERCADO INTERNACIONAL.	0	0,00	3	0,00
O12	DISPONIBILIDAD DE SUMINISTRAR REPUESTOS ELÉCTRICOS EN EL MERCADO INDUSTRIAL ECUATORIANO.	5	0,02	4	0,08

O13	CREACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS QUE FACILITEN LOS PROCESOS INDUSTRIALES NACIONALES.	3	0,01	4	0,05
O14	UTILIZACIÓN DE NUEVAS IDEAS TECNOLÓGICAS PERMITE EN VARIOS PAÍSES, GENERA UN IMPACTO GLOBAL.	3	0,01	4	0,05
O15	DESARROLLO DEL APARATO PRODUCTIVO, POR ESTA RAZÓN LA INDUSTRIA ECUATORIANA HA EXPERIMENTADO UN LENTO DESARROLLO.	5	0,02	4	0,08
O16	ESTABILIDAD POLÍTICA DE ECUADOR PROMUEVE INVERSIONES EXTRANJERAS EN EL SECTOR DE ENERGÍAS RENOVABLE.	5	0,02	3	0,06
O17	FUENTE DE INFORMACIÓN PARA LA APERTURA DE NUEVOS CLIENTES.	3	0,01	3	0,03
O18	IMPULSAN EL DESARROLLO DE LAS PYMES EN EL ECUADOR.	0	0,00	3	0,00
O19	EL PERSONAL DE RETENA AL CONOCER DE LAS ORDENANZAS MUNICIPALES VIGENTES PUEDE BRINDAR MEJOR ASESORAMIENTO A LOS CLIENTES.	5	0,02	3	0,06
O20	ESTUDIAR LAS ORDENANZAS AMBIENTAL RESULTARÍA BENEFICIO PARA GENERAR NUEVOS MERCADOS.	5	0,02	3	0,06
O21	EL CRECIMIENTO DE MERCADO GENERA MAYOR CAPTACIÓN EN LOS DIFERENTES SECTORES PRODUCTIVOS INDUSTRIALES.	5	0,02	3	0,06
O22	INCREMENTO DE LA PEA SIGNIFICA UN INCREMENTO EN EL PODER ADQUISITIVO DE LOS CONSUMIDORES.	5	0,02	3	0,06
O23	EL CRECIMIENTO INDUSTRIAL SE ENCUENTRA EN CONSTANTE CRECIMIENTO Y PERMITE INCREMENTAR LAS VENTAS PARA RETENA.	0	0,00	3	0,00
O24	PERMITE CREAR NUEVOS MERCADOS EN EL SECTOR INDUSTRIAL.	0	0,00	3	0,00
O25	ACCESO A NUEVOS PRODUCTOS VANGUARDISTAS.	3	0,01	3	0,03
O26	DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTOS POR LA IDENTIFICACIÓN DE MARCAS COMERCIALIZADAS.	3	0,01	3	0,03
O27	EXCLUSIVIDAD DE COMERCIALIZAR PRODUCTOS DE MARCAS INTERNACIONALES CON UN CANAL DE DISTRIBUCIÓN DIRECTO A SUS CLIENTES.	5	0,02	4	0,08
O28	DISPONIBILIDAD DE PRODUCTOS EXCLUSIVOS DE ALTA CALIDAD CON LOS MÁS ALTOS REQUISITOS DE USO A CONVENIENCIA DEL CLIENTE.	3	0,01	3	0,03

O29	COMPLICADO ACCESO A NUEVOS COMPETIDORES POR LA INVERSIÓN EN CAPITAL QUE SUSTENTE A LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS.	5	0,02	3	0,06
O30	PRODUCTOS SUSTITUTOS NACIONALES CON ESCASA CALIDAD A COMPARA CON LOS PRODUCTOS IMPORTADOS DE RETENA.	0	0,00	3	0,00
O31	RETENA S.A. CONTINÚA SIENDO REPRESENTANTE EXCLUSIVO Y DISTRIBUIDOR AUTORIZADO DE LAS MARCAS DE LOS PROVEEDORES.	5	0,02	3	0,06
O32	RETENA S.A. CUENTA CON PROVEEDORES RECONOCIDOS POR SU EXPERIENCIA A NIVEL MUNDIAL.	3	0,01	4	0,05
O33	COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE ALTA CALIDAD EN EL MERCADO.	3	0,01	3	0,03
O34	PODER DE NEGOCIACIÓN POR PARTE DE RETENA SOBRE LOS PROVEEDORES PARA EJERCER LAS CONDICIONES DE PAGO.	0	0,00	3	0,00
O35	POSEER LA AUTORIZACIÓN EXCLUSIVA DE DISTRIBUIR LOS PRODUCTOS EN RETENA AL UTILIZAR UN CANAL DE DISTRIBUCIÓN DIRECTA.	5	0,02	3	0,06
O36	CLIENTES PRINCIPALES A LAS EMPRESAS MÁS RECONOCIDAS DEL ECUADOR.	5	0,02	4	0,08
O37	DISPONE DE REVENDEDORES A NIVEL NACIONAL, CON ACUERDOS ESTABLECIDOS.	3	0,01	4	0,05
O38	RECONOCIMIENTO DE LOS PROYECTOS REALIZADOS DE RETENA POR PARTE DE NUEVOS CLIENTES.	5	0,02	4	0,08
O39	CAPTAR A NUEVAS PYMES QUE SE DESARROLLAN EN EL PAÍS.	5	0,02	3	0,06
O40	AMPLIA VARIEDAD EN LÍNEAS DE PRODUCTOS INDUSTRIALES.	0	0,00	3	0,00
O41	VENTA DE PRODUCTOS ESPECÍFICOS PARA PROCESOS INDUSTRIALES.	0	0,00	3	0,00
O42	AMPLIA GAMA DE SECTORES INDUSTRIALES EN LOS CUALES SE PUEDE OFERTAR EL PRODUCTO.	3	0,01	3	0,03
O43	CRECIMIENTO DE PYMES.	0	0,00	4	0,00
O44	EL TAMAÑO DEL MERCADO ES AMPLIO Y DIVERSIFICADO PARA OFERTAR LOS PRODUCTOS DE RETENA S.A.	3	0,01	4	0,05

O45	BUENAS RELACIONES CON SUS CLIENTES Y ACEPTACIÓN EN EL MERCADO POR SUS PRODUCTOS Y SERVICIOS, ADICIONALES SIN COSTO.	5	0,02	4	0,08
<b>N.-</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>% RELATIVO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>RESULTADO PONDERADO</b>
A1	LA INFLACIÓN QUE NO HA VARIA CONSTANTEMENTE HA ESCALADO 4 PUNTOS EN CASI 13 AÑOS, COMPLICA LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA DEL NEGOCIO.	3	0,01	2	0,02
A2	LOS COSTOS INVOLUCRADOS AFECTAN AL PRECIO DEL LOS PRODUCTOS INDUSTRIALES PUES SU EFECTO ES DIRECTO.	0	0,00	2	0,00
A3	TASA DE INTERÉS ACTIVA ELEVADA PARA GENERAR INTERÉS POR PARTE DE ACCIONISTAS QUE DESEEN INVERTIR EN PROYECTOS.	3	0,01	1	0,01
A4	ELEVADA TASA DE INTERÉS PARA LA ADQUISICIÓN DE PRÉSTAMOS, OCASIONA UNA MÍNIMA INVERSIÓN PARA MEJORA DE LA PRODUCCIÓN.	5	0,02	1	0,02
A5	LAS TASAS DE INTERÉS ACTIVA Y PASIVA DEL MERCADO AFECTAN INDIRECTAMENTE A LOS OBJETIVOS DE RETENA YA QUE SUS CLIENTES SE PUEDEN FINANCIAR LOS PROYECTOS CON PRÉSTAMOS BANCARIOS.	5	0,02	2	0,04
A6	GRAN VARIEDAD DE PRODUCTOS SUSTITUTOS EXTRANJEROS, DISMINUYEN LA PRODUCCIÓN NACIONAL.	3	0,01	1	0,01
A7	CALIDAD DE PRODUCTOS EXTRANJEROS SUPERIORES A PRODUCTOS NACIONALES.	0	0,00	2	0,00
A8	TRAMITES DE RESTRICCIÓN Y SUSTITUCIONES DE LAS IMPORTACIONES COMO POLÍTICAS DE ESTADO.	5	0,02	2	0,04
A9	DISMINUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN NACIONAL POR EL GRAN NUMERO DE IMPORTACIONES AL ECUADOR, DEBIDO A LIMITACIONES DE CALIDAD Y PRODUCCIÓN.	3	0,01	2	0,02
A10	GOBIERNO NACIONAL INCREMENTA EL ISD PARA GENERAR EL CONSUMO NACIONAL.	5	0,02	2	0,04
A11	AUMENTA EL PRECIO DE PRODUCTOS IMPORTADOS POR RETENA EN COMPARACIÓN CON LOS DE LA COMPETENCIA.	5	0,02	2	0,04
A12	GRAN DISPONIBILIDAD DE ENERGÍA NO RENOVABLE PERO TEMPORAL.	5	0,02	2	0,04
A13	PRODUCTOS DISEÑADOS PARA GLP Y DIESEL SIN PODER VENDER POR FALTA DE COMPRADORES.	5	0,02	2	0,04

A14	ECUADOR AL RETIRARSE DEL ATPDEA, PONE EN DESVENTAJA A LAS EMPRESAS NACIONALES CON LA COMPETENCIA INTERNACIONAL.	5	0,02	2	0,04
A15	FALTA DE INTERÉS POR MEJORAR LOS PROCESOS PRODUCTIVOS EN LAS EMPRESAS NACIONALES.	3	0,01	1	0,01
A16	TEMOR POR EMPRENDER NUEVOS NEGOCIOS EN EL ÁMBITO DE PRODUCCIÓN.	0	0,00	1	0,00
A17	INCREMENTO DE IMPUESTOS PARA LAS FABRICAS PRIVADAS.	3	0,01	2	0,02
A18	SISTEMA TRIBUTARIO EXIGENTE PARA LAS EMPRESAS PRIVADAS.	3	0,01	2	0,02
A19	LEYES TRIBUTARIAS INESTABLES CON POSIBLE CAMBIO EN EL FUTURO.	0	0,00	1	0,00
A20	ORDENANZAS VIGENTES AFECTAN LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN DE NUESTROS CLIENTES.	5	0,02	2	0,04
A21	LAS COSTUMBRES DE CONSUMO EN EL ECUADOR, HACEN QUE NO INVIERTAN EN PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CALIDAD SINO BUSQUEN LO MÁS ECONÓMICO DE BAJO COSTO Y CONSUMEN PRODUCTOS DE MALA CALIDAD.	5	0,02	1	0,02
A22	LAS COSTUMBRES EN EL ECUADOR, HACEN QUE NO INVIERTAN EN PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CALIDAD SINO BUSQUEN LO MÁS ECONÓMICO DE BAJO COSTO.	0	0,00	1	0,00
A23	EXCLUSIVIDAD DE REPUESTOS PARA CIERTOS MATERIALES INDUSTRIALES.	3	0,01	2	0,02
A24	COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE BAJA CALIDAD A MENOR COSTO.	5	0,02	1	0,02
A25	EL VOLUMEN DE COMPRAS DE MERCADERÍA AFECTA EN LA ECONOMÍA DE ESCALA POR EL COSTO DE IMPORTACIÓN.	5	0,02	1	0,02
A26	LIMITACIÓN DE CAPITAL PARA NUEVAS IMPORTACIONES O NUEVOS PROYECTOS DE LA EMPRESA.	3	0,01	1	0,01
A27	COSTO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS MUY INFERIOR A PRODUCTOS IMPORTADOS.	0	0,00	1	0,00
A28	TENDENCIA EN EL MERCADO A COMPRAR PRODUCTOS DE BAJO PRECIO SIN CONSIDERAR LA CALIDAD.	3	0,01	2	0,02
A29	RIESGO DE OCASIONAR UN ACCIDENTE A LARGO PLAZO POR USAR MATERIALES SIN CERTIFICACIÓN DE FABRICACIÓN.	0	0,00	1	0,00
A30	DISPONIBILIDAD DE PROVEEDORES LIMITADOS.	5	0,02	1	0,02

A31	NO DISPONER DE GARANTÍAS POR FALLAS DE MERCADERÍA POR PARTE DE LOS PROVEEDORES.	5	0,02	2	0,04
A32	NO DISPONER DE CRÉDITO DIRECTO A PARTIR DE LA FECHA DE EMBARQUE.	3	0,01	1	0,01
A33	RESPONSABILIDAD TOTAL DE RETENA POR CUBRIR LOS GASTOS DE TRANSPORTE DE MERCADERÍA DESDE EL PAÍS DE ORIGEN HASTA EL DESTINO FINAL.	3	0,01	2	0,02
A34	PERCEPCIÓN POR PARTE DE LOS CLIENTES QUE LOS PRODUCTOS COMERCIALIZADOS POR RETENA SON DE ALTO PRECIO SIN COMPARAR CON LA CALIDAD DE LOS MISMOS QUE SE DISTRIBUYE EN EL MERCADO.	5	0,02	1	0,02
A35	VARIEDAD DE LÍNEAS DE PRODUCTOS INCREMENTA EL NÚMERO DE REPUESTOS POR PRODUCTOS.	0	0,00	1	0,00
A36	MAYOR NÚMERO DE EMPRESAS EN LA PROVINCIA DEL GUAYAS.	0	0,00	1	0,00
A37	REDUCIDA PARTICIPACIÓN DEL MERCADO POR PARTE DE RETENA.	3	0,01	2	0,02
A38	DISMINUCIÓN DEL MERCADO DE RETENA FRENTE A LA COMPETENCIA.	5	0,02	2	0,04
<b>TOTAL EVALUACIÓN AMBIENTE INTERNO</b>		<b>259</b>	<b>1</b>	<b>211</b>	<b>2,62</b>

Elaborado por: Xavier Arévalo, Diciembre 2013

De acuerdo a la metodología ilustrada en esta matriz, muestra una potencialidad baja, pero creciente respecto a los factores estratégicos externos evaluados, por lo que las iniciativas ofensivas deben apoyarse en potencializar las oportunidades.

El promedio ponderado de la matriz EFE es de 2,62 es el esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen oportunidades del exterior y eviten las amenazas. En otras palabras, las estrategias de la empresa deben ir enfocadas a aprovechar con eficiencia las oportunidades existentes e ir minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas.

### 3.3.8. Matriz General Electric

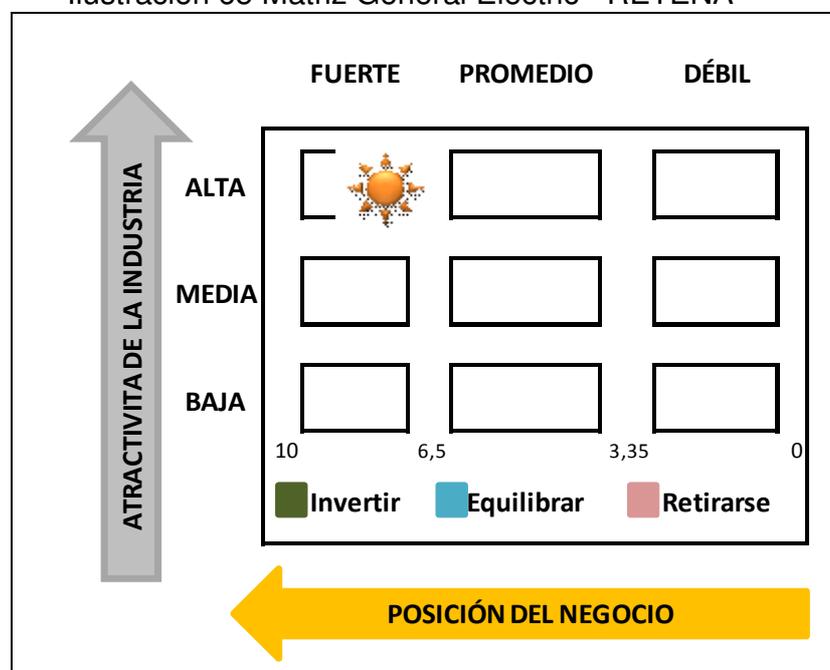
De acuerdo a su objetivo inicial, “de la matriz de General Electric (también llamada <<Matriz McKinsey>>, por su autor, <<Matriz direccional>> y <<Matriz DPM>>) es el de ayudar, a nivel corporativo, a identificar las oportunidades y objetivos de inversión. Estas oportunidades y objetivos, a su vez, se convierten en directrices para el establecimiento de los objetivos y el desarrollo de las respectivas estrategias.” (Marketing Publishing Center, 1990)

Tabla 29 Matriz General Electric - RETENA

<b>MATRIZ GENERAL ELECTRIC</b>					
<b>NEGOCIO</b>	<b>PESO RELATIVO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>TOTAL</b>	<b>ATRACTIVO</b>	<b>RANGO</b>
TALENTO HUMANO	18%	10	1,8	<b>BAJA</b>	1 - 3.33
SÓLIDOS CONOCIMIENTOS EN GENERADORES DE VAPOR	16%	8	1,28		
TECNOLOGÍA AVANZADA	9%	6	0,54		
MATERIALES Y REPUESTOS INDUSTRIALES	12%	8	0,96	<b>MEDIA</b>	3.4 - 6.6
DIVERSIFICACIÓN DE CLIENTES	8%	5	0,4		
INNOVACIÓN EN PROCESOS INDUSTRIALES	10%	8	0,8		
CALIDAD DE SERVICIO	9%	8	0,72	<b>ALTA</b>	6.7 - 10
CRECIMIENTO EN EL MERCADO	7%	6	0,42		
RENTABILIDAD	5%	8	0,4		
COSTOS	6%	6	0,36		
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>7,68</b>		

Elaborado por: Xavier Arévalo, Diciembre 2013

Ilustración 65 Matriz General Electric - RETENA



Elaborado por: Xavier Arévalo, Diciembre 2013

De acuerdo a la metodología de la matriz se analiza las variables que representan la posición competitiva de la empresa así como el atractivo de estas, se evalúa los impactos de las distintas variables sobre las dimensiones respectivas. La empresa Retena se encuentra ubicada en la primera casilla de categoría Alta/fuerte, otorgando estrategias para invertir y crecer, proveer el máximo de inversiones, consolidar la posición y aceptar niveles de rentabilidad moderados.

### 3.3.9. Matriz PEYEA

“La matriz PEYEA es un instrumento que puede ayudar a estudiar la adecuación de la estrategia en una organización dada. Su marco de cuatro cuadrantes indica si una

estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva ha sido la más adecuada.”

(Vidal, 2004)

Los ejes de la matriz PEYEA representan:

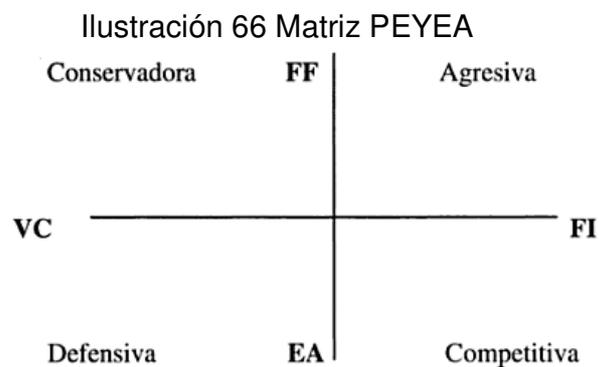
**Dos dimensiones internas:**

- Fuerza financiera (FF)
- Ventaja competitiva (VC)

**Dos dimensiones externas:**

- Estabilidad del ambiente (EA)
- Fuerza de la industria (FI)

Dependiendo del tipo de organización, numerosas variables podrían constituir cada una de las dimensiones de los ejes representadas en la matriz PEYEA. En la figura siguiente se observan los cuatro cuadrantes:



Fuente: (Vidal, 2004)

Tabla 30 Matriz PEYEA-Retena

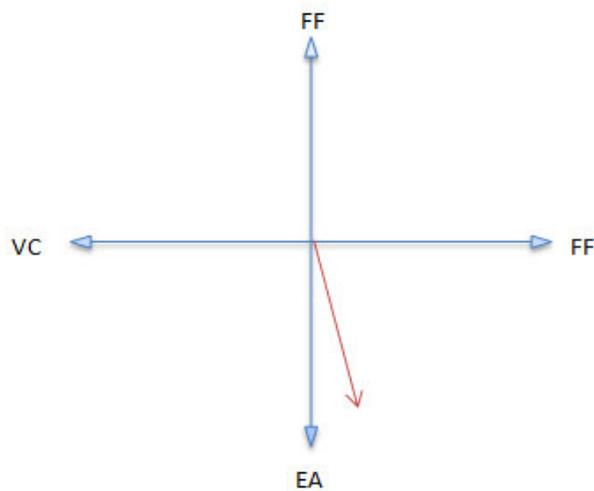
Fuerzas	Calificación
<b>Fuerza Financiera FF</b>	
ROI de Retena es de 15% para el 2012.	6
Periodo promedio de cobranza de 29 días.	5
Activo corriente es 0,93 veces mas grande que el pasivo corriente.	3
Capital de trabajo nulo en caso de responder a terceros.	1
	<b>15</b>
<b>Fuerza de la Industria FI</b>	
Proveedores de repuestos industriales con moderna tecnología.	4
Rendimiento sobre el patrimonio genera 15% de cada dólar sobre el patrimonio.	5
Aprovechamiento de recursos otorgados por los proveedores.	5
Potencial crecimiento de las PYMES en el Ecuador.	6
	<b>20</b>
<b>Estabilidad del Ambiente EA</b>	
Cambios de energías permite crear nuevas fuentes de negocios.	-1
Estabilidad de precios al consumidor genera mayor capacidad de consumo.	-3
Precios de la competencia relativamente parejos a los de Retena.	-5
Es necesario tener una fuerte suma de capital para ingresar al mercado industrial como competencia.	-1
	<b>-10</b>
<b>Ventaja Competitiva VC</b>	
La participación del mercado complementada por fieles clientes.	-1
Productos de calidad con el respaldo de los proveedores.	-4
Asesoría a clientes en los clientes sin ningún costo.	-3
Conocimientos tecnológicos	-3
Control sobre los proveedores y los distribuidores.	-2
	<b>-13</b>
<b>Conclusión</b>	
El promedio para FF es $15/4 = 3,75$	
El promedio para la FI es $20/4 = 5$	
El promedio EA es $-10/4 = -0,25$	
El promedio VC es $-13/5 = -2,6$	
El vector direccional coordina:	
Eje X: $-2,6 + (+5) = 2,4$	
Eje Y: $-0,25 + (+3,75) = -4$	
<b>(2,4; -4)</b>	
<b>Cuadrante Competitivo</b>	

Elaborado por: Xavier Arévalo, Diciembre 2013

El vector direccional está situado en la parte inferior derecha o cuadrante competitivo de la matriz, determinando que la empresa Retena debe ejercer estrategias competitivas, entre las cuales se encuentra:

- Estrategias de integración
- Estrategias de diferenciación
- Estrategias de diversificación

Ilustración 67 Grafico PEYEA Retena



Elaborado por: Xavier Arévalo, Diciembre 2013

La conclusión de la Matriz PEYEA es que la organización Retena S.A. se encuentra compitiendo bastante bien en el mercado industrial ecuatoriano.

## CAPITULO IV

### 4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

“las organizaciones para crear, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia donde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico... el direccionamiento estratégico lo integran: los principios corporativos, la visión y la misión de la organización”. (Amaya)

Ilustración 68 Direccionamiento Estratégico



Elaborado por: Xavier Arévalo, Diciembre 2013

“El direccionamiento estratégico se fundamenta en la obtención de un criterio común en la empresa, que permita unificar criterios y prosperar, a su vez que permite aprovechar las oportunidades futuras apoyándose en el razonamiento y la experiencia... Este análisis se compone de dos partes principales que son la Definición del Negocio y la Filosofía corporativa”. (Salazar, Estrategia, 2011)

#### 4.1. Filosofía Corporativa

Es la estructura conceptual que la organización define para orientar o inspirar el comportamiento de la organización y que responde a las cuestiones fundamentales de la existencia de la misma. La filosofía de la empresa representa la forma de pensar oficial de la organización. Para Desarrollarla, se deben analizar tres elementos fundamentales

trascendentes para esta, que indican hacia donde se dirige la organización, por que se dirigen hacia allá y que es lo que sustenta u obliga a que la empresa vaya en esa determinada dirección. Estos elementos se detallan a continuación:

#### **4.2. Definición del Negocio**

La empresa se encuentra en el sector industrial, abasteciendo de servicios y repuestos industriales a las fábricas ecuatorianas de diversos sectores productivos que permitan incrementar la matriz productiva del Ecuador, la empresa apoya al desarrollo sustentable de los mismos.

Los servicios y asesoramientos que Retena otorga a sus clientes son fundamentados en base al conocimiento empírico, expícito que ha desarrollado en función de 32 años de trabajo en diversos proyectos de las fábricas más reconocidas del Ecuador.

Retena S.A. se dedica a brindar servicios en el sector industrial, desarrollando procesos que optimicen el correcto funcionamiento de las fábricas satisfaciendo las necesidades de sus principales clientes actuales y nuevos. Importando al Ecuador tecnología moderna de acuerdo a materiales, equipos, repuestos entre otros varios productos para el buscar la satisfacción total de sus clientes.

##### **4.2.1. Principios y Valores**

Los principios y valores claros y precisos, conocidos por todos, son parte muy importante de la cultura estratégica de una compañía.

#### 4.2.1.1. Matriz Axiológica

“La matriz axiológica ayuda a identificar que los problemas sociales son problemas relacionados con valores”. (Salazar, Estrategia, 2011)

Por tanto, la matriz es la herramienta que ilustra la existencia de dos clases donde se manifiestan los problemas relacionados con los valores que ayudan a identificar las relaciones interpersonales; las manifestaciones son las siguientes:

Manifestación en la actitud de la persona como apatía o desinterés por el valor, empatía o interés en el antivalor, formación en el antivalor. Manifestación en el comportamiento de las personas, como omisión de la conducta debida según normas que garantiza el valor y la vivencia plena del antivalor.

Tabla 31 Matriz Axiológica

 <b>MATRIZ AXIOLÓGICA</b>					
<b>VALORES</b>	<b>DIRECTIVOS</b>	<b>OPERATIVOS</b>	<b>CLIENTES</b>	<b>PROVEEDORES</b>	<b>COMPETENCIA</b>
<i>Liderazgo</i>	x	x	x	x	x
<i>Responsabilidad</i>	x	x	x	x	x
<i>Aprendizaje</i>	x	x	x	x	x
<i>Competitividad</i>	x	x	x	x	
<i>Eficiencia</i>	x	x	x	x	

Elaborado por: Xavier Arévalo, Diciembre 2013

#### 4.2.1.2. Valores

La empresa en la actualidad no dispone con valores identificados como tal, en la labor diaria emplean valores, los mismos que se detallan a continuación para el presente proyecto.

Ilustración 69 Valores Retena



Elaborado por: Xavier Arévalo, Diciembre 2013

### 4.2.1.3.Principios

Los principios son los elementos éticos aplicados que guían las decisiones de la empresa y definen el liderazgo de la misma. Al igual que los valores, los principios que se proponen para el presente proyecto son los siguientes:

Ilustración 70 Principios Retena



Elaborado por: Xavier Arévalo, Diciembre 2013

#### **4.2.2. Visión**

La visión es a futuro y el plan estratégico se encuentra en función de la visión ya que un Plan Estratégico dura lo que dice la visión. Primero hay que saber a dónde quiere llegar, resumir las metas de la empresa ya que la visión no es un sueño es una aspiración en base a fundamentos.

“La visión es como debería ser y actuar la empresa en el futuro, basada en los valores y convicciones de sus integrantes”. (Salazar, Estrategia, 2011)

##### **4.2.2.1.Importancia de la Visión**

Radica en ser una fuente inspiradora para la empresa, genera la esencia que guía la iniciativa, de la cual es una fuente de energía en los momentos difíciles y ayuda a realizar trabajos por un motivo y hacia la misma dirección unificando a todos los componentes del negocio.

Cuando una empresa se encuentra en el Ciclo de Vida-la etapa madura, la importancia de la visión es relativamente ya que no dispone de trascendencia, pero en sectores nuevos, el correcto planteamiento de la visión es esencial para conseguir lo que la empresa quiere.

##### **4.2.2.2.Ventajas de Establecer la Visión**

Genera entusiasmo y compromiso de todos los departamentos que integran la organización.

Incentiva desde el director general hasta el último trabajador que se ha incorporado a la empresa, realicen acciones conforme a lo que indica la visión. Recordando que los mandos superiores tienen que predicar con el ejemplo.

Una adecuada visión, evita que se le hagan modificaciones, de lo contrario cualquier cambio esencial dejaría a los componentes de la empresa sin una guía fiable, fomentando la inseguridad general.

#### **4.2.2.3. Propósito Estratégico como Parte de la Visión**

Cuando la visión ha sido creada e integrada a en la actividad diaria de Retena, aparece el propósito estratégico. Este se refiere a buscar aspectos más concretos de la visión, materializándola.

Las características esenciales del propósito estratégico son:

Plantear metas ambiciosas que llevaran a Retena a un éxito total.

Tener una visión estable, sin modificaciones.

Todos hacia una misma visión: cada uno de los recursos que componen la organización tiene que involucrarse totalmente en la búsqueda de la visión. Para ello desarrollaran todos los esfuerzos que estén a su alcance, compartiendo momentos de euforia y de crisis.

La empresa cuenta con su propia visión, realizada de forma empírica sin metodología alguna. Misma que se detalla a continuación:

#### Ilustración 71 Visión Retena sin Metodología

##### **VISIÓN**

La visión de RETENA S.A., es mantener a nuestra clientela en constante conocimiento de los adelantos de los productos que se comercializan en cuanto a innovaciones o cambios a través de capacitación a nivel de **Ingeniería u Operadores** con el objetivo de incrementar la eficiencia en la producción y mejorar el funcionamiento de la maquinaria con la utilización de instrumentación con tecnología avanzada. Se imparten seminarios de entrenamiento y actualización de conocimientos en diversas ramas de la Ingeniería para facilitar la operación y entendimiento del producto.

Fuente: Retena, Diciembre 2013

Los elementos clave para la elaboración de la visión:

Tabla 32 Elementos de la Visión

<b>FACTORES CLAVE</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
<b>Posición en el mercado</b>	Empresa modelo en el sector de servicio y repuestos industriales.
<b>Tiempo</b>	5 años
<b>Ámbito del mercado</b>	Sector Industrial
<b>Producto</b>	Servicio y repuestos industriales importados.
<b>Principios Organizacionales</b>	Mejoramiento continuo, Orientación al cliente Y Gestión del tiempo.

Elaborado por: Xavier Arévalo, Diciembre 2013

Fuente: (Salazar, Estrategia, 2011)

De acuerdo al empleo de la metodología del autor, la visión que se propone para la empresa Retena es la siguiente:

Ilustración 72 Propuesta de Visión para Retena 2018



Elaborado por: Xavier Arévalo, Diciembre 2013

#### **4.2.3. Misión**

Es la definición de la razón de existencia y la naturaleza de un negocio. Así mismo es la determinación de las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión.

“La misión es una expresión del propósito de la organización: lo que desea lograr en el entorno más amplio. Actúa como una mano invisible que guía al personal de la organización.” (Kotler, Fundamentos de Marketing, 2003)

#### 4.2.3.1. Características de una misión

Las principales características que una misión empresarial debe tener, las siguientes: amplia, concreta, motivadora y realizable o posible.

Otras características de la misión es su motivación y desafía nuevos retos, fácil de captar y recordar, especifica los negocios actuales y su futuro, flexible y creativa.

#### 4.2.3.2. Elementos que componen la Misión

Los elementos clave para la elaboración de la Misión para Retena son:

Tabla 33 Elementos de la Misión

PERSPECTIVA	FACTORES CLAVE	DEFINICIÓN
INTERNA	NATURALEZA DEL NEGOCIO	Importador de repuestos industriales.
CLIENTE	RAZÓN DE EXISTIR	Proporcionar material, equipos y servicio industrial para ser eficientes.
	MERCADO AL QUE SIRVE	Personas y empresas del sector industrial.
INTERNA	CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS	Asesoría en proyectos y productos de Calidad.
FINANCIERO	POSICIÓN DESEADA EN EL MERCADO	Empresa modelo en el sector de servicio y repuestos industriales.
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	PRINCIPIOS Y VALORES	Mejoramiento continuo, Orientación al cliente Y Gestión del tiempo.

Elaborado por: Xavier Arévalo, Diciembre 2013

Fuente: (Salazar, Estrategia, 2011)

### 4.2.3.3.Importancia de la Misión

La misión de la empresa se plantea adecuadamente ya que permite aspectos importantes en la empresa, entre los cuales:

Definir una identidad corporativa clara y determinada, que ayuda a establecer la personalidad y el carácter de la organización, de tal manera que todos los miembros de Retena la identifiquen y respeten en cada una de sus acciones.

Define las oportunidades que se presentan ante una posible diversificación de Retena, para el presente proyecto la propuesta de Misión se detalla a continuación:

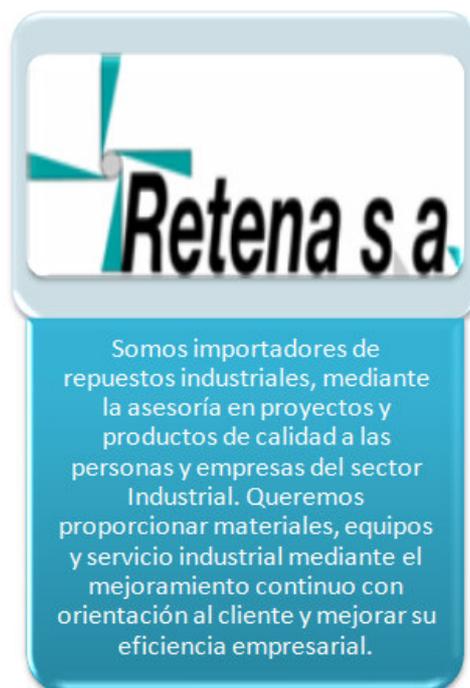
#### Ilustración 73 Misión de Retena sin Metodología

##### **MISIÓN**

La misión de **RETENA S.A.**, es promover los productos para abastecer de energía calorífica al mercado industrial ya sea este pequeño, mediano o grande. Focalizando la atención a partir de la asesoría técnica en la aplicación del producto, comercialización, instalación y complementando con el servicio de reparación y mantenimiento.

Fuente: Retena, Diciembre 2013

Ilustración 74 Propuesta de Misión para Retena



Elaborado por: Xavier Arévalo, Diciembre 2013

#### 4.2.4. Objetivos Corporativos

“Los objetivos corporativos son el resultado del proceso de diagnóstico ejecutado a través del Análisis Matricial en que se concluye en la priorización de ejes de gestión estratégica en los que se debe tomar acción de acuerdo a las prioridades de la empresa”. (Salazar, Estrategia, 2011)

Son la exteriorización del compromiso gerencial de producir resultados, sustituyendo las acciones sin dirección y permitiendo evaluar resultados, en todos los procesos de la organización; Orientados hacia el mejoramiento, Compactos, Posición en

función de metas, Desafiantes pero factibles y Orientados tanto a corto como a largo plazo.

Las características de los objetivos Corporativos para Retena será en función de la palabra en ingles *SMART* por su significado en ingles (*Specific, Mensurable, Assignable, Real and Time*).

Especifico: Claros, bien definidos y comprensibles.

Medible: Ser evaluados de acuerdo a un parámetro cuantificable.

Delegable: Puede designarse un responsable o varios de su cumplimiento y evaluación.

Realizable: Que sean posibles de ejecutar con los recursos disponibles actual o potencialmente.

Tiempo: Debe tener un inicio y un final concreto.

#### Ilustración 75 Características de los Objetivos Corporativos



Elaborado por: Xavier Arévalo, Diciembre 2013

Fuente: (Salazar, Estrategia, 2011)

#### 4.2.4.1.Ejes Estratégicos – Áreas de Priorización Estratégica

Los ejes estratégicos son los puntos o áreas principales donde se detecto falencias que requieren de acciones oportunas por parte de la empresa para minimizar, controlar o corregir dicha falencia detectada.

Para el estudio del presente proyecto la definición de los ejes estratégicos para Retena son presentados en la siguiente tabla:

Tabla 34 Ejes Estratégicos Retena

No.	EJES	CONCLUSIONES
1	PLAN ESTRATÉGICO	Diseñar un plan estratégico que le permita a la empresa cumplir con los objetivos estratégicos y establecer una filosofía corporativa que identifique a la empresa.
2	CAPACITACIÓN Y GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Diseñar e implementar un plan de capacitación integral a nivel directivo, administrativo, operativo y profesional en aspectos técnicos y de gestión reinvertiendo conocimientos y motivando al equipo a mantener el buen clima laboral, el empoderamiento y una cultura de trabajo en equipo en el que se respete la experiencia.
3	SISTEMA DE MERCADOTECNIA	Diseñar un plan de mejoramiento continuo que permita a la empresa alcanzar sus objetivos de mercado y obtener una mayor captación de clientes.
4		Crear campañas de News Letter que permitan dar a conocer a los clientes de nuevos servicios, equipos, materiales y repuestos industriales y lograr incrementar el posicionamiento de la empresa en la mente de los clientes.
5	VENTAJA COMPETITIVA	Brindar servicios de asesoría especializada que genere valor agregado a clientes actuales y potenciales; permitiéndoles así ver las ventajas de la automatización de procesos en las fabricas mediante la implementación de materiales industriales y servicio técnico.
6	GESTIÓN TECNOLÓGICA	Desarrollar capacitación con enfoque a las Energías no Renovables que permite al cliente estar consciente de los avances tecnológicos existentes en el mercado internacional.
7	COMPETENCIA	Diseñar planes de contingencia para minimizar el efecto de los competidores que podrían restar participación en el mercado.

8	<b>INTELIGENCIA DE MERCADO</b>	Maximizar el impacto de la incursión de repuestos industriales extranjeros cubriendo la demanda nacional, satisfaciendo las necesidades y expectativas de los clientes nacionales; ofreciendo servicios de alta calidad que estén al mismo nivel de la competencia.
9	<b>GESTIÓN FINANCIERA</b>	Incrementar la utilidad de la empresa, a través del crecimiento de las ventas, optimizando costos y siendo más productivos; generando valor para los accionistas.
10		Implementar un sistema de premios a los clientes puntuales con el objetivo de que la empresa cuente liquidez inmediata y generar una cultura del buen cliente para cubrir sus obligaciones a corto plazo, así como también realizar flujos de fondos llevando un control del efectivo que posee la empresa.
11	<b>ORGANIZACIÓN</b>	Establecer una estructura organizacional óptima que le permita a la empresa establecer responsables y generar responsabilidades.
12	<b>GESTIÓN DE ATENCIÓN AL CLIENTE</b>	Generar una cultura con enfoque al cliente para ganar y captar mayor participación en el mercado y lograr estar en lineamientos de la misión y visión de la empresa.

Elaborado por: Xavier Arévalo, Diciembre 2013

Fuente: (Salazar, Estrategia, 2011)

#### 4.2.4.2.Pre –Objetivos

“Los pre-objetivos son la transformación de la conclusión de cada eje en un objetivo preliminar, considerando el análisis realizado en el FODA y a la vez se definen variables que ayudan a su ejecución como se muestra a continuación”. (Salazar, Estrategia, 2011)

Sin embargo para el desarrollo del presente proyecto se debe realizar una previa matriz que resulta fundamental establecer la denominación de Indicadores de Gestión:

Tabla 35 Indicadores de Gestión – Retena

No.	PERSPECTIVA	EJES	FACTOR ESPECIFICO	FACTOR MEDIBLE	FORMULA	UNIDAD
1	FINANCIERA	GESTIÓN FINANCIERA	Incrementar la utilidad de la empresa, a través del crecimiento de las ventas, optimizando costos y siendo más productivos; generando valor para los accionistas.	Resultados	Ingresos/Gastos	U.M.
2			Implementar un sistema de premios a los clientes puntuales con el objetivo de que la empresa cuente liquidez inmediata y generar una cultura del buen cliente para cubrir sus obligaciones a corto plazo, así como también realizar flujos de fondos llevando un control del efectivo que posee la empresa.	Índice de liquidez	Activo Corriente/Pasivo Corriente	#
				Índice de Morosidad	Cuentas por Cobrar*360/Ventas	Días
3	CLIENTE	SISTEMA DE MERCADOTECNIA	Diseñar un plan de mejoramiento continuo que permita a la empresa alcanzar sus objetivos de mercado y obtener una mayor captación de clientes.	Índice de pérdida de clientes	$(N.- \text{Total clientes mes } n- N.- \text{ Total de clientes mes } n-1)/\text{Total de clientes mes } n$	%
				Crecimiento de mercado	$(\text{Clientes actuales}+\text{Clientes atendidos mes } n)/\text{Clientes actuales mes } n-1$	%
4			Crear campañas de News Letter que permitan dar a conocer a los clientes de nuevos servicios, equipos, materiales y repuestos industriales y lograr incrementar el posicionamiento de la empresa en la mente de los clientes.	Incremento de Audiencia	$\# \text{News Letter Enviadas mes}/\# \text{Transacciones Vendidas} * 100$	%
5		INTELIGENCIA DE MERCADO	Maximizar el impacto de la incursión de repuestos industriales extranjeros cubriendo la demanda nacional, satisfaciendo las necesidades y expectativas de los clientes nacionales; ofreciendo servicios de alta calidad que estén al mismo nivel de la competencia.	Número de quejas por falla de repuestos	Número de quejas recibidas	#
6		COMPETENCIA	Diseñar planes de contingencia para minimizar el efecto de los competidores que podrían restar participación en el mercado.	Eficiencia de los planes de contingencia	Planes ejecutados/Total de planes estructurados	%
7		GESTIÓN DE ATENCIÓN AL CLIENTE	Generar una cultura con enfoque al cliente para ganar y captar mayor participación en el mercado y lograr estar en lineamientos de la misión y visión de la empresa.	Satisfacción de clientes	$N.- \text{ Clientes satisfechos} / N.- \text{ Cantidad total de clientes encuestados} * 100$	%

8	INTERNA	VENTAJA COMPETITIVA	Brindar servicios de asesoría especializada que genere valor agregado a clientes actuales y potenciales; permitiéndoles así ver las ventajas de la automatización de procesos en las fabricas mediante la implementación de materiales industriales y servicio técnico.	Nivel de calidad del servicio de asesoría	N.- Asesoría / # de clientes satisfechos	%
9		ORGANIZACIÓN	Establecer una estructura organizacional óptima que le permita a la empresa establecer responsables y generar responsabilidades.	Eficiencia de los procesos	# Respuesta a clientes día/ # Solicitudes clientes día	%
10	CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	PLAN ESTRATÉGICO	Diseñar un plan estratégico que le permita a la empresa cumplir con los objetivos estratégicos y establecer una filosofía corporativa que identifique a la empresa.	Cumplimiento del Plan Estratégico	Objetivos cumplidos / Objetivos establecidos *100	%
				Satisfacción del clima laboral	Personal satisfecho / personal total	
11		CAPACITACIÓN Y GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Diseñar e implementar un plan de capacitación integral a nivel directivo, administrativo, operativo y profesional en aspectos técnicos y de gestión reinvertiendo conocimientos y motivando al equipo a mantener el buen clima laboral, el empoderamiento y una cultura de trabajo en equipo en el que se respete la experiencia.	Capacitación por funcionario	N.- horas de capacitación anuales	#
					N.- de cursos de capacitación dados	
12	GESTIÓN TECNOLÓGICA	Desarrollar capacitación con enfoque a las Energías no Renovables que permite al cliente estar consciente de los avances tecnológicos existentes en el mercado internacional.	Eficiencia tecnológica	N.- de sistemas Energía no Renovable / N.- de sistemas solicitados *100	%	
			Mantenimiento de equipo	N.- de Mantenimientos y Servicio Técnico programados	#	

Elaborado por: Xavier Arévalo, Diciembre 2013

Fuente: (Salazar, Estrategia, 2011)

Tabla 36 Pre-Objetivos Retena

No.	PERSPECTIVA	EJE	FACTOR ESPECIFICO	FACTOR MEDIBLE	ASIGNABLE	RECURSO	TIEMPO DE EJECUCIÓN
1	FINANCIERA	GESTIÓN FINANCIERA	Incrementar la utilidad de la empresa, a través del crecimiento de las ventas, optimizando costos y siendo más productivos; generando valor para los accionistas.	Resultados	Gerencia y Financiero	Tecnológico, financiero y humano	1 año
2			Implementar un sistema de premios a los clientes puntuales con el objetivo de que la empresa cuente liquidez inmediata y generar una cultura del buen cliente para cubrir sus obligaciones a corto plazo, así como también realizar flujos de fondos llevando un control del efectivo que posee la empresa.	Índice de liquidez Índice de Morosidad	Gerencia y Financiero		1 año
3	CLIENTE	SISTEMA DE MERCADOTECNIA	Diseñar un plan de mejoramiento continuo que permita a la empresa alcanzar sus objetivos de mercado y obtener una mayor captación de clientes.	Índice de pérdida de clientes Crecimiento de mercado	Marketing	Tecnológico, Financiero, Humano y Material	4 años
4			Crear campañas de News Letter que permitan dar a conocer a los clientes de nuevos servicios, equipos, materiales y repuestos industriales y lograr incrementar el posicionamiento de la empresa en la mente de los clientes.	Incremento de Audiencia	Ventas		1 año
5		INTELIGENCIA DE MERCADO	Maximizar el impacto de la incursión de repuestos industriales extranjeros cubriendo la demanda nacional, satisfaciendo las necesidades y expectativas de los clientes nacionales; ofreciendo servicios de alta calidad que estén al mismo nivel de la competencia.	Número de quejas por falla de repuestos	Marketing		1 año
6		COMPETENCIA	Diseñar planes de contingencia para minimizar el efecto de los competidores que podrían restar participación en el mercado.	Eficiencia de los planes de contingencia	Marketing		2 años
7		GESTIÓN DE ATENCIÓN AL CLIENTE	Generar una cultura con enfoque al cliente para ganar y captar mayor participación en el mercado y lograr estar en lineamientos de la misión y visión de la empresa.	Satisfacción de clientes	Marketing		1 año

8	INTERNA	VENTAJA COMPETITIVA	Brindar servicios de asesoría especializada que genere valor agregado a clientes actuales y potenciales; permitiéndoles así ver las ventajas de la automatización de procesos en las fabricas mediante la implementación de materiales industriales y servicio técnico.	Nivel de calidad del servicio de asesoría	Gerencia y Tecnología	Tecnológico, Humano y Materiales	6 meses
9		ORGANIZACIÓN	Establecer una estructura organizacional óptima que le permita a la empresa establecer responsables y generar responsabilidades.	Eficiencia de los procesos	Gerencia		1 año
10	CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	PLAN ESTRATÉGICO	Diseñar un plan estratégico que le permita a la empresa cumplir con los objetivos estratégicos y establecer una filosofía corporativa que identifique a la empresa.	Cumplimiento del Plan Estratégico Satisfacción del clima laboral	Gerencia	Tecnológico, Financiero, Humano y Material	2 años
11		CAPACITACIÓN Y GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Diseñar e implementar un plan de capacitación integral a nivel directivo, administrativo, operativo y profesional en aspectos técnicos y de gestión reinvertiendo conocimientos y motivando al equipo a mantener el buen clima laboral, el empoderamiento y una cultura de trabajo en equipo en el que se respete la experiencia.	Capacitación por funcionario	Gerencia y Talento Humano		1 año
12		GESTIÓN TECNOLÓGICA	Desarrollar capacitación con enfoque a las Energías no Renovables que permite al cliente estar consciente de los avances tecnológicos existentes en el mercado internacional.	Eficiencia tecnológica Mantenimiento de equipo	Tecnología		1 año

Elaborado por: Xavier Arévalo, Diciembre 2013

Fuente: (Salazar, Estrategia, 2011)

## 4.2.4.2.1. Pre Objetivos-Análisis de Afinidad

Tabla 37 Análisis de Afinidad Retena

No.	EJE	FACTOR ESPECIFICO	FACTOR MEDIBLE	ASIGNABLE	RECURSO	TIEMPO DE EJECUCIÓN	PRE - OBJETIVO	
1	GESTIÓN FINANCIERA	Incrementar la utilidad de la empresa, a través del crecimiento de las ventas, optimizando costos y siendo más productivos; generando valor para los accionistas.	Resultados	Gerencia y Financiero	Tecnológico, financiero y humano	1 año	Mejorar progresivamente la rentabilidad de la empresa.	<b>5</b>
2		Implementar un sistema de premios a los clientes puntuales con el objetivo de que la empresa cuente liquidez inmediata y generar una cultura del buen cliente para cubrir sus obligaciones a corto plazo, así como también realizar flujos de fondos llevando un control del efectivo que posee la empresa.	Índice de liquidez	Gerencia y Financiero		1 año		
			Índice de Morosidad					
3	SISTEMA DE MERCADOTECNIA	Diseñar un plan de mejoramiento continuo que permita a la empresa alcanzar sus objetivos de mercado y obtener una mayor captación de clientes.	Índice de pérdida de clientes Crecimiento de mercado	Marketing	Tecnológico, Financiero, Humano y	4 años	Satisfacer las necesidades de los clientes y lograr su fidelidad.	<b>1</b>

4		Crear campañas de News Letter que permitan dar a conocer a los clientes de nuevos servicios, equipos, materiales y repuestos industriales y lograr incrementar el posicionamiento de la empresa en la mente de los clientes.	Incremento de Audiencia	Ventas		1 año		
5	INTELIGENCIA DE MERCADO	Maximizar el impacto de la incursión de repuestos industriales extranjeros cubriendo la demanda nacional, satisfaciendo las necesidades y expectativas de los clientes nacionales; ofreciendo servicios de alta calidad que estén al mismo nivel de la competencia.	Número de quejas por falla de repuestos	Marketing		1 año		
6	COMPETENCIA	Diseñar planes de contingencia para minimizar el efecto de los competidores que podrían restar participación en el mercado.	Eficiencia de los planes de contingencia	Marketing		2 años		
7	GESTIÓN DE ATENCIÓN AL CLIENTE	Generar una cultura con enfoque al cliente para ganar y captar mayor participación en el mercado y lograr estar en lineamientos de la misión y visión de la empresa.	Satisfacción de clientes	Marketing		1 año		
8	VENTAJA COMPETITIVA	Brindar servicios de asesoría especializada que genere valor agregado a clientes actuales y potenciales; permitiéndoles así ver las ventajas de la automatización de procesos en las fabricas mediante la implementación de materiales industriales y servicio técnico.	Nivel de calidad del servicio de asesoría	Gerencia y Tecnología	Tecnológico, Humano y Materiales	6 meses	Mejorar los procesos internos para cubrir los requerimientos del mercado.	<b>4</b>
9	ORGANIZACIÓN	Establecer una estructura organizacional óptima que le permita a la empresa establecer responsables y generar responsabilidades.	Eficiencia de los procesos	Gerencia		1 año	Monitorear continuamente la gestión de la organización.	<b>2</b>

10	PLAN ESTRATÉGICO	Diseñar un plan estratégico que le permita a la empresa cumplir con los objetivos estratégicos y establecer una filosofía corporativa que identifique a la empresa.	Cumplimiento del Plan Estratégico	Gerencia		2 años		
			Satisfacción del clima laboral					
11	CAPACITACIÓN Y GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Diseñar e implementar un plan de capacitación integral a nivel directivo, administrativo, operativo y profesional en aspectos técnicos y de gestión reinvertiendo conocimientos y motivando al equipo a mantener el buen clima laboral, el	Capacitación por funcionario	Gerencia y Talento Humano	Tecnológico, Financiero, Humano y Material	1 año	Disponer de personal altamente capacitado y motivado.	<b>3</b>
12	GESTIÓN TECNOLÓGICA	Desarrollar capacitación con enfoque a las Energías no Renovables que permite al cliente estar consciente de los avances tecnológicos existentes en el mercado internacional.	Eficiencia tecnológica	Tecnología		1 año		
			Mantenimiento de equipo					

Elaborado por: Xavier Arévalo, Diciembre 2013

Fuente: (Salazar, Estrategia, 2011)

#### 4.2.4.2.2. Priorización de Pre-Objetivos

“La priorización de objetivos es determinar la factibilidad y el impacto que poseen y ejercen, respectivamente, dentro de la organización, en función a tres variables de factibilidad (Posibilidad de inversión, posibilidad de recurso humano apto y posibilidad de tecnología) y dos variables de impacto (Aporte al cumplimiento de la visión y aceptación interna de la propuesta) como se muestra en el siguiente cuadro.” (Salazar, Estrategia, 2011)

Ilustración 76 Matriz de Boston

		IMPACTO	
		ALTA FACTIBILIDAD BAJO IMPACTO	ALTA FACTIBILIDAD ALTO IMPACTO
FACTIBILIDAD		Objetivos Secundarios	Objetivos Prioritarios
		BAJA FACTIBILIDAD BAJO IMPACTO	BAJA FACTIBILIDAD ALTO IMPACTO
	No se concentre aquí	Objetivos que demandan gran esfuerzo pero que podrían ser claves	

Elaborado por: Xavier Arévalo, Diciembre 2013

Fuente: (Salazar, Estrategia, 2011)

La información anterior puede graficarse utilizando la relación de impacto vs. Factibilidad, una variante de la matriz BCG, de cada uno de los pre-objetivos basados en los valores totales que se derivan de la tabla anterior.

Tabla 38 Priorización de Pre-Objetivos Retena

 <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block; margin-left: 10px;">           10 = ALTO            5 = MEDIO            1 = BAJO         </div>				FACTIBILIDAD				IMPACTO		
				POSIBILIDAD DE INVERSIONES	POSIBILIDAD RECURSO HUMANO APTO	POSIBILIDAD TECNOLOGÍA A UTILIZARSE	TOTAL	APORTE A CUMPLIMIENTO DE VISIÓN	ACEPTACIÓN CENTRO	TOTAL
No.	PERSPECTIVA FINAL	EJES	OBJETIVO	40%	30%	30%	100%	50%	50%	100%
1	CLIENTE	SISTEMA DE MERCADOTECNIA	Satisfacer las necesidades de los clientes y lograr su fidelidad.	8	6	7	7,1	8	8	8
		INTELIGENCIA DE MERCADO								
		COMPETENCIA								
		GESTIÓN DE ATENCIÓN AL CLIENTE								
2	CRECIMIENTO	PLAN ESTRATÉGICO	Monitorear continuamente la gestión de la organización.	9	8	10	9	9	8	8,5
		ORGANIZACIÓN								
3	Y APRENDIZAJE	CAPACITACIÓN Y GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Disponer de personal altamente capacitado y motivado.	9	7	8	8,1	10	7	8,5
		GESTIÓN TECNOLÓGICA								
4	INTERNA	VENTAJA COMPETITIVA	Mejorar los procesos internos para cubrir los requerimientos del mercado.	9	8	9	8,7	9	6	7,5
5	FINANCIERA	GESTIÓN FINANCIERA	Mejorar progresivamente la rentabilidad de la empresa.	8	7	6	7,1	8	6	7

Elaborado por: Xavier Arévalo, Diciembre 2013

Fuente: (Salazar, Estrategia, 2011)

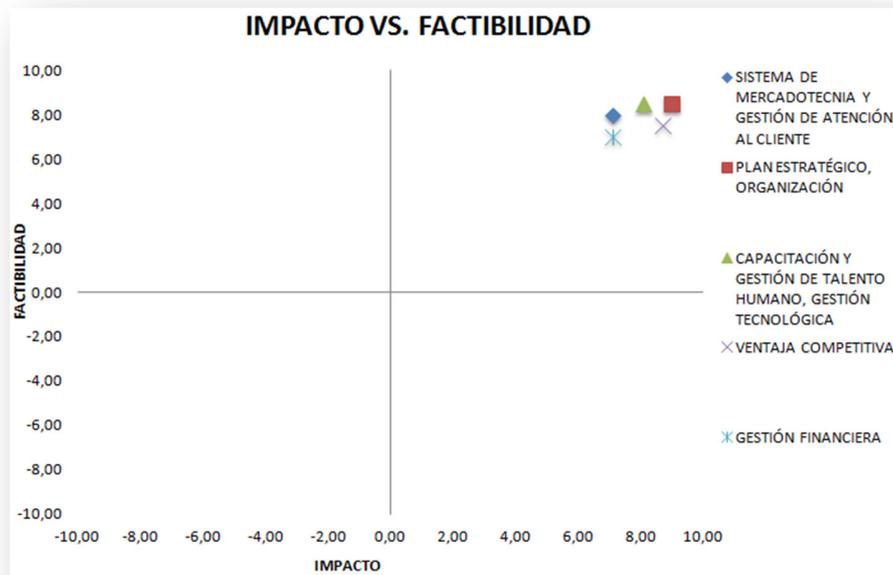
Tabla 39 Matriz Impacto – Factibilidad

No.	PERSPECTIVA FINAL	EJES	OBJETIVO	X	Y
1	CLIENTE	SISTEMA DE MERCADOTECNIA Y GESTIÓN DE ATENCIÓN AL CLIENTE	Satisfacer las necesidades de los clientes y lograr su fidelidad.	7,10	8,00
2	CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	PLAN ESTRATÉGICO, ORGANIZACIÓN	Monitorear continuamente la gestión de la organización.	9,00	8,50
3		CAPACITACIÓN Y GESTIÓN DE TALENTO HUMANO, GESTIÓN TECNOLÓGICA	Disponer de personal altamente capacitado y motivado.	8,10	8,50
4	INTERNA	VENTAJA COMPETITIVA	Mejorar los procesos internos para cubrir los requerimientos del mercado.	8,70	7,50
5	FINANCIERA	GESTIÓN FINANCIERA	Mejorar progresivamente la rentabilidad de la empresa.	7,10	7,00

Elaborado por: Xavier Arévalo, Diciembre 2013

Fuente: (Salazar, Estrategia, 2011)

Ilustración 77 Relación Impacto-Factibilidad



Elaborado por: Xavier Arévalo, Diciembre 2013

Fuente: (Salazar, Estrategia, 2011)

Tabla 40 Análisis Impacto-Factibilidad Retena

IMPACTO		
FACTIBILIDAD	ALTA FACTIBILIDAD BAJO IMPACTO	ALTA FACTIBILIDAD ALTO IMPACTO
		Monitorear continuamente la gestión de la organización. Mejorar los procesos internos para cubrir los requerimientos del mercado. Disponer de personal altamente capacitado y motivado.
	BAJA FACTIBILIDAD BAJO IMPACTO	BAJA FACTIBILIDAD ALTO IMPACTO
		Satisfacer las necesidades de los clientes y lograr su fidelidad. Mejorar progresivamente la rentabilidad de la empresa.

Elaborado por: Xavier Arévalo, Diciembre 2013

Fuente: (Salazar, Estrategia, 2011)

#### 4.2.4.3. Objetivos Corporativos Definidos

“Luego de realizar el detallado análisis de los ejes con su respectiva comprobación, podemos plantear en base a estos últimos los objetivos corporativos.” (Salazar, Estrategia, 2011)

Ilustración 78 Objetivos Corporativos Retena



Elaborado por: Xavier Arévalo, Diciembre 2013

#### **4.2.5. Políticas**

“Una política define los fines generales y cualitativos. Otros conceptos la conciben como una norma de conducta o como un enunciado general que guía la toma de decisiones e incluso como los límites entre los que pueden tomarse las decisiones y que dirigen a estas hacia los objetivos.” (Gil Estallo, 2013)

Existen varios tipos de políticas en función a su alcance, para el desarrollo del presente proyecto se ejecutaran las siguientes:

##### **4.2.5.1. Políticas Generales de la Empresa**

“Una política general no se define sobre todos los aspectos de la actividad de la empresa, porque podría producir rigideces y obstaculizar el normal funcionamiento de la misma. Frecuentemente se define sobre los puntos de mayor importancia y sobre aquellos aspectos que requieren alternativas a largo plazo”. (Gil Estallo, 2013)

Son políticas que alcanzan a toda la organización y marcan sus líneas generales. Deben ser conocidas por todos y servir de guía. Una buena política general deberá ser acorde con la estrategia fijada por la empresa y servir de referencia para la elaboración del resto de políticas departamentales y específicas.

Las políticas generales para la empresa Retena, se detallan a continuación:

### Ilustración 79 Políticas Generales Retena

	<p><b>Política de Productos y Servicios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La calidad de nuestros productos y trabajos deben ser nuestro punto más importante y estar enfocada en la satisfacción del cliente.</li> </ul>
	<p><b>Política Comercial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender al cliente es responsabilidad de todos los integrantes de la empresa, para lo cual deberán conocer los procedimientos a fin de orientarlos. Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.</li> </ul>
	<p><b>Política del Personal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los puestos de trabajo en la empresa son de carácter poli funcional; ningún trabajador podrá negarse a cumplir una actividad para la que esté debidamente capacitado.</li> </ul>

Elaborado por: Xavier Arévalo, Diciembre 2013

#### 4.2.5.2. Políticas de Departamento o Funcionales

“Dentro del cuadro de la política general de la empresa, es útil que cada departamento o función defina su orientación-política de departamento o funcionales – respecto a aquellos puntos que, de alguna manera, sean más o menos repetitivos... esto hará que se aseguren las decisiones útiles en el tiempo oportuno por parte de los distintas unidades organizativas, que se garantice la compatibilidad con las otras actuaciones de la empresa y que se consiga que estas políticas estén integradas y que sean elaboradas de acuerdo con la política general de la empresa.” (Gil Estallo, 2013)

Estas políticas son un reflejo o una deducción de las políticas general de la empresa, para el presente proyecto las políticas funcionales para Retena son:

Ilustración 80 Políticas Funcionales Retena



Elaborado por: Xavier Arévalo, Diciembre 2013

#### 4.2.6. Estrategia Corporativa

“La estrategia corporativa clásica parte de un supuesto; si somos rigurosos, analíticos y evaluamos todas las posibilidades, es fácil decidir los negocios en los que la organización debe invertir, a partir de los datos del pasado. Esta forma de plantearse la Estrategia Corporativa olvida las incertidumbres de los mercados de capitales, los cambios radicales en muchas industrias y las numerosas fuerzas del entorno, cada vez mas imprevisibles.” (Carrión, 2007)

La estrategia es lo que tratamos de hacer para alcanzar algo o para terminar con cierta situación conflictiva, además de las estrategias dependen los incrementos en el nivel de ingresos. Michael Porter (1981), “Se refiere a ser diferentes. Significa elegir deliberadamente un conjunto de diferentes actividades para lograr una mezcla de valor única”.

#### **4.2.6.1. Alternativas Conceptuales**

La estrategia de una empresa descansa en el hecho de llevar a cabo la Planificación Estratégica mediante un proceso para adaptar a largo plazo sus recursos y objetivos a las oportunidades que el mercado presenta. La estrategia es una sumatoria de experiencias y expectativas, que definirán el futuro organizacional.

Para definir la estrategia corporativa debemos segmentar a la misma desde tres perspectivas que son:

Estrategias de Desarrollo

Estrategias de Crecimiento

Estrategias de Competencia

##### **4.2.6.1.1. Estrategia de Desarrollo**

Es el conjunto de iniciativas y enfoques que tienden a atraer y satisfacer a los clientes, captar las presiones competitivas y fortalecer nuestra posición positiva del mercado. Incluye movimientos ofensivos y defensivos en función de toma de decisiones por parte de gerencia además de contrarrestar los movimientos de los rivales y realinear los recursos para mejorar la posición en el mercado a largo plazo.

El objetivo es crear una ventaja competitiva sustentable con una base sólida de clientes y Ganar – Ganar. Las estrategias que comprenden este grupo son:

- Líder en Costos.- Mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr generar ventas.
- Diferenciación.- Crear al producto o servicio algo que fuera percibido en toda la industria.
- Enfoque.- Concentrar un grupo específico de clientes en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico.

#### **4.2.6.1.2. Estrategia de Crecimiento**

Las estrategias de Crecimiento persiguen el crecimiento de las ventas o de la participación en el mercado para estabilizar o reforzar el beneficio de la empresa en mercados actuales o nuevos.

El grupo de estrategias de crecimiento está compuesto por sub grupos; Estrategias de Crecimiento Intensivo, Estrategias de Crecimiento Integrado y Estrategias de Crecimiento Diversificado, las mismas se detallan a continuación:

- Crecimiento Intensivo:

Penetración.- Persuade a los clientes actuales a usar más del producto, atrae a clientes de la competencia, persuade a los clientes no decididos a transformarse en prospectos.

Desarrollo de Mercado.- Se enfoca en atraer miembros a nuevos mercados.

Desarrollo del Producto.- Incluye desarrollar nuevos productos para atraer a miembros de los mercados ya existentes.

- Crecimiento Integrado:

Hacia Atrás.- Ocurre cuando la compañía incrementa su control con su proveedor.

Hacia Adelante.- Ocurre cuando la compañía aumenta su control sobre su sistema de distribución.

Horizontal.- Ocurre cuando la compañía aumenta su control con respecto a los competidores.

- Crecimiento Diversificado:

Conglomerados.- Vender nuevos productos no relacionados con la línea de productos ya existentes.

Concéntrica.- Nuevos productos que tienen semejanzas con los productos ya existentes.

#### **4.2.6.1.3. Estrategia de Competencia**

La consideración explícita de la posición y del comportamiento de los competidores es un dato importante de una estrategia que permita mantenerse en el mercado.

Las estrategias correspondientes a este grupo, se detalla a continuación:

- Líder de Mercado.- Utilizadas por compañías que dominan en su mercado con productos superiores.
- Retador de Mercado.- Son estrategias que las compañías pueden adoptar contra el líder del mercado. Las acciones a usar varían entre las cuales, Ataque frontal, Ataque en los costados y Estrategias de derivación.
- Seguimiento de Mercado.- Son empleadas en posición de competencia que no se interesa en retar al líder de manera directa.
- Especialista.- Los competidores más pequeños que están especializados en un nicho del mercado.

#### 4.2.6.2. Perfil Estratégico

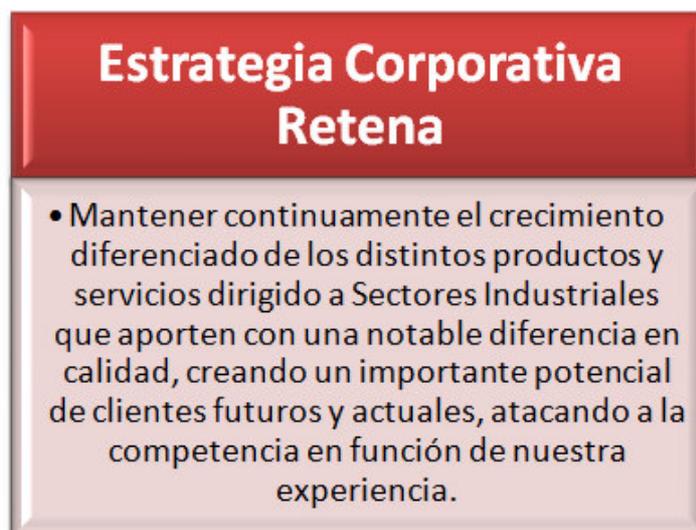
“Para definir la estrategia corporativa es necesario estructurar un perfil estratégico que constituya el nexo operativo con el resto del Direccionamiento.” (Salazar, Estrategia, 2011)

Ilustración 81 Perfil Estratégico Retena

EJE ESTRATÉGICO	CLASIFICACIÓN	SUB CLASIFICACIÓN	APLICACIÓN
ESTRATEGIA DE DESARROLLO	DIFERENCIACIÓN	-	Encaminarse siempre a lograr el aumento de la participación de mercado a través de productos y servicios industriales de alta calidad que ayuden a conseguir a largo plazo la rentabilidad de la empresa.
ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO	INTENSIVO	PENETRACIÓN	Incitar a los clientes actuales a usar mas del producto y servicio, atraer a clientes de la competencia y persuadir a los clientes que no se encuentran atraídos por la oferta de la empresa.
ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD	RETADOR	-	Ubicarse como Retador de Mercado y atacar a la competencia por los costados para ganar participación del mercado sin poner en alerta al líder del mercado.

Elaborado por: Xavier Arévalo, Diciembre 2013

Ilustración 82 Estrategia Corporativa Retena



Elaborado por: Xavier Arévalo, Diciembre 2013

#### 4.3. Balanced Scorecard

La metodología de Balanced Scorecard fue desarrollada por los académicos Robert Kaplan y David Norton de la Universidad de Harvard que consiste en organizar, difundir y controlar la ejecución de la estrategia de las organizaciones.

El BSC es la forma de control estratégico en tiempo real, se observa que KPI y KPR se necesita medir y estos indicadores forman parte del Tablero de Comando. Entre los elementos del BSC tenemos ha: Tablero de Mando, Mapa Estratégico, entre otros.

El BSC no es un software especializado, ni tampoco una nueva teoría científica y no es tampoco un método de solución espontanea de los problemas organizacionales. Lo que viene a ser el BSC es, un método de control de la ejecución de la Estrategia

Corporativa de la empresa, además de ser una efectiva técnica de control de los resultados organizacionales y es la base de una Cultura Estratégica orientada al logro y a la efectividad organizacional.

Es una herramienta que permite implementar la estrategia y la misión de una empresa a partir de un conjunto de medidas de actuación futura para el logro de esos objetivos proporcionando una estructura para transformar la estrategia en acción, permitiendo anticipar a futuro como el negocio creara valor para los clientes.

El propósito fundamental del BSC es el de que Retena cuente con una estructura lógica de objetivos prioritarios claramente identificados e interrelacionados, dotados de indicadores óptimos que faciliten su ejecución, seguimiento, control y toma de decisiones oportunas.

El BSC permite mostrar cómo es posible trasladar la visión-misión de Retena a la acción, desde los mandos superiores a los niveles inferiores, a través del BSC o Tablero de Comando o Cuadro de Mando Integral o – en forma casi literal – Sistema de Indicadores Balanceados; para ello organiza los temas estratégicos a partir de cuatro perspectivas.

- Financiera
- Cliente
- Interna

- Crecimiento y Aprendizaje

Los beneficios que obtendrá Retena al aplicar el Balanced Scorecard se pueden resumir en los siguientes puntos:

- El BSC ayuda a alinear los indicadores estratégicos a todos los niveles de la organización.
- El BSC ofrece a la gestión una imagen gráfica y clara de las operaciones del negocio.
- La metodología facilita la comunicación y entendimiento de los objetivos de Retena en todos los niveles de la organización.
- El mismo concepto del BSC permite ir aprendiendo de la estrategia.
- El BSC le ayuda a reducir la cantidad de información que puede obtener de los sistemas de información, ya que de ellos, el BSC extrae lo esencial.

#### 4.3.1. Stakeholders

Tabla 41 Definición de Stakeholders Retena

<b>Mercados Financieros</b>	<b>Organizacional</b>
Accionistas	Gerentes
Proveedores de recurso financiero	Empleados
	Ejecutivos
<b>Estado Sociedad</b>	<b>Sectores Industriales</b>
Comunidad	Clientes
Gobierno	Usuarios
Cámaras de Comercio	Proveedores
	Competencia

Elaborado por: Xavier Arévalo, Enero 2014

Tabla 42 Stakeholders Retena

PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	EJE PROPUESTO	CRITERIOS
FINANCIERA	PRODUCTIVIDAD	Mejorar la estructura de Costos y Gastos	Manejo de un presupuesto anual más efectivo y la eficiencia en las operaciones.
		Mejorar Procesos de Crédito y Cobranza	Mejorar las políticas de cobro.
CLIENTE	IMAGEN	Fidelizar a los clientes actuales y nuevos clientes	Implementar técnicas de CRM (Customer Relationship Management)
		Satisfacción de clientes	Incrementar la percepción de experiencia en los trabajos realizados.
		Cobertura geográfica	Cubrir el mercado nacional
		Calidad de servicio y productos	Ofertar productos y servicios de alta calidad.
INTERNA	ESTRATÉGICOS	Servicio de venta y post venta	Brindar servicio de capacitación y asesoría continua a los clientes.
	OPERATIVOS	Optimización de procesos	Optimizar el tiempo de respuesta, volverse más proactivo.
	APOYO	Mejorar radicalmente la atención al cliente	Mayor compromiso y una relación sólida y rentable con los clientes.
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	CAPITAL HUMANO	Capacitación al personal	Diseñar planes de capacitación anual al personal administrativo y operativo de la empresa.
	CAPITAL ORGANIZACIONAL	Difusión de la filosofía	Difundir la filosofía corporativa a todos los empleados de la empresa.
		Clima organizacional	Flexibilizar y fomentar la comunicación interna de la

Elaborado por: Xavier Arévalo, Enero 2014

#### 4.3.2. Tablero de Comando

Proviene del análisis de los objetivos, además es un modelo de gestión que permite gerenciar la implementación de un Plan Estratégico u Objetivos y trasladarlos a la acción, en tiempo real, respecto al avance en la consecución de los objetivos.

Tabla 43 Tablero de Comando Retena

TABLERO DE COMANDO								
N.-	PERSPECTIVA	EJE	OBJETIVO	MEDIDA	META		Proyecto	INICIATIVA /DECISIÓN
					CUANTITATIVO	DESCRIPCIÓN		
1	FINANCIERA	GESTIÓN FINANCIERA	Mejorar progresivamente la	Índice de liquidez	1,50	Activo Corriente/Pasivo Corriente	Plan de Fortalecimiento del Capital de Trabajo	Mejorar la estructura de Costos y Gastos
				Resultados	30%	Ingresos/Gastos		Mejorar Procesos de Crédito y Cobranza
				Índice de Morosidad	30,00	Cuentas por Cobrar*360/Ventas		
2	CLIENTE	SISTEMA DE MERCADOTECNIA Y GESTIÓN DE ATENCIÓN AL CLIENTE	Satisfacer las necesidades de los clientes y lograr su fidelidad.	Crecimiento de mercado	15%	(Clientes actuales+Clientes atendidos mes n)/Clientes actuales mes n -1	Plan de Ventas y Mercadotecnia	Fidelizar a los clientes actuales y nuevos clientes
				Incremento de Audiencia	50%	#News Letter Enviadas mes/#Transacciones Vendidas*100		Satisfacción de clientes
				Satisfacción de clientes	95%	N.- Clientes satisfechos / N.- Cantidad total de clientes encuestados * 100		Cobertura geográfica
3	INTERNA	AVANCE TECNOLÓGICO	Mejorar los procesos internos para cubrir los requerimientos del mercado.	Nivel de calidad del servicio de asesoría	90%	N.- Asesoría / # de clientes satisfechos	Implementación de Administración por procesos	Servicio de venta y post venta
				Eficiencia de los procesos	95%	# Respuesta a clientes día/ # Solicitudes clientes día		Optimización de procesos
4	CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	CAPACITACIÓN Y GESTIÓN DE TALENTO HUMANO, GESTIÓN TECNOLÓGICA	Disponer de personal altamente capacitado y motivado.	Capacitación por funcionario	3	N.- de cursos de capacitación dados	Plan de Capacitación	Capacitación al personal
		PLAN ESTRATÉGICO, ORGANIZACIÓN	Monitorear continuamente la gestión de la organización.	Cumplimiento del Plan Estratégico	95%	Objetivos cumplidos / Objetivos establecidos *100	Implementación Modelos de Gestión Estratégica	Difusión de la filosofía
				Satisfacción del clima laboral	80%	Personal satisfecho / personal total		Clima organizacional

Elaborado por: Xavier Arévalo, Enero 2014

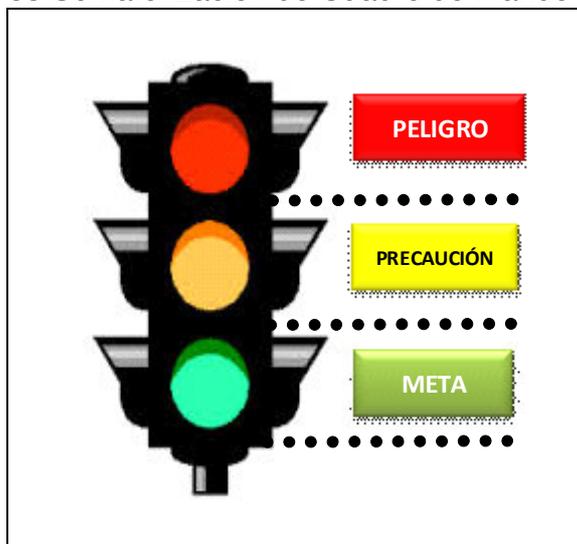
### 4.3.3. Cuadro de Mano Integral

Una vez que se encuentra definido los indicadores – las metas, el siguiente paso es establecer los umbrales dentro de los cuales se evaluarán las metas.

Cada indicador o meta puede tener sus propios umbrales o rangos de fluctuaciones o bien establecer una sistemática general sobre el porcentaje de cumplimiento de la meta. Es conveniente establecer parámetros de colores que permita visualizar y reconocer fácilmente los problemas.

Por lo general se utiliza tres colores básicos de los semáforos que son internacionalmente aceptados.

Ilustración 83 SemafORIZACIÓN de Cuadro de Mando Integral



Elaborado por: Xavier Arévalo, Enero 2014

Tabla 44 Cuadro de Mando Integral Mensual Retena

N.-	EJE	OBJETIVO	META			PRECAUCIÓN	PELIGRO	REAL
			MEDIDA	Tendencia	CUANTITATIVO			
1	GESTIÓN FINANCIERA	Mejorar progresivamente la rentabilidad de la empresa.	Índice de liquidez	↑	1,50	1,10	0,70	0,93
			Resultados	↑	30%	23%	15%	25%
			Índice de Morosidad	↓	30,00	35,00	40,00	28,79
2	SISTEMA DE MERCADOTECNIA Y GESTIÓN DE ATENCIÓN AL CLIENTE	Satisfacer las necesidades de los clientes y lograr su fidelidad.	Crecimiento de mercado	↑	15%	13%	10%	8%
			Incremento de Audiencia	↑	50%	40%	30%	32%
			Satisfacción de clientes	↑	95%	94%	93%	90%
3	AVANCE TECNOLÓGICO	Mejorar los procesos internos para cubrir los requerimientos del mercado.	Nivel de calidad del servicio de asesoría	↑	90%	85%	80%	98%
			Eficiencia de los procesos	↑	95%	85%	75%	76%
4	CAPACITACIÓN Y GESTIÓN DE TALENTO HUMANO,	Disponer de personal altamente capacitado y motivado.	Capacitación por funcionario	↑	3	2	1	1
5	PLAN ESTRATÉGICO, ORGANIZACIÓN	Monitorear continuamente la gestión de la organización.	Cumplimiento del Plan Estratégico	↑	95%	85%	75%	94%
			Satisfacción del clima laboral	↑	80%	75%	70%	69%

Elaborado por: Xavier Arévalo, Enero 2014

La tendencia de un indicador permite observar el crecimiento o decrecimiento del mismo con respecto al valor alcanzado en periodos pasados.

En el análisis para la empresa Retena, los indicadores de Índice de Liquidez tienen tendencia a crecer y la empresa se encuentra en los parámetros de crecimiento, sin embargo es necesario tomar acciones para crecer con este indicador.

En cuanto a la Rotación de Cartera, Retena otorga crédito a sus clientes de un máximo de 30 días mismo que es cumplido en 28 días aproximadamente, la tendencia a este índice es disminuir el tiempo a 25 días, en la actualidad este índice se encuentra estable y no registra problemas en su cumplimiento.

Respecto al indicador de Crecimiento de Mercado, su tendencia es a crecer y la matriz da como resultado un decrecimiento poniendo al indicador en zona de peligro y con una prioridad de atención.

En el Eje de Ventaja Competitiva se analizó el indicador de Nivel de Calidad del Servicio de Asesoría con su tendencia a crecer en el cual el indicador real de Retena identificó que se encuentra sobre el porcentaje de eficiencia, es decir existe trabajos de asesoría y servicio para guiar al cliente de alta calidad.

## 4.3.4. Matriz de Cumplimiento

Tabla 45 Matriz de Cumplimiento Retena

MATRIZ DE CUMPLIMIENTO								
N.-	EJE	OBJETIVO	MEDIDA	DESCRIPCIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTAJE REAL	PUNTAJE META
1	GESTIÓN FINANCIERA	Mejorar progresivamente la rentabilidad de la empresa.	Índice de liquidez	Activo Corriente/Pasivo Corriente	0,08	0,56	0,05	0,80
			Resultados	Ingresos/Gastos	0,10	0,76	0,08	1,00
			Índice de Morosidad	Cuentas por Cobrar*360/Ventas	0,09	0,87	0,09	0,90
			<b>Subtotal</b>			<b>0,27</b>	<b>2,19</b>	<b>0,22</b>
2	SISTEMA DE MERCADOTECNIA Y GESTIÓN DE ATENCIÓN AL CLIENTE	Satisfacer las necesidades de los clientes y lograr su fidelidad.	Crecimiento de mercado	(Clientes actuales+Clientes atendidos mes n)/Clientes actuales mes n -1	0,09	0,48	0,05	0,90
			Incremento de Audiencia	#News Letter Enviadas mes/#Transacciones Vendidas*100	0,10	0,58	0,06	1,00
			Satisfacción de clientes	N.- Clientes satisfechos / N.- Cantidad total de clientes encuestados * 100	0,08	0,86	0,08	0,80
			<b>Subtotal</b>			<b>0,27</b>	<b>1,93</b>	<b>0,19</b>
3	AVANCE TECNOLÓGICO	Mejorar los procesos internos para cubrir los requerimientos del mercado.	Nivel de calidad del servicio de asesoría	N.- Asesoría / # de clientes satisfechos	0,10	0,99	0,11	1,00
			Eficiencia de los procesos	# Respuesta a clientes día/ # Solicitudes clientes día	0,08	0,73	0,06	0,80
			<b>Subtotal</b>			<b>0,18</b>	<b>1,72</b>	<b>0,17</b>
4	CAPACITACIÓN Y GESTIÓN DE TALENTO HUMANO, GESTIÓN TECNOLÓGICA	Disponer de personal altamente capacitado y motivado.	Capacitación por funcionario	N.- de cursos de capacitación dados	0,09	0	0	1
	PLAN ESTRATÉGICO, ORGANIZACIÓN	Monitorear continuamente la gestión de la organización.	Cumplimiento del Plan Estratégico	Objetivos cumplidos / Objetivos establecidos *100	0,11	0,90	0,11	1,10
			Satisfacción del clima laboral	Personal satisfecho / personal total	0,07	0,78	0,06	0,70
			<b>Subtotal</b>			<b>0,27</b>	<b>1,99</b>	<b>0,20</b>
<b>TOTAL</b>					<b>0,99</b>	<b>7,83</b>	<b>0,78</b>	<b>9,90</b>

Elaborado por: Xavier Arévalo, Enero 2014

Tabla 46 Resultados Matriz de Cumplimiento Retena

RENDIMIENTO ESTRATÉGICO	77,92%
CALIFICACIÓN PONDERADA	7,83
	10,00

Elaborado por: Xavier Arévalo, Enero 2014

La empresa tiene un rendimiento del 77,92% en el puntaje Real General, en lo que podemos concluir que la empresa es eficiente en sus procesos pero no lo suficiente como para alcanzar la excelencia de su meta.

Respecto a la Perspectiva Financiera la calificación supera a la meta establecida, la meta se encuentra en 2,70 y su calificación fue de 2,87, en este caso se alcanzo y supero la meta establecida.

No ocurrió lo mismo en las tres Perspectivas restantes ya que no se logro alcanzar y mucho menos superar la meta establecida, en estos casos se debe mejorar.

#### **4.3.4.1. Análisis de Escenarios – Cuadro de Mando Integral**

El análisis de escenarios para el Cuadro de Mando Integral sirve como referencia en la toma de daciones de Gerencia una vez evaluada financieramente las posibles alternativas que podría suceder en el caso de implementar o no el presente proyecto.

El respectivo análisis se realizara comparando los indicadores cuando la calificación real se encuentra en precaución, peligro y metra cumplida, acorde a la siguiente tabla:

Tabla 47 Análisis de Escenarios - Cuadro de Mando Integral

OBJETIVO	MEDIDA	META		PRECAUCIÓN	PELIGRO	REAL V	REAL A	REAL R
		Tendencia	CUANTITATIVO					
Mejorar progresivamente la rentabilidad de la empresa.	Índice de liquidez	↑	1,50	1,10	0,70	1,51	1,10	0,70
	Resultados	↑	30%	23%	15%	30%	23%	15%
	Índice de Morosidad	↓	30,00	35,00	40,00	30	35	40,1
Satisfacer las necesidades de los clientes y lograr su fidelidad.	Crecimiento de mercado	↑	15%	13%	10%	15%	13%	10%
	Incremento de Audiencia	↑	50%	40%	30%	50%	40%	30%
	Satisfacción de clientes	↑	95%	94%	93%	95%	94%	93%
Mejorar los procesos internos para cubrir los requerimientos del mercado.	Nivel de calidad del servicio de asesoría	↑	90%	85%	80%	90%	85%	80%
	Eficiencia de los procesos	↑	95%	85%	75%	95%	85%	75%
Disponer de personal altamente capacitado y motivado.	Capacitación por funcionario	↑	3	2	1	3,01	2	1
Monitorear continuamente la gestión de la organización.	Cumplimiento del Plan Estratégico	↑	95%	85%	75%	95%	85%	75%
	Satisfacción del clima laboral	↑	80%	75%	70%	80%	75%	70%

Elaborado por: Xavier Arévalo, Enero 2014

La tabla anterior muestra los posibles escenarios al obtener KPIs cumplimiento la meta, es el caso del Índice de Liquidez alcanzando el 1,5 establecido. Muestra también el caso de tener indicadores en precaución como es el ejemplo de resultados alcanzando el 20% y el caso de tener indicadores en peligro como es el caso del índice de morosidad al poseer clientes que cancelan sus compras con 40 días de morosidad y no al crédito 30 días.

Tabla 48 Rendimiento Estratégico de Escenarios

<b>RENDIMIENTO ESTRATÉGICO</b>	<b>99,24%</b>	<b>86,76%</b>	<b>73,88%</b>
<b>CALIFICACIÓN PONDERADA</b>	<b>10,03</b>	<b>8,78</b>	<b>7,50</b>
	<b>10,00</b>	<b>10,00</b>	<b>10,00</b>

Elaborado por: Xavier Arévalo, Enero 2014

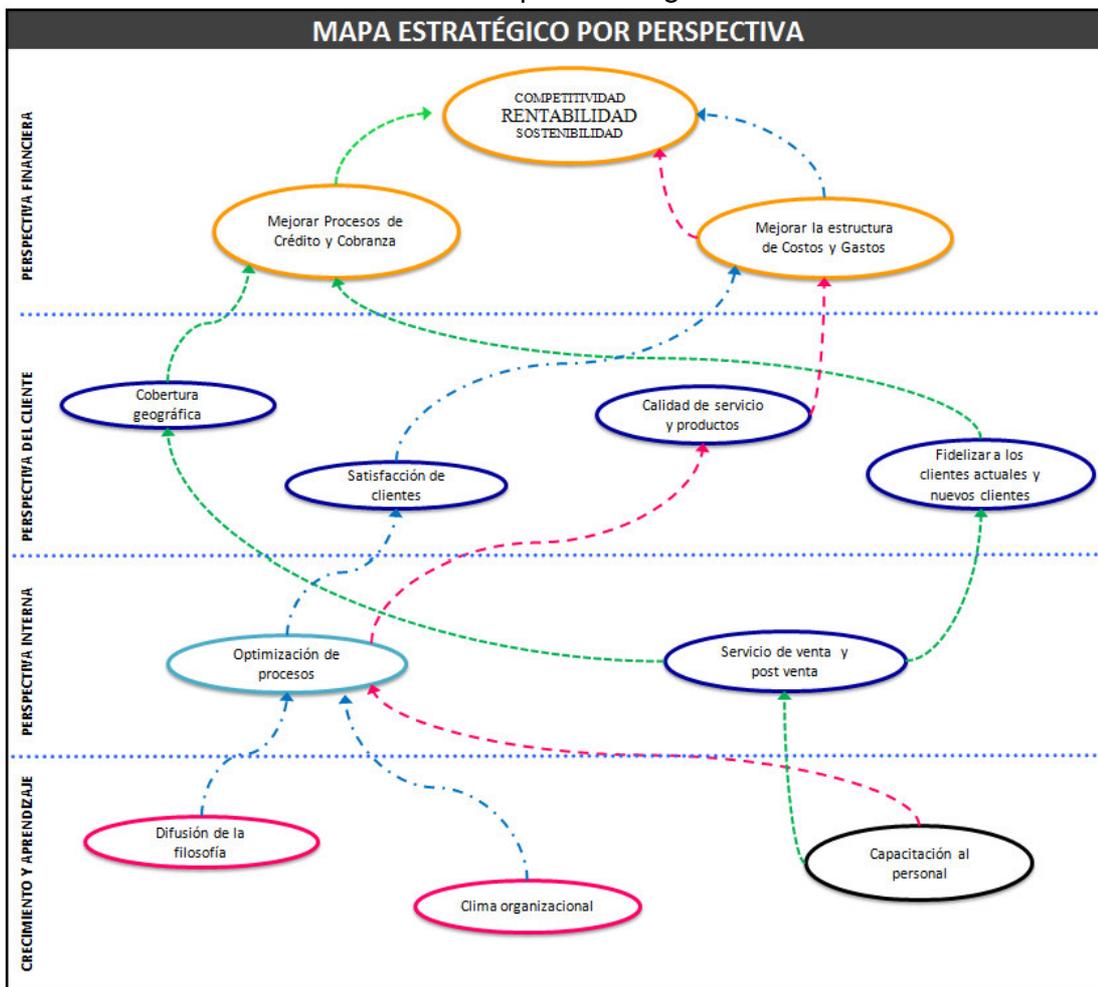
De acuerdo al análisis establecido se puede concluir que al no aplicar programas o actividades que incrementen el rendimiento estratégico se puede llegar a obtener en el peor de los casos una calificación del 7,46 y si se llega a alcanzar a los índices de precaución su calificación llegaría a los 8,68 puntos. En la actualidad sin proyectos Retena cuenta con una calificación de 7,50 puntos cerca del peor de los casos sino se aplican medidas correctivas a su gestión administrativa.

#### **4.3.5. Mapa Estratégico**

Un mapa estratégico es una herramienta para realizar un Balanced Scorecard ó cuadro de Mando Integral, el cuál debe servir como una guía en momentos críticos en la empresa. Dicho mapa servirá para observar las acciones que la organización tomará y lo que ésta piensa en ese momento con respecto a su futuro.

Siendo ésta una representación gráfica que permite aprender sobre los cambios que se van generando a medida que éstos se van creando en situaciones donde no existe la certeza de lo que ocurrirá.

Ilustración 84 Mapa Estratégico Retena

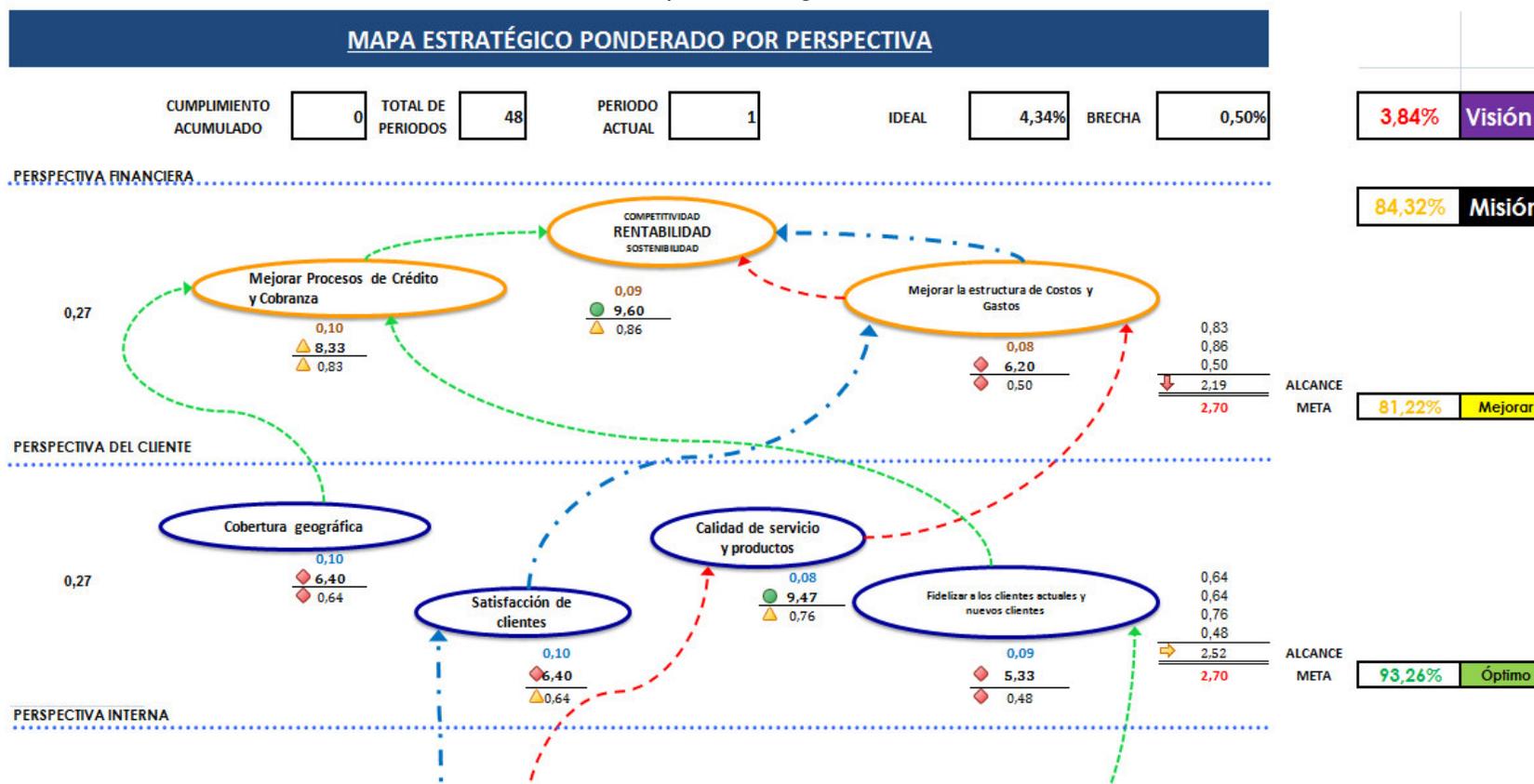


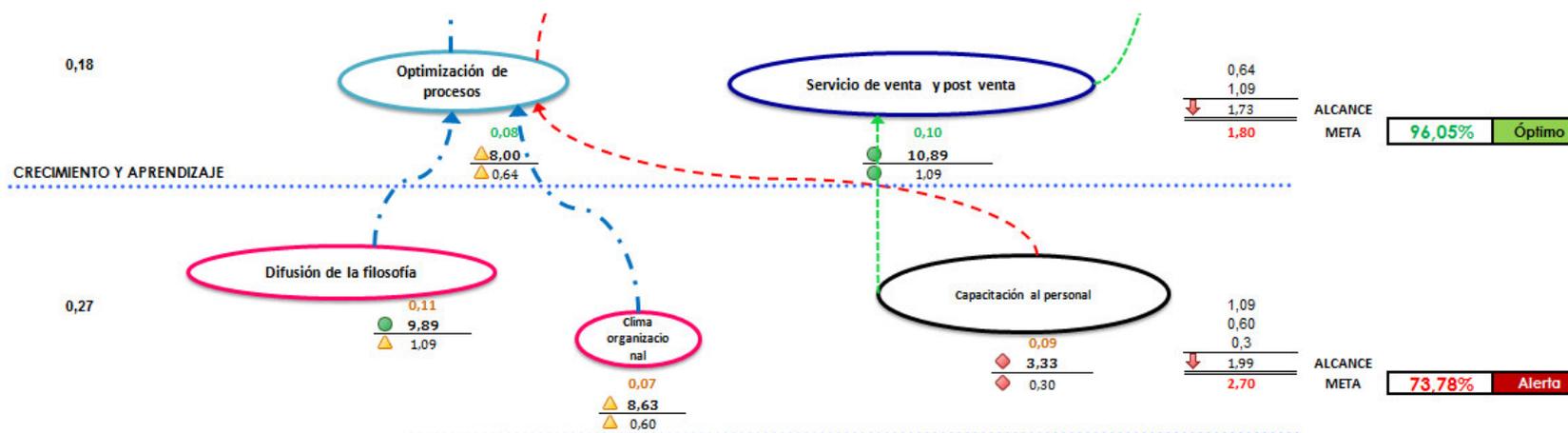
**COMPETITIVIDAD: RETADOR** (Blue dashed arrow)  
**DESARROLLO: DIFERENCIACIÓN** (Red dashed arrow)  
**CRECIMIENTO: INTENCIVO** (Green dashed arrow)

- 1 Plan de Fortalecimiento del Capital de Trabajo
- 2 Plan de ventas y mkt
- 3 Implementación de Administración por procesos
- 4 Plan de Capacitación
- 5 Implementación Modelos de Gestión Estratégica

Elaborado por: Xavier Arévalo, Enero 2014

Ilustración 85 Mapa Estratégico Ponderado Retena





PERFIL ESTRATÉGICO	RUTA 1	RUTA 2	PONDERACIÓN
COMPETIVIDAD: RETADOR	7,82		7,82
DESARROLLO : DIFERENCIACIÓN	5,40	7,37	6,38
CRECIMIENTO: INTENSIVO	6,97		6,97
<b>CUMPLIMIENTO EFECTIVO DE LA ESTRATEGIA EN TIEMPO REAL</b>			<b>7,06</b>

ESCALA DE CALIFICACION			RANGO
10	8,78	Óptimo	99,24%
8,78	7,50	Mejorar	86,76%
7,50	0	Alerta	73,88%

MEDICIÓN DE LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS EN TIEMPO REAL	
1	Plan de Fortalecimiento del Capital de Trabajo 7,27
2	Plan de ventas y mkt 6,42
3	Implementación de Administración por procesos 8,00
4	Plan de Capacitación 3,33
5	Implementación Modelos de Gestión Estratégica 9,26

Los mapas estratégicos son una representación visual de las estrategias de la organización o empresa, debe mostrar claramente el porqué una imagen tiene poder que las palabras juntas. En el libro “Como utilizar el cuadro de mando integral”, por el autor Robert Kaplan, nos muestra la arquitectura de dichos mapas y el diseño específico de éstos de causa y efecto, y sirven para ilustrar cómo interactúan las perspectivas del Balance Scorecard.

La integración de los indicadores, metas e iniciativas del mapa estratégico proporciona una descripción completa de cómo se crea valor, o sea, una descripción completa de la estrategia de la empresa y de su exitosa ejecución.

Para el desarrollo del presente proyecto, Retena cuenta con falencias de importante consideración, en las Perspectivas del Cliente, Interna y Desarrollo y Aprendizaje su puntaje real no iguala y menos supera a las respectivas metas establecidas.

En la Perspectiva Financiera logra alcanzar y superar su meta establecida, lo que demuestra que Retena es fuerte en este aspecto de gestión institucional. Su meta establecida es de 2,70 y se obtuvo como indicador de alcance 2,91 superando a su meta.

#### **4.3.5.1. Interpretación de la Estrategia**

Al implementar la Estrategia en la empresa Retena se espera una mejora notable en sus procesos y operatividad, la estrategia genera un beneficio claro y una compensación de la Ventaja Competitiva de las unidades de negocio.

“El tema central en la estrategia corporativa es la forma en que la empresa agrega valor competitivo para los negocios.” (Porter, Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance, 1987)

Es por esta razón que Retena trabaja en conjunto con Gerencia y Jefes de Departamento como un equipo multifuncional, comunicando la estrategia a todos los miembros de la organización y a sus clientes.

La presente estrategia se ve reflejada en las actividades comerciales de Retena mediante la constante medición de los progresos del modelo tanto cuantitativa como cualitativamente, atendiendo y brindando un mejor servicio a los clientes, manteniendo niveles de rentabilidad y liquidez altos, contando con el capital humano capacitado para orientar y asesorar con sólidos conocimientos a los mismos.

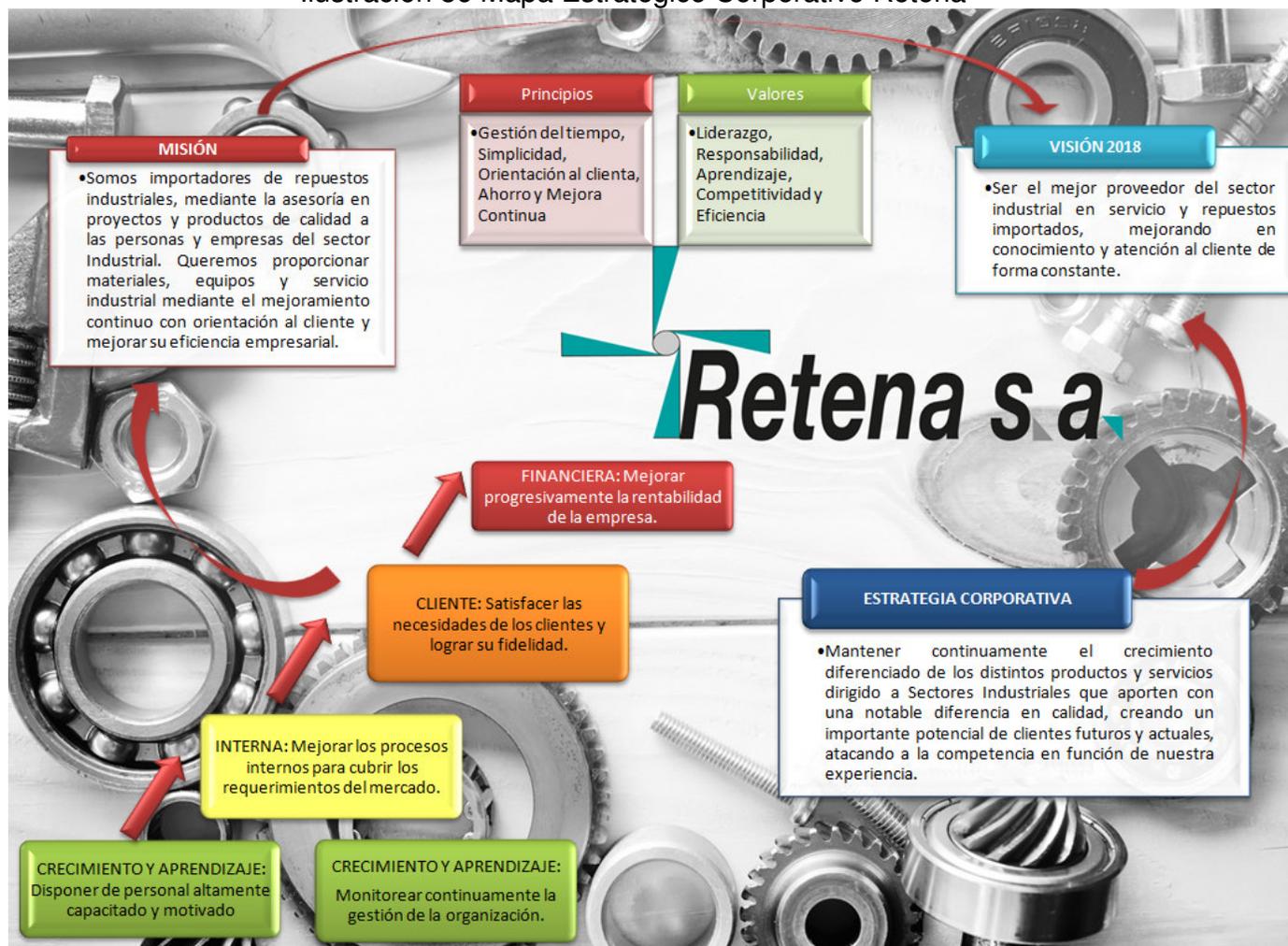
La estrategia es aplicada para tener una mejor liquidez de la que ya cuenta la empresa, mediante la implementación de un sistema de cobros se podrá superar la meta de 1.50 en la cual la empresa debe implementar un plan de Fortalecimiento de Capital de Trabajo generando una ayuda para alcanzar los indicadores financieros altos.

Retena también aplica la estrategia en la Satisfacción de sus Clientes, mediante la calidad de Productos y Servicios que la empresa brinda a los mismos, así como también alcanzar la idealización total de sus clientes actuales y nuevos prospectos de clientes para captar mayor participación de mercado.

Para que la empresa tenga los resultados esperados se detalla una lista de actividades que la empresa no deberá hacer dado el Modelo de Gestión Estratégica propuesto en el presente desarrollo del Proyecto.

- Concentrarse en satisfacer las necesidades de un grupo de clientes, no busca la totalidad en del mercado.
- Brindar solo capacitación a los clientes, y deslindarse de ellos sin servicio de asesoría de venta y post venta.
- Quedarse con los productos actuales, sin buscar la innovación tecnológica, desarrollo y personalización.
- No centrarse en los objetivos y metas establecidas en la planificación.
- Vender activos para generar liquidez en la empresa
- Centrarse en una perspectiva y descuidar a las demás
- Trabajar por departamentos y no como empresa, buscando objetivos y metas distintas
- No capacitar constantemente al personal de la empresa
- Dejar a un lado la administración por procesos
- No trabajar bajo la filosofía corporativa implementada
- No difundir al personal la filosofía corporativa para que se sientan identificados con la empresa y no monitorear permanentemente el BSC de Retena

Ilustración 86 Mapa Estratégico Corporativo Retena



Elaborado por: Xavier Arévalo, Enero 2014

#### 4.3.6. Definición de la Productividad en la Cadena de Valor

Para el presente desarrollo del proyecto se diseño la Cadena de Valor para la empresa Retana.

Ilustración 87 Cadena de Valor en Función de la Estrategia Retana



Elaborado por: Xavier Arévalo, Enero 2014

## CAPITULO V

### 5. DETERMINACIÓN Y DESARROLLO DE PROYECTOS

Los proyectos son actividades a realizar en un determinado periodo de tiempo una combinación factores como; tiempo, recursos físicos, humanos y financieros, orientados a producir un cambio en la administración. La determinación y desarrollo de proyectos orientan a la organización al cumplimiento de sus objetivos corporativos en forma eficiente.

#### 5.1. Matriz de Iniciativas

El propósito fundamental del conjunto de actividades es ampliar la capacidad productiva de una organización, aportan significativamente para el logro de objetivos y metas del programa correspondiente, dentro del marco de su propia estrategia.

Tabla 49 Matriz de Ponderación de Iniciativas

No.	PERSPECTIVAS	PROYECTO	W	APORTE A LA VISIÓN			
				CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO	
1	FINANCIERA	Plan de Fortalecimiento del Capital de Trabajo	20%	3	3	5	2,20
2	CLIENTE	Plan de Ventas y Mercadotecnia	20%	5	5	5	3,00
3	INTERNA	Implementación de Administración por procesos	20%	3	5	5	2,60
4	CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Plan de Capacitación	20%	5	5	5	3,00
5		Implementación Modelos de Gestión Estratégica	20%	3	5	3	2,20
<b>TOTAL</b>			<b>100%</b>	<b>3,8</b>	<b>4,6</b>	<b>4,6</b>	

Elaborado por: Xavier Arévalo, Enero 2014

## 5.2. Determinación de los Proyectos

Cada iniciativa se determina y se plantea un Plan Operativo Anual, y dentro del diagnóstico obtenemos las siguientes:

Tabla 50 Matriz de Priorización de Iniciativas

No.	PROYECTO
1	Plan de Ventas y Mercadotecnia
2	Plan de Capacitación
3	Implementación de Administración por procesos
4	Plan de Fortalecimiento del Capital de Trabajo
5	Implementación Modelos de Gestión Estratégica

Elaborado por: Xavier Arévalo, Enero 2014

## 5.3. Programación Operativa de Proyectos

### 5.3.1. Proyecto N.- 1: Plan de Fortalecimiento del Capital de Trabajo

#### Antecedentes

El efectivo de una empresa depende la forma significativa de la comercialización de la empresa y de los procedimientos que se toman para que se efectúen los cobros por las ventas y los pagos por las compras. La falta de eficiencia en el manejo de efectivo en Retena ocasiona problemas en los niveles de liquidez de la empresa. El índice de morosidad y el capital de trabajo no son favorables para los resultados estimados de la empresa y que crezca financieramente y realice futuras inversiones.



### **5.3.2. Proyecto N.- 2: Plan de Ventas y Mercadotecnia**

#### **Antecedentes**

Retena no ha realizado investigaciones de mercado por lo que es evidente la necesidad de realizar estudio mediante la aplicación de CRMs que permitan conocer las necesidades y requerimientos del cliente, variaciones en el mercado, competencia y posicionamiento. Para tener una relación adecuada con los clientes es clave contar con información relacionada a tipo de empresa, sector industrial al que pertenece, formas de pago. De esta forma incentivar nuestra oferta con campañas y correos masivos.

#### **Objetivo Estratégico:**

Mejorar la gestión de clientes mediante un método de complacencia al cliente que permita optimizar las relaciones actuales y potenciales, instituyendo estrategias de crecimiento que permita una mayor participación de la empresa en el mercado.

#### **Objetivo Operativo:**

Indagar oportunidades que permitan mejorar los métodos de interacción con los clientes.

#### **Actividades del Proyecto:**

1. Obtención de información esencial
2. Investigación de clientes potenciales
3. Visitas Técnicas a Fábricas
4. Análisis de ventas anual



### **5.3.3. Proyecto N.- 3: Implementación de Administración por procesos**

#### **Antecedentes**

Es muy importantes tener procedimientos internos óptimos que contribuyan con el buen desarrollo y servicio de la organización, es por eso que se propone un programa de control interno por áreas de trabajo el cual evalué anualmente los procedimientos que se están utilizando con el fin de poder mejorarlos y de esta manera optimizar el correcto funcionamiento de la empresa y sus empleados.

#### **Objetivo Estratégico:**

Construir un método de diligencias para asemejar errores en las operaciones e implementar un control interno adecuado.

#### **Objetivo Operativo:**

Plantear inspecciones anuales de las asesorías y servicio al cliente que tiene cada área de la empresa con el fin de descartar errores y satisfacer las necesidades de los clientes.

#### **Actividades del Proyecto:**

1. Identificar clientes y sus necesidades
2. Desarrollar el mapa de procesos
3. Procesos estratégicos
4. \*Procesos operativos
5. \*Procesos de apoyo

Tabla 53 Proyecto 3 Retena

PROYECTO Nro. 3																																
1.- INFORMACIÓN GENERAL																																
PERSPECTIVA:	INTERNA																															
EJE ESTRATÉGICO:	AVANCE TECNOLÓGICO																															
PROYECTO:	Implementación de Administración por procesos																															
RESPONSABLE:	Gerencia y Tecnología																															
2.- OBJETIVOS																																
Objetivo Estratégico:	Construir un método de diligencias para asemejar errores en las operaciones e implementar un control interno adecuado.																															
Objetivo Operativo:	Plantear inspecciones anuales de las asesorías y servicio al cliente que tiene cada área de la empresa con el fin de descartar errores y satisfacer las necesidades de los clientes.																															
3.- CURSOS DE ACCIÓN																																
a) Planificación del estudio																																
ACTIVIDAD	TIEMPO	2014												2015												2016	2017	2018	INDICADOR DE ÉXITO	% DE CLIENTES CLAVES		
		A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	METAS	RECURSOS	LIMITACIONES					PRESUPUESTO		
Implementación de Administración por procesos																								Mejorar procesos internos y Nivel de calidad del servicio	Información, humanos, tecnológicos y financieros	Validez de la información	\$ 4.700,00					
1 Identificar clientes y sus necesidades																												\$ 400,00				
2 Desarrollar el mapa de procesos																																
* Procesos estratégicos																												\$ 500,00				
*Procesos operativos																																
*Procesos de apoyo																																
3 Descripción de los procesos																												\$ 300,00				
4 Identificación de personas encargadas de los procesos																												\$ 500,00				
5 Evaluación de los procesos e identificación de falencias																												\$ 700,00				
6 Diagramar procesos																												\$ 600,00				
7 Análisis del proceso																												\$ 300,00				
8 Mejoramiento de procesos y distribución de responsabilidades																												\$ 600,00				
9 Diseño de un modelo de control a seguir																												\$ 200,00				
10 Ejecución de gestión por procesos en la empresa																												\$ 400,00				
11 Ejecución del control interno																												\$ 200,00				
Compromiso del personal																												\$ 200,00				
Fecha de Inicio:	Lunes, 02 de Abril del 2014																															
Fecha de Terminación:	Lunes, 16 de Diciembre del 2015																															
Unidad de medida:	Identificar procesos obsoletos y mejorar los existentes																															
b) Seguimiento y Retroalimentación																																
Verificación Parcial Inicial:	Lunes, 14 de Enero del 2015																															
Verificación Parcial Final:	Lunes, 16 de Diciembre del 2015																															
4.- OBSERVACIONES																																

Elaborado por: Xavier Arévalo, Enero 2014

#### **5.3.4. Proyecto N.- 4: Plan de Capacitación**

##### **Antecedentes**

Para tener un desarrollo organizacional adecuado, es necesario que la empresa tenga un personal altamente capacitado acorde al área en la que se desenvuelve, Retena conserva un personal con gran experiencia y sólidos conocimientos del sector industrial, sin embargo resulta necesario generar programas de capacitación continua con el propósito de brindar al personal las herramientas necesarias para que se puede optimizar la utilización de recursos e incrementar sus capacidades y generar así procesos productivos más eficientes, como motivar el autoestima del personal al sentirse con los conocimientos necesarios acordes al giro de negocio de Retena.

##### **Objetivo Estratégico:**

Establecer y realizar planes de desarrollo humano y organizacional para mejorar el desempeño a de Retena mediante capacitación.

##### **Objetivo Operativo:**

Capacitar al personal administrativo y operativo de la empresa, ofreciendo los conocimientos necesarios para optimizar los procesos y que sus conocimientos vayan de acuerdo al giro de negocio.

##### **Actividades del Proyecto:**

1. Crear procesos adecuados para la selección del personal
2. Seleccionar personal de acuerdo a las necesidades de la empresa



### **5.3.5. Proyecto N.- 5: Implementación de Modelo de Gestión**

#### **Antecedentes**

La difusión e involucramiento del personal con la filosofía corporativa es muy importante para la consecución de los objetivos corporativos, permite direccionar al personal al mismo rumbo y encaminar hacia el cumplimiento de la visión.

#### **Objetivo Estratégico:**

Publicar a todo el personal que trabaja en Retena la filosofía corporativa con el propósito de incluir y orientar a los clientes en la consecución de objetivos corporativos.

#### **Objetivo Operativo:**

Cumplir un esquema de difusión corporativa al personal con el fin de involucrar y direccionar al cliente a la obtención de los objetivos corporativos.

#### **Actividades del Proyecto:**

1. Analizar el Modelo de Gestión Estratégica planteado
2. •Exposición del FODA
3. •Exposición del Direccionamiento estratégico
4. •Exposición de los proyectos de la empresa y entrega del plan estratégico
5. Difundir la filosofía corporativa al personal
6. Difundir proyectos al personal
7. Designar responsables
8. Monitorear la gestión organizacional

Tabla 55 Proyecto 5 Retena

PROYECTO Nro. 5																							
1.- INFORMACIÓN GENERAL																							
PERSPECTIVA:		CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE																					
EJE ESTRATÉGICO:		PLAN ESTRATÉGICO, ORGANIZACIÓN																					
PROYECTO:		Implementación Modelos de Gestión Estratégica																					
RESPONSABLE:		Gerencia																					
2.- OBJETIVOS																							
Objetivo Estratégico:		Publicar a todo el personal que trabaja en la organización la filosofía corporativa con el propósito de incluir y orientar a los clientes en la consecución de objetivos corporativos.																					
Objetivo Operativo:		Cumplir un esquema de difusión corporativa al personal con el fin de involucrar y direccionar al cliente a la obtención de los objetivos corporativos.																					
3.- CURSOS DE ACCIÓN																							
a) Planificación del estudio																							
ACTIVIDAD	TIEMPO	2014				2015								2016	2017	2018	INDICADOR DE ÉXITO	% DE CLIENTES CLAVES					
		A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J					A	S	O	N	D	METAS
Implementación Modelos de Gestión Estratégica																					\$ 950,00		
1	Analizar el Modelo de Gestión Estratégica planteado																	Analizar plan de M.G.E	Información, humanos, tecnológicos y financieros	Validez de la información	\$ 500,00		
	•Exposición del FODA																Presentar y mejorar FODA						
	•Exposición del Direccionamiento estratégico																Direccionamiento estratégico						
	•Exposición de los proyectos de la empresa y entrega del plan estratégico																Dar a conocer la gestión operativa						
2	Difundir la filosofía corporativa al personal																	Dar a conocer la filosofía corporativa	Compromiso por parte del personal	\$ 50,00			
3	Difundir proyectos al personal																\$ 50,00						
4	Designar responsables																\$ 50,00						
5	Monitorear la gestión organizacional																\$ 50,00						
6	Realizar evaluaciones al personal sobre entendimiento de la filosofía																\$ 100,00						
7	Realizar evaluaciones sobre clima organizacional.																Mejorar la eficiencia de la organización			\$ 100,00			
8	Seguimiento y retroalimentación																Mejorar modelo			\$ 50,00			
Fecha de Inicio:		Lunes, 06 de Agosto del 2014																					
Fecha de Terminación:		Miércoles, 23 de Octubre del 2015																					
Unidad de medida:		Incrementar al 100% el entendimiento de la filosofía corporativa.																					
b) Seguimiento y Retroalimentación																							
Verificación Parcial Inicial:		Miércoles, 20 de Marzo del 2015																					
Verificación Parcial Final:		Miércoles, 23 de Octubre del 2015																					
4.- OBSERVACIONES																							

Elaborado por: Xavier Arévalo, Enero 2014



### **5.5. Alineamiento Estratégico**

Alineamiento Estratégico es vincular a las diversas unidades y departamentos hacia la estrategia de la organización, llegando en este procesos, hasta el nivel del empleado, de tal forma de asegurar que todas las personas, de todos los niveles, todos los días, toman decisiones, actúan y trabajan para lograr la Visión, Objetivos y Metas de la organización.

La filosofía central del alineamiento estratégico, es que “las personas hacen y se involucran únicamente en aquellos que creen que es lo correcto”, por esta razón es que cada uno de los diferentes empleados deben estar adecuadamente vinculados y alineados en el logro de metas comunes de la organización, para que realmente se involucren personalmente en el logro de los resultados esperados por la organización.

Por ello, es que se necesita que todos los empleados participen directamente en la definición de planes y estrategias que a ellos les atañen, además de que sean facultados para la implementación y ejecución de los mismos, es decir, una verdadera planeación de “arriba-hacia- abajo” y viceversa.

## 5.5.1. Alineamiento Horizontal

ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO HORIZONTAL DE LOS PLANES DESARROLLADOS									
BSC 1ER NIVEL				BSC 2DO NIVEL			BSC 2DO NIVEL		
EJE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	KPI's	METAS	ÁREA/PROCESO: 1 GERENCIA TÉCNICA			ÁREA/PROCESO: 2 COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS		
				OBJETIVOS DE CONTRIBUCIÓN	KPI's DEL PLAN	METAS	OBJETIVOS DE CONTRIBUCIÓN	KPI's DEL PLAN	METAS
GESTIÓN FINANCIERA	Mejorar progresivamente la rentabilidad de la empresa.	Índice de liquidez	1,50						
		Resultados	30%	Bajar costos de atención a clientes	Ingresos/Gastos	30%			
		Índice de Morosidad	30,00				Mejorar Procesos de Crédito y Cobranza	Cuentas por Cobrar*360/Ventas	23 días
SISTEMA DE MERCADOTECNIA Y GESTIÓN DE ATENCIÓN AL CLIENTE	Satisfacer las necesidades de los clientes y lograr su fidelidad.	Crecimiento de mercado	15%	Fidelizar a los clientes actuales y nuevos clientes	(Clientes actuales+Clientes atendidos mes n)/Clientes actuales mes n -1	3% mensual			
		Incremento de Audiencia	50%				Satisfacción de clientes	#News Letter Enviadas mes/#Transacciones Vendidas*100	55%
		Satisfacción de clientes	95%	Calidad de servicio y productos	N.- Clientes satisfechos / N.- Cantidad total de clientes encuestados * 100	98%			
AVANCE TECNOLÓGICO	Mejorar los procesos internos para cubrir los requerimientos del mercado.	Nivel de calidad del servicio de asesoría	90%				Servicio de venta y post venta	N.- Asesoría / # de clientes satisfechos	95%
		Eficiencia de los procesos	95%	Optimización de procesos	# Respuesta a clientes día/ # Solicitudes clientes día	0,98			
CAPACITACIÓN Y GESTIÓN DE TALENTO HUMANO, GESTIÓN	Disponer de personal altamente capacitado y motivado.	Capacitación por funcionario	3	Capacitación al personal	N.- horas de capacitación anuales	3 horas mensuales			
PLAN ESTRATÉGICO, ORGANIZACIÓN	Monitorear continuamente la gestión de la organización.	Cumplimiento del Plan Estratégico	95%				Difusión de la filosofía	Objetivos cumplidos / Objetivos establecidos *100	98%
		Satisfacción del clima laboral	80%				Clima organizacional	Personal satisfecho / personal total	90%

El alineamiento estratégico garantiza que por un lado, la estrategia de la organización (objetivos, metas, indicadores, iniciativas, etc.) y los requerimientos de los clientes, empleados y accionistas, sean traducidos a requerimientos de valor, para cada uno de las unidades operativas, procesos y departamentos funcionales, y por otro lado, que dichas estrategias de valor estén sincronizadas entre sí.

En el caso de Retena, el alineamiento estratégico horizontal que se desarrollo para los proyectos, se puede evidenciar que se llevo a todos los niveles de la organización; ya que involucró al área financiera, mercadotecnia, procesos internos y recursos humanos. Como podemos ver el alineamiento estratégico rompe con las barreras de los departamentos, a través de sincronizar la estrategia y trabajo a lo largo de los procesos, sincronizando los planes y estrategias con los actores claves de la cadena de valor, con el fin único de que todos jalen hacia la dirección buscada y contribuyan proactivamente a lograr los objetivos y metas de creación de valor, para así ganar ventaja competitiva en el mercado.

## 5.5.2. Alineamiento Vertical

ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO VERTICAL DE LOS PLANES DESARROLLADOS															
 <p>Somos importadores de repuestos industriales, mediante la asesoría en proyectos y productos de calidad a las personas y empresas del sector Industrial. Queremos proporcionar materiales, equipos y servicio industrial mediante el mejoramiento continuo con orientación al cliente y mejorar su eficiencia empresarial.</p>	RETENA S.A.			Comercialización y Ventas			Marketing								
	KPI's		META	MIN / MAX		KPI's		META	MIN / MAX		KPI's		META	MIN / MAX	
	GESTIÓN FINANCIERA	Índice de liquidez	1,50	1,2/1,5		Activo Corriente/Pasivo Corriente	100% Ejecución	+/- 5% de desviación							
		Resultados	30%	20%/30%											
		Índice de Morosidad	30,00	30días/40días		Cuentas por Cobrar*360/Ventas	30 días	30días/40días		Cuentas por Cobrar*360/Ventas	30 días	30días/40días			
	SISTEMA DE MERCADOTECNIA Y GESTIÓN DE ATENCIÓN AL CLIENTE	Crecimiento de mercado	15%	12%/15%		(Clientes actuales+Clientes atendidos mes n)/Clientes actuales mes n-1	25%	20%/25%							
		Incremento de Audiencia	50%	45%/50%						#News Letter Enviadas mes/#Transacciones Vendidas*100	60%	50%/60%			
		Satisfacción de clientes	95%	90%/95%		N.- Clientes satisfechos / N.- Cantidad total de clientes encuestados * 100	100%	95%/100%		N.- Clientes satisfechos / N.- Cantidad total de clientes encuestados * 100	100%	95%/100%			
	AVANCE TECNOLÓGICO	Nivel de calidad del servicio de asesoría	90%	85%/90%		N.- Asesoría / # de clientes satisfechos	100%	90%/100%							
		Eficiencia de los procesos	95%	90%/95%		# Respuesta a clientes día / # Solicitudes clientes día	100%	90%/100%		# Respuesta a clientes día / # Solicitudes clientes día	100%	90%/100%			
CAPACITACIÓN Y GESTIÓN DE TALENTO HUMANO, GESTIÓN TECNOLÓGICA	Capacitación por funcionario	3	3horas/40horas						N.- de cursos de capacitación dados	50 horas	20horas /50horas				
PLAN ESTRATÉGICO, ORGANIZACIÓN	Cumplimiento del Plan Estratégico	95%	90%/95%		Objetivos cumplidos / Objetivos establecidos *100	100%	95%/100%								
	Satisfacción del clima laboral	80%	75%/80%						Personal satisfecho / personal total	90%	80%/90%				

El proceso de alineamiento vertical, están adecuadamente sincronizados a través de los objetivos, metas e iniciativas a cada uno de los procesos y departamentos. Por lo que es necesario bajar dicha estrategia a los diferentes niveles organizacionales ya que va la participación directa de todos los niveles y personas hacia las metas de la organización.

Para Retena, en el caso de alineamiento vertical garantiza que exista un eficiente proceso de optimización de desempeño y contribución personal para los planes desarrollados, de tal forma que el esfuerzo y trabajo de todos, en un efecto sinérgico, consiga alcanzar las metas de la organización.

El alineamiento vertical, garantiza que todos los niveles de la organización se involucren hacia el logro de los objetivos de la empresa, que permite el adecuado compromiso personal hacia el logro de las metas.

#### Programación de Proyectos Faltantes

Es importante establecer compromisos acerca de cuándo se ejecutarán los proyectos faltantes, es por eso que se plantea un cronograma donde se detalla el desarrollo de los proyectos faltantes.

Tabla 57 Cronograma Desarrollo de Proyectos Faltantes

	PROYECTO	ÁREA RESPONSABLE	2015	
			INICIO	FIN
1	Plan de Fortalecimiento del Capital de Trabajo	Gerencia y Financiero	6 de Febrero	5 de Marzo
2	Implementación de Administración por procesos	Gerencia	19 de Marzo	10 de Abril
3	Implementación Modelos de Gestión Estratégica	Gerencia y Talento Humano	25 de Abril	4 de Junio

Elaborado por: Xavier Arévalo, Enero 2014

En el cronograma se presenta la fecha en la que se establece el desarrollo de los proyectos faltantes y el área responsable del estudio, desarrollo y ejecución de cada proyecto; para posteriormente poder implementarlos de acuerdo a lo establecido en el Diagrama de Grantt.

## CAPITULO VI

### 6. INDICADORES DE GESTIÓN Y ANÁLISIS FINANCIERO

#### 6.1. Indicadores Claves de Desempeño

##### 6.1.1. Identificación de Indicadores

Los indicadores de desempeño son diferentes de los indicadores de negocio o metas. Es necesario para una organización identificar sus KPIs. Lo necesario para identificar un KPIs es; Procesos del negocio pre-definido, poseer una visión clara de las metas y desempeño del negocio, Poseer mediciones cualitativas y cuantitativas de los resultados y comparar con el conjunto de metas, Investigar la viabilidad de los recursos para cumplir las metas en corto plazo.

##### 6.1.2. Tipos de Indicadores de Gestión

De acuerdo a los procesos que incurren en las organizaciones, los indicadores de gestión pueden ser:

##### **Indicadores de Desempeño (Procesos o Inductores):**

Miden las actividades o procesos de la empresa y se enfocan en; Decir cómo hacer, Muestran pasos a seguir día a día, Son más accesibles a gente de línea, el personal se siente responsable de las variaciones.

##### **Indicadores de Resultado:**

Miden los resultados o salidas de procesos de la empresa y se enfocan en: Dicen cómo va la empresa, Reflejan resultados de decisiones pasadas, no son claros para el personal base, Nadie siente responsabilidad por el resultado.

### **6.1.3. Características de los Indicadores**

Entre las características principales de los indicadores es SMART (*Specific, Measurable, Actionable, Relevance, Timely*):

Específico: Área puntual de negocios a la que ataca el objetivo

Medible: Cuantifica lo que se desea alcanzar

Acción: A quien se responsabiliza del cumplimiento del objetivo.

Relevantes: Recursos para cumplir el objetivo.

Tiempo: Tiempo determinado de inicio y fin.

### **6.1.4. Indicadores de Gestión por Perspectivas**

**Indicadores perspectiva Financiera:** este tipo de indicadores se enfocan principalmente en aspectos como en la salud financiera de la empresa como por ejemplo:

- Rentabilidad de la inversión
- Valor del mercado
- Contribución/Ingresos o margen de contribución
- Flujo de caja
- Beneficio/costo

- Valor Actual Neto (VAN)

**Indicadores Perspectiva Clientes:** se enfocan en reflejar la situación de la empresa en el mercado, su relación con sus clientes, la satisfacción de los mismos en relación a los productos o servicios que oferte la empresa, por ejemplo:

- Índice de clientes satisfechos
- Índice de fidelidad de los clientes
- Clasificación de los clientes

**Indicadores Perspectivas Procesos Internos:** estos indicadores se enfocan en determinar la forma como se están llevando a cabo los procesos de la empresa, por ejemplo:

- Nivel de tecnología
- Mejora de la productividad
- Utilización de la capacidad

**Indicadores Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje:** los indicadores de crecimiento y aprendizaje se enfocan en la importancia de la capacidad participativa del personal de la empresa, en las actividades productivas o comerciales de la empresa, por ejemplo:

- Capacitación por trabajador
- Mejoras sugeridas/empleados

- Gastos en desarrollo competencias/empleados

Resumiendo, los indicadores claves de desempeño que utilizará Retena S.A. para su monitoreo se resumen a continuación:

Tabla 58 Indicadores de Gestión Retena S.A.

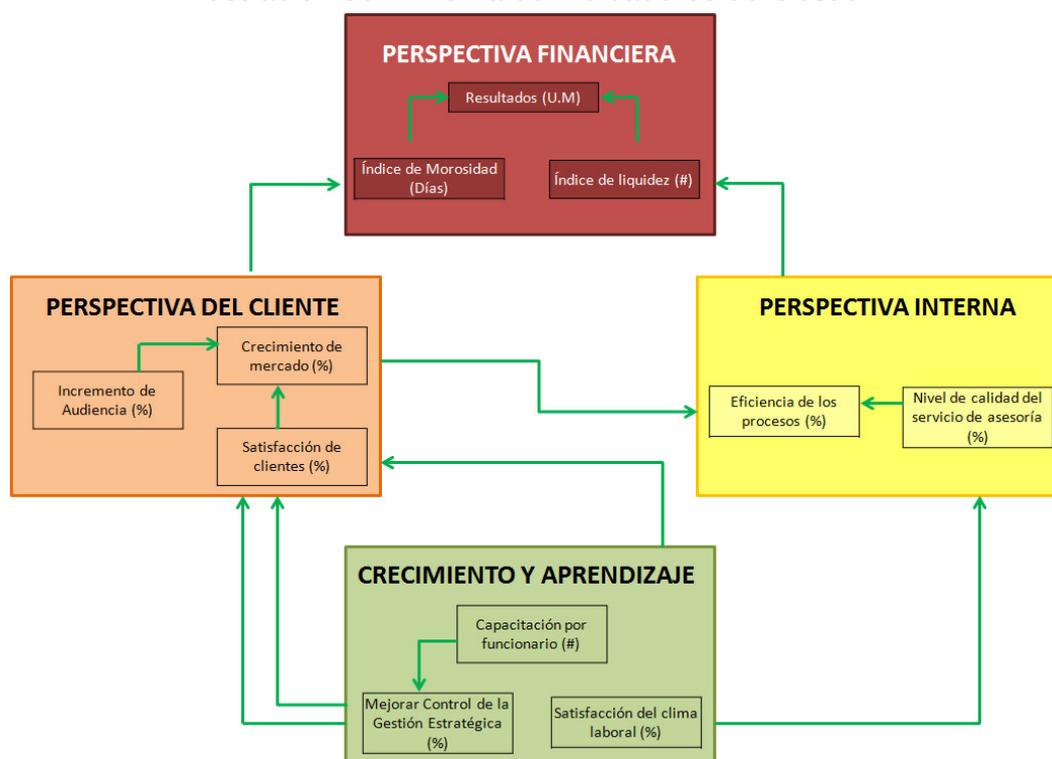
INDICADORES DE GESTIÓN					
N.-	EJE	OBJETIVO	META		REAL
			MEDIDA	CUANTITATIVO	
1,00	GESTIÓN FINANCIERA	Mejorar progresivamente la rentabilidad de la empresa.	Índice de liquidez	1,50	0,93
			Resultados	0,30	0,25
			Índice de Morosidad	30,00	28,79
2	SISTEMA DE MERCADOTECNIA Y GESTIÓN DE ATENCIÓN AL CLIENTE	Satisfacer las necesidades de los clientes y lograr su fidelidad.	Crecimiento de mercado	15%	8%
			Incremento de Audiencia	50%	32%
			Satisfacción de clientes	95%	90%
3	AVANCE TECNOLÓGICO	Mejorar los procesos internos para cubrir los requerimientos del mercado.	Nivel de calidad del servicio de asesoría	90%	98%
			Eficiencia de los procesos	95%	76%
4	CAPACITACIÓN Y GESTIÓN DE TALENTO HUMANO, GESTIÓN TECNOLÓGICA	Disponer de personal altamente capacitado y motivado.	Capacitación por funcionario	3	1
			PLAN ESTRATÉGICO, ORGANIZACIÓN	Monitorear continuamente la gestión de la organización.	Cumplimiento del Plan Estratégico
	Satisfacción del clima laboral	80%			69%

Elaborado por: Xavier Arévalo, Enero 2014

La Armonio de los Indicadores de Gestión, es utilizada para observar la relación de los mismos en la implementación del BSC.

La siguiente ilustración muestra los indicadores para el presente proyecto por perspectivas y su correlación con los demás indicadores.

Ilustración 88 Armonía de Indicadores de Gestión



Elaborado por: Xavier Arévalo, Enero 2014

## 6.2. Evaluación Financiera

Es una herramienta de gran importancia para la toma de decisiones ya su análisis anticipa ha diferentes escenarios futuros y lograr desviar posibles desviaciones y problemas a largo plazo.

El valor presente neto y la tasa interna de rendimiento se mencionan juntos ya que son en realidad el mismo método, y los resultados se expresan de manera distinta. La tasa interna de rendimiento es el interés que hace el valor presente igualarse a cero, confirmando el supuesto anterior.

### **6.2.1. Presupuesto de los Proyectos**

Realizar un presupuesto de proyectos otorga una idea generalizada de la inversión a ser realizada por la Junta Directiva a fin de llevar a cabo con los objetivos antes planteados y poner en marcha cada proyecto.

Para el desarrollo del presente proyecto se ha determinado el siguiente presupuesto para cada proyecto y se describe el tiempo de ejecución del mismo:

Tabla 59 Presupuesto Proyectos Retena

	PROYECTO	COSTO	EJECUCIÓN
1	Plan de Fortalecimiento del Capital de Trabajo	\$ 4.850,00	CORTO PLAZO
2	Plan de Ventas y Mercadotecnia	\$ 4.100,00	MEDIANO PLAZO
3	Implementación de Administración por procesos	\$ 4.700,00	MEDIANO PLAZO
4	Plan de Capacitación	\$ 2.700,00	CORTO PLAZO
5	Implementación Modelos de Gestión Estratégica	\$ 950,00	LARGO PLAZO
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 17.300,00</b>	

Elaborado por: Xavier Arévalo, Enero 2014

El presupuesto de los cinco proyectos considerando el tiempo de ejecución es el siguiente:

Tabla 60 Presupuesto Proyectos - Tiempo de Ejecución

PERIODO DE TIEMPO	2014	2015	2016	2017	2018
Corto Plazo	\$ 6.600,00				
Mediano Plazo		\$ 6.000,00	\$ 550,00		
Largo Plazo			\$ 650,00	\$ 1.500,00	\$ 2.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 6.600,00</b>	<b>\$ 6.000,00</b>	<b>\$ 1.200,00</b>	<b>\$ 1.500,00</b>	<b>\$ 2.000,00</b>

Elaborado por: Xavier Arévalo, Enero 2014

### **6.2.2. Flujos de Caja**

El flujo de caja es un documento o informe financiero que muestra los flujos de ingresos y egresos de efectivo que ha tenido una empresa durante un periodo de tiempo determinado.

La diferencia entre los ingresos y los egresos de efectivo se conoce como saldo, el cual puede ser favorable (cuando los ingresos son mayores que los egresos) o desfavorable (cuando los egresos son mayores que los ingresos).

Además de mostrarnos las entradas y salidas de efectivo. El flujo de caja nos permite saber si la empresa tiene un déficit o un excedente de efectivo, y así, por ejemplo:

- Determinar cantidades a importar
- Determinas las formas de pago a proveedores
- Determinara las formas de cobro a cliente
- Determinar plazos de cuentas vencidas
- Determinara que hacer con un ingreso mayor a lo esperado

### **6.2.3. Criterios de Evaluación**

#### **6.2.3.1. Tasa Interna de Retorno**

La tasa interna de retorno (o rentabilidad), es aquella tasa de interés que hace igual a cero el valor actual de un flujo de beneficios netos al final de la vida útil del proyecto o en cualquier otra fecha en que se lo evalué.

Por tanto, "...es conveniente realizar la inversión en un proyecto cuando la tasa interna de retorno es superior a la tasa de interés promedio del mercado..." (Bonta & Farber, 2002), cuando el dinero, en caso de ser colocado en inversiones financieras, reporta un rendimiento mayor que el del proyecto analizado, optara por no invertir en el proyecto. El TIR y el VAN son herramientas de la administración financiera que se utilizan para la evaluación de proyectos de inversión. Bien sean estos para invertir en la construcción de una fábrica, o bien en una campaña publicitaria.

#### **6.2.3.2. Valor Actual Neto**

El valor actual neto (VAN) es el que dice a cuanto equivale hoy una suma de dinero, que se tendrá que pagar dentro de un periodo de tiempo determinado.

"El valor actual de costo (VAC) y el valor actual de beneficio (VAB) permiten calcular el periodo de recuperación del capital; miden el número de años requeridos para recuperar el capital invertido en el proyecto". (Bonta & Farber, 2002)

### 6.2.3.3. Relación Beneficio/Costo

La relación costo beneficio toma los ingresos y egresos presentes netos del estado de resultados, para determinar cuáles son los beneficios por cada unidad monetaria que se invierta en el proyecto.

Cuando se menciona los ingresos netos, se hace referencia a los ingresos que efectivamente se recibirán en los años proyectados. Al mencionar los egresos presentes netos se toman aquellas partidas que efectivamente generaran salidas de efectivo durante los diferentes periodos, horizonte del proyecto.

### 6.2.4. Stratex

Se define como el grupo de inversiones que tiene un efecto radical sobre la eficiencia o capacidad de la empresa.

La estructura de un Stratex se da consiguiendo los siguientes principios:

$$STRATEX = CAPEX + OPEX$$

- Arquitectura: Desglose de la estrategia
- Contabilización: Asignar cuentas a temas estratégicos
- Metas: Utilizar para su consecución y logro la metodología causa-efecto
- Iniciativas: Cumplimiento a temas estratégicos
- Funciones: Integrar funciones del personal y competencias con la estrategia
- Financiamiento: De la estrategia en el presupuesto de definir un Stratex.

#### **6.2.4.1. Capex – Capital Expenditure: Gestión de Iniciativas**

El principio básico de la gestión de valor a través de la estrategia mediante el uso de Balanced Scorecard está enfocado en la creación de activos y por consecuente capital, aquí se realiza un conjunto las inversiones necesarias para financiar los programas de cambio y dirigirlos con las medidas intangibles como capacitación y cambios de procesos.

#### **6.2.4.2. Opex: Operations Expenditure: Gestión de Costos**

Es un presupuesto operacional típico que contiene inversiones en financiamiento de equipos, herramientas o maquinaria que necesita su cambio o reparación.

#### **6.2.5. Flujos de Caja Considerando la Situación Actual (Sin Proyectos)**

Con el fin de analizar la evolución financiera que la empresa obtendrá en los momentos posteriores a su operatividad, por lo que podemos observar un crecimiento constante de ingresos como de sus egresos considerando las características de la industria antes mencionada.

Retena es una empresa ya constituida con un amplio registro contable de años posteriores por esta razón se ha considerado como inversión inicial en total de activos corrientes más el *Reward*<sup>8</sup> correspondiente al año proyectado.

---

<sup>8</sup> Reward: El retorno satisfactorio o resultado, el beneficio.

No obstante para analizar la empresa en un contexto global se procede a definir diferentes tipos de conceptos que facilitaran el estudio.

Tabla 61 Flujo de Caja Retena - Sin Proyectos

FLUJO DE CAJA SIN PROYECTOS						
CUENTAS	DATOS PROYECTADOS					
INGRESOS	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas		\$ 1.771.639,00	\$ 1.950.453,48	\$ 2.147.250,04	\$ 2.363.902,94	\$ 2.602.415,66
COSTOS		\$ 801.683,15	\$ 799.274,95	\$ 796.873,99	\$ 794.480,24	\$ 792.093,68
GASTOS		\$ 29.915,07	\$ 24.737,79	\$ 20.456,52	\$ 16.916,19	\$ 13.988,57
Inversiones	\$ (1.420.700,47)					
UTILIDAD PERDIDA	\$ (1.420.700,47)	\$ 940.040,78	\$ 1.126.440,74	\$ 1.329.919,53	\$ 1.552.506,52	\$ 1.796.333,41
15% trabajadores		\$ 141.006,12	\$ 168.966,11	\$ 199.487,93	\$ 232.875,98	\$ 269.450,01
UTILIDAD NETA OPERATIVA	\$ (1.420.700,47)	\$ 799.034,66	\$ 957.474,63	\$ 1.130.431,60	\$ 1.319.630,54	\$ 1.526.883,40
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	\$ (1.420.700,47)	\$ 799.034,66	\$ 957.474,63	\$ 1.130.431,60	\$ 1.319.630,54	\$ 1.526.883,40

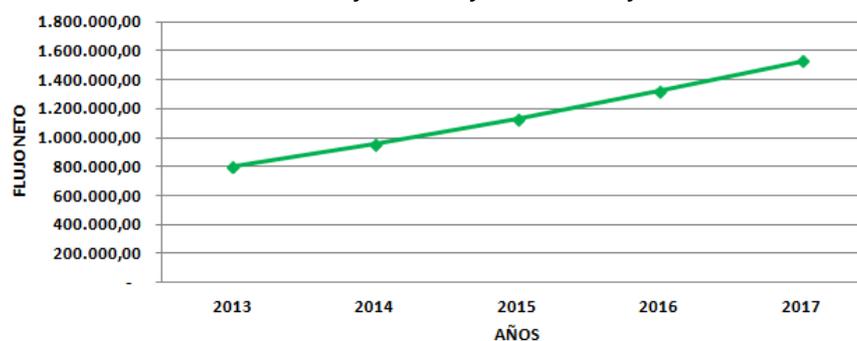
Elaborado por: Xavier Arévalo, Enero 2014

Tabla 62 Stratex - Sin Proyectos

STRATEX SIN PROYECTOS	
STRATEX	\$ 6.745.240,99
CAPEX	\$ -
OPEX	\$ 6.745.240,99

Elaborado por: Xavier Arévalo, Enero 2014

Ilustración 89 Flujo de Caja - Sin Proyectos



Elaborado por: Xavier Arévalo, Enero 2014

Tabla 63 Variables Financieras - Sin Proyectos

VARIABLES FINANCIERAS-SITUACIÓN ACTUAL	
TIR: Tasa interna de retorno	64%
VAN: Valor actual neto	\$ 4.394.772,87
C/B: Relación costo beneficio	4,04
I: Interés tasa pasiva	4,53%
RP: Riesgo país	2,36%
i: inflación	1,67%
UE: Utilidad esperada	13%
TMAR	8,56%

Elaborado por: Xavier Arévalo, Enero 2014

### 6.2.6. Flujo de Caja Considerando la Situación Propuesta (Con Proyectos)

Se determina el presente análisis similar realizado para el flujo de caja que no considero los proyectos.

Tabla 64 Flujo de Caja - Con Proyectos

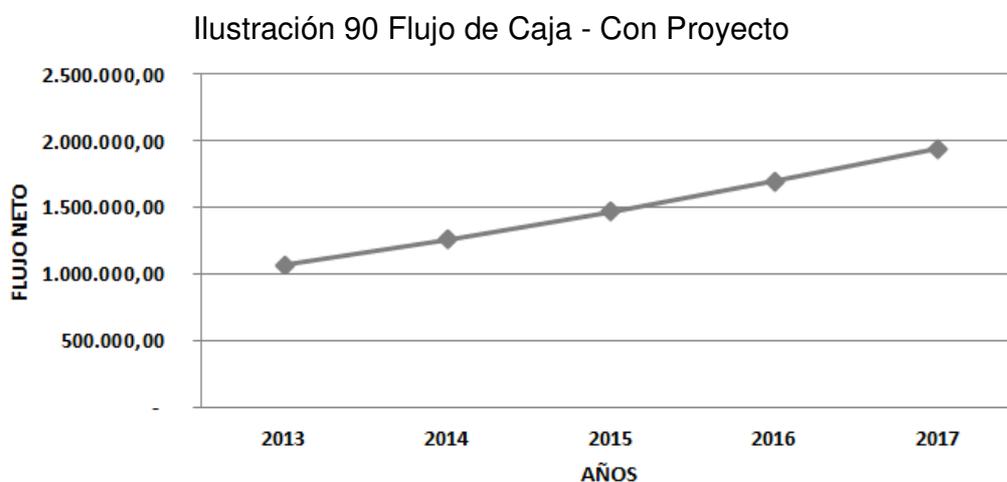
FLUJO DE CAJA CON PROYECTOS						
CUENTAS	DATOS PROYECTADOS					
INGRESOS	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas		\$ 2.125.966,80	\$ 2.340.544,18	\$ 2.576.700,04	\$ 2.836.683,53	\$ 3.122.898,79
COSTOS		\$ 833.750,48	\$ 831.245,95	\$ 828.748,95	\$ 826.259,45	\$ 823.777,42
GASTOS		\$ 30.513,37	\$ 25.232,54	\$ 20.865,65	\$ 17.254,51	\$ 14.268,34
PROYECTOS		\$ 6.600,00	\$ 6.000,00	\$ 1.200,00	\$ 1.500,00	\$ 2.000,00
Inversiones	\$ (1.420.700,47)					
UTILIDAD PERDIDA	\$ (1.420.700,47)	\$ 1.255.102,95	\$ 1.478.065,68	\$ 1.725.885,45	\$ 1.991.669,57	\$ 2.282.853,03
15% trabajadores		\$ 188.265,44	\$ 221.709,85	\$ 258.882,82	\$ 298.750,44	\$ 342.427,95
UTILIDAD NETA OPERATIVA	\$ (1.420.700,47)	\$ 1.066.837,51	\$ 1.256.355,83	\$ 1.467.002,63	\$ 1.692.919,14	\$ 1.940.425,07
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	\$ (1.420.700,47)	\$ 1.066.837,51	\$ 1.256.355,83	\$ 1.467.002,63	\$ 1.692.919,14	\$ 1.940.425,07

Elaborado por: Xavier Arévalo, Enero 2014

Tabla 65 Stratex - Con Proyecto

STRATEX CON PROYECTOS	
STRATEX	\$ 8.768.176,69
CAPEX	\$ 17.300,00
OPEX	\$ 8.750.876,69

Elaborado por: Xavier Arévalo, Enero 2014



Elaborado por: Xavier Arévalo, Enero 2014

**Tabla 66 Variables Financieras - Con Proyectos**

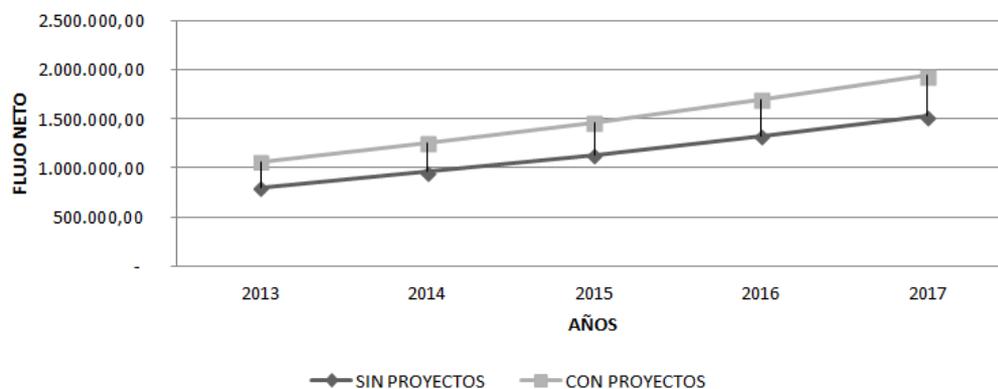
VARIABLES FINANCIERAS-SITUACIÓN PROPUESTA	
TIR: Tasa interna de retorno	84%
VAN: Valor actual neto	\$ 5.701.157,81
C/B: Relación costo beneficio	5,23
I: Interés tasa pasiva	4,53%
RP: Riesgo país	2,36%
i: inflación	1,67%
UE: Utilidad esperada	13%
TMAR	8,56%

Elaborado por: Xavier Arévalo, Enero 2014

### **6.2.7. Comparación de los Flujos Con o Sin Proyectos**

Con el fin de determinar el impacto que la empresa tendrá sin considerar, o a su vez teniendo en cuenta los proyectos, es necesario comparar los análisis que proyectan cada estudio.

Ilustración 91 Comparación de Flujo de Caja - Con/Sin Proyecto



Elaborado por: Xavier Arévalo, Enero 2014

Tabla 67 Comparación Variables Financieras

VARIABLES FINANCIERAS-COMPARACIÓN		
VARIABLE	SIN PROYECTO	CON PROYECTO
TIR: Tasa interna de retorno	63,51%	84,32%
VAN: Valor actual neto	\$ 4.394.772,87	\$ 5.701.157,81
C/B: Relación costo beneficio	4,04	5,23
I: Interés tasa pasiva	4,53%	4,53%
RP: Riesgo país	2,36%	2,36%
i: inflación	1,67%	1,67%
UE: Utilidad esperada	13%	13%
TMAR	8,56%	8,56%
STRATEX	\$ 6.745.240,99	\$ 8.768.176,69

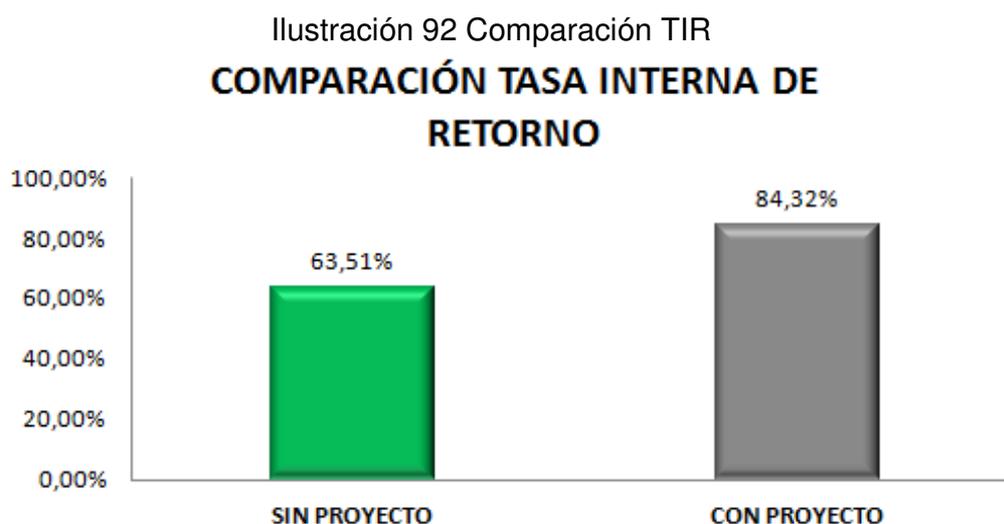
Elaborado por: Xavier Arévalo, Enero 2014

La evolución del Flujo Neto con Proyectos es notorio, la situación propuesta es la mejor que la evolución Sin Proyectos, tanto en cifras como en tasa de crecimiento pues el flujo evoluciona desacelerada mente, por otro lado la evolución del flujo neto con proyectos tiene mayor velocidad de crecimiento lo cual se ve reflejada en la Tabla 65.

Se presenta las respectivas variables que permiten comparar la situación actual sin proyectos y la situación propuesta con proyectos que se pretende consolidar con la aplicación del presente modelo de gestión, desarrollado desde el periodo cero hasta el periodo cinco que se encuentra direccionado al cumplimiento de la presente visión.

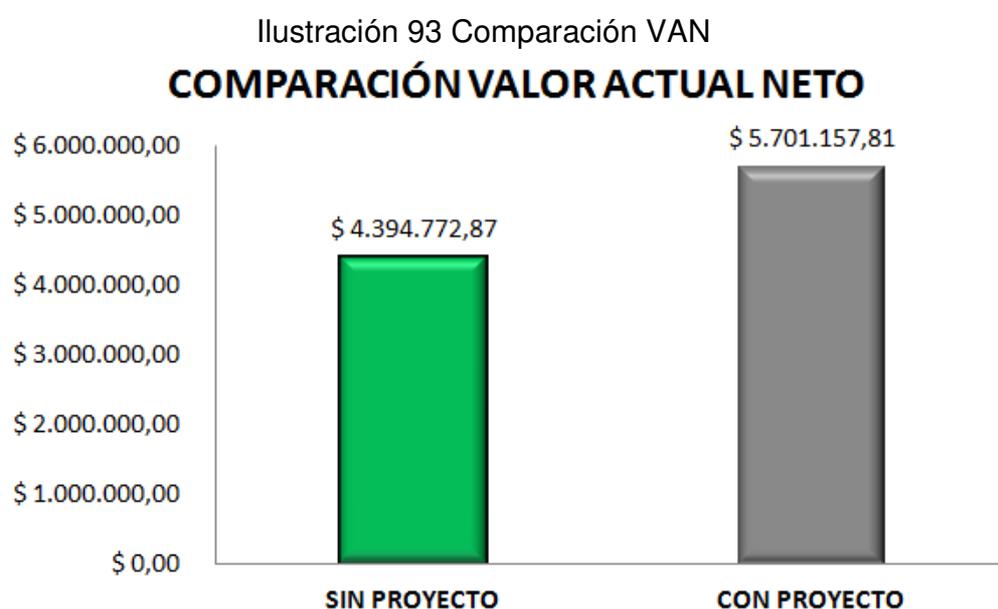
Al analizar la TIR con la implementación de proyectos da como resultado 84% superando la tasa de inversión de 13%, el proyecto es viable y rentable. Cabe señalar que al no implementar los proyectos la TIR de igual manera es superior a la esperada por los inversionistas.

Se recomienda implementar los proyectos, de esta manera se obtiene una TIR superior que permite a la empresa obtener mayor rentabilidad y cumplir con los objetivos propuestos.



Elaborado por: Xavier Arévalo, Enero 2014

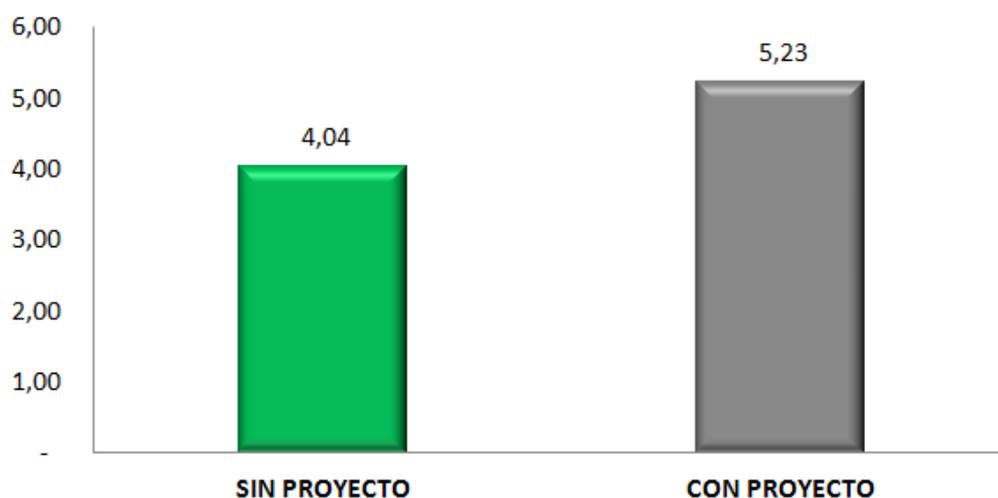
Aportando el análisis antes mencionado, se puede apreciar que el VAN en el flujo de fondos con proyectos incrementa de manera considerable su valor en un 30% en comparación con el flujo sin proyectos, indicando viabilidad de la propuesta ya que los beneficios trasladados a través del tiempo hacia el presente son positivos y superiores los actuales.



Elaborado por: Xavier Arévalo, Enero 2014

La RBC indica que sin la aplicación del modelo se tendría una ganancia de \$ 4,04 por cada dólar invertido, sin embargo con los proyectos propuestos la relación costo beneficio generaría una ganancia de \$ 5,23 por cada dólar invertido, la aplicación mejorara su camino hacia la consecución de metas.

Ilustración 94 Comparación RCB  
**COMPARACIÓN COSTO BENEFICIO**



Elaborado por: Xavier Arévalo, Enero 2014

De acuerdo a los resultados obtenidos en el análisis, el STRATEX en el flujo de caja con proyectos es superior al flujo de caja sin proyectos, debido a que CAPEX sube por la implementación de proyectos que generan valor al negocio como son los planes operativos anuales, teniendo una recuperación más rápida y eficiente de las inversiones realizadas.

OPEX ya que existe un aumento considerable de las ventas, pero no solo incrementan las ventas sino también los costos y gastos debido a la implementación y ejecución de los planes.

Ilustración 95 Comparación STRATEX



Elaborado por: Xavier Arévalo, Enero 2014

### 6.3. Análisis de escenarios

Al desarrollar el análisis de escenarios, se pretende realizar una descripción de la situación por la cual Retena podría atravesar en su futuro. Para lo cual se procede a desarrollar una serie de datos que se presentan a continuación:

#### 6.3.1. Nivel de Incertidumbre

Retena está ubicado en un nivel de incertidumbre secundario que se denomina “Futuros Alternativos”, es donde la incertidumbre es considerable para influir en las principales decisiones. En este nivel se define específicamente las posibilidades de decisión, se identifican los factores que influyen, además consideramos en el escenario la influencia que tiene los competidores.

### **6.3.2. Respuesta Estratégica**

La respuesta estratégica al modelo de Futuros Alternativos es:

- Elaborar árbol de problemas
- Diseño de Escenarios
- Análisis de sensibilidad cambiando variables
- Obtener probabilidades de alternativas
- Una vez identificado el escenario más factible, implementar el modelo tradicional
- Se identifican ganadores y perdedores de cada escenario

### **6.3.3. Postura Estratégica**

Es la forma de enfrentar la empresa al entorno y la capacidad interna para dar respuesta total a los retos e impactos.

Retena en los próximos cinco años estará enfocada en alcanzar la satisfacción total de sus clientes, ofreciendo repuestos industriales y servicios de calidad, acordes a sus necesidades sin descuidar los procesos de venta y post-venta.

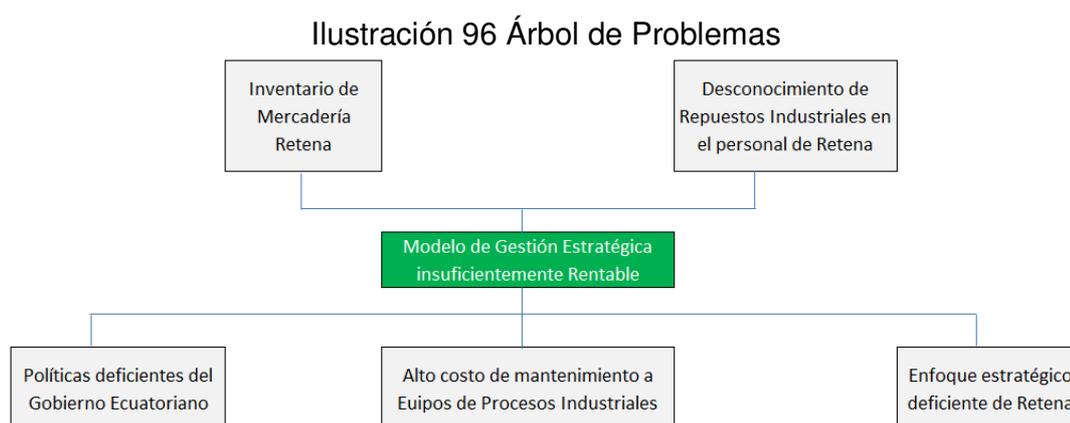
Para lo cual se fortalecerá el trabajo en equipo, también se focalizara la acción de los grupos de interés, procesos, sistemas de información y comunicación, imagen institucional, desarrollo talento humano.

### Plan de Contingencia Capacitación Personal

El plan está orientado a establecer un adecuado plan de capacitaciones con enfoque a productos y servicios que distribuye Retena. Se ha considerado para la empresa, el conocimiento garantiza la supervivencia para entregar mejor información de productos y servicios a sus clientes.

#### 6.3.4. Estructura del Fenómeno Prospectivo

La estructura del fenómeno prospectivo básicamente se enfoca en la elaboración del árbol de problemas de la empresa. Este se encuentra estructurado en base al análisis de las falencias que presenta la empresa antes de la ejecución del presente modelo de gestión estratégica, el fenómeno prospectivo se basa en el diagrama de Ishikawa establecido en el Cap. I del presente proyecto.



Elaborado por: Xavier Arévalo, Enero 2014

### **6.3.5. Objetivos del Análisis Prospectivo**

Desarrollado la estructura del fenómeno prospectivo se procede a establecer objetivos y actores con sus respectivas matrices de acción e impacto. Se trata de determinar las relaciones potenciales que la empresa Retena debería lograra para mitigar efectos vitales identificados en el estudio causa-efecto.

#### **Objetivos:**

- Mejorar progresivamente la rentabilidad de la empresa.
- Satisfacer las necesidades de los clientes y lograra su fidelidad.
- Mejorar los procesos internos para cubrir los requerimientos del mercado.
- Disponer de personal altamente capacitado y motivado.
- Monitorear continuamente la gestión de la organización.

### **6.3.6. Actores del Análisis Prospectivo**

Se identifica en forma concreta y precisa los actores que mandan en las variables que dieron un principio a las situaciones descritas en el diagrama causa efecto. Se establece la pertinencia y coherencia de las etapas subsiguientes del análisis.

Ilustración 97 Matriz Actores

ACTORES	
N.-	ACTORES
1	Retena
2	Sector Industrial público y Privado
3	Competidor
4	Gestión Talento Humano
5	Gobierno Ecuatoriano

Elaborado por: Xavier Arévalo, Enero 2014

### 6.3.7. Herramientas de gestión

#### 6.3.7.1. Matriz Actor – Actor

Consiste en determinar el nivel de intrusión que los involucrados de Retena pueden llegar a obtener entre sí.

Tabla 68 Matriz Actor - Actor

MATRIZ ACTOR - ACTOR							
MID		A1	A2	A3	A4	A5	ID
		Retena	Sector Industrial público y Privado	Competidor	Gestión Talento Humano	Gobierno Ecuatoriano	
A1	Retena		4	2	3	1	10
A2	Sector Industrial público y Privado	1		3	0	1	5
A3	Competidor	1	3		0	1	5
A4	Gestión Talento Humano	1	0	3		1	5
A5	Gobierno Ecuatoriano	1	1	1	1		4
DEPENDENCIA		4	8	9	4	4	
4: El actor i puede hacer desaparecer al actor j							
3: El actor i puede influenciar en el cumplimiento de las misiones del actor j.							
2: El actor i puede conspirar en el cumplimiento de los proyectos de j.							
1: El actor i puede influenciar, de manera limitada, en los procesos de j.							
0: El actor i tiene poca influencia sobre j.							

Elaborado por: Xavier Arévalo, Enero 2014

La matriz actor tiene como objetivo principal ver la dependencia o independencia entre los actores, en el caso del presente proyecto; Retena es el actor más dependiente vs el Mercado y el actor independiente son las empresas competidores.

La suma realizada en la matriz MAO permite a la empresa enfrentar a la competencia optimizando la rentabilidad, lo que se resume en una auto-dependencia de sí mismo a Retena.

### 6.3.7.2. Matriz Actor – Objetivos

La empresa Retena sea el actor principal en los objetivos, es decir el actor con mayor interés por el cumplimiento de los objetivos, es por esta razón su alto grado de participación. Los objetivos financieros, cliente y desarrollo humano son los de mayor movimiento en el presente análisis.

Tabla 69 Matriz Actor - Objetivos

MATRIZ ACTOR - OBJETIVO							
MAO		O1	O2	O3	O4	O5	ID
		Mejorar progresivamente la rentabilidad de la empresa.	Satisfacer las necesidades de los clientes y lograr su fidelidad.	Mejorar los procesos internos para cubrir los requerimientos del mercado.	Disponer de personal altamente capacitado y motivado.	Monitorear continuamente la gestión de la organización.	
A1	Retena	1	1	1	1	1	5
A2	Sector Industrial	0	1	0	0	0	1
A3	Competencia	-1	-1	0	-1	-1	-4
1: Actitud positiva del actor frente a cada objeto.							
-1: Actitud negativa del actor frente a cada objetivo.							
0: Actitud neutra del actor frente a cada objetivo.							
Número de acuerdos		1	2	2	2	1	
Número de desacuerdos		-1	-1	-1	-1	-1	
POSICIONAMIENTO		3	3	2	3	2	

Elaborado por: Xavier Arévalo, Enero 2014

### 6.3.8. Identificación de variables relevantes

Considerando el análisis situacional de la empresa y las matrices Actor – actor y Actor – Objetivo se describen las variables que encaminan el estudio de escenarios de Retena.

Al determinar las variables que inciden directamente en el análisis de escenarios, se procede a determinar cada una de las posibles formas de que estas variables logren incidir en el futuro, este análisis responde al nombre de Análisis de Posibilidades y se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 70 Variables Relevantes

VARIABLES				
N.-	VARIABLES	MUY PROBABLE	PROBABLE	POCO PROBABLE
1	Inflación		*	
2	Producto Interno Bruto (PIB)		*	
3	Crecimiento de la industria	*		
4	Tasa de Interés Activa		*	
5	Balanza Comercial (exportaciones)		*	
6	Gobernabilidad			*
7	Seguridad jurídica		*	
8	Fuerza de Venta	*	*	
9	Relación Estado - Industria		*	
10	Barreras de entrada (Competidores)	*		
11	Cultura tecnológica		*	
12	Mantenimiento de Equipos		*	
13	Nivel de Instrucción		*	
14	Desempleo			*
15	Adelantos tecnológicos Industriales	*		
16	Condiciones de Compra (Proveedores)			*
17	Gestión de talento Humano	*		
18	Normas de Importación	*		

Elaborado por: Xavier Arévalo, Enero 2014

### 6.3.9. Identificación de Escenarios

Una vez establecido las variables que inciden directamente en el análisis de escenarios, el siguiente paso es determinar cada una de las posibles formas y como estas pueden llegar a cambiar. A este paso se lo determina en la siguiente tabla:

Tabla 71 Posibilidades

POSIBILIDAD DE ESCENARIOS						
POSIBILIDADES	Fuerza de Venta	Barreras de entrada (Competidores)	Crecimiento de la industria	Adelantos tecnológicos Industriales	Gestión de talento Humano	Normas de Importación
	Adecuada	Aumento de competidores	Crecimiento de la industria	De punta en la industria	Alta	Adecuada
	Medianamente Adecuada	Estabilidad de competidores	Estabilidad de la industria	A nivel de la industria	Media	Medianamente Adecuada
	Inadecuada	Disminución de competidores	Disminución de la industria	Menor nivel que la industria	Baja	Inadecuada
			Obsoleta frente a la industria			

Elaborado por: Xavier Arévalo, Enero 2014

### 6.3.10. Estructura de Escenarios

Una vez identificadas las posibilidades, continúa con la evaluación de las mismas de las diversas combinaciones, basándose en la tendencia de cada variable y escenario.

Tabla 72 Estructura de Escenarios

CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS						
Escenario	Fuerza de Venta	Barreras de entrada (Competidores)	Crecimiento de la industria	Adelantos tecnológicos Industriales	Gestión de talento Humano	Normas de Importación
E1	Adecuada	Aumento de competidores	Crecimiento de la industria	De punta en la industria	Alta	Adecuada
E2	Medianamente Adecuada	Estabilidad de competidores	Estabilidad de la industria	A nivel de la industria	Media	Medianamente Adecuada

E3	Inadecuada	Disminución de competidores	Disminución de la industria	Menor nivel que la industria	Baja	Inadecuada
E4	Inadecuada	Disminución de competidores	Disminución de la industria	Obsoleta frente a la industria	Baja	Inadecuada
E5	Adecuada	Estabilidad de competidores	Crecimiento de la industria	A nivel de la industria	Alta	Adecuada
E6	Adecuada	Disminución de competidores	Crecimiento de la industria	De punta en la industria	Alta	Adecuada
E7	Medianamente Adecuada	Aumento de competidores	Crecimiento de la industria	Menor nivel que la industria	Media	Medianamente Adecuada
E8	Medianamente Adecuada	Estabilidad de competidores	Estabilidad de la industria	A nivel de la industria	Media	Medianamente Adecuada
E9	Adecuada	Estabilidad de competidores	Estabilidad de la industria	De punta en la industria	Alta	Adecuada
E10	Inadecuada	Aumento de competidores	Estabilidad de la industria	Obsoleta frente a la industria	Media	Inadecuada
E11	Inadecuada	Estabilidad de competidores	Crecimiento de la industria	Menor nivel que la industria	Baja	Inadecuada
E12	Medianamente Adecuada	Aumento de competidores	Estabilidad de la industria	Menor nivel que la industria	Media	Medianamente Adecuada
E13	Adecuada	Estabilidad de competidores	Crecimiento de la industria	Obsoleta frente a la industria	Alta	Adecuada
E14	Medianamente Adecuada	Aumento de competidores	Disminución de la industria	De punta en la industria	Media	Medianamente Adecuada
E15	Adecuada	Disminución de competidores	Estabilidad de la industria	De punta en la industria	Alta	Adecuada
E16	Inadecuada	Aumento de competidores	Crecimiento de la industria	Obsoleta frente a la industria	Baja	Inadecuada

Elaborado por: Xavier Arévalo, Enero 2014

### 6.3.11. Determinación de Escenarios Reales

Es necesario determinar los escenarios con mayor probabilidad de presentarse, para lo cual es necesario el índice de probabilidad de los mismos.

Tabla 73 Determinación de Escenarios Reales

PRIORIZACIÓN DE ESCENARIOS				
ESCENARIO	MUY PROBABLE	PROBABLE	POCO PROBABLE	OBSERVACIONES
E1	x			Aumento de competidores
E2	x			Estabilidad de la industria y estabilidad de competidores
E3			x	Condiciones de venta inadecuadas
E4			x	Repuestos Industriales obsoletos
E5		x		Crecimiento de la industria y estabilidad de competidores.
E6			x	Escenario ideal
E7	x	x		Crecimiento de la industria y competidores
E8		x		Estabilidad de la industria y estabilidad de competidores
E9		x		Estabilidad de competidores
E10		x		Condiciones de venta y repuestos industriales
E11		x		Talento Humano deficiente
E12	x			Aumento de Normas para productos importados
E13			x	Condiciones muy desfavorables
E14		x		Disminución de la industria
E15		x		Escenario idea
E16			x	Condiciones muy desfavorables

Elaborado por: Xavier Arévalo, Enero 2014

Una vez determinado los escenarios con mayor posibilidad de incidencia, se procede a construir los siguientes escenarios:

### 6.3.12. Relación Actores, Objetivos y Variables

#### 6.3.12.1. Escenario 1

El primer escenario existe crecimiento de la industria de fábricas de producción (mayor demanda), lo que genera un aumento de competidores. Para que Retena aproveche del crecimiento industrial y minimice la competencia se debe poseer una adecuado departamento de Ventas mediante la gestión de talento humano que permite capacitar en conocimientos sólidos para brindar mejor atención y servicio al cliente.

Sin embargo Retena es sensible a no disponer de capital humano capacitado en conocimientos referentes al giro de negocio y experiencia en el departamento de ventas, ocasionando una debilidad en la empresa y tener el riesgo de no alcanzar las expectativas de la empresa.

Tabla 74 Escenario 1

ESCENARIO 1						
	Fuerza de Venta	Barreras de entrada (Competidores)	Crecimiento de la industria	Adelantos tecnológicos	Gestión de talento Humano	Normas de Importación
POSIBILIDADES	Adecuada	Aumento de competidores	Crecimiento de la industria	De punta en la industria	Alta	Adecuada
	Medianamente Adecuada	Estabilidad de competidores	Estabilidad de la industria	A nivel de la industria	Media	Medianamente Adecuada
	Inadecuada	Disminución de competidores	Disminución de la industria	Menor nivel que la industria	Baja	Inadecuada
				Obsoleta frente a la industria		

Elaborado por: Xavier Arévalo, Enero 2014

Tabla 75 Flujo de Caja - Escenario 1

FLUJO DE CAJA CON ESCENARIO 1						
CUENTAS	DATOS PROYECTADOS					
INGRESOS	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas		\$ 2.274.784,48	\$ 2.504.382,27	\$ 2.757.069,05	\$ 3.035.251,38	\$ 3.341.501,71
COSTOS		\$ 875.438,00	\$ 872.808,25	\$ 870.186,39	\$ 867.572,42	\$ 864.966,30
GASTOS		\$ 30.513,37	\$ 25.232,54	\$ 20.865,65	\$ 17.254,51	\$ 14.268,34
PROYECTOS		\$ 6.600,00	\$ 6.000,00	\$ 1.200,00	\$ 1.500,00	\$ 2.000,00
Inversiones	\$ (1.420.700,47)					
UTILIDAD PERDIDA	\$ (1.420.700,47)	\$ 1.362.233,10	\$ 1.600.341,48	\$ 1.864.817,01	\$ 2.148.924,45	\$ 2.460.267,07
15% trabajadores		\$ 204.334,97	\$ 240.051,22	\$ 279.722,55	\$ 322.338,67	\$ 369.040,06
UTILIDAD NETA OPERATIVA	\$ (1.420.700,47)	\$ 1.157.898,14	\$ 1.360.290,26	\$ 1.585.094,46	\$ 1.826.585,78	\$ 2.091.227,01
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	\$ (1.420.700,47)	\$ 1.157.898,14	\$ 1.360.290,26	\$ 1.585.094,46	\$ 1.826.585,78	\$ 2.091.227,01

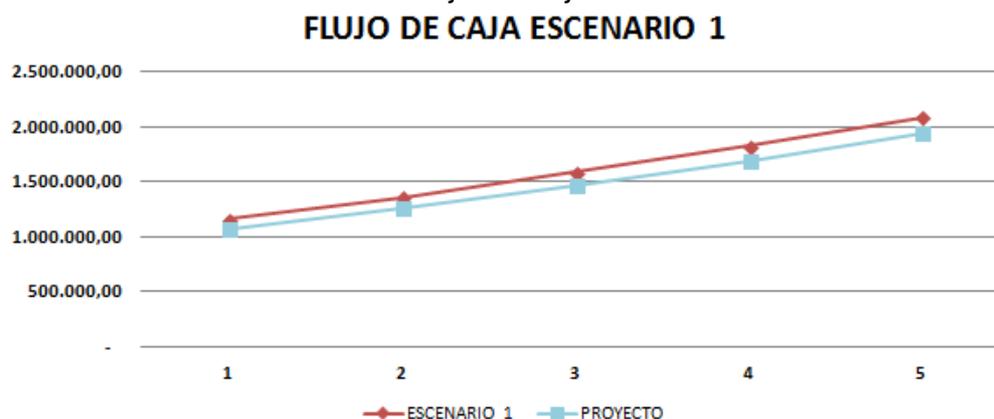
Elaborado por: Xavier Arévalo, Enero 2014

Tabla 76 Stratex Escenario 1

STRATEX ESCENARIO 1	
STRATEX	\$ 9.471.183,11
CAPEX	\$ 17.300,00
OPEX	\$ 9.453.883,11

Elaborado por: Xavier Arévalo, Enero 2014

Ilustración 98 Flujo de Caja Escenario 1



Elaborado por: Xavier Arévalo, Enero 2014

Tabla 77 Variables Financieras - Escenario 1

<b>VARIABLES FINANCIERAS-ESCENARIO 1</b>	
TIR: Tasa interna de retorno	91%
VAN: Valor actual neto	\$ 6.161.780,84
C/B: Relación costo beneficio	5,65
I: Interés tasa pasiva	4,53%
RP: Riesgo país	2,36%
i: inflación	1,67%
UE: Utilidad esperada	13%
TMAR	8,56%

Elaborado por: Xavier Arévalo, Enero 2014

Tabla 78 Cuadro de Mando Escenario 1

N.-	EJE	OBJETIVO	META			PRECAUCIÓN	PELIGRO	REAL
			MEDIDA	Tendencia	CUANTITATIVO			
1	GESTIÓN FINANCIERA	Mejorar progresivamente la rentabilidad de la empresa.	Índice de liquidez		1,50	1,10	0,70	1,48
			Resultados		30%	23%	15%	30%
			Índice de Morosidad		30,00	35,00	40,00	30
2	SISTEMA DE MERCADOTECNIA Y GESTIÓN DE ATENCIÓN AL CLIENTE	Satisfacer las necesidades de los clientes y lograr su fidelidad.	Crecimiento de mercado		15%	13%	10%	13%
			Incremento de Audiencia		50%	40%	30%	40%
			Satisfacción de clientes		95%	94%	93%	95%
3	AVANCE TECNOLÓGICO	Mejorar los procesos internos para cubrir los requerimientos del mercado.	Nivel de calidad del servicio de asesoría		90%	85%	80%	98%
			Eficiencia de los procesos		95%	85%	75%	76%
4	CAPACITACIÓN Y GESTIÓN DE TALENTO HUMANO,	Disponer de personal altamente capacitado y motivado.	Capacitación por funcionario		3	2	1	3,1
5	PLAN ESTRATÉGICO, ORGANIZACIÓN	Monitorear continuamente la gestión de la organización.	Cumplimiento del Plan Estratégico		95%	85%	75%	94%
			Satisfacción del clima laboral		80%	75%	70%	83%

Elaborado por: Xavier Arévalo, Enero 2014

Tabla 79 Rendimiento Estratégico - Escenario 1

RENDIMIENTO ESTRATÉGICO	95%
CALIFICACIÓN PONDERADA	9,64
	10,00

Elaborado por: Xavier Arévalo, Enero 2014

### 6.3.12.2. Escenario 2

El escenario dos presenta una estabilidad de la industria con efecto consecuente de la competencia a estabilizarse, por tanto Retena mantiene las condiciones de venta medianamente adecuadas a través de adelantos tecnológicos a nivel industrial y contando con personal medianamente capacitado para asesorar a los clientes. Obteniendo como resultado que la empresa no de un valor agregado a sus clientes y se mantenga al mismo nivel de la competencia y ocasionando no aumentar las ventas pero tampoco a disminuir las ventas sino a mantenerse estable.

Tabla 80 Escenario 2

ESCENARIO 2						
	Fuerza de Venta	Barreras de entrada (Competidores)	Crecimiento de la industria	Adelantos tecnológicos	Gestión de talento Humano	Normas de Importación
POSIBILIDADES	Adecuada	Aumento de competidores	Crecimiento de la industria	De punta en la industria	Alta	Adecuada
	Medianamente Adecuada	Estabilidad de competidores	Estabilidad de la industria	A nivel de la industria	Media	Medianamente Adecuada
	Inadecuada	Disminución de competidores	Disminución de la industria	Menor nivel que la industria	Baja	Inadecuada
				Obsoleta frente a la industria		

Elaborado por: Xavier Arévalo, Enero 2014

Tabla 81 Flujo de Caja - Escenario 2

FLUJO DE CAJA CON ESCENARIO 2						
CUENTAS	DATOS PROYECTADOS					
INGRESOS	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas		\$ 2.189.745,80	\$ 2.410.760,50	\$ 2.654.001,05	\$ 2.921.784,04	\$ 3.216.585,76
COSTOS		\$ 850.425,49	\$ 831.245,95	\$ 828.748,95	\$ 826.259,45	\$ 823.777,42
GASTOS		\$ 30.513,37	\$ 25.232,54	\$ 20.865,65	\$ 17.254,51	\$ 14.268,34
PROYECTOS		\$ 6.600,00	\$ 6.000,00	\$ 1.200,00	\$ 1.500,00	\$ 2.000,00
Inversiones	\$ (1.420.700,47)					
UTILIDAD PERDIDA	\$ (1.420.700,47)	\$ 1.302.206,95	\$ 1.548.282,01	\$ 1.803.186,45	\$ 2.076.770,08	\$ 2.376.539,99
15% trabajadores		\$ 195.331,04	\$ 232.242,30	\$ 270.477,97	\$ 311.515,51	\$ 356.481,00
UTILIDAD NETA OPERATIVA	\$ (1.420.700,47)	\$ 1.106.875,91	\$ 1.316.039,71	\$ 1.532.708,48	\$ 1.765.254,57	\$ 2.020.058,99
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	\$ (1.420.700,47)	\$ 1.106.875,91	\$ 1.316.039,71	\$ 1.532.708,48	\$ 1.765.254,57	\$ 2.020.058,99

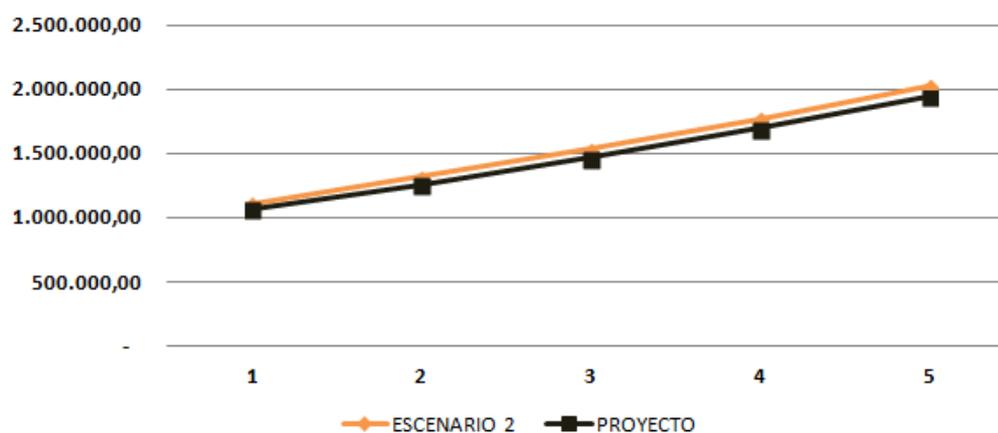
Elaborado por: Xavier Arévalo, Enero 2014

Tabla 82 Stratex Escenario 2

STRATEX ESCENARIO 2	
STRATEX	\$ 9.141.585,48
CAPEX	\$ 17.300,00
OPEX	\$ 9.124.285,48

Elaborado por: Xavier Arévalo, Enero 2014

Ilustración 99 Flujo de Caja Escenario 2

**FLUJO DE CAJA ESCENARIO 2**

Elaborado por: Xavier Arévalo, Enero 2014

Tabla 83 Variables Financieras - Escenario 2

<b>VARIABLES FINANCIERAS-ESCENARIO 2</b>	
TIR: Tasa interna de retorno	88%
VAN: Valor actual neto	\$ 5.944.932,39
C/B: Relación costo beneficio	5,45
I: Interés tasa pasiva	4,53%
RP: Riesgo país	2,36%
i: inflación	1,67%
UE: Utilidad esperada	13%
TMAR	8,56%

Elaborado por: Xavier Arévalo, Enero 2014

Tabla 84 Cuadro de Mando Integral - Escenario 2

N.-	EJE	OBJETIVO	META			PRECAUCIÓN	PELIGRO	REAL
			MEDIDA	Tendencia	CUANTITATIVO			
1	GESTIÓN FINANCIERA	Mejorar progresivamente la rentabilidad de la empresa.	Índice de liquidez		1,50	1,10	0,70	1,10
			Resultados		30%	23%	15%	20%
			Índice de Morosidad		30,00	35,00	40,00	30
2	SISTEMA DE MERCADOTECNIA Y GESTIÓN DE ATENCIÓN AL CLIENTE	Satisfacer las necesidades de los clientes y lograr su fidelidad.	Crecimiento de mercado		15%	13%	10%	10%
			Incremento de Audiencia		50%	40%	30%	40%
			Satisfacción de clientes		95%	94%	93%	80%
3	AVANCE TECNOLÓGICO	Mejorar los procesos internos para cubrir los requerimientos del mercado.	Nivel de calidad del servicio de asesoría		90%	85%	80%	85%
			Eficiencia de los procesos		95%	85%	75%	76%
4	CAPACITACIÓN Y GESTIÓN DE TALENTO HUMANO,	Disponer de personal altamente capacitado y motivado.	Capacitación por funcionario		3	2	1	0
5	PLAN ESTRATÉGICO, ORGANIZACIÓN	Monitorear continuamente la gestión de la organización.	Cumplimiento del Plan Estratégico		95%	85%	75%	60%
			Satisfacción del clima laboral		80%	75%	70%	66%

Elaborado por: Xavier Arévalo, Enero 2014

Tabla 85 Rendimiento Estratégico - Escenario 2

RENDIMIENTO ESTRATÉGICO	71%
CALIFICACIÓN PONDERADA	7,19
	10,00

Elaborado por: Xavier Arévalo, Enero 2014

### 6.3.12.3. Escenario 3

El tercer escenario muestra crecimiento de la industria, lo que genera también un aumento de competidores pero en las condiciones de venta es medianamente adecuada y la utilización de productos industriales cuanta con tecnología de menor nivel que la industria a pesar de contar con talento humano medianamente capacitado y con experiencia lo que incide a que la empresa no tenga una ventaja considerable ante la competencia, obteniendo como resultado disminuir su participación en el mercado; generando un resultado desfavorable.

Tabla 86 Escenario 3

ESCENARIO 3						
	Fuerza de Venta	Barreras de entrada (Competidores)	Crecimiento de la industria	Adelantos tecnológicos	Gestión de talento Humano	Normas de Importación
POSIBILIDADES	Adecuada	Aumento de competidores	Crecimiento de la industria	De punta en la industria	Alta	Adecuada
	Medianamente Adecuada	Estabilidad de competidores	Estabilidad de la industria	A nivel de la industria	Media	Medianamente Adecuada
	Inadecuada	Disminución de competidores	Disminución de la industria	Menor nivel que la industria	Baja	Inadecuada
				Obsoleta frente a la industria		

Elaborado por: Xavier Arévalo, Enero 2014

Tabla 87 Flujo de Caja - Escenario 3

FLUJO DE CAJA CON ESCENARIO 3						
CUENTAS	DATOS PROYECTADOS					
INGRESOS	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas		\$ 1.977.149,12	\$ 2.176.706,08	\$ 2.396.331,04	\$ 2.638.115,68	\$ 2.904.295,88
COSTOS		\$ 858.762,99	\$ 856.183,33	\$ 853.611,42	\$ 851.047,23	\$ 848.490,75
GASTOS		\$ 30.513,37	\$ 25.232,54	\$ 20.865,65	\$ 17.254,51	\$ 14.268,34
PROYECTOS		\$ 6.600,00	\$ 6.000,00	\$ 1.200,00	\$ 1.500,00	\$ 2.000,00
Inversiones	\$ (1.420.700,47)					
UTILIDAD PERDIDA	\$ (1.420.700,47)	\$ 1.081.272,76	\$ 1.289.290,21	\$ 1.520.653,98	\$ 1.768.313,94	\$ 2.039.536,79
15% trabajadores		\$ 162.190,91	\$ 193.393,53	\$ 228.098,10	\$ 265.247,09	\$ 305.930,52
UTILIDAD NETA OPERATIVA	\$ (1.420.700,47)	\$ 919.081,85	\$ 1.095.896,68	\$ 1.292.555,88	\$ 1.503.066,85	\$ 1.733.606,27
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	\$ (1.420.700,47)	\$ 919.081,85	\$ 1.095.896,68	\$ 1.292.555,88	\$ 1.503.066,85	\$ 1.733.606,27

Elaborado por: Xavier Arévalo, Enero 2014

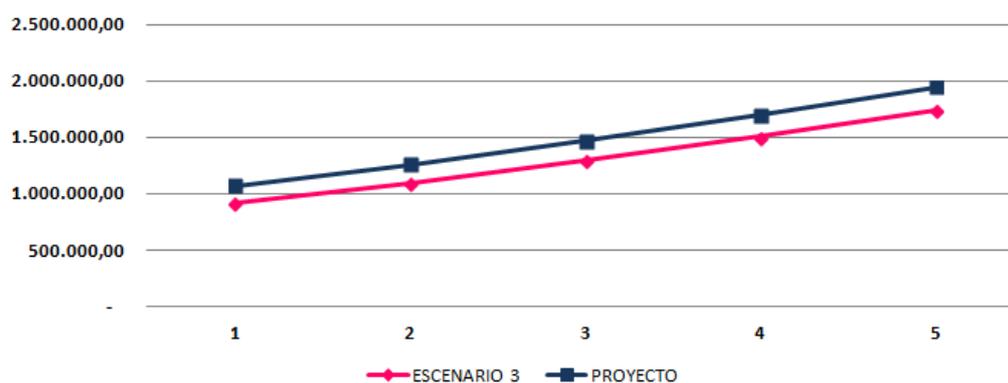
Tabla 88 Stratex Escenario 3

STRATEX ESCENARIO 3	
STRATEX	\$ 7.733.667,69
CAPEX	\$ 17.300,00
OPEX	\$ 7.716.367,69

Elaborado por: Xavier Arévalo, Enero 2014

Ilustración 100 Flujo de Caja Escenario 3

## FLUJO DE CAJA ESCENARIO 3



Elaborado por: Xavier Arévalo, Enero 2014

Tabla 89 Variables Financieras - Escenario 3

<b>VARIABLES FINANCIERAS-ESCENARIO 3</b>	
TIR: Tasa interna de retorno	73%
VAN: Valor actual neto	\$ 5.018.696,90
C/B: Relación costo beneficio	4,61
I: Interés tasa pasiva	4,53%
RP: Riesgo país	2,36%
i: inflación	1,67%
UE: Utilidad esperada	13%
TMAR	8,56%

Elaborado por: Xavier Arévalo, Enero 2014

Tabla 90 Cuadro de Mando Integral - Escenario 3

N.-	EJE	OBJETIVO	META			PRECAUCIÓN	PELIGRO	REAL
			MEDIDA	Tendencia	CUANTITATIVO			
1	GESTIÓN FINANCIERA	Mejorar progresivamente la rentabilidad de la empresa.	Índice de liquidez		1,50	1,10	0,70	1,10
			Resultados		30%	23%	15%	30%
			Índice de Morosidad		30,00	35,00	40,00	35
2	SISTEMA DE MERCADOTECNIA Y GESTIÓN DE ATENCIÓN AL CLIENTE	Satisfacer las necesidades de los clientes y lograr su fidelidad.	Crecimiento de mercado		15%	13%	10%	10%
			Incremento de Audiencia		50%	40%	30%	50%
			Satisfacción de clientes		95%	94%	93%	95%
3	AVANCE TECNOLÓGICO	Mejorar los procesos internos para cubrir los requerimientos del mercado.	Nivel de calidad del servicio de asesoría		90%	85%	80%	80%
			Eficiencia de los procesos		95%	85%	75%	75%
4	CAPACITACIÓN Y GESTIÓN DE TALENTO HUMANO,	Disponer de personal altamente capacitado y motivado.	Capacitación por funcionario		3	2	1	1
5	PLAN ESTRATÉGICO, ORGANIZACIÓN	Monitorear continuamente la gestión de la organización.	Cumplimiento del Plan Estratégico		95%	85%	75%	94%
			Satisfacción del clima laboral		80%	75%	70%	75%

Elaborado por: Xavier Arévalo, Enero 2014

Tabla 91 Rendimiento Estratégico - Escenario 3

<b>RENDIMIENTO ESTRATÉGICO</b>	<b>86%</b>
<b>CALIFICACIÓN PONDERADA</b>	<b>8,65</b>
	<b>10,00</b>

Elaborado por: Xavier Arévalo, Enero 2014

**6.3.12.4. Escenario 4**

El cuarto y último escenario observamos que existe estabilidad en la industria y un aumento de competidores, la empresa para este escenario mantiene condiciones de venta medianamente adecuada con adelantos tecnológicos menores a nivel de la industria y con una gestión de talento humano medio que no permite brindar un servicio y asesoría técnica de calidad al cliente, provocando que la empresa no cuente una ventaja considerable ante la competencia y esta de cómo resultado una disminución en la participación del mercado.

Tabla 92 Escenario 4

ESCENARIO 4						
POSIBILIDADES	Fuerza de Venta	Barreras de entrada (Competidores)	Crecimiento de la industria	Adelantos tecnológicos Industriales	Gestión de talento Humano	Normas de Importación
	Adecuada	Aumento de competidores	Crecimiento de la industria	De punta en la industria	Alta	Adecuada
	Medianamente Adecuada	Estabilidad de competidores	Estabilidad de la industria	A nivel de la industria	Media	Medianamente Adecuada
	Inadecuada	Disminución de competidores	Disminución de la industria	Menor nivel que la industria	Baja	Inadecuada
			Obsoleta frente a la industria			

Elaborado por: Xavier Arévalo, Enero 2014

Tabla 93 Flujo de Caja - Escenario 4

FLUJO DE CAJA CON ESCENARIO 4						
CUENTAS	DATOS PROYECTADOS					
INGRESOS	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas		\$ 2.115.549,56	\$ 2.329.075,51	\$ 2.564.074,21	\$ 2.822.783,78	\$ 3.107.596,59
COSTOS		\$ 901.701,14	\$ 898.992,49	\$ 896.291,99	\$ 893.599,59	\$ 890.915,28
GASTOS		\$ 30.513,37	\$ 25.232,54	\$ 20.865,65	\$ 17.254,51	\$ 14.268,34
PROYECTOS		\$ 6.600,00	\$ 6.000,00	\$ 1.200,00	\$ 1.500,00	\$ 2.000,00
Inversiones	\$ (1.420.700,47)					
UTILIDAD PERDIDA	\$ (1.420.700,47)	\$ 1.176.735,05	\$ 1.398.850,47	\$ 1.645.716,58	\$ 1.910.429,68	\$ 2.200.412,96
15% trabajadores		\$ 176.510,26	\$ 209.827,57	\$ 246.857,49	\$ 286.564,45	\$ 330.061,94
UTILIDAD NETA OPERATIVA	\$ (1.420.700,47)	\$ 1.000.224,79	\$ 1.189.022,90	\$ 1.398.859,09	\$ 1.623.865,23	\$ 1.870.351,02
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	\$ (1.420.700,47)	\$ 1.000.224,79	\$ 1.189.022,90	\$ 1.398.859,09	\$ 1.623.865,23	\$ 1.870.351,02

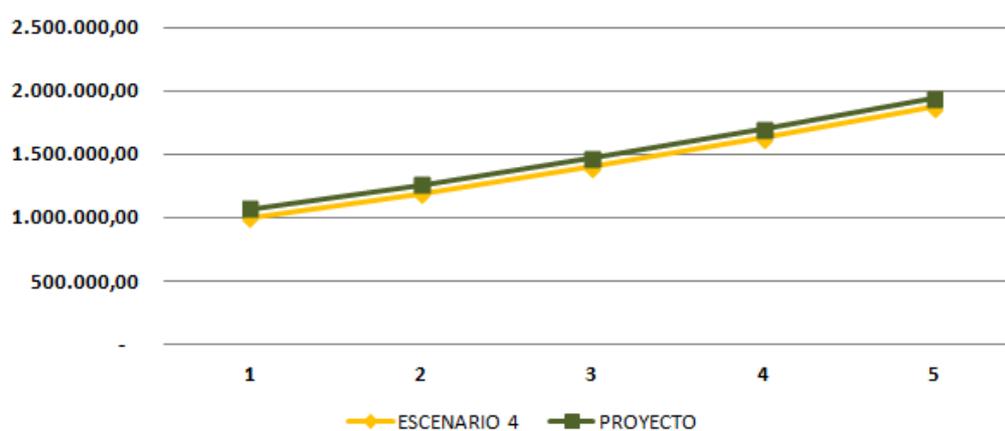
Elaborado por: Xavier Arévalo, Enero 2014

Tabla 94 Stratex Escenario 4

STRATEX ESCENARIO 4	
STRATEX	\$ 8.366.744,75
CAPEX	\$ 17.300,00
OPEX	\$ 8.349.444,75

Elaborado por: Xavier Arévalo, Enero 2014

Ilustración 101 Flujo de Caja Escenario 4

**FLUJO DE CAJA ESCENARIO 4**

Elaborado por: Xavier Arévalo, Enero 2014

Tabla 95 Variables Financieras - Escenario 4

<b>VARIABLES FINANCIERAS-ESCENARIO 4</b>	
TIR: Tasa interna de retorno	80%
VAN: Valor actual neto	\$ 5.433.211,46
C/B: Relación costo beneficio	4,99
I: Interés tasa pasiva	4,53%
RP: Riesgo país	2,36%
i: inflación	1,67%
UE: Utilidad esperada	13%
TMAR	8,56%

Elaborado por: Xavier Arévalo, Enero 2014

Tabla 96 Cuadro de Mando Integral - Escenario 4

N.-	EJE	OBJETIVO	META			PRECAUCIÓN	PELIGRO	REAL
			MEDIDA	Tendencia	CUANTITATIVO			
1	GESTIÓN FINANCIERA	Mejorar progresivamente la rentabilidad de la empresa.	Índice de liquidez		1,50	1,10	0,70	1,10
			Resultados		30%	23%	15%	20%
			Índice de Morosidad		30,00	35,00	40,00	40,1
2	SISTEMA DE MERCADOTECNIA Y GESTIÓN DE ATENCIÓN AL CLIENTE	Satisfacer las necesidades de los clientes y lograr su fidelidad.	Crecimiento de mercado		15%	13%	10%	13%
			Incremento de Audiencia		50%	40%	30%	50%
			Satisfacción de clientes		95%	94%	93%	95%
3	AVANCE TECNOLÓGICO	Mejorar los procesos internos para cubrir los requerimientos del mercado.	Nivel de calidad del servicio de asesoría		90%	85%	80%	80%
			Eficiencia de los procesos		95%	85%	75%	85%
4	CAPACITACIÓN Y GESTIÓN DE TALENTO HUMANO,	Disponer de personal altamente capacitado y motivado.	Capacitación por funcionario		3	2	1	0
5	PLAN ESTRATÉGICO, ORGANIZACIÓN	Monitorear continuamente la gestión de la organización.	Cumplimiento del Plan Estratégico		95%	85%	75%	70%
			Satisfacción del clima laboral		80%	75%	70%	75%

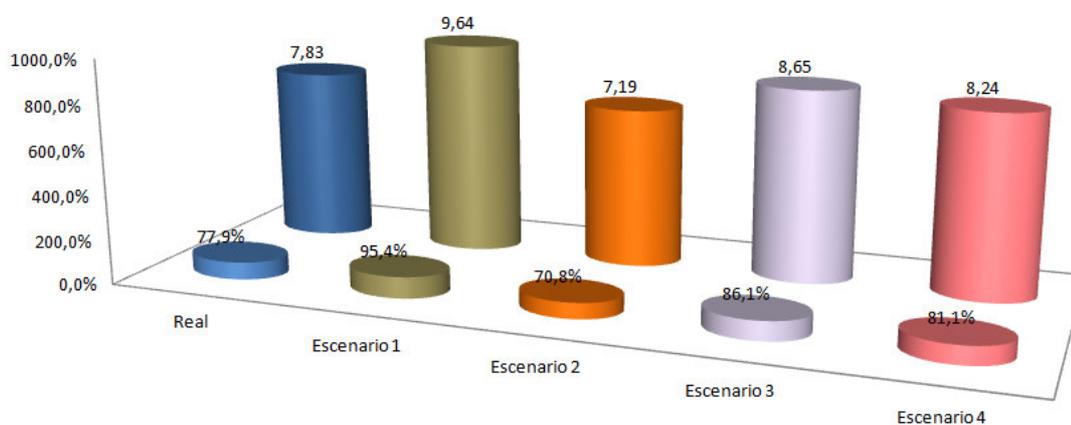
Elaborado por: Xavier Arévalo, Enero 2014

Tabla 97 Rendimiento Estratégico - Escenario 4

<b>RENDIMIENTO ESTRATÉGICO</b>	<b>81%</b>
<b>CALIFICACIÓN PONDERADA</b>	<b>8,24</b>
	<b>10,00</b>

Elaborado por: Xavier Arévalo, Enero 2014

Ilustración 102 Comparación Rendimiento Estratégico – Escenarios



	Real	Optimista	Intermedio	Pesimista
<b>RENDIMIENTO ESTRATÉGICO EFECTIVO</b>	77,9%	99,2%	86,8%	73,9%
<b>CALIFICACIÓN PONDERADA</b>	7,83	10,03	8,78	7,50
	10,00	10,00	10,00	10,00

Elaborado por: Xavier Arévalo, Enero 2014

En la comparación de rendimiento estratégico se puede determinar que Retena se encuentra ubicada aproximadamente en el escenario 2, y de acuerdo a la ponderación estaría en el cuadro pesimista.

Ilustración 103 Escenarios Identificados

CÓDIGO	DENOMINACIÓN	NOMBRE	VIABILIDAD	POSIBILIDAD DE CUMPLIR LA VISIÓN
Escenario 1	ALPHA	AGRESIVIDAD Y COMPETENCIA	PESIMISTA	POSITIVA
Escenario 2	BRAVO	CARRERA JUSTA	OPTIMISTA	NEGATIVA
Escenario 3	CHARLIE	INDUSTRIA Y COMPETENCIA EN AUJE	FACTIBLE	POSITIVA
Escenario 4	DELTA	PATEAN EL TABLERO	PESIMISTA	POSITIVA

Elaborado por: Xavier Arévalo, Enero 2014

### 6.3.13. Comparación de los Flujos de Escenarios

Los siguientes cuadros comparativos presentan resultados de variables que se diferencian unos de otros en valor y gráficamente, cuantitativamente se puede determinar las siguientes conclusiones:

- Escenario 1, con el empleo adecuado de ventas se procedió a incrementar las mismas y también incremento los costos debido a que la empresa utiliza repuestos industriales de tecnología de punta y talento humano calificado. Obteniendo como resultado el escenario optimista.
- Escenario 2, se aumentó un porcentaje mínimo en ventas debido a que Retena no incurre en costos mayores para mejorar el servicio de venta y post-venta al cliente; lo que ocasiona que no tenga un crecimiento en la participación de mercado e incremento de ventas.
- Escenario 3, se realizó un decrecimiento en ventas, en esta simulación los recursos de la empresa decayeron en el transcurso del tiempo, sin embargo los

parámetros para la toma de decisión fueron aceptables, teniendo como resultado el escenario pesimista.

- Escenario 4, para el presente escenario se redujo las ventas debido a la existencia de la competencia y estabilidad de la industria lo que provoca disminuir la participación de Retena en el mercado y disminuir las ventas.

### 6.3.13.1. Comparación de los Flujos de Escenarios vs Situación

#### Propuesta

Es necesario realizar la siguiente comparación de resultados para tener una amplia visión del impacto que la empresa tendrá sin considerar o si desea tomar en cuenta los proyectos.

Tabla 98 Comparación Situación Propuesta – Escenarios

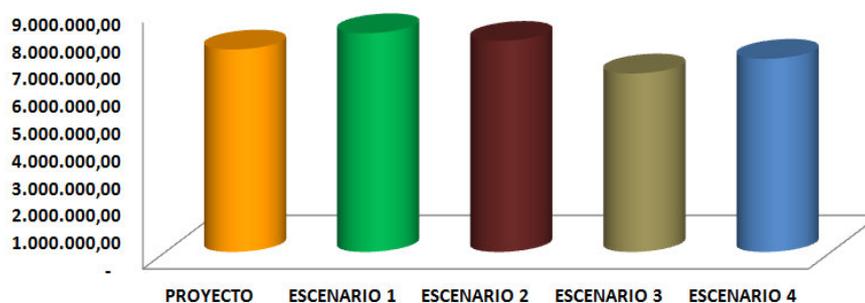
VARIABLES FINANCIERAS-COMPARACIÓN					
VARIABLE	PROPUESTO	ESCENARIO 1	ESCENARIO 2	ESCENARIO 3	ESCENARIO 4
TIR: Tasa interna de retorno	84%	91%	88%	73%	80%
VAN: Valor actual neto	\$ 5.701.157,81	\$ 6.161.780,84	\$ 5.944.932,39	\$ 5.018.696,90	\$ 5.433.211,46
C/B: Relación costo beneficio	5,23	5,65	5,45	4,61	4,99
I: Interés tasa pasiva	4,53%	4,53%	4,53%	4,53%	4,53%
RP: Riesgo país	2,36%	2,36%	2,36%	2,36%	2,36%
i: inflación	1,67%	1,67%	1,67%	1,67%	1,67%
UE: Utilidad esperada	13%	13%	13%	13%	13%
TMAR	8,56%	8,56%	8,56%	8,56%	8,56%
STRATEX	\$ 8.768.176,69	\$ 9.471.183,11	\$ 9.141.585,48	\$ 7.733.667,69	\$ 8.366.744,75

Elaborado por: Xavier Arévalo, Enero 2014

Al realizar la comparación de los escenarios con la situación actual se observa que el primer escenario es la mejor debido a que tiene un TIR de 91%, VAN \$ 5.159.598,80 y Costo beneficio de \$ 5,65 por cada dólar invertido, es por estas razón que es apuntado

como el escenario optimista del análisis presente. Caso contrario ocurre con el tercer escenario (TIR 73%, VAN \$ 4.197.134,96 y Costo beneficio de \$ 4,61 por cada dólar invertido) al cual es determinado como escenario pesimista.

Ilustración 104 Comparación Situación Propuesta – Escenarios  
Flujo de Caja Operativo  
**COMPARACIÓN DE ESCENARIOS**



Elaborado por: Xavier Arévalo, Enero 2014

### 6.3.13.2. Comparación de los Flujos de Escenarios vs Situación Actual

Es necesario conocer el impacto que Retena tendría sin considerar, o a su vez teniendo en cuenta la situación actual, se realiza la siguiente tabla de comparación que proyecta cada uno de los estudios realizados.

Se compara con la situación actual de la empresa cada variable de los cuatro escenarios antes estudiados; en la siguiente tabla comparativa:

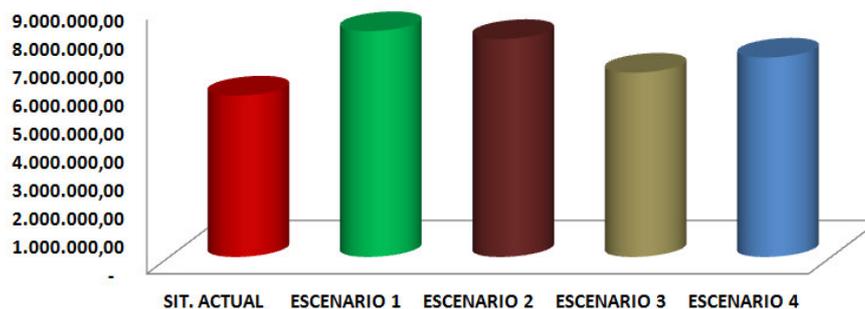
Tabla 99 Comparación Situación Actual – Escenarios

VARIABLES FINANCIERAS-COMPARACIÓN					
VARIABLE	SIT. ACTUAL	ESCENARIO 1	ESCENARIO 2	ESCENARIO 3	ESCENARIO 4
TIR: Tasa interna de retorno	64%	91%	88%	73%	80%
VAN: Valor actual neto	\$ 4.394.772,87	\$ 6.161.305,40	\$ 5.944.456,95	\$ 5.018.221,46	\$ 5.432.736,02
C/B: Relación costo beneficio	4,04	5,65	5,45	4,61	4,99
I: Interés tasa pasiva	4,53%	4,53%	4,53%	4,53%	4,53%
RP: Riesgo país	2,36%	2,36%	2,36%	2,36%	2,36%
i: inflación	1,67%	1,67%	1,67%	1,67%	1,67%
UE: Utilidad esperada	13%	13%	13%	13%	13%
TMAR	8,56%	8,56%	8,56%	8,56%	8,56%
STRATEX	\$ 6.745.240,99	\$ 9.471.183,11	\$ 9.141.585,48	\$ 7.733.667,69	\$ 8.366.744,75

Elaborado por: Xavier Arévalo, Enero 2014

Al momento de realizar la comparación de escenarios con la situación actual de Retena, el escenario 1 es el mejor puntuado al obtener TIR de 91%, VAN \$ 5.159.598,80 y Costo beneficio de \$ 5,65 por cada dólar invertido, apuntándose como escenario optimista para el estudio del proyecto en base a la simulación del modelo de BSC para este escenario.

Ilustración 105 Comparación Situación Actual – Escenarios  
Flujo de Caja Operativo  
**COMPARACIÓN DE ESCENARIOS**



Elaborado por: Xavier Arévalo, Enero 2014

## CAPITULO VII

### 7. RESULTADOS DEL ESTUDIO

Para concluir con el presente proyecto se recaba toda la información conseguida en el desarrollo de los capítulos, el resultado lleva los lineamientos establecidos a una conclusión final, abarca variables de decisión específicamente las que causan mayor incidencia y son parte fundamental del modelo de Gestión Estratégica.

#### 7.1. Conclusiones

La puesta en marcha del presente proyecto constituye grandes oportunidades para el crecimiento y desarrollo de Retena en vista de que el sector industrial se encuentra en constante crecimiento.

Después de haber realizado el análisis situacional de la empresa, desarrollar el modelo de gestión estratégica para la misma, haber creado proyectos y estudiar la fiabilidad de los mismos con relación al impacto financiero de estos, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

1. Retena al no disponer de una cultura corporativa ha creado una barrera para que la empresa no logre establecer un Direccionamiento Estratégico coherente hacia objetivos claros, lo que ha perjudicado el crecimiento de la misma.

2. El resultado del RBF determina que la empresa tiene mayor porcentaje en el eje FO 69%, por lo que debe aprovechar las fortalezas y oportunidades para crecer en el mercado y contender a la competencia.
3. El análisis de PEYEA se obtuvo que la empresa debe optar una estrategia competitiva, significa que la empresa dispone de fortalezas para competir bien en una industria con alto rendimiento y cambiante al poseer oportunidades a favor.
4. Existe competencia intensa y directa para los productos y servicios que oferta Retena, es un factor que genera estrategias para la consecución de objetivos, además de poder medir los esfuerzos de la empresa en el mercado.
5. La Matriz de Cumplimiento dio como resultado un rendimiento del 75% en el puntaje general, indicando que la gestión empleada no es lo suficientemente rentable para cumplir con su puntaje meta.
6. La Cadena de Valor mejoro considerablemente en función del organigrama institucional, acordes a los procesos para cada funcionario y generando una ventaja competitiva ante la competencia.
7. El nivel de incertidumbre es alto para el sector industrial, por esta razón se construye escenarios y visualizar las posibilidades que tiene la empresa.
8. La participación directa de los actores de la empresa, es importante para el alineamiento horizontal y vertical, que permite la comunicación a nivel de toda la empresa.
9. Los resultados del análisis financiero generan márgenes de rendimiento aceptables, en los cuales se comprueba la recuperación de la inversión a corto plazo, identificando un beneficio rentable para Retena.

10. Los Análisis de Sensibilidad nos indican que en la mayoría se obtienen niveles de rentabilidad altos y aceptables, sin embargo hay que considerar cambios en el entorno y de las variables estimadas ya que son impredecibles.
11. Mediante la identificación de proyectos y desarrollo de los mismos Retena mejoraría el servicio al cliente, procesos internos, ventas y marketing y finalmente la capacitación del personal.

## **7.2. Recomendaciones**

1. Efectuar el Modelo de Gestión Estratégica en función de BSC desarrollado, que facilite el cumplimiento de objetivos, establecimiento de estrategias, medición de resultados de gestión y realice el seguimiento y control de las metas propuestas.
2. Mejorar al Departamento de Marketing, convirtiendo el eje para que Retena se posicione en el mercado a través de la ejecución de estrategias que determinen la satisfacción de los clientes potenciales y actuales.
3. Fortalecer al Personal de Retena mediante constantes capacitaciones ofreciendo así repuestos industriales y servicios de alta calidad acordes a los adelantos industriales del mercado.
4. Desarrollar el Plan de Administración por procesos en el cual se puede optimizar las principales funciones de cada empleado como identificar falencias y responsables de ejecución, así como también implementar el organigrama estructural.

5. Incrementar la cobertura de mercado ya que es necesario llegar a mercados a nivel nacional a aquellas empresas del sector industrial que se encuentran fuera de provincia.
6. Realizar levantamiento de información a clientes con el fin de determinar el nivel de calidad de los productos y servicios ofertados por Retena.
7. Fijar responsables a la implementación, ejecución y supervisión del Tablero de Comando o BSC, permitiendo a Retena disponer una herramienta de gestión y direccionamiento estratégico y medir la consecución de los objetivos estratégicos.
8. Ejecutar estrategias y tácticas planteadas ya que incrementara el posicionamiento de Retena en los clientes-empresa.
9. Implementar el direccionamiento estratégico planteado, hacia los empleados de Retena con el fin de dar a conocer la misión, visión, principios, valores, objetivos y estrategias de la empresa.
10. Realizar evaluaciones periódicas del desempeño de Retena, y así determinar a tiempo problemas con el modelo de gestión planteado y el desenvolvimiento de la empresa.
11. Implementar proyectos a corto plazo, mediano plazo y largo plazo de acuerdo al modelo de Gestión Estratégica, a fin de mejorar los ingresos e incrementar el crecimiento de la empresa.

## 8. ANEXOS

Tabla 100 ANEXO A CLIENTES ACTUALES EMPRESA – RETENA

Compañía de Elaborados de Café El Café CA
F.V. Area Andina SA
Ecofroz SA
Pastificio Ambato CA
Puce
La Fabril
Prod. Indus. y Electricos SA Priel
Danec SA
S.J. Jersey Ecuatoriana CA
Confecciones Recreativas Fibran Cia Ltda
Plasticaucho Industrial
PEC Project Engineering & Construction Cia Ltda
Provefrut SA
Chillos Club Campestre
Productos Familia Sancela del Ecuador SA
Empresas Pinto SA
Proceconsa
Ferrero del Ecuador SA
Nestle Ecuador SA
Zaimella del Ecuador SA
La Internacional SA
Vitrum SA
Chova del Ecuador SA
Pirobloc SA
Consortio Pegaso
Mainm
Procesadora Nacional de Alimentos CA Pronaca
Ferrituvalco Cia Ltda
Baterias Ecuador
Contelserv
Herdoiza Crespo Construcciones SA
Venamet Cia Ltda
HOV Hotelera Quito SA
Acería Del Ecuador C.A. Adelca
Electrocomercial KGV
Cortyvis Cia Ltda
Aglomerados Cotopaxi SA
Proyectos Mecanicos Promec SCC
Inleche
Ingesa Industrias Generales Ecuat
Corporacion Ecuatoriana de Aluminio SA Cedal

Ingprocom
Bopp del Ecuador
Elasto SA
Ennotex
Laboratorios Life CA
Ofisa
Iepesa
Aqua Cobre Cia Ltda
Procongelados SA
Insernin CA
Terra Fertil SA
Ingasa
Rivalesa SA
Induglob SA
Electrosistemas
Ecuajugos SA
Ceramica Andina CA
Sintofil CA
Floralp SA
Proingal
Interfibra SA
Incupasaje Cia Ltda
Corselec
Fabrilacteos Cia Ltda
Electro Industrial Vinueza
Disetec Cia Ltda
Novopan del Ecuador SA
Consorcio Petrolero Palanda Yuca Sur
Ecuatoriana Industrial Termoval
Mexicheim Ecuador SA
Texticom
Metrexlab
Confiteca CA
Moderna Alimentos SA
Eurofish SA
Afapin Cia Ltda
Unitech
Chocono SA
Reeddyor
Textiles del Pacifico Cia Ltda
Arduini SA
AAI Nagant Cia Ltda
Inasel Cia Ltda
Dyse
Italpisos SA
Columbec

Rhenania SA
Jaboneria Wilson SA
Tecnandina SA
Clayton de Mexico SA de CV
Vicunha Ecuador SA
Sensortecsa SA
Celec EP
Floralpack
Paneles y Controles Panecons SA
Super Cauchos Waldorij Cia Ltda
Tecnorizo SA
AVS Ingenieria
Pinturas Condor SA
Acindec SA
Bosques Tropicales SA
Amazonas Hot SA
CRA Centro de Remediacion Ambiental
Festa
Egar SA
Dimcorp SA
Ingesev Cia Ltda
Congregacion de Madres M Doroteas
Intela
Pamosa SA
Hornos Andinos
Hidalgo e Hidalgo SA
Indecauchos
Rysin Cia Ltda
Proindustrial
Compañía Ecuatoriana del TE CA

Elaborado por: Xavier Arévalo, Noviembre 2013

Fuente: Retena S.A.

**Tabla 101 ANEXO B CLIENTES ACTUALES PERSONAS NATURALES – RETENA**

Francisco Carreño Galarraga
Fausto Gordillo
Alianindustry SA
Monica Collaguazo
Williams Narvaez
Vera Zambrano Ruth Raquel
Alonso Cajo Solano
Sandro Intriago

Jose Alcaraz
Silvio Guanin
Francisco Egas
Wilson Travez
Wilson Alejandro Zambrano Pinargote
Victor Manuel Basantes Perez
Patricio Vasco
Sandoval Bairun
Estefania Armas
Miguel Jacho
Monica Benitez
Hector Torres
Edison Cajas
Gabriel Peña
Andino Calvopiña Edian Fabricio
Luis Quiroz
Vasquez Torres Luis Ricardo
Ana Lucia Najera
Javier Lituma
Zoila Luz Peña
Zoila Luz Peña
Zoila Luz Peña
Jose Yagual Luna
Juan Carrion JVCA
Bolivar Zuñiga
Jose Martinez
Francisco Cajamarca
Jaime Loor Salazar
Juan Vinicio Carrion Albornoz JVCA
Franklin Lesano Mosquera
Monica Coronel
Marcelo Trujillo
Antonio Cecilio Gallardo Cueva
Kleber Albarracin
Galo Almeida
David Perez
Wilson Gallo
Carlos Lascano Perez
Franklin Avellan
Carlos Fajardo Lopez
Mariuxi Elizabeth Ramos Aillon
Jaime Romero
Juan Leonardo Palacios Delgado
Maria Isabel Velasquez Tapia
Edison Narvaez

Guillermo Espinosa Galvez
Darwin Burbano
Jorge Acosta
Teofilo Silva
Gustavo Espinoza
Gabriel Vera
Ramiro Argoti
Ana Valladares
Luis Alpala
Daniel Sanchez Sanaguano
Segundo Galo Mendez
Oswaldo Buele Chica
Juana Llore
Pablo Llumiquinga
Pablo Cuenca
Isabel Aguilera
Gloria Santa Fe
Leonardo Pesantez
Roberto Lopez Garcia
Ramiro Catota
Amparo Duque
Jorge Ortega
Jose Novoa
Jose Luzuriaga
Hector Aquieta
Tomas Rivera
Edith Lugmania
Ortiz Washington
Darwin Morales
Jose Calvache
Mario Chisaguano
Daniel Lopez Garcia
Laura Saravia
Judith Malesa Aviles Salgado
Vicente Arroba
Gonzalo Chiriboga Chavez
Guido Peralta Arias
Luci Calderon
Raul Proaño Bauz
Hugo Narvaez
Angel Yepez
Luis Enrique Cardenas
Marco Limaico
Denisse Rivadeneira
Felipe Fernando Morales Larrea
Martha Galarza

Juan Cristobal Sumba
Maria Luisa Castillo Ordoñez
Luis Quichimbla
Luis Corti
Alcanos Ingenieria
Fabian Almeida Ing
Cesar Almeida
Viviana Peralta Molina
Oscar Ampudia
Juan Pozo
Xavier Navarro
Mario Perez
Diego Abata
Orlando Carrera
Marco Castillo
Mauricio Ortiz
Bolivar Sinchi Carrasco
Pablo Cardenas

Elaborado por: Xavier Arévalo, Noviembre 2013

Fuente: Retena S.A.

Tabla 102 ANEXO C CLIENTES POTENCIALES – RETENA

CORPORACIÓN EMPRESARIAL S.A..
Oriental Industria Alimenticia Cía. Ltda.
SUMESA
CARTOPEL
UNILEVER
COMPAÑÍA AZUCARERA VALDEZ S.A..
PLASTIUNIVERSAL
EMPAQPLAST S.A.
ARCA
PANECONS
TEIMSA
NUEVA CLINICA INTERNACIONAL
TRANSFUEL GROUP
CEPSA SA
ARTESA
THE TURTLE'S HEAD
OLIMAR S.A.
TERRA FERTIL ECUADOR
RENOVALLANTA
HILANA CIA. LTDA.
INDUSTRIAS UNIDAS

INDUSTRIAS ALES C.A.
EUROFISH
PECSIECON TSA
EDESA S.A.
EMPACADORA BILBO S.A.
FUNDIRECICLAR S. A.
PLUSAMBIENTE
AGUA Y AUTOMATISMO INDUSTRIAL NAGANT CIA. LTDA.
PESPESCA SA
HORNOS ANDINO
INDUSTRIA LICORERA EMBOTELLADORA DE PICHINCHA S.A.
ALFALAVAL
ARBECUADOR
FIDEOS ITALIA
IPAC S.A.
PETROSUD-PETRORIVA
AGROPARAISO
AZUPEGA - PECAMPELL
BIOALIMENTAR
CARLI SNACKS
SONGA
SERVISACHET'S
TANASA
EDESA S.A.
CERVECERIA NACIONAL
PETROAMAZONAS
BANCHIS FOODS
PLATAYUC
AFABA
INVEDELCA
DIAMONDROSES
ESURSA
CARTOPEL
ANDEC
AGRITOP S.A.
ANDES PETROLEUM
CHAMARRIA
LACTEOS SAN ANTONIO C.A.
INDUSTRIA ENLATADOS ALIMENTICIOS CIA LTDA IDEAL
AZENDE
PARMALAT DEL ECUADOR S.A.
ECUATORIANA DE MANGUERAS
CORPORACION MARESA
GRAFITEX
HOLANDESA

FRUITECUADOR
FARMACID
INDUELEC
SHINATEX
ECUACONSERVAS
PB&A
PB&A
PESCADEGFER CIA LTDA

Elaborado por: Xavier Arévalo, Noviembre 2013

Fuente: Retena S.A.

## Ilustración 106 ANEXO D Oferta de Productos Retena 2013

### LISTA DE STOCK DE SUMINISTRO INMEDIATO



#### ALAMBRES Y CABLES

- Alambre de resistencia redondo, 10, 12, 14, 16, 18, 19, 21, 23, 26, 30 AWG Níquel - Cromo 80-20 1150°C.
- Alambre de resistencia plano, 1, 2, 3, 3 mm. de ancho x 0,15 mm de espesor (Níquel - Cromo 80/20).
- Cinta perforada 4 y 6 mm de ancho para corte y sellado.
- Cable de extensión para termocuplas J, K, RTD, 14, 16, 20, 24 AWG. En PVC, F, de vidrio y malla en SS.
- Cable para alta temperatura en 10, 14, 16, 18, 20 AWG, 250°C, recubrimiento en fibra de vidrio, alma de níquel.
- Cable de alta temperatura en caucho de silicón con alma de cobre, temperatura 200°C, No. 10, 12, 14 AWG.
- Cable de encendido para transformadores de alta tensión.
- Pasa muros de caucho.
- Tramos de calefacción de 10 Mts. 220 Voltios, 270 Watts para tuberías de bunker.
- Amarrias metálicas.
- Aisladores de cerámica para alta temperatura.

#### ARTICULACIONES Y ENCHUFES MULTIPOLARES

- Cabezas de articulación rectas.
- Cabezas de articulación angulares.
- Articulaciones en 90 Grados.
- Enchufes multipolares de 16 y 24 polos.

#### ABRAZADERAS

- Abrazaderas metálicas reforzadas de 1/2", 3/4", 1", 1-1/4", 1-1/2", 2", 3" y 4".
- Abrazaderas isofónicas de 1/2", 3/4", 1" 1-1/2", 2" y 3".

#### CARTUCHOS DE CALEFACCIÓN, CALENTADORES Y CABEZAS DE CALEFACCIÓN

- Resistencias de calefacción marca WATLOW.
- Calefactores tipo cartucho (con termocupla tipo J incluida).
- Calefactores tipo Banda.
- Calefactores de Inmersión.
- Resistencias Tubulares en U.
- Resistencias planas.
- Resistencias de boquilla.
- Resistencias para tanques de agua 120V/220V - 1500W.
- Cartuchos de inmersión 4000W.
- Resistencias flexibles en silicón.
- Calefactores para BUNKER de 3 KW / 240 Voltios.
- Calefactores de Cuarzo.
- Resistencias de porcelana para alta temperatura.



#### BOMBAS DE ALIMENTACIÓN PARA COMBUSTIBLE - AGUA Y ELEMENTOS

- Bombas para Diesel SUNTEC, WEBSTER, ITAL PUMP.
- Bombas para Bunkier.
- Bombas para químicos.
- Acoples para bombas grandes y pequeñas de plástico.
- Acoples para bomba - motor metálicos.
- Acoples para bombas múltiples, para recorte de acuerdo a medidas requeridas.
- Acoples WOODS completos.
- Bombas de alimentación de agua.
- Bombas para quemadores.
- Servicio de reparación de bombas de combustible (repuestos).



#### CEPILLOS DE LIMPIEZA PARA TUBOS DE CALDERO

- Cepillos en acero inoxidable en varias medidas: tipo cuchilla, cerda en acero, cerda en acero al carbono.



#### CONECTORES PARA TERMOCUPLAS

- Mini conectores para termocuplas tipo "J", "K".
- Juego de conectores (macho, hembra), para termocuplas J y K.



#### CONTADORES

- Contador de pulsos digital y tipo mecánico.
- Contador de caudal para agua fría y caliente en 1/2 y 3/4".



**CONTROLES DE FUEGO (PROGRAMADORES)**

- Marca LANDIS & GYR, modelos LOA, LGA, LFL, LAL en 110 ó 240 VAC, para GAS - DIESEL - BUNKER.
- Controles de fuego HONEYWELL RB184G 120 V. (45 seg.)
- Controles de fuego HONEYWELL RB184G 120V (15 seg.)
- Bases para controles de fuego LOA, LAL, LFL, LGA.
- Programadores FIREYE Y E-110.
- Tarjetas de amplificación ultravioleta e infrarrojo, display digitales, bases para programadores FIREYE.
- Controles de fuego HONEYWELL, RW7840, completo.
- Displays de monitor para programador HONEYWELL.



**CONTROLES DE NIVEL Y ELEMENTOS**

- Boyas magnéticas para control de nivel en acero inoxidable buna y plástico, verticales y laterales.
- Controles de nivel Mc, Donnell & Miller, series 93, 94, 157, 150, 767, cabezales para 150.
- Controles de nivel para sensor Mc, D&M, serie 750.
- Juegos de nivel 1/2 NPT alta y baja presión.
- Válvulas de purga 1/2 NPT.
- Tubos de nivel en 10 1/4" - 12" y 24" de largo, alta y baja presión.
- Cauchos para tubos de nivel en etileno.
- Diafragma para Mc, D&M.
- Flotadores metálicos para Mc, D&M.
- Empaques para Mc, D&M.
- Válvulas de flotador construidas en SS 316, en 1/2" - 3/4" y 1".



**CONTROLES DE TEMPERATURA**

- Controles de temperatura marca WATLOW. Tipos PID, On-Off. Doble display. Control de trampas. Entrada Universal para sensores tipos: J, K, T, N, E, C, D, PT100, R, S, B, RTD ó para proceso. Salidas para calentamiento, enfriamiento ó alarma. Salida Comunicación Modbus 485.

- Acuastatos HONEYWELL (100-240 GF / 65-200 GF).
- Termostatos ajustables.

- Fundas de cobre para sensores de acuastatos.
- Relés en estado sólido.



### CONTROLES DE PRESIÓN

- HONEYWELL L408A1704, L404A1396, L91B1050.
- Controles de presión Full Gauge para sistemas Sitrad.
- Switch de baja presión.
- Presostatos.
- Interruptores de presión.



### ELECTRODOS

- Electrodo de 21", 24", 16".
- De 85 mm a 200 mm de largo x 14 mm de diámetro (izq. ó der).
- Electrodo para formar.
- Porta electrodos metálicos.
- Acoples de electrodos de baquelita (mecho y hembra).
- Electrodo sensores WARRICK y varillas.
- Juego de electrodos para quemadores BECKETT y WAYNE.
- Electrodo varias marca CROWN y terminales.
- Sensores electrodos de gas LPG.
- Terminales para electrodos.



### ELECTROVÁLVULAS Y ELEMENTOS

- Electroválvulas normalmente abiertas o cerradas 110 ó 220 voltios para combustible.
- Electroválvulas para vapor de 150 PSI.
- Electroválvulas para bunker ó diesel.
- Bobinas para electroválvulas.
- Enchufes para electroválvulas.
- Electroválvulas para gas - aire - agua - diesel en 120 - 240 - 24 VAC en 1/8", 1/4", 1/2", 3/4", 1", 1 1/2", y 2" - 2 vias.
- Electroválvulas de 3 y 5 vias en 1/4".
- Bobinas en 120 - 240 - 24 - 12 VAC, 12 y 24 VAC en 8 y 14 watts.
- Conectores luminosos.



**EMPAQUES**

- \* Cinta de grafito.
- \* GRAFITO ASBESTO.
- \* TFE ASBESTO.
- \* Fibra de vidrio en cordón cuadrado o redondo.
- \* Algodón encochado.
- \* Empaques en cinta de fibra de vidrio.
- \* Láminas de asbesto.
- \* Láminas en Mica.



**MATERIAL PARA SELLADORAS Y TEFLÓN**

- \* Cinta de teflón - fibra de vidrio con adhesivo en: 1/2, 3/4, 1, 1 1/2 y 2" para selladoras.
- \* Cinta en caucho de silicón en rollo ó por metros.
- \* Tela de teflón - fibra de vidrio sin adhesivo.
- \* Teflón en cinta.
- \* Pintas de teflón líquido de 8 onz.



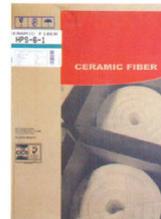
**MAN HOLES Y HAND HOLES**

- \* Man Holes en EPD y Metálicos en medidas varias.
- \* Hand Holes en EPDM y Metálicos en medidas varias.



**MATERIAL REFRACTARIO**

- \* Fibra cerámica.
- \* Pintas de fibra cerámica en pasta de alta temperatura.
- \* Mortero refractario.
- \* Plástico refractario.
- \* Concreto refractario.
- \* Ladrillos refractarios. (entrega en 48 horas laborables)



#### FILTROS Y ELEMENTOS

- Filtros para calderas.
- Filtros de combustible con elemento lavable e intercambiable.
- Filtros tipo Y.
- Filtros para diesel, agua, aire, gas tipo T y tipo Y.
- Filtros auto-limpiantes.
- Filtro magnetizador.



#### FOTOCÉLULAS Y ELEMENTOS

- Fotoceélulas mod. QRB1.
- Fotoceélulas mod. QRB3.
- Fotoceélulas mod. QRB1S.
- Fotoceélulas mod. RAR8 y RART-QRA2.
- Fotoceélulas FIREYE Ultravioleta.
- Fotoceélulas FIREYE (Infrarrojo).
- Fotoceélulas para quemadores Beckett Honeywell C554.
- Lupas para fotoceélulas.
- Bridas de fotoceélula.
- Mangu de fijación.
- Fotoceélulas HONEYWELL C7027.



#### HÉLICES

- Para quemadores Beckett - Baitur diferentes medidas.



#### INTERCAMBIADORES DE CALOR

- Intercambiadores de calor en cobre para calderas.
- Intercambiadores agua / agua.
- Intercambiadores vapor / agua.



**VÁLVULAS PARA ACEITE TÉRMICO MARCA ARI.**

- Medidores temperatura / humedad.
- Medidores PH/conductividad, salinidad, temperatura.
- Medidores para captar presencia de agua.
- Medidores de intensidad de luz y luminosidad.
- Medidores de espesores.
- Medidores de nivel de sonido.
- Soluciones Buffer.
- Sensores de Ph digitales – portátiles.
- Instrumentos para almacenamiento de datos temperatura/ humedad.
- Registradores digitales de temperatura/humedad.
- Detectores de voltaje.
- Medidores de gases CO2, NOX, CO.
- Medidores de humedad para madera.
- Medidores de humedad tipo bolsillo.
- Transmisores temperatura – humedad.
- Medidor de flujo.
- Interruptor de flujo.
- Multímetros.
- Tacómetros.
- Pieza amperimétrica.



**MANGUERAS PARA COMBUSTIBLE**

- Mangueras para combustible construidas en caucho y revestidas en acero inoxidable de 1m de largo con acoples por punta en 3/8" y 1/2" NPT.
- Juntas de dilatación para Diesel, Bunker, Aceite Térmico, Vapor en diferentes medidas y largos.
- Juntas elásticas para agua fría, caliente y aire.



**MANÓMETROS**

- Manómetros secos y con glicerina.
- Manómetros toma vertical y horizontal.
- Manómetros de diferentes presiones y diámetros de dial.
- Manómetros con carcasa en acero inoxidable.
- Manómetros de diafragma.
- Mano- vacuómetros.
- Vacuómetros.
- Coils de chanchó.



**MIRILLAS**

- Mirillas para caldera de 28 mm, 40 mm, 50 mm, 55 mm, 60 mm. Claras y oscuras.
- Tapas de mirillas.
- Empaques para mirillas.
- Mirillas de Observación.



**MOTORES PARA QUEMADORES**

- Motores para quemador de: 1/7, 1/4, 1/2, 1/3, 1 y 2 HP.



**MOTORES DE MODULACIÓN Y ACTUADORES**

- Motores de modulación Honeywell.
- Motores de modulación, modelos, 1055/23, SQN, y SQM.
- Bujes de motor de modulación.
- Conectores angulares.



**QUEMADORES INDUSTRIALES Y REPUESTOS**

- Quemadores marca Beckett completos con control de fuego, fotocélula, tobera y probado en almacén, en las siguientes capacidades:

Quemadores Beckett de 0.4 a 3 GPH  
 Quemadores Beckett de 1.5 a 5 GPH  
 Quemadores Beckett de 4 a 12 GPH  
 Quemadores Beckett de 8 a 24 GPH

- Quemadores industriales para GAS, completo con válvulas de control de tubo de fuego de 9" control y transformador, con capacidad de combustión de 100.000 a 400.000, y de 300.000 a 600.000 BTU / H en encendido automático.

**Repuestos**

- Bombas de combustible para quemadores Beckett.
- Hélices para quemadores en diferentes medidas.
- Juegos de electrodos con varillas y soporte.
- Tubos de fuego.
- Toberas ó bocanillas.
- Difusores de aire para quemadores.
- Transformadores de encendido para quemadores Beckett.
- Timers para quemadores, etc.
- Banco de pruebas para quemadores.



**SENSORES TIPOS TERMOCUPLAS, RTD Y OTROS**

- NTC (Normalmente abiertos - cerrados)
- RTD con funda y caja de conexión, de varios tipos de construcción, diferentes diámetros medidas en largo y número de hilos.
- Termocuplas tipos: J, K, T, en varios modelos (1/8", 1/4", 3/16" de diámetro y varios largos y construcción).
- Termocuplas con fundas en acero inoxidable para T/C en SS 316 y 446 monel, cajas de conexión, borneras.
- Accesorios para termocupla como cajas, borneras de conexión, fundas en multio, ecogel de compresión, etc.
- Termocuplas de superficie de prueba.
- Fundas protectoras en diferente material de construcción SS316, Multio, etc. para termocuplas y RTD.
- Sensores Infrarrojo.



**TOBERAS**

- Desde 0.5 GPH a 34 GPH, en 30 ó 90 grados.
- Toberas Ventflow 6.00 GPH a 14 GPH.
- Adaptadores hembra de toberas 1/4" y 1/8" NPT.
- Ponta toberas dobles.
- Toberas especiales en 30 y 45 grados.
- Toberas Airo Delevan.



**TERMÓMETROS**

- Termómetros con bulbo remoto en cobre.
- Termómetros horizontales y verticales construidos en S.S.
- Termómetros con sensores móviles.
- Medidores de temperatura portátiles.
- Medidores de temperatura con mira LASER e INFRARROJO.
- Indicador de temperatura y humedad digital.
- Termómetro de bolsillo.
- Indicador de temperatura tipo etiquetas, para transporte de flores.



**TRANSFORMADORES DE ENCENDIDO Y OTROS**

- Transformadores de encendido, FRANCEFORMER, MAY & CHRISTI, WEBSTER, DANFOSS, 110/220 Volts en primario, 10, 15, 18 KV en secundario.
- Transformadores intermitentes.
- Transformadores de salidas múltiples.
- Terminales para transformador tipo soporte, de ajuste, a 90 grados, metálicos.



**VÁLVULAS PARA FLUIDOS MARCA GENEBRE**

- Válvulas de seguridad, regulables de 50 a 175 PSI para agua y vapor.
- Válvulas reguladoras de combustible (diesel - Bunker).
- Válvulas clasificadoras marca HAUICK.
- Válvulas desaireadoras.
- Válvulas reguladoras de gas.
- Válvulas reductoras de vapor - diesel - bunker.
- Válvulas reductoras de presión.
- Válvulas chock.
- Válvulas de aguja.
- Válvulas de globo.
- Válvulas de retención.
- Válvulas de purga.
- Válvulas de media vuelta.
- Válvulas de esfera.
- Válvulas neumáticas.
- Válvulas de compuerta.
- Válvulas reductoras de vapor.
- Válvulas reguladoras de gas.
- Válvulas tipo mariposa.
- Actuadores neumáticos y eléctricos.
- Trampas de flotador y balde invertido.
- Trampas para vapor.
- Trampas termo-estáticas y termodinámicas.



31 AÑOS DE EXPERIENCIA

[www.retena.ec](http://www.retena.ec)

Elaborado por: Xavier Arévalo, Noviembre 2013

Fuente: Retena S.A.

## 9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Bibliografía

Aching, C. (2006). *Ratios Financieros y Matematicas de la Mercadotecnia*.

*Administración Estratégica*. (2011). Recuperado el Agosto de 2013, de <http://administracion-estrategica-epn.blogspot.com/2011/06/minitutorial-matriz-holmes.html>

Aguirre, H. V. (2012). *Matemáticas Financieras 5a. edición*. Mexico DF: Cengage Learning.

Amaya, J. *Gerencia: Planeación & Estrategia*.

Banco Central del Ecuador. (2013). *Evolución de la Balanza Comercial*. Quito.

Bonta, P., & Farber, M. (2002). *199 Preguntas sobre marketing*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Borello, A. (1994). *El plan de Negocios*. Madrid: Díaz de Santos S.A.

Cañas, A., & Novak, J. (2011). *Direccionamiento Estratégico*.

Carrión, J. (2007). *Estrategia: de la visión a la acción*. Madrid: ESIC.

Charles, L., Hair, J., & McDaniel, C. (2002). *Marketing*. México D.F.: Thomson Editores SA.

Collins, J. (2009). *Empresas que sobresalen*. New York: Good to Great.

Combustibles son el mayor peso que tiene el Estado en subsidios. (5 de Agosto de 2013). *El Universo* .

Correa, M. E., & Hoof, B. V. *Cambio y Oportunidad: La Responsabilidad Social Corporativa*.

Cuesta, U. (2012). *Planificación Estratégica y Creativa*. Madrid: Esic Editorial.

Diario Hoy. (3 de Septiembre de 2013). Recuperado el 18 de Noviembre de 2013, de Diario Hoy: <http://www.hoy.com.ec/>

Ecuador registra 4,6% de desempleo y 44,7% de subempleo en marzo según el INEC. (15 de Abril de 2013). *Diario Hoy* .

El Telégrafo. (25 de Agosto de 2012). Las 179.830 empresas del país divididas en 11 sectores. *El Telégrafo* .

Evans, J., & Lindsay, W. (2008). *Administración y Control de la Calidad*. México DF: Cengage Learning Editores S.A.

Fernandez, M. (2010). *Desarrollo y ejecución de la Estrategia a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid.

Fred, D. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México DF: Pearson.

Fundibeq. (2012). *Fundibeq*. Recuperado el 23 de Julio de 2013, de [www.fundibeq.org](http://www.fundibeq.org)

Garcillan, M., & Rivera, C. (2007). *Dirección de Marketing: fundamentos y aplicaciones*. Madrid: ESIC.

Gil Estallo, M. d. (2013). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. Madrid: ESIC.

Giménez, J. D. (1999). *Macroeconomía: Primeros Conceptos*. Barcelo: Antoni Bosch.

Gitman, L., & McDaniel, C. (2008). *El futuro de los Negocios*. Tolentino: Edamsa.

Gore, E. (2006). *La Quinta Disciplina*.

Guillén, M. (2006). *Ética en las organizaciones* . Madrid: Pearson.

Hartline, M. (2012). *Estrategia de Marketing*. Mexico DF: Corporativo Santa Fe.

Hugo, B. R. (2006). *Indicadores Financieros*. Hugo Briseño Ramírez: Umbral .

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS. (2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Quito.

- Jarrín, P. (2005). *Guía Práctica de Investigación Científica*. Quito: Eben-Ezer.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestion 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kotler, P. (2002). *Dirección de Marketing: Conceptos Esenciales*. México DF: Pearson.
- Kotler, P. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2010). *Dirección de Marketing*. México: Pearson.
- La clase baja es la menos favorecida con los subsidios. (5 de Agosto de 2013). *El Telégrafo* .
- Lapeña, M. R. (1990). *Tratamiento de Aguas Industriales*. Barcelona: MARCOMBO
- Lewicki, R., Barry, B., & Saunders, D. (2008). *Fundamentos de negociación* . México DF: McGraw-Hill .
- López Fernández, R. (2004). *Logística Comercial*. Magallanes: Thomson .
- Malagón Londoño, G., Galan Morera, R., & Pontón Laverde, G. (2008). *Administración hospitalaria / Hospital Administration*. Bogotá: Editorial Medica Internacional.
- Marketing Publishing Center. (1990). *Instrumentos de análisis del marketing estratégico*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Mascarilla, O. (2003). *Los Trilemas de la Globalización*. Barcelo: Ediciones Gráficas
- Muñoz Castellano, R., & Nevado Peña, D. (2010). *El desarrollo de las organizaciones del siglo XXI*. Madrid: Especial Directivos.
- Newman. (1968).
- Noguera, A. M. (2013). Circulares de Ambiente y Seguridad Industrial. *Cámara de Industrias y Producción* , 33.

- Porter, M. (1987). *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Porter, M. (2011). *Redefinición de la Productividad en la Cadena de Valor. El papel de los negocios en la sociedad: Creación de Valor Compartido*.
- Porter, M. (2008). *Ser Competitivo*. Barcelona: Deusto.
- Retena. (2003).
- Revista Ekos Negocios Ecuador. (2013). Aumenta el índice de confianza empresarial en Ecuador. *Revista Ekos Negocios Ecuador* , 22.
- Rodríguez, M. (1996). *El mercadeo en los emprendimientos asociativos de pequeños productores Rurales*. Buenos Aires: IICA.
- Salazar, F. (2011). *Estrategia*. Quito.
- Salazar, F. (2010). Medición Estratégica en Base al BSC. *EÍDOS* , 46-51.
- Sepúlveda, S. (2001). *Factores no económicos de la competitividad. No. 18*. San José: IICA.
- Servicio de Rentas Internas. (14 de Noviembre de 2013). *Servicio de Rentas Internas*. Recuperado el 14 de Noviembre de 2013, de Servicio de Rentas Internas: [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec)
- Varela, R. (2008). *Innovación Empresarial*. Santa Fé de Bogotá: Pearson.
- Vidal, E. (2004). *Diagnóstico organizacional: evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Villafañe, J. (2001). *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*. Barcelona: Gestión 2000.