



RESUMEN

El desarrollo de la presente tesis trata sobre la creación de un Plan Estratégico para la empresa MACOVA¹ en el período 2010- 2015, para lo cual realizamos un análisis de los factores que afectan a la empresa, una investigación del mercado en el que se desempeña, un análisis sobre sus fortalezas y riesgos, los planes que se deben llevar a cabo para realizar el plan estratégico y cuáles deben ser los planes de acción para que puedan ser aplicados y controlados.

El tipo de investigación que llevamos a cabo fue básicamente bibliográfico documental, bibliográfico virtual y la técnica de la observación y la encuesta.

La importancia y la razón de la realización de esta tesis sobre “PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA MACOVA EN EL PERIODO 2010 – 2015” radica en que se nos ha permitido obtener información suficiente para poder determinar cuál es la misión, la visión y los objetivos trazados para el futuro de la empresa.

Los capítulos de esta tesis son: La introducción, CAPÍTULO I: El análisis medioambiental de la organización; EL CAPÍTULO II: El estudio del mercado; EL CAPÍTULO III: El análisis del FODA; EL CAPÍTULO

¹ Materiales de Construcción Vásquez (Persona Natural Obligada a Llevar Contabilidad-)



IV: La propuesta del plan estratégica; EL CAPÍTULO V: Sistemas de Control y Evaluación; EL CAPÍTULO VI: Las conclusiones y recomendaciones; Los anexos.

Palabras claves: La definición de negocio; las estrategias competitivas genéricas, la estrategia de desarrollo, la estrategia de la cartera; los planes de acción.

.



ABSTRACT

This thesis is about the design of a strategic plan for the MACOVA Company during the period 2010-2015. We analyzed all the factors that influence the company as well as a market research. We also analyzed its strengths and risks and the plans that should be carried out to execute the strategic plan. Finally, we stated what the action plans should be so that they can be applied and controlled.

The reason that moved us to work on this theme was that the MANCOVA Company gave us all the necessary information for the corresponding research. Besides, this company did not have a strategic plan, which motivated us to contribute with our knowledge on planning and administration in order to improve such company and gain experience in our professional life.

The importance of this thesis called “CREATION OF A STRATEGIC PLAN FOR THE MANCOVA COMPANY DURING THE PERIOD 2010-2015” is based on the fact that we have been allowed to get enough information in order to establish its mission, vision, and the objectives set up for the future.



The contents of this thesis are: **Introduction**, **CHAPTER I**: Environmental analysis of the organization; **CHAPTER II**: Market study; **CHAPTER III**: SWOT analysis; **CHAPTER IV**: Strategic plan proposal; **CHAPTER V**: Plan assessment; **CHAPTER VI**: Conclusions and recommendations; Annexes.

Key words:

Definition of business; generic competitive strategies, development strategy; portfolio strategy; action plans.



INDICE

PORTADA	
RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA	
AGRADECIMIENTO	
DEDICATORIA	
INTRODUCCIÓN	13
ANTECEDENTES	16

CAPÍTULO I

ANÁLISIS AMBIENTAL DE LA ORGANIZACIÓN

	19
1. Análisis ambiental	19
1.1 Factores Demográficos	22
1.2 Factores Económicos	24
1.3 Factores Jurídicos Políticos	26
1.4 Factores Tecnológicos	27
1.5 Factores Socio-culturales	29
1.6 Análisis del Personal Administrativo.	30
1.7 Análisis de las Fuerzas Competitivas de Michael Porter.	33
1.8 Análisis del perfil Competitivo.	35
1.9 Análisis de la Matriz Boston Consulting Group. (BCG)	38
1.10 Conclusión.	



CAPÍTULO II

ESTUDIO DE MERCADO

	39
2. Estudio de Mercado	39
2.1 Definición del Problema	40
2.2 Desarrollo del Planteamiento del problema	42
2.2.1 Objetivos de la Investigación	43
2.3 Formulación de un diseño de investigación	43
2.3.1 Perfil del Consumidor	44
2.3.2 Segmentación de los Consumidores	45
2.3.3 Diseño de Investigación	46
2.3.4 Muestreo	48
2.3.5 Elaboración del cuestionario	53
2.4 Resultados de la investigación	68
2.5 Conclusión.	69

CAPÍTULO III

ANÁLISIS FODA

3. Análisis FODA	69
3.1 Análisis interno y externo	69
3.1.1 Análisis interno	72
3.2 Estudio de la Matriz de Estrategias Combinadas	79
3.3 Identificación de Factores y Variables Estratégicos	83
3.4 Conclusión	84



CAPITULO IV

PROPUESTA ESTRATÉGICA

4. Propuesta Estratégica	84
4.1 Creación de la Misión, Visión y Valores institucionales.	84
4.1.1 Misión	85
4.1.2 Visión	85
4.1.3 Valores Institucionales	86
4.2 Elaboración de los objetivos de la Organización	87
4.3 Plan Estratégico del Marketing en la empresa	88
4.3.1 Análisis situacional del mercado	88
4.3.2 Formulación de los objetivos del plan	89
4.3.3 Formulación de las estrategias de marketing	94
4.3.4 Formular los programas de acción	109
4.4 Comportamiento financiero de la empresa	118
4.- Estado de resultados	119
5. Conclusiones	120

CAPITULO V

SISTEMAS DE CONTROL	120
5.1 Sistema de Control y Evaluación	120
5.2 Planes de acción	123
5.3 Metas e Indicadores de Gestión	127
5.4 Conclusión	129



CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	129
Conclusiones	129
Recomendaciones	130
BIBLIOGRAFÍA	131
ANEXOS	133



UNIVERSIDAD DE CUENCA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA MACOVA EN EL
PERIODO 2010-2015”

TESIS PREVIA A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERAS COMERCIALES

AUTORAS:

GARCÉS CHIRIBOGA JANNETH PATRICIA
MALDONADO CABRERA CARLA MARCELA

DIRECTOR:

ING. JUAN FRANCISCO CORDERO

CUENCA – ECUADOR

2011



RESPONSABILIDAD DE LAS AUTORAS

Las ideas, reflexiones, análisis, propuestas y comentarios que contiene el trabajo de investigación denominado Plan Estratégico para la empresa MACOVA ubicado en el cantón Santa Isabel en el periodo 2010 2015 “, son de responsabilidad de las autoras;

Garcés Chiriboga Janneth Patricia _____

Maldonado Cabrera Carla Marcela _____



AGRADECIMIENTO

Agradecemos a DIOS por darnos a sabiduría y la mas grande felicidad de haber culminado nuestra carrera, a nuestros padres quienes nos apoyaron perseverantemente e incondicionalmente para que alcanzáramos todos nuestros objetivos, a la Universidad de Cuenca , al Ing. René Esquivel director del diseño de tesis, al sociólogo Lucas Achig, director del departamento de Tesis, al Eco. Jorge Jarrin director de la Escuela de Administración y a todas las autoridades y docentes que con paciencia y dedicación nos impartieron sus sabios conocimientos y de manera especial al Ing. Juan Francisco Cordero quien con su apoyo, orientación y asesoramiento constante hizo posible el desarrollo y culminación exitosa del trabajo de tesis

Al Gerente - Propietario de la Empresa de Materiales de Construcción Vásquez “MACOVA”, por brindarnos la información necesaria para el desarrollo del trabajo de investigación.



DEDICATORIA

A DIOS por otorgarme sabiduría y salud para lograrlo, a mis padres los cuales con su apoyo incondicional, esfuerzo y confianza hicieron que alcance mis metas profesionales, a mis hermanos quienes depositaron su confianza y voluntad para culminar mis estudios y a mi compañera y amiga Patricia

CARLA MARCELA.

El presente trabajo lo dedico a mis padres y hermanas quienes me han apoyado siempre y se han preocupado para que culmine mi tesis y llegue a graduarme, a mis amigas que siempre han estado conmigo Carla y Priscila y a todos mis profesores que con paciencia y dedicación me han impartido sus conocimientos.

PATRICIA



INTRODUCCIÓN

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión y visión con la que se va regir, la misión es fundamental ya que esta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores

Las razones por las cuales decidimos dirigir nuestra investigación en la elaboración de un **“PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA MACOVA EN EL PERIODO 2010- 2015”** fue porque tuvimos el respaldo de la empresa como tal y de su gerente quien nos facilitó la información necesaria para conocer el funcionamiento actual, sus problemas, etapas de producción y sus posibles proyectos hacia el futuro.



La importancia de nuestra investigación radica en analizar el mercado actual de la empresa, proyectarla hacia el futuro con posibles soluciones y con planes de acción, así como de orientar a la empresa y a sus empleados hacia un mismo horizonte con la elaboración de su misión, visión y valores institucionales.

La problemática se centra en que no existió una misión y visión clara hacia el futuro, es decir a donde quería llegar la empresa y que debía hacer para lograrlo, así como el deficiente sistema operativo y tecnológico con la que aún opera, razones que le impiden a la empresa medir el grado de cumplimiento de los objetivos y metas planteadas con los resultados obtenidos.

El fin de nuestra investigación es aportar con conocimientos técnicos sobre la planificación y con planes de acción para mejorar la administración de los recursos, el desarrollo y funcionamiento de la misma con el objetivo de que la empresa y sus empleados persigan un mismo fin.

Los objetivos específicos que se establecieron para el alcance del objetivo principal son: Mejorar las relaciones obrero - patronal, mejorar la atención al cliente y obtener mayores utilidades cada año.



La metodología aplicada en el presente tema de investigación se realizó de la siguiente manera: la recolección de los datos se obtuvo a través de dos fuentes; una primaria que involucra las encuestas a los habitantes de la zona y los documentos que respaldan y la secundaria que corresponde a la observación directa del manejo de los procesos operativos y los libros de investigación, actas, anexos y todo tipo de documento físico sobre este tema.

Para el procesamiento de la información se utilizó los siguientes programas: Excel, Word; presentando los resultados mediante gráficos, cuadros y el análisis que se efectuó en cada etapa de investigación

Nuestra tesis fue diseñada en seis capítulos: como primer capítulo se analizó el ambiente de la organización tanto interno como externo, el segundo capítulo se estudio el mercado actual de la empresa, el tercer capítulo se realizó un análisis FODA y sus principales factores y variables estratégicas, en el cuarto capítulo se estableció la propuesta estratégica del plan, como quinto capítulo tenemos los sistemas de control, evaluación y los planes de acción a seguir, y finalmente se redactan conclusiones y recomendaciones que ayudarán a la administración y manejo de la empresa



ANTECEDENTES

MACOVA, Materiales de Construcción Vásquez fue creada en el año de 1991 en el cantón Girón por la familia Vásquez Ordoñez y administrado por su propietario; nació al encontrar la necesidad de atender un mercado insatisfecho, iniciándose bajo el nombre de COMERCIAL AVILA OCHOA, con la actividad económica de distribución de Cemento Rocafuerte, para luego expandirse en la zona ofreciendo productos de construcción de alta calidad, innovadores y a precios competitivos.

Desde el año 2000 la empresa trasladó su ubicación, reinstalándose en la parroquia Abdón Calderón perteneciente al cantón Santa Isabel, cambiando el nombre de la empresa a MACOVA.

Alrededor del año 2005 MACOVA pasó a formar parte de una de las franquicias más grandes del mundo como es HOLCIM², más conocido como DISENSA³, motivo que impulsó a la empresa a incrementarse implantando una sucursal en el cantón Santa Isabel, con el nombre de DISTRIVASOR (Distribuidora Vásquez Ordóñez)

² Una de las empresas líderes en el suministro de cementos y áridos (piedra caliza, arena y grava) así como otros materiales como hormigón premezclado y combustibles alternativos.

³ Red de Distribución de Materiales de Construcción



absorbiendo así todas las necesidades y exigencias de los consumidores.

MACOVA es una empresa que vende varios productos desde bloques, ladrillos, postes de cemento hasta la comercialización de productos de ferretería, lo que le hace reaccionar más rápido a la demanda del mercado.

A lo largo del tiempo MACOVA ha logrado posesionarse en el mercado liderando la construcción, tratando de ser la primera opción de compra en la zona, al ofrecer productos de óptima calidad e innovando el mercado, fortaleza obtenida al formar parte del grupo de proveedores más grandes y reconocidos en el país

Los principales proveedores de MACOVA y con los cuales tiene una analogía alterna son:

- ETERNIT
- HORMIPISOS (Hormigones y Pisos del Ecuador)
- ITALPISOS
- IDEAL ALAMBREC
- ROOFTEC
- ANDEC (Acerías Nacionales del Ecuador)
- HOLCIM



MACOVA incrementa sus ventas año tras año y vela por los intereses de sus empleados y por la satisfacción de sus clientes, a la vez busca una mejora continua que cumpla las necesidades y exigencias del mercado. En la actualidad cubre todo el mercado de Santa Isabel y espera acrecentarse en toda la región.

La estructura orgánica de MACOVA está distribuida en diversos departamentos los mismos que están interrelacionados entre sí, para mayor y mejor funcionamiento de la empresa.



CAPÍTULO I

ANÁLISIS AMBIENTAL DE LA ORGANIZACIÓN

1. Análisis Ambiental

Analizaremos el ambiente externo de **MACOVA** ya que se considera que toda empresa tiene que necesariamente interactuar con sus competidores, proveedores, y clientes para formarse, permanecer y crecer tomando en cuenta las oportunidades y amenazas que se presentan ya sea de forma directa o indirecta, debido a que toda empresa tiene que adaptarse al medio ambiente y a los cambios que esta exige para fortalecerse y crecer.

1.1 Factores Demográficos.

- **MACOVA** es una empresa en desarrollo continuo que ha sufrido cambios vertiginosos que le han impulsado a mejorar y a crecer debido a su ubicación y al crecimiento acelerado de la población tanto en el Cantón Santa Isabel, como en la Parroquia Abdón Calderón dicho crecimiento se considera de un 0.4% de la tasa poblacional, ventaja que se obtiene al gozar de un excelente clima que



proporciona un mayor crecimiento poblacional y turístico dando como resultado el incremento de la construcción o remodelación de viviendas ya sea para residir de forma periódica, temporal. (vacaciones) o simplemente para lucrar. (hosterías, piscinas, bares, etc.,)⁴

- El notable crecimiento poblacional que ha sufrido el cantón Santa Isabel obligó a MACOVA a crecer y desarrollarse para acoplarse y cubrir las necesidades y exigencias que esta requiere, ya que analizando la tasa poblacional de crecimiento con respecto a los dos últimos censos esta se incremento en un 5%⁵
- El crecimiento de la población ha dado como resultado mayor continuidad en la compra de materiales de construcción independiente de que fin se le dé a este (escuelas, colegios, guardería, casas, hosterías, etc.,) por ende dicho crecimiento obligo a MACOVA a obtener una mayor gama de productos, para así satisfacer los gustos, exigencias

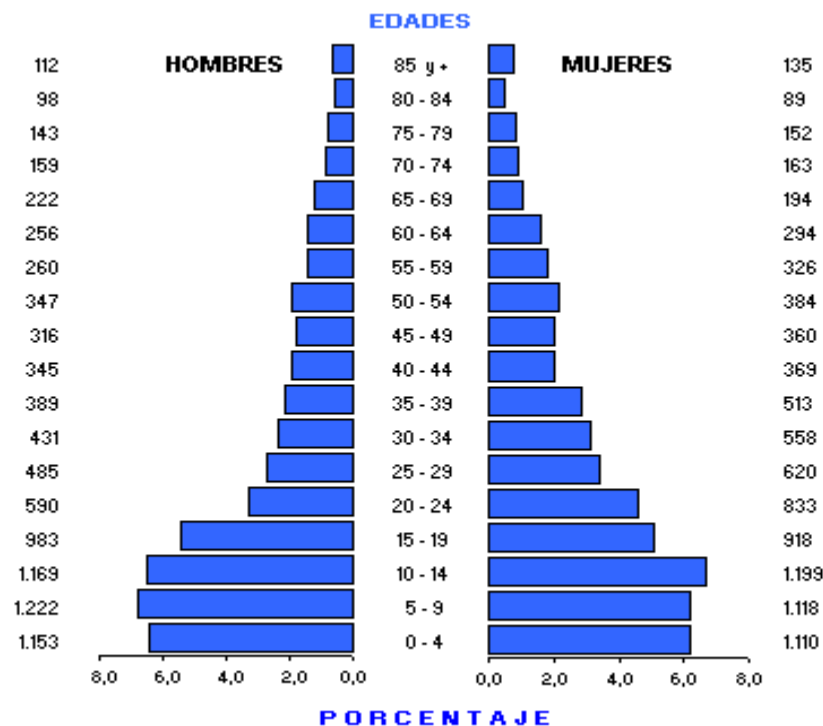
⁴ Según dato estadístico CENSO 2001 fuente INEC anexo N° 1

⁵ Según dato estadístico CENSO 2001 fuente INEC anexo N° 2



y preferencias de los clientes buscando así ser la primera opción de compra.

- Los clientes potenciales están comprendidos entre las edades desde los 19 años hasta los 74 años esto se considera debido a que tienen un mayor poder de compra ya que estos pertenecen al grupo de la población económicamente activa que representa un 46% de la población total (14970 considerada desde los 5 años).⁶



- Dentro de los aspectos geográficos la empresa ha logrado acaparar varios clientes debido a cambios en la familia provocados por la migración y el alto

⁶ Según dato estadístico CENSO 2001 fuente INEC anexo N° 1



grado de remesas que obtienen las personas de la zona, así como también a las obras de gran importancia en las que ha invertido el gobierno ecuatoriano, como es el proyecto MIDUVI⁷ con la se han beneficiado varias familias tanto del país como del Cantón Santa Isabel.

- El sector de la construcción se ha vuelto una de las principales fuentes de empleo en la zona, debido a que esta no exige un gran nivel de educación razón por la que la mayoría de los jóvenes bachilleres optan por empezar a trabajar que continuar sus estudios, situaciones como esta ocasionan que el índice de educación en el cantón sea bajo.

1.2 Factores Económicos

- La crisis económica global que se dio en los últimos años afectó a todos los comercios especialmente en Santa Isabel en el área de construcción ya que uno de los principales ingresos son las remesas las mismas que se vieron afectadas por la recesión económica que se dio en los países extranjeros como la crisis inmobiliaria y bancaria.

⁷ MIDUVI Ministerio de Desarrollo Urbano y de Vivienda.



- El poder de compra de la población es media debido a que la población económicamente activa representa un 40% del total de la población, aunque esta cifra en muchas veces se ve superada debido al ingreso de remesas de los migrantes, constituyéndose estos en uno de los principales compradores de materiales de construcción.⁸
- Otro factor económico que influye es el poder adquisitivo de los clientes que invierten en la zona como es el caso de la familia ELJURI con la construcción del PARQUE XTREMO, la misma que contribuye con el adelanto económico de la zona y de la empresa como tal.
- La actividad económica de Santa Isabel se basa fundamentalmente en la agricultura y ganadería, pero esto en los últimos años se ha visto afectada por la gran cantidad de construcciones que existen en la zona dando como resultado que la principal fuente de empleo en la actualidad sea la albañilería.
- Dentro del análisis económico se puede decir también que la empresa ha tratado siempre de

⁸ Según dato estadístico CENSO 2001 fuente INEC anexo N° 3



liderar en lo que se refiere a precios bajos, esto con el afán de estimular a los clientes a realizar sus compras de forma permanente y fiel en la ferretería.

- El bajo índice de educación en la población del sector rural ha dado como resultado el subempleo ya que generalmente se contrata al personal por periodos máximos de un año concluido esto el personal vuelve a la desocupación.

1.3 Factores jurídicos políticos

- MACOVA al constituirse como empresa se rigió a las normas y leyes vigentes tanto estatales como municipales como son entre otras el permiso de Salubridad, Bomberos, Súper-intendencia de Compañías, SRI, etc.
- La empresa al pertenecer al grupo de franquicias DISENSA tiene que cumplir con una cierta normativa para conservar la franquicia, algunos de los aspectos se detallan a continuación:
 - Las bodegas deben estar abastecidas de todos los productos que vende la franquicia como es



el caso del cemento, zinc, hierro, accesorios plásticos, entre otros productos que ofrece.

- El orden y la limpieza genera agilidad y un mejor atractivo para el cliente cuando realiza la compra evitando así pérdida de tiempo al momento de despachar o adquirir la mercadería.
- Una norma muy importante además es la adecuada vestimenta para los empleados, ya que todos deben utilizar el respectivo uniforme impuesto por la franquicia
- Control permanente del mercado, la franquicia maneja de manera cautelosa la competencia con el afán de que no se de la competición desleal entre franquiciados, sobre todo en lo que se refiere a precios de cemento y hierro.
- Por otra parte refiriéndonos a los aspectos legales se diría que MACOVA es una empresa correctamente organizada y constituida bajo todas las normas establecidas por la Superintendencia de Compañías, además está regida por toda la Normativa Legal, la ley y el código del trabajo en particular como:



- Pago de la remuneración básica.
- Cancelación a todos los empleados de los beneficios impuestos por la ley como: Fondo de Reserva, Vacaciones, Decimo Tercero y Decimo Cuarto.
- Facturación de todos los productos y llevar de forma correcta todo lo relacionado con el SRI, como: pago de impuestos, declaraciones mensuales, etc.

1.4 Factores Tecnológicos

- En lo que se refiere a tecnología MACOVA es una empresa que no avanzado mucho ya que aun sigue implementando sistemas antiguos como es en el caso del departamento de comercialización de productos ya que cuenta aun con un sistema contable básico y simple, ha tenido muy pocos avances como por ejemplo mantener una antena para la conectividad entre la sucursal que tiene en Santa Isabel y la matriz que se encuentra ubicada en La Unión.
- En el área de la madera, bloques y postes de cemento posee maquinaria básica que es operada por obreros que realizan el despacho, no es muy



costosa por lo que no es muy sofisticada.
(Montacargas)

- MACOVA debe acoplarse a los cambios tecnológicos y crecer con ellos, es decir debería tratar de implementar maquinaria para que pueda realizar la producción de bloques, postes y tubos de cemento, que le saldría más económico y beneficioso para la empresa.⁹

1.5 Factores socio-culturales

- Dentro de lo que se refiere a los aspectos culturales se puede decir que en el área de estudio las personas se desarrollan en un ambiente en el que tienden acostumbrarse a ciertas cosas como es el lugar donde realizan las compras de sus productos ya que a veces no lo hacen solo por el precio más bajo sino porque es el primer lugar de compra, razón por la que MACOVA se ha posesionado en la mente de los consumidores tratando de ser la primera opción de compra al momento de elegir un producto de construcción.

⁹ El gerente pretende dedicarse a la producción de bloque en el 2012



- Las personas asocian la calidad con el precio, es decir tienen en su mente que al momento de comprar materiales de construcción lo hacen con el afán de tener garantía por el producto y es lo que MACOVA brinda al tener productos de calidad a precios únicos y al pertenecer al grupo de DISENSA.
- Otro aspecto muy importante es la forma de relacionarse tanto de los clientes como de las personas que atienden el negocio ya que siempre las personas tienden a realizar la adquisición de sus productos cuando son muy bien recibidos o tratados en el lugar donde realizan sus adquisiciones.
- Antiguamente las personas acostumbraban a construir sus casas de adobe y bareque, pero en la actualidad esto ha ido cambiando por lo que ahora optan por utilizar materiales como: ladrillo, bloque, techo, entre otros, costumbre que se han ido modificando de acuerdo a los cambios que han surgido en la sociedad.
- Hay que tomar en cuenta un factor muy importante como es la moda ya que esto siempre ha influido en



la mente del consumidor al momento de decidir construir y los materiales que se empleará para ello, como por ejemplo hoy en día la mayoría de personas han optado por adquirir adoquín con el fin de decorar el exterior de sus casas y alrededor de sus piscinas.

1.6 Análisis del personal administrativo.

- La dirección del negocio está concentrada en la matriz ubicada en Yunguilla, la misma que está conformada por un gerente propietario, un administrador general, siete personas en ventas las cuales están distribuidas cuatro en la principal (Yunguilla), y tres en la sucursal (Santa Isabel), La contabilidad se controla desde la matriz con dos personas, una lleva la contabilidad de la matriz y la otra de la sucursal.
- Las compras las dirigen 2 personas desde la matriz, las mismas que tiene que satisfacer todas y cada una de las exigencias y necesidades tanto en la matriz como en la sucursal, sus pedidos los realizan en dependencia del sistema contable de la empresa.



- La empresa posee 4 bodegas: 2 en la principal que están dirigidas por 5 empleados y 2 bodegas pequeñas en la sucursal bajo el control de 4 empleados.
- El recaudo del dinero está a cargo de dos cajeras una en cada almacén.
- La empresa también cuenta con un departamento de Recursos Humanos y recepción manejado por una persona desde la matriz.

1.7 Análisis de las fuerzas competitivas de Michael Porter.

“Las 5 Fuerzas de Porter es un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Fue desarrollado por Michael Porter en 1979 y, según éste, la rivalidad entre los competidores es el resultado de la combinación de cuatro fuerzas o elementos.”¹⁰

Se analizara el mercado de MACOVA con la finalidad de establecer una estrategia de captación de clientes,

¹⁰ http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas



reconociendo cual es la mayor competencia para innovar y mantener la posición en el mercado creando barreras de entrada a nuevos competidores.

Grado de rivalidad

La empresa posee gran competencia en la principal ubicada en Yunguilla compite con FEMCO que es una competencia directa, ya que es una de las ferreterías que vende los mismos productos y que siempre está afectando las ventas de la organización. Otro gran competidor que tiene la empresa es Comercial Marina Yungasaca, este afecta de manera continua a la sucursal de MACOVA que está localizada en Santa Isabel, ya que al ser poseedor también de la franquicia debe vender los productos a los mismos precios pero esto no siempre se cumple ya que en algunas circunstancias son desleales en los precios, vendiendo ciertos productos inferiores al precio establecido por la franquicia y recuperando en el alza de otros como por ejemplo el hierro, vigas, entre otros.

Otros rivales que afecta de manera indirecta pero que siempre se debe estar en constante alerta son: Comercial Tapia Beltrán, Comercial Uguña, entre otros.

Competidores potenciales



MACOVA se ve amenazada en su mercado ya que puede existir la presencia de ferreterías grandes como es el caso de MEGA HIERRO, AVILA OCHOA, KIWY, GRUPO ELJURI, entre otros, las mismas que representan gran competencia al ser empresas amplias y solidas que ofrecen una mayor gama de productos y servicios adicionales.

Amenaza de sustitutos

Nuestro mercado se ve afectado por productos de costos inferiores y de baja calidad, así como también por la gran presencia de productos chinos, amenaza que se incrementa ya que estos productos aunque por menos tiempo proporcionan los mismos beneficios.

Poder Negociador del Comprador

No existirá poder para el comprador debido a que la empresa es la que presta el servicio para el consumidor, la empresa es la que fija los precios y realiza la oferta de sus productos.

Poder Negociador del Proveedor



MACOVA depende en gran parte de un solo proveedor que es HOLCIM por lo que tiene que regirse a todas las modificaciones que este aplica ya sea en las modificaciones de precio o de calidad.

1.8 Análisis del Perfil Competitivo.

Matriz de perfil competitivo

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PONDERACION	MACOVA		FEMCO		MARINA YNGASACA	
		CALIF.	R.C.	CALIF.	R.C.	CALIF.	R.C.
Atención Personalizada	0,30	2,00	0,60	1,00	0,30	2,00	0,60
Variedad	0,25	4,00	1,00	3,00	0,75	3,00	0,75
Calidad de Producto	0,15	4,00	0,60	3,00	0,45	3,00	0,45
Ubicación	0,10	4,00	0,40	4,00	0,40	2,00	0,20



Precios	0,10	4,00	0,40	1,00	0,10	2,00	0,20
Infraestructura	0,10	2,00	0,20	2,00	0,20	2,00	0,20
TOTAL			3,20		2,20		2,40

Fortaleza Importante	4
Fortaleza Menor	3
Debilidad Importante	2
Debilidad Menor	1

Analizando la Matriz de Perfil Competitivo se puede decir que MACOVA es uno de los lugares de mayor afluencia de personas ya que proporciona una gran variedad de productos a muy buenos precios y con excelente calidad, además es la empresa que tiene el mejor perfil competitivo ya que posee 3.20 de competitividad según el análisis de la matriz.

La segunda opción que representa competencia para MACOVA es comercial MARINA YUNGASACA ya que tiene 2.40 de competitividad y posee la misma franquicia facilitándole imitar rápidamente los cambios de MACOVA (esto en los precios de los productos que ofrece la



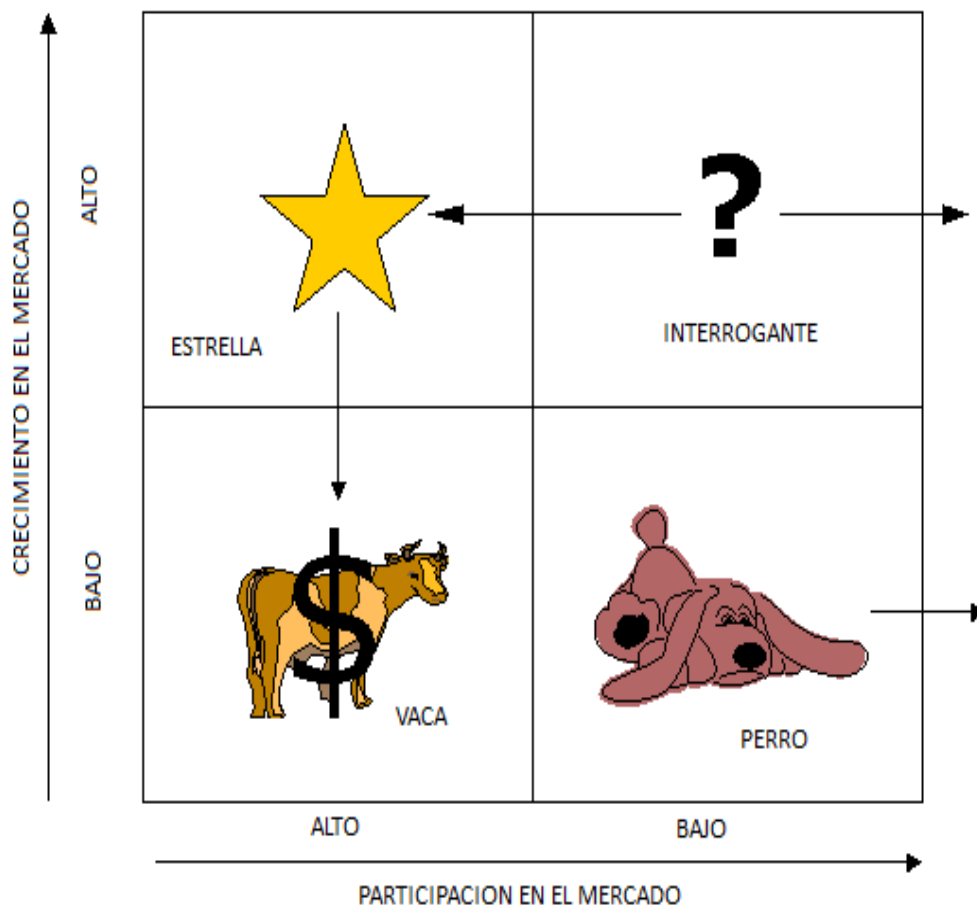
franquicia, como cemento, accesorios plásticos, hierro etc.), mientras que comercial FEMCO tiene 2.20 lo cual no es muy representativo ya que no cuenta con mucha variedad de productos, ni con una buena infraestructura.

1.9 Análisis de la Matriz Boston Consulting Group. (BCG)

“La Matriz de crecimiento - participación, conocida como Matriz de Boston Consulting Group o Matriz BCG, es un método gráfico de análisis de cartera de negocios desarrollado por The Boston Consulting Group en la década de 1970, es una herramienta de análisis estratégico, específicamente de la planificación estratégica corporativa, sin embargo por su estrecha relación con el marketing estratégico, se considera una herramienta de dicha disciplina.”¹¹

¹¹ http://es.wikipedia.org/wiki/Matriz_BCG

El análisis de esta matriz nos ayudará a determinar cuáles son aquellos productos más vendidos y los que generan mayor rendimiento a la empresa también ayudará a identificar cuáles son aquellos productos que no se venden y únicamente están generando costos de bodega.



- **Estrella.-** los productos que hacen que la empresa llegue a la cima y que tenga un crecimiento rápido y alta participación en el mercado y por los que la empresa deberá buscar estrategias para seguirlas



manteniendo y a la vez buscar un valor agregado ya que son los principales ingresos para mantenerse son:

- Madera
- Cerámica

Productos que generan gran efectivo para la empresa

- **Vaca.-** Los productos más vendidos y que dan un buen ingreso a la empresa al ser más solicitados, los productos que sirven de soporte a los productos estrella, son:

- Hierro
- Techo
- Cemento

Estos productos se venden diariamente, generando rédito en la empresa

- **Interrogante.-** La empresa aun no toma la decisión de quitar del mercado debido a su poca participación y alto crecimiento que generan al comercializarse únicamente en temporadas y en pocas cantidades, estos productos son:



- maquinaria de construcción
 - lámparas
 - techos de diferentes figuras
 - entre otros
-
- **Perro o Hueso.-** los productos que más gastos generan tanto en costo de bodega como de mantenimiento ya que no generan una participación en el mercado y sobre todo porque no se mantienen en una línea constante de crecimiento (baja) son:
 - Pernos
 - Recogedores de basura
 - Maxi Min(morteros)

La empresa debe liquidarlos para no seguir incurriendo en gastos innecesarios.

1.10 Conclusión.

En este capítulo se ha definido cual es el objetivo general, el grado de competencia, el comportamiento del consumidor y cuáles son los productos que generan rentabilidad a la empresa para tener una orientación a



que mercado vamos a dirigirnos y cuál será el nuevo mercado al que va abrir con el fin de cubrir todas las necesidades y exigencias de los consumidores.

CAPÍTULO II

ESTUDIO DE MERCADO

2. Estudio de Mercado

2.1 Definición del problema

Muchas empresas no realizan estudios de mercado, sino que operan de manera experimental, es por ello que no pueden determinar qué es lo que está fallando dentro de ellas, esto es debido a la poca o inexistente preparación y ejecución de estrategias de mercado que lleven a tener un excelente marketing dentro de la empresa, razón por la que se cree necesario realizar un estudio de mercado para la empresa MACOVA, con la finalidad de conocer entre otros los siguientes aspectos: ¿Quiénes son sus clientes?, ¿Qué buscan los clientes?, ¿Qué piensan acerca de la empresa?, ¿Cuáles son sus actitudes y



motivaciones?, ¿Qué estrategias nuevas se puede obtener para lograra fidelidad a los clientes y captar nuevos?, por este motivo el objetivo de nuestro estudio estará destinado a saber qué es lo que los clientes necesitan y que es lo que MACOVA puede cambiar para así obtener mayores resultados, lograr ser más competitivos y mejorar la participación en el mercado.

2.2 Desarrollo del planteamiento del Problema

Con la finalidad de buscar estrategias de mejora que lleve a MACOVA al vértice, se utilizó el método de la observación directa para determinar los principales problemas que presenta la empresa los mismos que dificultan su crecimiento y que le han ocasionado mayores pérdidas.

Los principales problemas que se presentan son:

- Inexistencia de objetivos de mercado
- Personal no capacitado
- Deficiencia en las entregas de los pedidos.
- No es conocida a nivel regional.
- La competencia con otros locales franquiciados.
- Consumidores insatisfechos por la atención brindada.



Con esta investigación también se pretenderá identificar medidas estratégicas de cambio que determinen cuáles son los gustos y preferencias de los consumidores sobre los productos y ayuden a mejorar las falencias que impiden el normal crecimiento de la empresa.

Las causas de los problemas antes mencionados han sido ocasionadas por lo siguiente:

- No se tiene definido un horizonte razón por la cual los empleados buscan conseguir objetivos personales que empresariales.
- No se conoce cuál es el grado de aceptación de la empresa por parte de los consumidores.
- Inexistencia de una correcta distribución de la mercadería, ya que no se sigue un orden específico, es decir se debería entregar los pedidos de acuerdo a la orden de compra.
- Cubre únicamente el mercado local, cerrándose a nuevos plazas de mercados.
- Competencia desleal que opaca la venta de uno de los productos más importantes como es el hierro.
- Quejas por parte de los clientes sobre la atención recibida.



2.2.1 Objetivos de la investigación

Objetivo General

Evaluar cual es la aceptación que tienen los clientes hacia la empresa buscando posicionarse en la mente de los consumidores, tratando de ser la primera opción de compra al momento de elegir materiales de construcción.

Objetivos Específicos

- Identificar el posicionamiento e imagen de los principales productos que ofrece la empresa a los consumidores.
- Conocer cuáles son las percepciones sobre la distribución de los productos y servicio al cliente.
- Determinar cuáles son los gustos y preferencias de los consumidores.
- Crear nuevos servicios para el cliente.



2.3 Formulación de un diseño de investigación

El objetivo primordial de la investigación de mercado es suministrar información al proceso de toma de decisiones que sea de utilidad para la gerencia. Para llevar a cabo la investigación de mercado realizaremos una investigación cuantitativa que nos lleve a obtener datos numéricos, para poder evaluar la situación de la empresa y una investigación cualitativa que nos ayudará a conocer las actitudes y motivaciones del consumidor con respecto a la misma.

2.3.1 Perfil del Consumidor

El perfil del consumidor en la investigación está basado en la relación que tiene el consumidor con los productos que ofrece la organización, se analizará de forma demográfica examinando la imagen de los productos con la mente de los consumidores.



El estudio que pretendemos realizar esta dirigido a un segmento específico de mercado como son las personas comprendidas entre un rango 19-74 años

2.3.2 Segmentación de los consumidores

La segmentación del mercado nos ayudará a conocer cuáles son las percepciones de los consumidores con relación a la empresa y a los productos que se ofrece.

A continuación se detalla la segmentación que hemos realizado.

Demográfica.- permitirá conocer las percepciones que tienen los consumidores sobre el producto tanto en marca, precio y calidad. La segmentación a utilizar es:

Estatus social

- Baja
- Media
- Media Alta
- Alta



Genero

- Femenino
- Masculino

Edad

- Entre 19-74 años

Geográfica: Nos permite determinar el área donde realizaremos la investigación.

- Santa Isabel
- La Unión (Yunguilla)

Conductual: Nos ayudara a conocer cuáles son las percepciones de los clientes para con la empresa.

- Forma de pensar del cliente sobre los productos.
- Preferencia de los consumidores hacia el producto que ofrece.

2.3.3 Diseño de investigación

El método a utilizar en la investigación es a través de la observación y de encuestas, formulando preguntas



objetivas de opción múltiple a los clientes y a la población dueña de los terrenos que posee el cantón Santa Isabel, con el fin de conocer que es lo que piensa los clientes sobre la empresa y los productos que esta oferta.

Las encuestas facilitarán la información de datos claves para formular estrategias de mercado optimas que ayuden a evaluar las tendencias de consumo para con los productos principales que ofrece la empresa, algunos de estos se detallan a continuación.

- Techos
- Cemento
- Adoquines
- Hierro
- Entre otros productos que se ofrece

Otra razón por la que necesariamente se utilizara la observación directa y las encuestas en la investigación es porque nos arrojará información de primer orden, sobre el comportamiento, intenciones, actitudes, conocimientos, motivaciones y algunas características que poseen los consumidores.



2.3.4 Muestreo

La investigación se llevara a cabo mediante la técnica de muestreo aleatorio simple dando como resultado una muestra representativa en relación a lo planteado para así determinar los posibles clientes representativos.

El segmento específico al que nos enfocamos es el mercado de la Unión - Yunguilla y de Santa Isabel ya que se determinó que la mayoría de clientes realizan sus compras para sus construcciones dentro de la misma área sin necesidad de viajar hacia otras ciudades.

Hemos considerado tomar una muestra significativa que no represente un costo elevado al momento de la realización del estudio ni de la tabulación de los datos.

Dentro de nuestro estudio para determinar la población, consideramos el número de predios tanto urbano como rural, siendo de 17145 (Santa Isabel y Abdón Calderón).

$$\frac{(1.96)^2(17145)(0.50)(0.50)}{0.05^2(17145) + 1.96^2(0.05)(0.05)} = 300$$

Con el fin de garantizar el grado de certeza de la muestra se llevara a cabo 300 encuestas a diferentes dueños de



terrenos, para evitar obtener datos erróneos y sesgados logrando que los resultados que se obtengan sean satisfactorios.

2.3.5 Elaboración del cuestionario

La redacción del cuestionario se realizó con una idea clara de los objetivos de la empresa, pues a través de este obtendremos las respuestas que nos ayudaran a solucionar los problemas que hemos encontrado en la empresa.

A continuación se detalla el cuestionario que se aplicará para la realización del estudio:



ENCUESTA

Con la finalidad de investigar el comportamiento del mercado ferretero en la zona, pedimos a Ud. nos colabore llenando la siguiente encuesta, ya que estamos llevando a cabo un estudio de mercado previo a la realización de la tesis de grado para la obtención del título de Ingenieras Comerciales.

1. ¿Cómo califica Ud. El servicio brindado por MACOVA?

- Optimo
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Desconoce

2. Ponga en orden de preferencia las ferreterías que usted escoge al momento de realizar compras para la construcción



Macova, Femco, Comercial Tapia Beltrán, Comercial Marina Yungasaca, otros

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....

3. En caso de elegir MACOVA ¿Se siente satisfecho con los productos que esta ofrece?

Si.....

No.....

4. ¿Qué productos adquiere con mayor continuidad?

- Cemento
- Eternit
- Hierro
- Herramientas
- Otros (escriba)

5. ¿Con qué frecuencia adquiere, materiales de construcción?

- Diario
- Semanal
- Quincenal
- Mensual
- Otros (escriba)



6. Cuando realiza la compra de materiales de construcción ¿Qué es lo que considera esencial para escoger el lugar de compra?

- Buena atención
- Productos de calidad
- Servicio a domicilio
- Atención personalizada
- Precios cómodos
- Ubicación
- Otros (escriba)

7. ¿Considera que MACOVA ofrece una amplia gama de productos en su localidad?

Si No

8. ¿Está de acuerdo con los precios que MACOVA ofrece?

SI NO

9. Según su criterio ¿Que es lo que a MACOVA le hace falta para que se sienta a gusto comprando sus productos?



- Amplitud de sus instalaciones
- Variedad de productos
- Mejor asistencia
- Atención y Servicio al Cliente personalizado
- Excelente trato
- Otros (escriba)

10 ¿Considera necesario que en una ferretería exista servicio técnico y asesoramiento profesional?

SI NO

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



2.4 Resultados de la investigación.

1. ¿Cómo califica el servicio brindado por MACOVA?

Calificación	Resultado	Porcentaje
Optimo	39	13%
Muy bueno	62	21%
Bueno	72	24%
Regular	86	29%
Malo	25	8%
Desconoce	16	5%
	300	100%



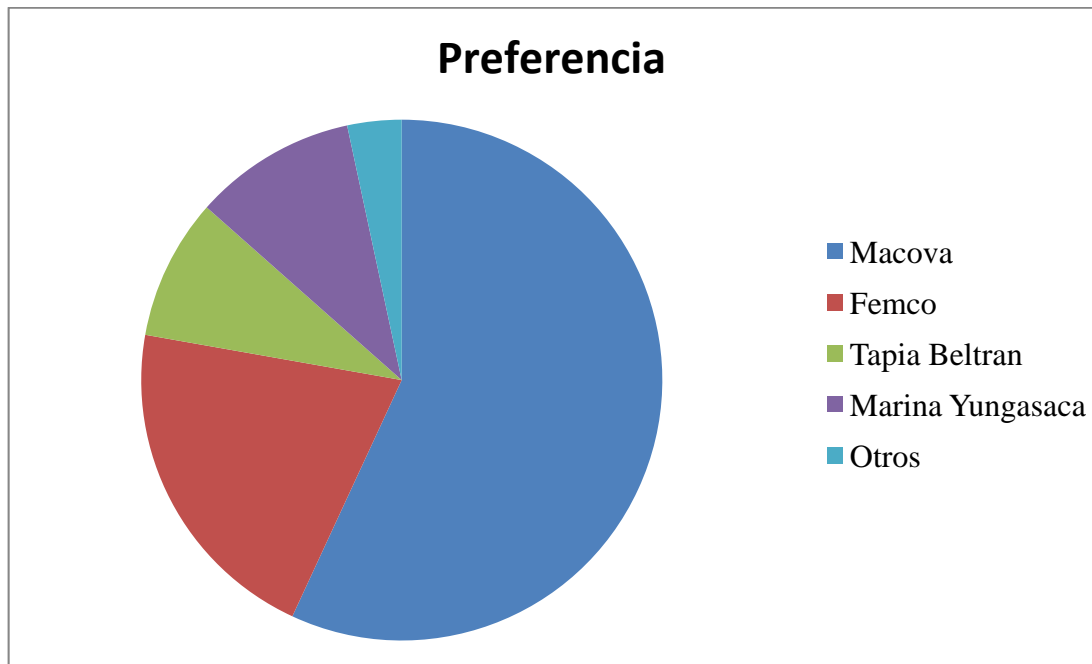
Como podemos observar el 13% de los encuestados respondieron que MACOVA no brinda una buena atención al momento de vender sus productos calificando su servicio como regular, además 8% de la muestra calificó como malo lo cual no es muy representativo para la empresa pero es algo en lo que debe mejorar.

2. ¿Ponga en orden de preferencia a las ferreterías que Ud. escoge al momento de realizar la compra para la construcción?

	Preferencia	Porcentaje
Macova	169	56%
Femco	62	21%
Tapia	26	9%



Beltrán		
Marina Yungasaca	30	10%
Otros	13	4%
	300	100%

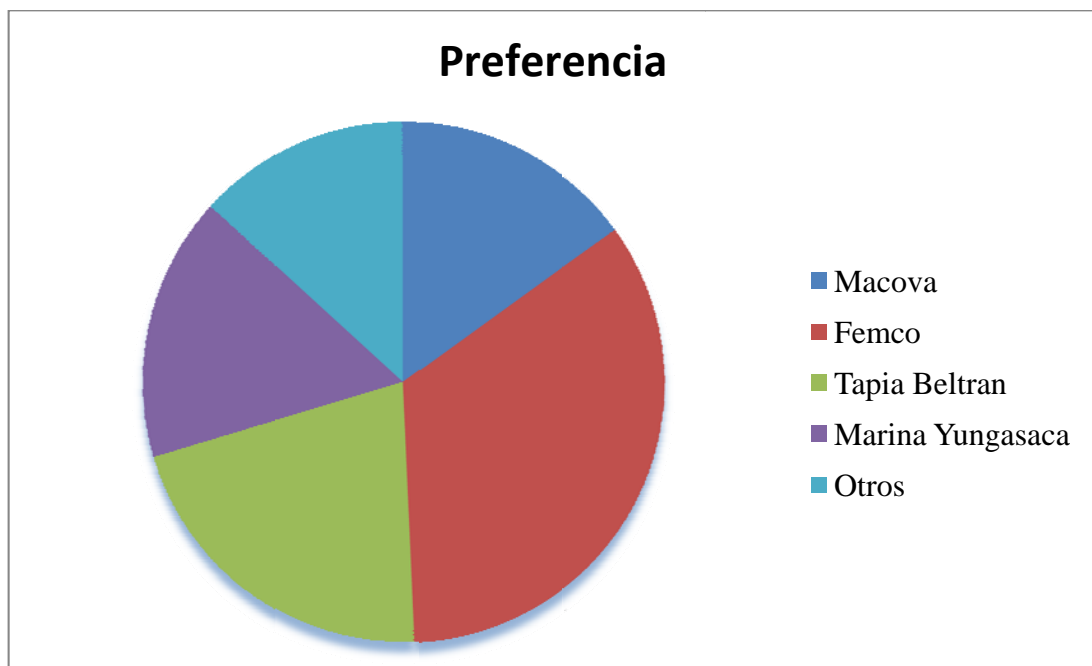


Según las encuesta el 56% de las personas opinan que la primera opción al momento de realizar las compras de materiales de construcción es ferretería MACOVA debido a que esta ofrece productos varios productos de calidad y precios cómodos.

	Preferencia	Porcentaje
MACOVA	56	19%
FEMCO	96	32%



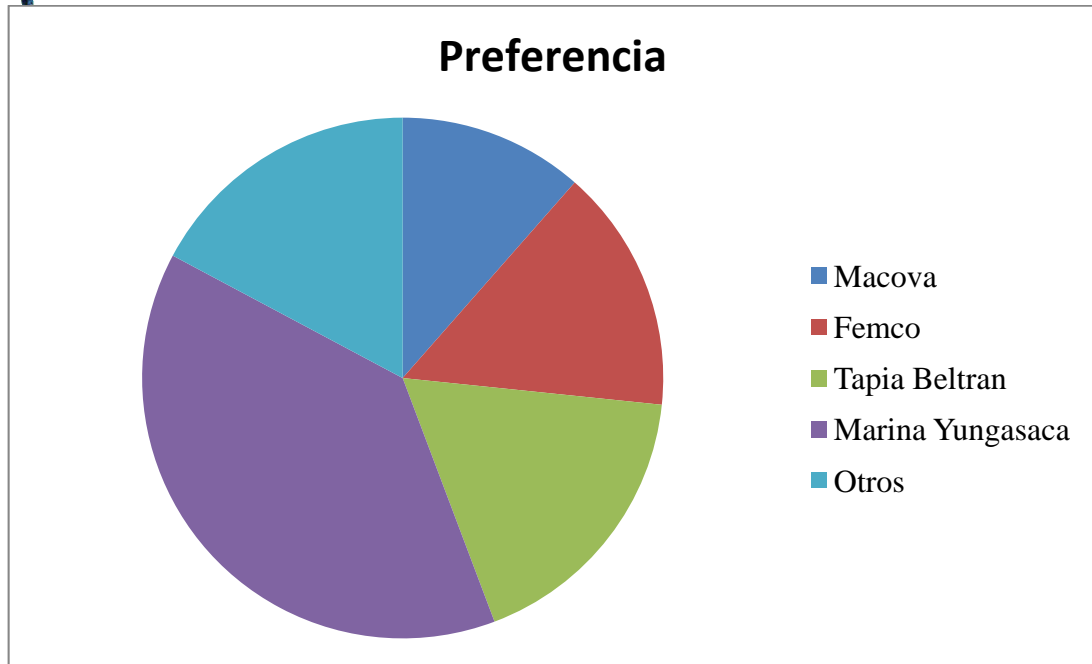
TAPIA BELTRÁN	59	20%
MARINA YUNGASACA	52	17%
Otros	37	12%
	300	100%



Como segunda opción de preferencia 32% de los consumidores eligen adquirir sus productos en Femco esto debido a que este almacén es el más cercano a MACOVA y se les hace más fácil realizar la adquisición de productos. (en el caso de la principal).



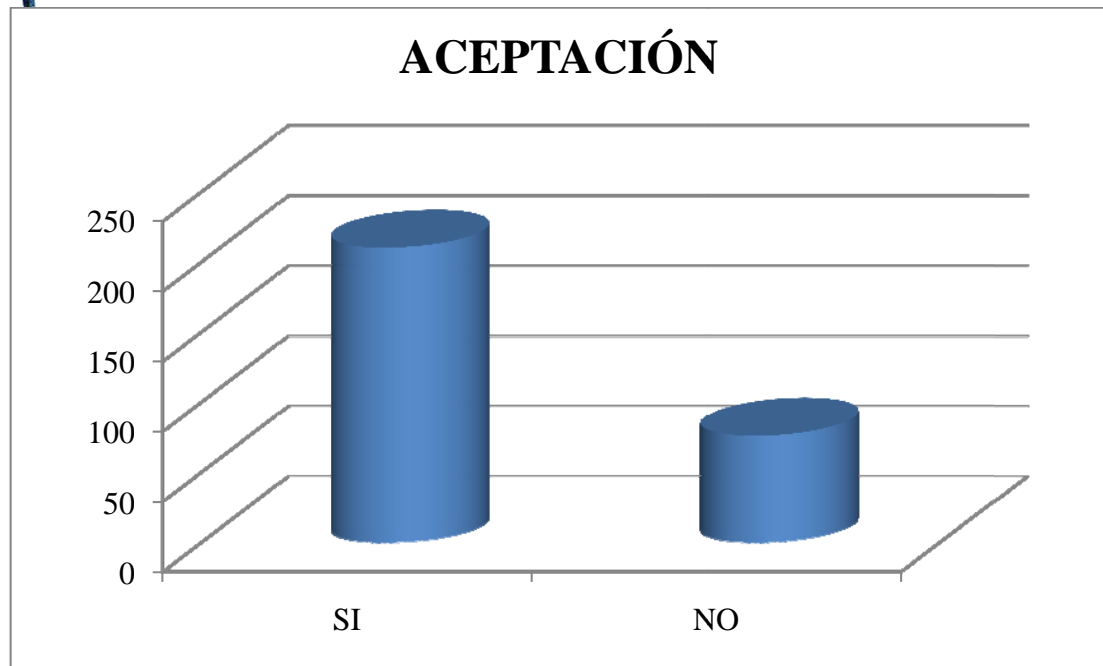
	Preferencia	Porcentaje
MACOVA	28	11%
FEMCO	37	15%
TAPIA BELTRÁN	43	17%
MARINA YUNGASACA	94	38%
OTROS	42	17%
	244	100%



En tercera opción el 38% de clientes prefirieron comprar en Comercial Marina Yungasaca debido a que también es Franquiciado Disensa, lo cual no favorece mucho para la organización ya que esta también posee productos de calidad.

3. En caso de elegir MACOVA. ¿Se siente satisfecho con los productos que esta ofrece?

	Aceptación	Porcentaje
SI	210	70%
NO	90	30%
	300	100%

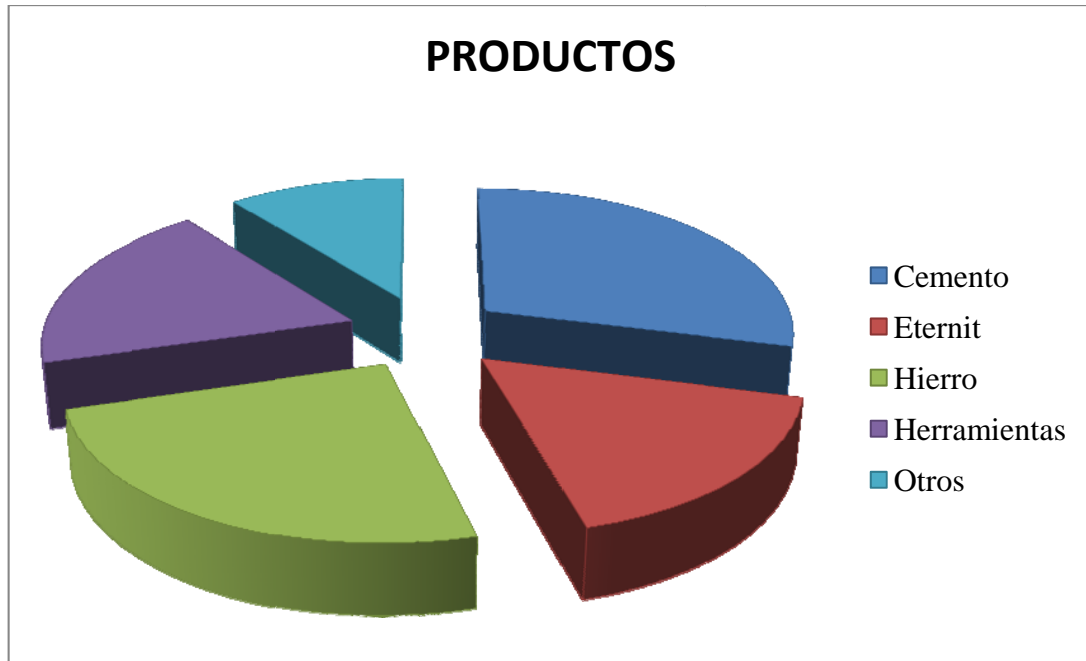


Esta pregunta es de mucha importancia para la empresa ya que el 70% de los encuestados muestran una gran aceptación y satisfacción por los productos que MACOVA ofrece.

4. ¿Qué productos adquiere con mayor continuidad?

	Productos	Porcentaje
Cemento	117	29%
Techos	68	17%
Hierro	100	25%
Herramientas	76	19%

Otros	43	11%
	404	100%

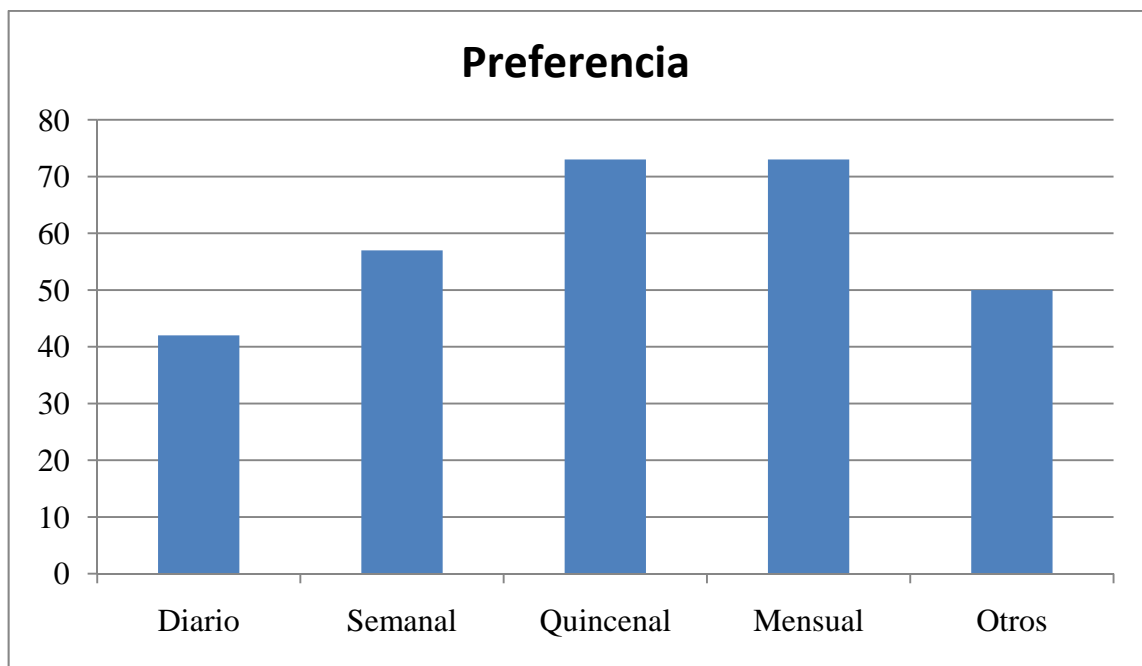


Como podemos observar lo que le da mayor rentabilidad a MACOVA es el cemento ya que el 29% de la población encuestada prefiere adquirir este producto, por otra parte el 25% de la muestra compra hierro y este es un producto que le brinda de igual forma utilidad a la organización, los demás productos son adquiridos en proporciones menores pero no dejan de tener gran validez para la rentabilidad de empresa.

5. ¿Con que frecuencia adquiere, materiales de construcción?



	Periodicidad	Porcentaje
Diario	42	14%
Semanal	62	21%
Quincenal	73	24%
Mensual	73	24%
Otros	50	17%
	300	100%

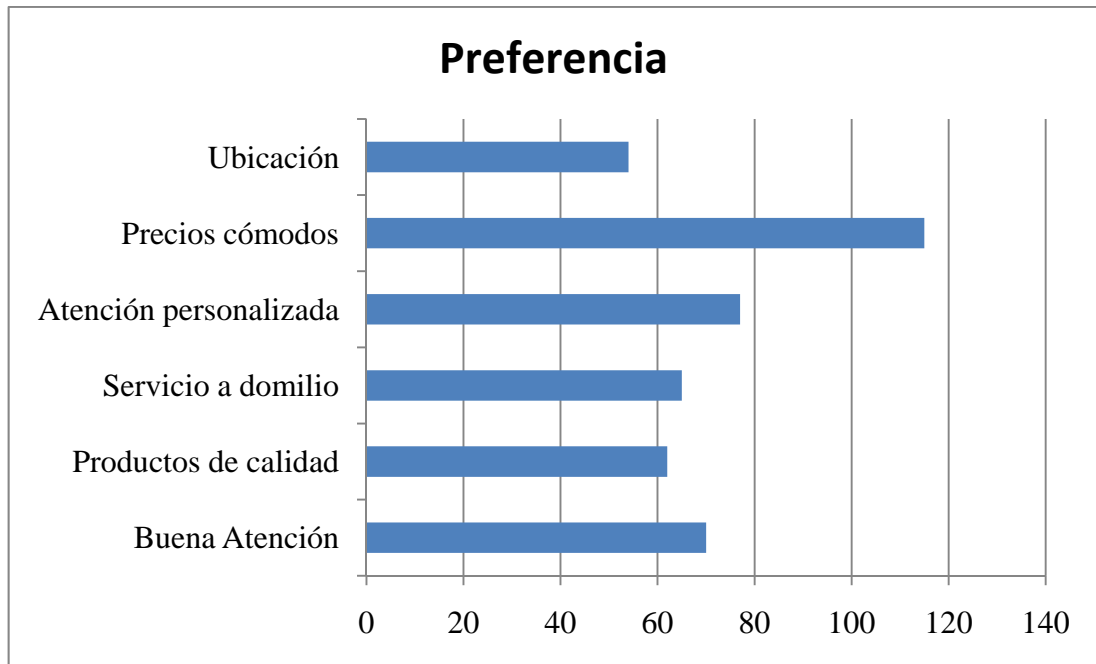


La tabulación de los datos nos indica que 24% los clientes adquieren sus productos de forma quincenal y mensual esto debido a que los materiales se van requiriendo debido al avance de la construcción.



6. Cuando realiza la compra de materiales de construcción ¿Qué es lo que considera esencial para escoger el lugar de compra?

	Preferencia	Porcentaje
Buena Atención	70	16%
Productos de calidad	62	14%
Servicio a domicilio	65	15%
Atención personalizada	77	17%
Precios cómodos	115	25%
Ubicación	54	12%
	443	100%



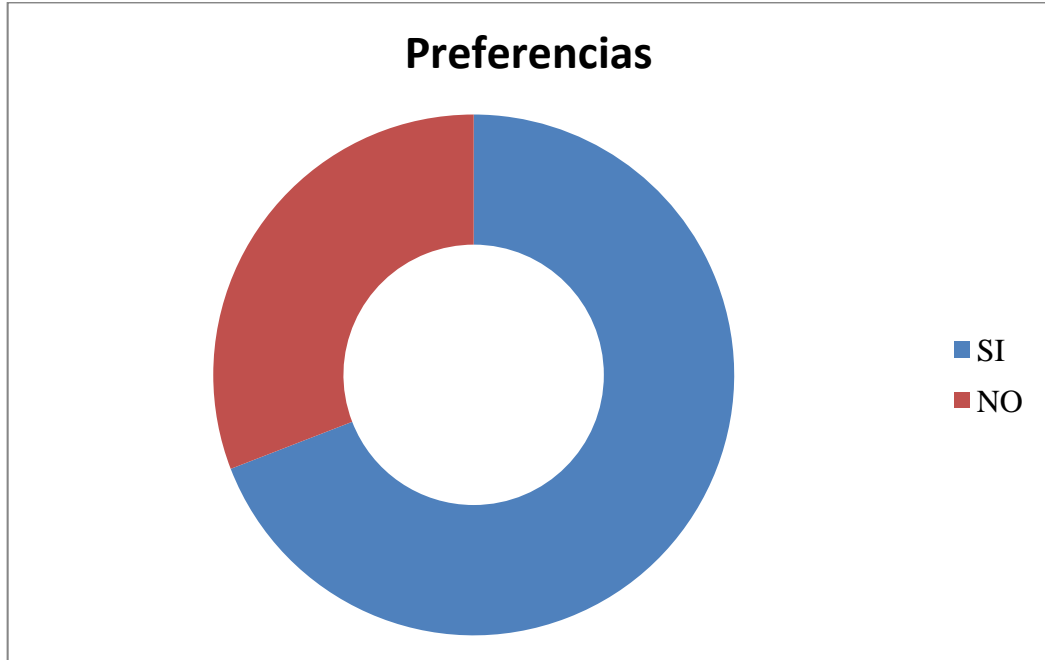
Analizando el cuadro estadístico se puede decir que el 25% de los clientes consideran que lo más esencial al momento de elegir el lugar para realizar sus compras son los precios bajos, además el 17% opinaron que la atención personalizada es de gran importancia para que una empresa pueda ser la líder en el mercado.

7. ¿Considera que MACOVA ofrece una amplia gama de productos en su localidad?

	Preferencias	Porcentaje
SI	206	69%



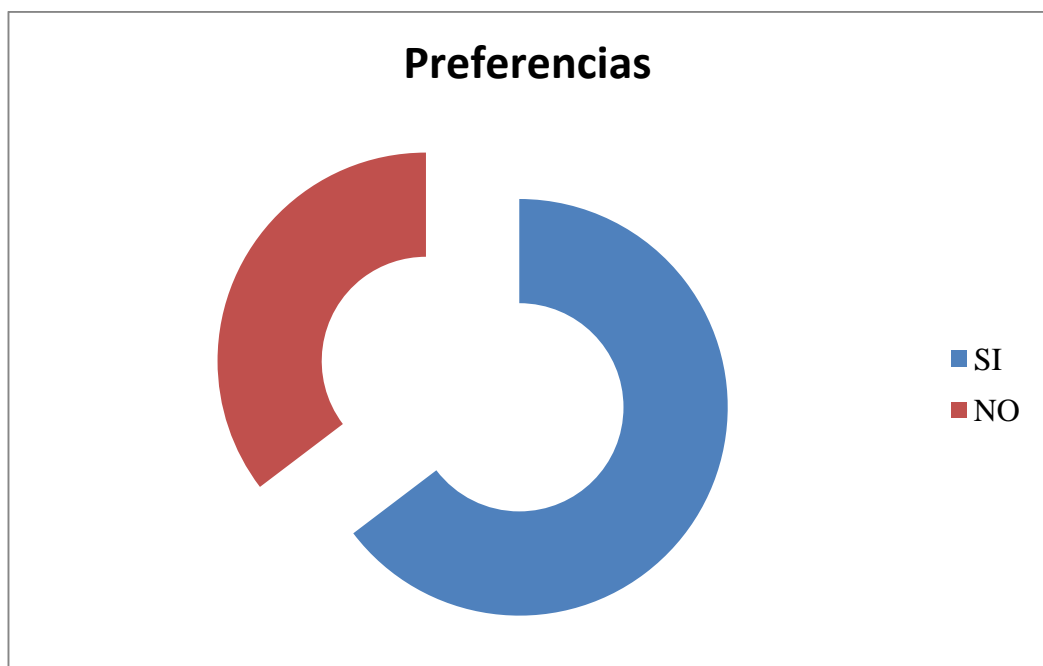
NO	94	31%
	300	100%



MACOVA ha priorizado sus esfuerzos al servicio al cliente teniendo como base que el cliente siempre tiene la razón ya que un cliente satisfecho es siempre leal, es por ello que el 69% de los encuestados opinan que MACOVA ofrece una gran variedad de productos que satisfacen la mayoría de necesidades que los consumidores requieren.

8. ¿Está de acuerdo con los precios que MACOVA ofrece?

	Preferencias	Porcentaje
SI	194	65%
NO	106	35%
	300	100%

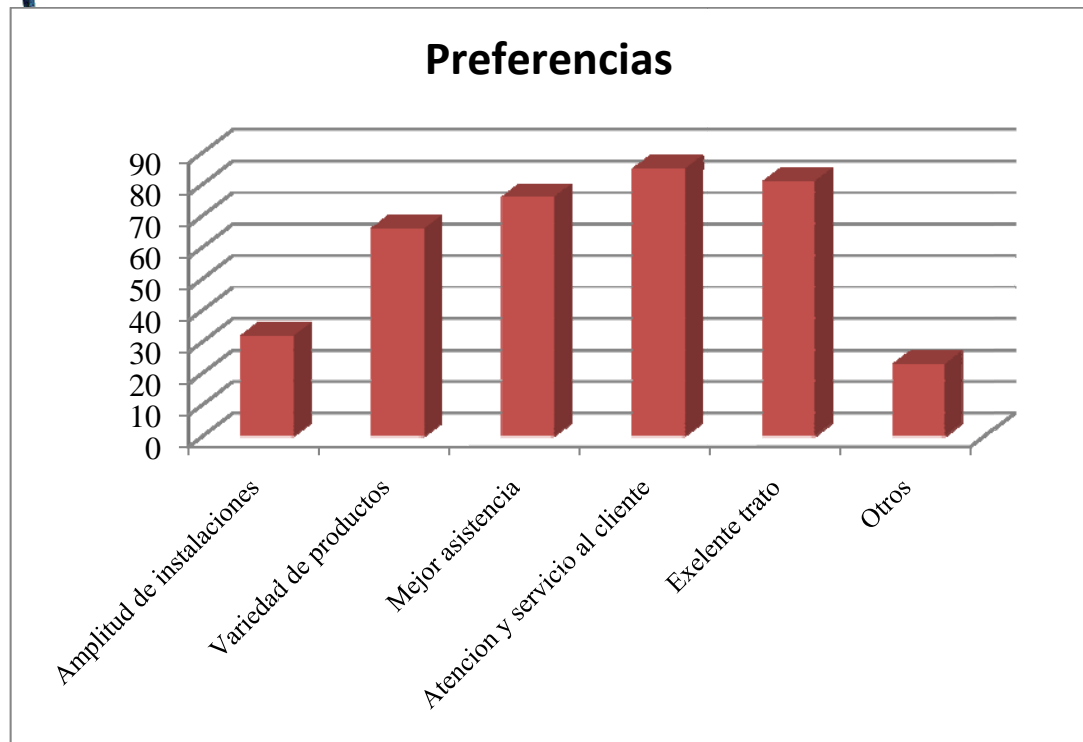


El grafico nos muestra que el 65% de la muestra opinan que MACOVA brinda los mejores precios en la venta de sus productos, mientras que un 35% opina que no debido a resoluciones particulares de los clientes.



9. Según su criterio ¿Que es lo que a MACOVA le hace falta para que se sienta a gusto comprando sus productos?

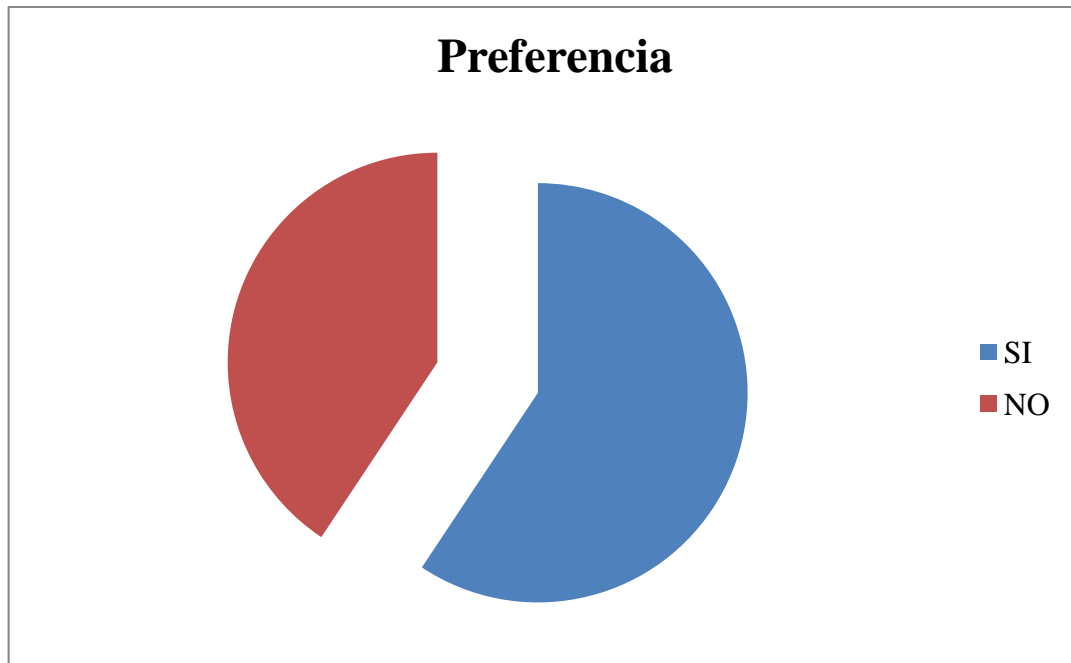
	Preferencias	Porcentaje
Amplitud de instalaciones	32	0,9%
Variedad de productos	66	2%
Mejor asistencia	76	2%
Atención y servicio al cliente	85	3%
Excelente trato	81	2%
Otros	23	0,7%
	363	11%



La investigación muestra que 3% de los encuestados piensan que a la empresa le hace falta mejor atención y mejor trato para con los clientes, ya que cuando estos son bien atendidos se sienten satisfechos y encantados de adquirir productos, ya que varias circunstancias adquieren sus productos debido a que no hay otro lugar mejor para comprar.

10. ¿Considera necesario que en una ferretería exista servicio técnico y asesoramiento profesional?

	Preferencia	Porcentaje
SI	178	59%
NO	122	41%
	300	100%



El 59% de las personas opinaron que las ferreterías deben brindar asesoramiento profesional para que al momento de realizar la compra se sientan confiados de adquirir productos eficientes y óptimos los mismos que reparen todas sus necesidades.



2.5 Conclusión.

Como conclusión podemos decir que MACOVA es una empresa que posee un buen mercado no solo por su ubicación tanto geográfica como demográfica, sino también por la comodidad con la que vende sus productos ya que estos son siempre a buenos precios y de mejor calidad, además nos permitirá conocer cuáles son las debilidades y amenazas que presenta el mercado y cuáles son sus fortalezas para poder defenderse en el mercado.

Nos permite concluir también que la empresa debe incrementar sus esfuerzos en brindar mejor atención al cliente, ya que esta es una de las principales debilidades que posee, esto puede ser causado por no contratar personal capacitado, que este al día como son las relaciones humanas que deben manejarse en las empresas.



CAPÍTULO III

ANÁLISIS FODA

3. Análisis FODA

Luego de haber realizado el estudio del mercado actual, se analizó y estudió el medio ambiente que rodea a MACOVA, para determinar la situación actual y adelantarnos a las posibles situaciones que se pueden producir en el futuro logrando de esta manera proyectar estrategias de cambio y prevención para la mejora de la organización.¹²

3.1 Análisis Interno y Externo

3.1.1 Análisis Interno

Fortalezas¹³

- Excelente imagen.
- Servicios básicos de calidad

¹² El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios para la implantación de acciones, medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora. se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo (oportunidades y amenazas) e interno (fortalezas y debilidades) de la empresa y que a la vez permitan reorientar el rumbo de la misma.

¹³ Se definen como la parte positiva de la institución de carácter interno es el producto del esfuerzo y la acertada toma de decisiones. Se detectan a través de los resultados.



- MACOVA se ha expandido y lo sigue haciendo a través de su sucursal en el cantón.
- Satisfacción del cliente a través de productos de calidad y tecnología.
- Precios competitivos.
- Instalación apropiada de su comercio, está ubicado en la vía principal en el cual hay un gran tránsito vehicular y peatonal.
- Alta calidad en productos.
- Pertenecer al grupo de franquicias DISENSA.

Debilidades ¹⁴

- El deficiente sistema de cobros provoca una inestabilidad tanto en la cartera vencida, como en caja ya que no se ha actualizado el sistema.
- Falta de capacitación al personal en diferentes aéreas administrativas y de operación, además en relaciones humanas.
- Sistema operativo y hardware desactualizado.
- La empresa no tiene una misión y visión establecida.
- Inexistencia de un plan de trabajo direccionado.

¹⁴ Afectan en forma negativa y directa el desempeño de la institución, derivándose en malos productos o servicios.



- No cuenta con estructura organizativa definida.
- Mala distribución de la planta para la descarga de mercadería lo que provoca tiempos de espera.
- No cuenta con un manual de funciones establecido.

3.1.2 Análisis Externo

Oportunidades ¹⁵

- Dispone de una amplia red de contactos a nivel Nacional e Internacional (franquicia) que abren la posibilidad de establecer alianzas comerciales para explotar alguna oportunidad conjuntamente.
- La expansión de una sucursal, le ha brindado estar en una posición de liderazgo frente a todas sus líneas de productos y diversificación, creando satisfacción en sus clientes.
- Excelente clima, lo que atrae a las personas para la construcción de villas, hosterías, etc.
- Una economía estable esto gracias a las remesas de los migrantes e inversiones de varios grupos como es el caso de el grupo ELJURI.
- Las políticas arancelarias que se implementaron en el país.

¹⁵ Son de vital trascendencia, ya que en función de la seriedad del análisis se tendrá una ventana clara de lo que el exterior nos puede proporcionar con una adecuada selección de estrategias para su aprovechamiento.



Amenazas ¹⁶

- Algunos Comercios ferreteros en la zona, riesgo de que imiten rápidamente las estrategias de mercado y absorban a los clientes.
- Competidores de gran fortaleza (Comercial Ávila Ochoa, Kywi, etc.) lo que obliga a MACOVA a innovar constantemente.
- Falta de tecnología en telecomunicaciones.
- Inestabilidad económica a nivel mundial.
- La disminución de cupos de cemento por parte de DISENSA.
- Ingreso de posibles competidores al mercado.
- Falta de capacitación constante al personal para su mejor desenvolvimiento laboral y personal.

3.2 Estudio de la Matriz de Estrategias Combinadas

Fortalezas

- Excelente imagen
- Servicios básicos de calidad
- MACOVA se ha expandido y lo sigue haciendo a través de su sucursal en el cantón.
- Satisfacción del cliente con productos de calidad.

¹⁶ Se encuentran en el entorno de la institución y de manera directa o indirecta afectan negativamente el quehacer institucional, indicando que se deben tomar las previsiones necesarias para que no interrumpen lo planeado ni demeriten su función. Estas pueden ser el elemento que lleven a la crisis a la institución.



- Precios competitivos.
- Instalación apropiada de su comercio
- Pertener al grupo de franquicias DISENSA.

Debilidades

- Deficiente sistema de cobros.
- Falta de capacitación al personal
- Sistemas de cobros obsoletos es el resultado de un hardware desactualizado
- Inexistencia de un plan estratégico y de un plan de trabajo direccionado.
- Mala distribución de la planta.

Oportunidades

- Amplia red de contactos nacionales.
- Expansión organizativa (matriz y sucursal).
- Economía fuerte y hostil, ingresos altos producto de remesas
- Factibilidad climática.
- Competencia existente.
- Aplicación de políticas arancelarias.

Amenazas

- Competencia dinámica.
- Falta de tecnología en telecomunicaciones.



- Inestabilidad económica.
- Reducción de los cupos de cemento por DISENSA.
- Posibles nuevos competidores.



MATRIZ DE ESTRATEGIAS COMBINADAS

<p>FODA MACOVA</p>	<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none">• Excelente imagen• Servicios básicos de calidad• MACOVA se ha expandido y lo sigue haciendo a través de su sucursal en el cantón.• Satisfacción del cliente con productos de calidad.• Precios competitivos.	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none">• Deficiente sistema de cobros.• Falta de capacitación al personal• Sistemas de cobros obsoletos es el resultado de un hardware desactualizado
---------------------------	--	--



	<ul style="list-style-type: none"> • Instalación apropiada de su comercio • Pertener al grupo de franquicias DISENSA. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistencia de un plan estratégico y de un plan de trabajo direccionado. • Mala distribución de la planta.
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Amplia red de contactos nacionales. • Expansión organizativa (matriz y sucursal). • Economía fuerte y hostil, ingresos altos producto 	<p style="text-align: center;">FO</p> <p style="text-align: center;">Oportunidades vs. Fortalezas</p> <p>Implementar un plan de mejora continua incorporando los últimos avances, equipamiento actualizado, personal altamente capacitado e innovación en los productos a precios accesibles</p>	<p style="text-align: center;">DO</p> <p style="text-align: center;">Oportunidades vs. Debilidades</p> <p>Incrementar e incentivar al personal a la retroalimentación y capacitación de nuevos métodos operativos, así</p>



<p>de remesas</p> <ul style="list-style-type: none">• Captación de nuevos clientes.• Factibilidad climática.• Competencia existente.• Aplicación de políticas arancelarias.	<p>para el consumidor.</p> <p>Fortalecer la formación de redes internas entre la matriz y sucursales y con otras instituciones a fin de potenciar los servicios y consolidar las fortalezas internas.</p>	<p>como innovar en productos, criterios de calidad, oportunidad y especialización de los mismos.</p> <p>Orientar a la empresa y al personal a un mismo horizonte, es decir, percibir un mismo fin.</p> <p>Plan de desarrollo de nuevos negocios contando con la especial ubicación cerca de un perfil de mercado muy</p>
--	---	--



		bueno y la disponibilidad de espacio.
Amenazas <ul style="list-style-type: none"> • Competencia dinámica. • Falta de tecnología en telecomunicaciones. • Inestabilidad económica. • Reducción de los cupos de cemento por DISENSA. • Posibles nuevo Competidores. 	FA Amenazas vs. Fortalezas. <p>Contribuir al posicionamiento de imagen y marca, utilizando los puntos fuertes dentro del actual contexto económico, con el fin de explotar nuevos mercados y evitar la entrada de nuevos grupos.</p>	DA Amenazas vs. Debilidades <p>Promover y crear nuevos y mejores sistemas de cómputo y capacitación del personal. Así como rediseñar la infraestructura para servir con rapidez, calidad y acorde a los esquemas organizacionales y necesidades del cliente.</p>



3.3 Identificación de factores y variables estratégicos.

Factores

- Uno de los factores más importantes es la ubicación de la empresa ya que está localizada en una de las vías principales donde existe gran afluencia de tráfico vehicular y tránsito peatonal.
- El clima que posee la zona es tropical, haciéndolo atractivo para establecerse de manera residencial o vacacional, esta es una de las principales motivaciones de inversión (construcción),

Variables

Como resultado del análisis situacional de MACOVA, se obtuvo variables positivas que ayudarán al logro de los objetivos, así como a determinar un plan de acción para que la misma pueda adaptarse a los cambios vertiginosos del mercado y tener una respuesta frente a las posibles amenazas (externo), y a crecer como empresa (interno).

- Acceso a tecnologías productivas
- Recurso humano calificado



- Acceso de información
- Conocimiento de la demanda
- Captación de nuevos mercado

En el cuadro siguiente relacionamos las variables y su dependencia entre ellas, con la finalidad de obtener como resultado la proporción de dependencia que cada de una de ellas requiere para establecerse.

Nivel	Grado de importancia
4	Excelente
3	Muy bueno
2	Bueno
1	Regular
0	Nulo



VARIABLES ↓	Acceso a tecnologías productivas	Recurso humano calificado	Acceso de información	Conocimiento de la demanda	Captación de nuevos mercado	Dependencia
Acceso a tecnologías productivas	-----	2	3	2	2	2
Recurso humano calificado	0	-----	3	2	2	1
Acceso de información	1	2	-----	2	1	1
Conocimiento						



de la demanda	1	4	4	-----	3	3
Captación de nuevos mercado	3	2	4	4	-----	3



MACOVA para expandirse y a la vez para captar nuevos mercados dependerá en mayor proporción de cada uno de los factores ya que deberá tener pleno conocimiento de la demanda, acceso a nuevas y actuales tecnologías con un recuso humano calificado, depende en un 3%.

Deberá tomar en consideración que para dar un cambio hacia la mejora deberá adquirir nuevas tecnologías y a su vez capacitar al personal.

El acceso a la información no implica un obstáculo para la empresa ya que dispone de todas las fuentes para estar en contacto con la competencia, con productores, con las exigencias y necesidades de los clientes.

Conclusión

MACOVA es una empresa con una posición estable en el mercado por lo que se considera que deberá tomar acciones de cambio disminuyendo sus amenazas con oportunidades y sus debilidades con fortalezas ahora en el presente para que no se vea afectada en el futuro, en el siguiente capítulo se pretende orientarla y accionarla a cambios que beneficien tanto a la empresa, sus integrantes y para los clientes, se determinará además los objetivos la misión la visión y los planes de acción a tomar.



CAPITULO IV

PROPUESTA ESTRATÉGICA

4. Propuesta Estratégica

4.1 Creación de la misión, visión y valores institucionales.

4.1.1 MISION¹⁷

Ofrecer materiales de construcción de alta calidad a precios competitivos y marcas internacionales reconocidas, buscando así exceder todas las exigencias y necesidades de nuestros clientes, al ser la primera opción de compra al momento de elegir materiales de construcción.

¹⁷ Resumen de la razón de ser de una organización, esencial para determinar objetivos y formular estrategias



4.1.2 VISION¹⁸

Ser el mejor centro de venta de materiales de construcción en Santa Isabel para el 2015 a través de una organización seria, eficiente, solida, comprometida y productiva, ofreciendo el mayor valor en producto siendo líderes en precios más bajos.

4.1.3 VALORES INSTITUCIONALES

Dentro de los principales valores institucionales tenemos los siguientes:

- Servir a la sociedad no solo con productos de calidad sino en buenas condiciones tanto de limpieza como de idoneidad.
- Respetar los derechos humanos brindándoles seguridad, salud y desarrollo profesional a los empleados que lo requieran.
- Formar junto con los trabajadores una familia para así lograr que todos se sientan miembros de la

¹⁸ Describir la imagen ideal de la organización que se desea tener en el futuro, es una imagen guía del éxito de la organización que refleja un conjunto de aspiraciones, sueños o esperanzas de la organización en el largo plazo.



organización y juntos lograr todos los objetivos que esta quiere alcanzar.

- Respetar el medio ambiente evitando en lo posible cualquier tipo de contaminación.
- Cumplir con leyes, reglamentos, normas y obligaciones adquiridas.
- Respetar a los trabajadores brindándoles todos los beneficios y derechos que ellos tienen por ley.

4.2 Elaboración de los objetivos de la organización.

- Capacitar y motivar al personal existente, para que se sienta adaptado a la empresa y quiera lograr junto con sus objetivos los de la organización.
- Mejorar el sistema de contratación de personal, evaluando los puestos donde sea necesario la ubicación de un empleado, con el afán de no tener personal desocupado.
- Realizar una correcta distribución de los productos en las bodegas con la finalidad de que al terminar el año no se tenga problemas con los inventarios.



- Mejorar el sistema de cobros en la empresa para poder obtener un flujo de dinero más rápido y más rotativo.
- Establecer una estructura organizativa de la empresa en donde se pueda distribuir a los trabajadores en los diferentes departamentos, de acuerdo a un orden jerárquico.
- Obtener mayores utilidades a través del tiempo para desarrollarse en el mercado y así lograr expandirse a otros lugares del Ecuador.
- Lograr que todos los clientes se sientan satisfechos con el servicio brindado por la empresa.

Todos estos objetivos van encaminados a lograr el bienestar tanto de la empresa como de los trabajadores ya que todos como una sola familia trataran de lograrlo, obteniendo mayores utilidades y crecimiento de la organización.

4.3 Plan estratégico del marketing en la empresa.



4.3.1 Análisis situacional del mercado

Dentro del análisis situacional de mercado podemos decir que en el Cantón Santa Isabel existen empresas que se dedican a la venta de materiales de construcción, pero no todas tienen la gran ventaja de contar con una de las mejores franquicias del mundo como es la de DISENSA por lo que hemos visto una gran oportunidad para la empresa de ser la mejor en el mercado. Se puede decir además que las empresas que existen en la actualidad y son competencia para MACOVA, no satisfacen totalmente las necesidades de los consumidores, ya que no ofrecen todos los productos que los compradores necesitan y a buenos precios, por lo que la empresa está enfocada principalmente a ofrecer productos de mejor calidad y a precios accesibles para todo tipo de cliente, así como también a mejorar la atención al público.

4.3.2 Formulación de los objetivos del plan



- Satisfacer las necesidades y exigencias de los consumidores.
- Vender productos que cumplan con las expectativas y necesidades del cliente.
- Acaparar el mercado local y abrimos hacia otros mercados.
- Mantener y crear una cartera optima de clientes fieles.
- Ofrecer un ambiente acogedor que brinde bienestar al cliente al momento de su concurrencia a locales de la empresa.
- Dar a conocer los productos por su originalidad y gran variedad.
- Reconocer los gustos, preferencias y apreciación de los productos.
- Crear fuentes de empleo y ayudar al adelanto y desarrollo de la economía nacional.

4.3.3 Formulación de las estrategias de marketing



Estrategias básicas de desarrollo

Estrategia de liderazgo en precios.- La empresa puede llegar a consolidar esta estrategia ya que maneja precios bajos en relación a la competencia ventaja que ha obtenido al tener comercializaciones exclusivas y directas con varias cadenas de distribución tal es el caso de Eternit, dando como resultado que los costos sean mucho más económicos por ende el precio de venta al público sea menor y producto de esto el incremento en unidades vendidas.

Estrategia de diferenciación.- MACOVA se caracteriza y se diferencia por pertenecer al grupo DISENSA, liderando los precios, variedad de productos, marcas, calidad y seguridad al momento adquirir materiales de construcción.

Desarrollar la demanda primaria.- La demanda básica y estable que posee la empresa va desde albañiles independientes a grupo de constructores, todos ellos albañiles que construyen y realizan sus compras periódicas en MACOVA no solo por sus precios sino por las ventajas que esta ofrece como cursos de capacitación a los clientes para que estén al tanto de la forma de la utilización de



productos nuevos que están en el mercado como por ejemplo: SIKA ECUATORIANA, PLASTIGAMA, etc.

Adquisición de nuevos mercados.- Una alianza estratégica muy importante que pensamos se debería formar es con empresas constructoras ya que a través de estas se lograría conseguir mayor mercado y beneficio tanto para la organización como para las constructoras

.

Desarrollo de nuevos mercados.- Dentro del desarrollo de mercados lo que se ofrece es:

Materiales de construcción de óptima calidad y a precios bajos.

Además de ofrecer productos ferreteros de calidad, también brinda al mercado productos para la construcción de casas como son bloque, ladrillo, etc., además se vende tubos de cemento para la instalación de alcantarillados en el caso de algunas obras públicas y privadas que se realizan en el cantón.

Estrategia de crecimiento.- La empresa está integrada en forma vertical, esto en el ámbito de la fabricación de bloque ya que la empresa produce y vende directo al consumidor



final, reduciendo el costo por unidad y formándose como una empresa independiente en el complemento de materiales para completar el proceso de construcción.

Estrategia por Diversificación.- Lo que se aplica en el negocio es la diversificación concéntrica ya que se piensa lanzar al mercado productos innovadores y sobre todo de gran calidad como por ejemplo la venta de productos de línea blanca esto con el afán de que los consumidores realicen sus construcciones pensando en cómo amoblarla y decorarla al momento de terminar la obra.

Esto es un proyecto que el gerente piensa realizarlo a largo plazo según como se vaya desarrollando la empresa.

Estrategias de competitividad

Esta estrategia tiene que ver con la ubicación de la empresa en el mercado y con las decisiones que esta deberá tomar.



Ser líder en el mercado.- Mediante una extensa variedad de productos que satisfagan las necesidades y exigencias de los consumidores y a la vez ser la primera opción de compra, posicionándose en la mente de los compradores. En esta estrategia lo que se utiliza es la posición defensiva porque se tratará de defender al máximo la cuota de mercado que la empresa ha adquirido a lo largo de sus años, esto se puede lograr a través de entregar al público gran publicidad que sea llamativa y que incite al consumidor a adquirir el producto, la publicidad será la más económica y ética posible.

Estrategia de desarrollo internacional.

La empresa inicialmente abasteció el mercado local para posteriormente acoplar sus productos hacia otros mercados, extendiéndose y buscando mayor satisfacción del cliente y a su vez dándose a conocer.

Estrategia a través del internet.

Con el objetivo de extenderse y de buscar nuevos mercados la empresa emprenderá estrategias de globalización mediante el internet, es decir utilizará el correo empresarial en boletines, entrevistas, etc., registro



de la página en los sitios de posibles consumidores que sean potenciales.

4.3.4 Formular los programas de acción

Producto:

Los productos que ofrece la empresa tienen sus características propias, tanto en su parte constitutiva como en su presentación ya que la mayoría de productos que ofrece la empresa son conocidos por los consumidores además cuando sale un nuevo producto siempre se le da a conocer, para que las personas se sientan atraídas por adquirir los productos nuevos que van saliendo al mercado.

Lo que vamos a considerar básicamente en el producto es lo siguiente:

¿Qué producto deseamos considerar?

Características del producto

Diseño del envase

Marcas Etiquetas

Calidades



Presentaciones

La línea de productos que ofrece la empresa es de una gran variedad para que satisfagan las necesidades de los consumidores a través de ofrecerles productos de calidad y de gran presentación, estos productos podrán ser ofrecidos en los dos lugares que tiene la empresa.

Tácticas Mercadológicas a través de la innovación:

Las tácticas mercadológicas que podemos utilizar es que la empresa pertenece a la franquicia y por ende las personas tienden a pensar que ofrecen los mejores productos y de mejor calidad.

Otra táctica muy importante sería que la empresa también se dedicara a la fabricación de bloques y postes ya que se ahorraría costos de transporte y lograría tener más stock en las bodegas, mayores ventas y mejores beneficios.

Desarrollo de nuevos Productos

Ciclo primario:

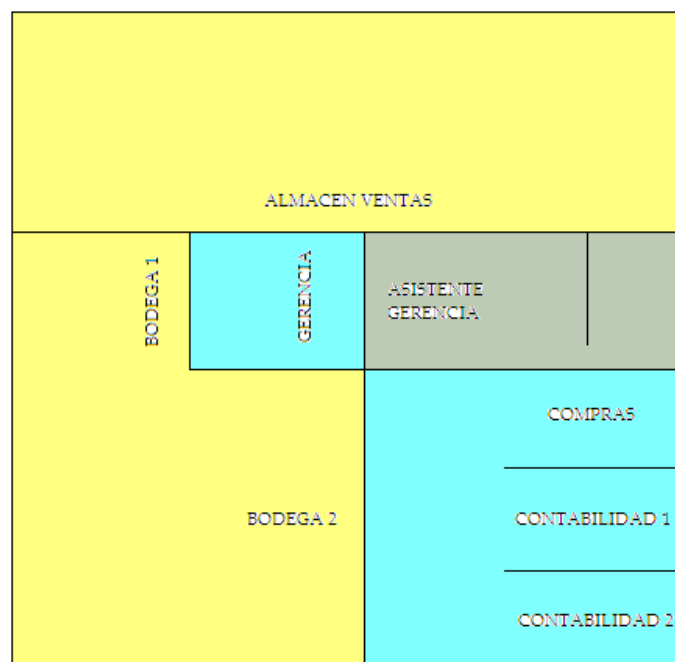
Dentro de la detección de la necesidad podemos decir que en el mercado local no existen empresas que representen



una mayor competencia ya que como se viene diciendo la empresa, ofrece buenos productos y buenos precios.

Para la búsqueda de información, realizamos el estudio de mercado correspondiente y este nos dio a conocer que las personas del cantón y de la parroquia realizan compras periódicas por lo que es muy rentable para la empresa.

Dentro de la distribución la empresa está organizada de la siguiente manera:



Lo que persigue la empresa es tener utilidades de tal forma que sea de gran atracción para inversionistas tanto



nacionales como extranjeros, y de esta manera producir más y captar una mayor parte del mercado.

Lo que se percibe también es lograr ampliar las bodegas y oficinas de manera que los clientes y trabajadores tengan el espacio suficiente para que se puedan dispersar según las necesidades, esto a través de conseguir edificio propio, Dentro de la valuación económica la empresa ha realizado una gran inversión ya que aparte de los productos que hemos nombrado vende varios productos de ferretería que vienen generando utilidad para la empresa, pero a largo plazo, (amoladoras, soldadoras, esmeriles, en fin maquinaria)

El impacto social que ha tenido y que tiene la empresa es el siguiente:

- La generación de fuentes de empleo para la población.
- Se compran a proveedores nacionales e internacionales ayudando a la sociedad y a las empresas.
- Se ha mejorado mucho el lugar donde está instalada la empresa (comparada con años anteriores), ya que ha tenido y puede tener mayor renombre.



- En base a lo que hemos desarrollado y basándonos en el estudio de mercado determinamos que la empresa objeto de estudio se ha desempeñado bien en el mercado ya que como hemos visto a obtenido mucho crecimiento al pasar el tiempo, pero siempre con ideas de mejorar y superar ciertas debilidades que le afectan.

Ciclo secundario:

Los productos que la empresa ofrece serán de acuerdo con las necesidades y requerimientos de los consumidores.

Los productos que ofrece la empresa son productos selectos porque pueden ser adquiridos por cualquier tipo de persona sin importar la edad ni el sexo.

Los tipos de pruebas que se realizarán para analizar el consumo son:

- Pruebas controladas ya que los productos están exhibidos en sus dos puntos de venta listos para ser



vendidos y así poder determinar cuál es el movimiento de los mismos.

- Adema se utilizará las pruebas simuladas que consiste en aprovechar exposiciones o eventos de carácter comercial que puedan darse como por ejemplo las ferias de la construcción para exhibir los productos.
- Las pruebas alfa serán utilizadas también para realizar demostraciones dentro de la empresa y así determinar si a nuestros clientes les interesa.
- Dentro de nuestro estudio realizaremos, los presupuestos respectivos de ventas que están proyectados para 5 años y son los siguientes:

ESTADO PROFORMA DE RESULTADOS

“MACOVA”

PERIODO 2010-2015¹⁹

¹⁹ información confidencial de la empresa



	2010	2011	2012	2013	2014	2015
VENTAS Y TRANSFERENCIAS NETAS	182.698,87	210.103,70	241.619,26	277.862,14	319.541,47	367.472,69
COSTO DE VENTAS	-127.687,71	-140.456,48	-154.502,12	-169.952,34	-186.947,57	-205.642,33
UTILIDAD BRUTA	55.011,16	69.647,22	87.117,13	107.909,81	132.593,90	161.830,36
GASTOS EN VENTAS	8.695,70	9.565,27	10.521,80	11.573,98	12.731,37	14.004,51
GASTOS ADMINISTRATIVOS	11.700,00	21.890,79	33.104,03	45.368,70	58.766,03	59.879,56
GASTOS DE TRANSPORTE	4.176,80	4.594,48	5.053,92	5.559,32	6.115,25	6.665,62
GASTOS FINANCIEROS	9.540,41	12.233,66	9.509,96	6.501,06	3.177,09	261,23
OTROS GASTOS NO OPERACIONALES	4,75	5,23	5,75	6,32	6,95	7,65
UTILIDAD ANTES DE IMP. Y PARTICIPACIONES	20.893,50	21.357,80	28.921,68	38.900,43	51.797,20	81.011,78
15% TRABAJADORES	3.134,03	3.203,67	4.338,25	5.835,06	7.769,58	12.151,77
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIONES	17.759,48	18.154,13	24.583,42	33.065,36	44.027,62	68.860,02
25% IMP. A LA RENTA	4.439,87	4.538,53	6.145,86	8.266,34	11.006,90	17.215,00
UTILIDAD NETA	13.319,61	13.615,60	18.437,57	24.799,02	33.020,71	51.645,01

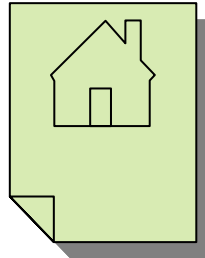
Con las utilidades que se han proyectado la empresa se pretende lograr todos los objetivos planteados para de esta forma conseguir una empresa más sólida y productiva, el estado de resultados está basado en datos proporcionados por la empresa en el periodo 2010.

Tácticas de marca

Por lo general el cliente tiende a relacionar la marca con la calidad y esta a su vez con el precio, por lo que MACOVA, pensando en la satisfacción y seguridad de sus clientes trabaja directamente con marcas reconocidas como por ejemplo Ideal Alambrec, Eternit Ecuatoriana, Andec, Holcim. Entre otras que son de gran relevancia no solo en el Ecuador sino también a nivel internacional.

El slogan será: “Para la mejor construcción MACOVA es la solución”.

Logotipo:



La marca es como producto genérico porque representa las características propias que tiene el producto ya que imparte una sensación de bienestar y seguridad al momento de utilizarlo.

Tácticas o Estrategias de Empaque

La empresa no tiene un empaque específico ya que esta se dedica a la venta de diferentes productos en pequeñas y grandes cantidades para diferentes fines.

Los tipos de Empaque se clasifican en:

- Primario
- Secundario
- Empaque

Ciclo de vida del producto:



Los productos que ofrece la empresa y los que generan rentabilidad y costos están definidos por etapas:

Iniciación: Pensado en el bienestar y la satisfacción del cliente MACOVA está en constante cambio e innovación tal es el caso, la introducción de nuevos productos al mercado como: ladrillos, bloques, maquinaria de construcción (soldadoras, mezcladora de cemento, pulidoras), entre otros, con el fin de brindarle al cliente todo en un solo lugar.

Crecimiento: Los productos que están en constante crecimiento y demandados cada vez mas es la cerámica utilizada como finos acabados y la madera ya que en la actualidad se ha iniciado a la construcción rustica.

Madurez: Productos que le dan ingresos significativos son el hierro, techos, cemento y por lo que la empresa debería darle un valor agregado para que resulten aun más significativos ya que además actúan como productos Vacas. Productos que siempre se venden sin importar la temporada.

Declive: Así como existen productos que le dan rendimiento a la empresa hay algunos como; los pernos, tachuelas, recogedores de basura, algunos morteros entre otros que le generan a la empresa un



costo de almacenamiento y mantenimiento por lo que debería retirarlos para minimizar dichos costos.

Política de precios

Objetivos de la fijación de precios

MACOVA realiza la fijación de precios de acuerdo a los establecidos por la competencia ya que siempre debe estar en contacto para poder analizarlos y ser competitivos. Siempre tomando en consideración los fijados por la franquicia.

Con la política de precios pretendemos determinar:

- Tarifas mínimas de precio con la finalidad de no incurrir en pérdidas.
- Condiciones de venta, ventas a crédito, contado.
- Descuentos dependerá de los volúmenes, frecuencia, forma de pago.
- Punto de equilibrio determinando aquel precio en donde la empresa no gane ni pierda para



posteriormente empezar a laborar con un nivel óptimo de funcionamiento.

- Márgenes de utilidad.

Método para fijar los precios

El método de precios que optaremos para los productos depende o está en función de la competencia y los impuestos por la franquicia, pensando siempre en brindar los precios más económicos y basándose en que los productos que MACOVA ofrece son innovadores, de gran calidad y variedad

Estrategia de fijación de precios

Está estructurada en forma técnica, sustentada en los costos y en los volúmenes de producción (economías a escala), es decir mientras produzcamos en volúmenes grandes menores serán los costos unitarios de producción (esto en el caso de la producción de bloques), mientras que para los otros productos siempre se trata de conseguir



proveedores que brinden los precios más baratos para poder asignar excelentes precios a los consumidores.

Tácticas de distribución o puntos de venta

El canal de distribución que tiene la empresa es indirecto, es decir del productor a la empresa y de esta al consumidor final, mediante dos puntos de venta en donde la empresa es propietaria, con la finalidad de estar en contacto directo con los consumidores y de esta manera estar en condiciones de determinar qué es lo que el cliente requiere o solicita.

Ventajas

- Contacto directo con el consumidor.
- Control de precios
- Mejora la calidad
- Determinar las necesidades y exigencias de los consumidores.
- Mayor seguridad en el mercado.

Desventajas

- Mayor cantidad de personal
- Mayores recursos (incursión de sucursales)



Tácticas de elección de distribución.

La táctica a emplear es la distribución exclusiva ya que la empresa tratará de ser líder en el mercado con productos innovadores, es decir los nuevos productos que siguen saliendo para la mejor construcción.

Distribución física de los canales

Con la finalidad de obtener mayores ventas y eficiencia en las mismas la empresa tomará en cuenta la siguiente logística de aprovisionamiento, para los diferentes casos.

- Es necesario adquirir más vehículos para entregar los pedidos con la finalidad de abastecer todos los requerimientos en menor tiempo.
- Mantener un número considerado en inventarios para satisfacer todas las exigencias de los compradores en el menor tiempo posible, pero de igual forma intentado buscar mayor rotación de los mismos para reducir costos por inventarios (costo de mantenimiento, almacenaje.), esto a través de la captación de nuevos clientes.
- La estructura física de los puntos de venta está organizada en diferentes aéreas dependiendo de



las necesidades con la finalidad de que el cliente encuentre lo que requiera de inmediato.

- Así como también el personal deberá atender al cliente de una manera eficiente y eficaz con su pedido para lo cual deberá mantener en orden, codificado y en serie todos y cada uno de los productos.

Tácticas o estrategias de publicidad.

La empresa utiliza la publicidad radial esto es para que se pueda escuchar al rededor de todo el cantón y la parroquia, llegando hacia los clientes con una publicidad ética, honesta en la que refleja los productos con todas sus características, bondades y atributos en los diferentes ambientes que requiera el mercado. Además es un medio que la comunidad elije como primera opción al momento de informarse.



Objetivos:

- Dar a conocer el producto nacional y localmente.
- Incrementar el mercado.
- Crear fidelidad con los consumidores.
- Implantar prestigio en la marca y en la empresa.
- Introducir nuevos productos en el mercado.

Medios publicitarios a utilizar

Los medios que emplea la empresa para darse a conocer son:

- Prensa radial para poder llegar con mayor facilidad a las poblaciones que no tiene televisión.

Ventajas

- Acceso a grandes puntos geográficos.
- Costos reducidos.
- Mensaje inmediato y directo.

Desventajas.

- Información diaria. (desaparece.)
- No hay mucho interés.



Se usa también promociones que brindan los diferentes proveedores de la empresa, por días festivos, demasiado stock, etc., Así como también la empresa realizará un estudio de seguimiento de la publicidad y buscara tratar de reducir costos por ella misma.

Evaluación final

- Con el desarrollo de este trabajo esperamos contribuir al desarrollo de la empresa para de esta manera lograr sus objetivos y así contribuir al desarrollo del país.
- Se estructura y mejorara los canales para llegar a nuestros clientes.
- Perfeccionar y renovar la tecnología con la finalidad de brindar cada vez productos más innovadores.
- También con este análisis se ha visto necesario incrementar los canales de distribución y los puntos de venta (crear una nuevas sucursales para llegar a mayores consumidores).
- Lograr que la empresa progrese no solo en ventas sino también en activos que le servirá de mucho para mejorar sus utilidades.



4.4

PLAN DE INVERSIONES	TOTAL
---------------------	-------

Comportamiento financiero de la empresa.

- **Plan Financiero**

Objetivo

Conseguir la mayor rentabilidad que permita cubrir el costo de venta, a la vez satisfacer las necesidades de los clientes pretendiendo ser siempre la primera opción de compra.

Intentamos que el plan se lleve a cabo durante el periodo 2010-2015 en el que se determinará la viabilidad del mismo y se reestructura e implementará si es necesario

- **Plan de Inversiones**



Edificios	70.000,00
Maquinaria	50.000,00
Instalaciones	2.000,00
Elementos de transporte	36538.39
Herramientas	500,00
Mobiliario y enseres	12.530.48
Depósitos y finanzas	11.187,70
Inventarios	3.000,00
Otros gastos	4.75
Aplicaciones informáticas	4646.86
TOTAL:	190408.18

En lo referente a la inversión MACOVA es una empresa que ya disponía de bienes desde hace aproximadamente 9 años para realizar sus operaciones, como los elementos de transporte que posee (camiones, camionetas) así como también tenían dinero en instituciones bancarias para poder realizar las operaciones de compras, esto porque lo requiere la franquicia.



Analizando el plan de inversiones, determinamos que la empresa debería fijar sus esfuerzos en invertir en la construcción de instalaciones propias con la finalidad de reducir varios gastos como por ejemplo el de arriendo dar una mayor comodidad a sus clientes sin temor a ser desplazado del mercado.

Deberá también invertirse en maquinaria como por ejemplo en otro montacargas y algo muy importante que es de mucha necesidad para el almacén como es una concretetera, ya que es un implemento muy usado por los albañiles y constructores de la zona.

En lo que se refiere a la inversión en software, la empresa tiene un programa para el manejo de la contabilidad, el mismo que se requiere para todas las actividades de la empresa y sirve para generar información solida y unificada además pensamos que puede mejorarse creando un sistema de código de barras para que se agilite la atención al público.

- **Plan de Financiación**

PLAN	DE	TOTAL
------	----	-------



FINANCIACIÓN	
Recursos propios	50.000,00
Créditos o préstamos	150.000,00
Subvenciones	-----
Otros	-----
TOTAL	200.000,00

Para que la empresa pueda realizar sus inversiones establecidas y alcanzar los objetivos señalados debe de tener aproximadamente \$ 200,000.00 mil dólares. La organización dispone de un capital propio de 70000 dólares, capital obtenido al mantenerse rentable por varios años en el mercado.

El resto del financiamiento se compone de un préstamo realizado al Banco Bolivariano, se adquirió un préstamo de \$ 150.000.00 a una tasa del 10% para 5 años, tiempo en el que la empresa planificó recuperar.²⁰

- **Flujo de caja o Plan de Tesorería**

El flujo de efectivo permite proyectar cuáles serán los ingresos de dinero que tiene la empresa, además se puede ver cuáles son las proyecciones de compras que piensa

²⁰ Tabla de amortización anexo n°6



realizar la organización y cuáles son los gastos que se estima que incurrirá la misma

**MACOVA
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO
PERIODO 2010-2015²¹**

²¹ información confidencial de la empresa



UNIVERSIDAD DE CUENCA

	2011	2012	2013	2014	2015
UTILIDAD	295,99	4821,97	6361,45	8221,69	18624,30
DEPRECIACION	12921,78	13180,89	13447,40	12440,78	12706,58
SUBTOTAL	13217,77	18002,86	19808,85	20662,47	31330,88
EFFECTIVO POR ACTIVIDAD DE OPERACIÓN					
▲ ANTICIPOS Y PRESTAMOS A EMPLEADOS	-62,67	-68,94	-75,83	-83,41	-91,75
▲ CUENTAS POR COBRAR	-15757,78	-18121,45	-20839,66	-23965,61	-24179,59
▼ PROVISION CUENTAS INCOBRABLES	157,58	181,21	208,40	239,66	-2439,94
▲ IMPUESTOS FISCALES RETENIDOS	-1490,52	-1639,57	-1803,53	-1983,88	-2182,27
▲ REEMBOLSOS POR COBRAR	-104,96	-115,46	-127,00	-139,70	-153,67
▲ INVENTARIO DE MERCADERIA	-11538,86	-12692,74	-13962,02	-15358,22	-16894,04
▲ PROVEEDORES	12078,11	13285,92	14614,52	16075,97	17683,56
▲ CUNETAS POR PAGAR	1818,10	1999,91	2199,90	2419,89	2661,88
▲ ACREEDORES VARIOS	0,74	0,74	0,74	0,74	0,74
▲ SULDOS POR PAGAR	7,10	7,11	7,11	7,12	7,13
▲ IMPUESTOS POR PAGAR	59,00	64,89	71,38	78,52	86,37
▲ PARTICIPACION A EMPELADOS	65,76	72,30	79,56	87,52	96,27
Total Actividades de Operación	-1550,63	976,78	182,42	-1958,95	5925,56
EFFECTIVO POR ACTIVIDAD DE INVERSION					
▲ EDIFICIO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
▲ EQUIPO DE COMPUTACION	-92,94	-94,80	-96,69	-98,63	-100,60
▲ MAQUINARIA	-45,44	-45,90	-46,36	-46,82	-47,29
▲ VEHICULO	-1096,15	-1129,03	-1162,90	-1197,79	-1233,72
▲ MUEBLES Y ENSERES	-250,61	-255,62	-260,73	-265,95	-271,27
Total Actividades de Operación	-1485,14	-1525,35	-1566,68	-1609,18	-1652,87
EFFECTIVO POR ACTIVIDAD DE FINANCIAMIENTO					
▼ OBLIGACIONES BANCARIAS	-10054,97	-2723,70	-3008,90	-3323,97	22580,59
▲ APORTE FUTURAS CAPITALIZACIONES	27,95	30,74	33,81	37,20	40,92
Total de Actividades de Financiamiento	-10027,02	-2692,96	-2975,09	-3286,77	22621,51
Total actividades de flujo de efectivo	-13062,79	-3241,53	-4359,34	-6854,90	26894,19
+ Saldo Inicial de Flujo de Efectivo	93485,49	80422,68	77181,19	72821,85	65966,95
=Saldo Final de Flujo de Efectivo	80422,69	77181,15	72821,85	65966,95	92861,14

El flujo de efectivo nos muestra con lo que contaremos los siguientes años para implementar el plan durante los periodos 2010 – 2015.

El estado presente nos muestra que existe gran posibilidad de que la empresa consiga sus objetivos, ya que como se puede observar el balance nos proporciona efectivo para los años programados, además las actividades de inversión y financiamiento nos indican que si se pueden cubrir los activos que pretendemos adquirir. Las partidas individuales



de entrada y salida del efectivo están distribuidas de manera equilibrada, lo cual refleja que se obtendrá una administración prudente.

- **Balance General**

El balance General indica que es lo que tiene la empresa, cuáles son sus deudas y cuál es su capital, se puede decir que el balance general representa la fotografía de la empresa y a continuación presentamos el Balance General Proforma para MACOVA

**MACOVA
BALANCE GENERAL PROFORMA
PERIODO 2010-2015²²**

²² Información confidencial de la empresa



UNIVERSIDAD DE CUENCA

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
ACTIVO						
ACTIVO CORRIENTE						
DISPONIBLE						
CAJA	15920,50	18793,90	25620,46	33302,55	40751,73	58291,91
BANCOS	77564,99	61628,78	51560,73	39519,30	25215,22	34569,23
EXIGIBLE						
ANTICIPOS Y PRESTAMOS A EMPLEADOS	626,69	689,36	758,29	834,12	917,54	1009,29
CUENTAS POR COBRAR	31222,72	46980,50	65101,95	85941,61	109907,22	134086,81
PROVISION CUENTAS INCOBRABLES	-312,23	-469,81	-651,02	-859,42	-1099,07	1340,87
IMPUESTOS FISCALES RETENIDOS	14905,19	16395,71	18035,28	19838,81	21822,69	24004,96
REEMBOLSOS POR COBRAR	1049,62	1154,58	1270,04	1397,04	1536,75	1690,42
REALIZABLE						
INVENTARIO DE MERCADERIA	115388,58	126927,44	139620,18	153582,20	168940,42	185834,46
ACTIVO FIJO						
TANGIBLE						
EDIFICIO	70000,00	70000,00	70000,00	70000,00	70000,00	70000,00
DEP. ACUM. EQUIPO DE COMPUTACION	-2333,33	-5833,33	-9333,33	-12833,33	-16333,33	-19833,33
EQUIPOS DE COMPUTACION	4646,86	4739,80	4834,59	4931,29	5029,91	5130,51
DEP. ACUM. EQUIPO DE COMPUTACION	-154,74	-312,58	-473,57	-637,78	-470,28	-299,44
MAQUINARIA	4544,20	4589,64	4635,54	4681,89	4728,71	4776,00
DEP. ACUM. MAQUINARIA	-454,42	-913,38	-1376,94	-1845,13	-1372,26	-894,66
VEHICULOS	36538,19	37634,34	38763,37	39926,27	41124,05	42357,78
DEP. ACUMULADA VEHICULOS	-7307,64	-14834,51	-22587,18	-30572,43	-38797,24	-47268,80
MUEBLES Y ENSERES	12530,48	12781,09	13036,71	13297,45	13563,39	13834,66
DEP. ACUM. MUEBLES Y ENSERES	-1253,05	-2531,16	-3834,83	-5164,57	-6520,91	-7904,38
TOTAL ACTIVOS	373122,61	377420,37	394980,28	415339,86	438944,53	500726,29
PASIVO						
PASIVO CORRIENTE						
PROVEEDORES	120781,12	132859,23	146145,16	160759,67	176835,64	194519,20
CUENTAS POR PAGAR	18180,97	19999,07	21998,97	24198,87	26618,76	29280,63
OBLIGACIONES BANCARIAS	134043,95	123988,98	121265,28	118256,38	114932,41	137513,00
ACREEDORES VARIOS	7380,00	7380,74	7381,48	7382,21	7382,95	7383,69
SUELDOS POR PAGAR	7890,00	7897,10	7904,21	7911,32	7918,44	7925,57
IMPUESTOS FISCALES RETENIDOS POR PAGAR	589,95	648,95	713,84	785,22	863,75	950,12
PARTICIPACION EMPLEADOS	657,55	723,31	795,64	875,20	962,72	1058,99
TOTAL PASIVO						
PATRIMONIO						
CAPITAL SOCIAL	70000,00	70000,00	70000,00	70000,00	70000,00	70000,00
APORTES PARA FUTURAS CAPITALIZACIONES	279,46	307,41	338,15	371,96	409,16	450,07
UTILIDAD NETA DEL PRESENTE EJERCICIO	13319,61	13615,60	18437,57	24799,02	33020,71	51645,01
TOTAL ACTIVO+PATRIMONIO	373122,61	377420,37	394980,28	415339,86	438944,53	500726,29

En balance general se ve reflejado las inversiones que se propusieron realizar con el plan, además con este balance se identifica como se vera la empresa en el transcurso de 5



años y cuales será las utilidades propuestas para la empresa durante este periodo de tiempo.

4.- Estado de Resultados

MACOVA ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA PERIDO 2010-2015

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
VENTAS Y TRANSFERENCIAS NETAS	182.698,87	210.103,70	241.619,26	277.862,14	319.541,47	367.472,69
COSTO DE VENTAS	-127.687,71	-140.456,48	-154.502,12	-169.952,34	-186.947,57	-205.642,33
UTILIDAD BRUTA	55.011,16	69.647,22	87.117,13	107.909,81	132.593,90	161.830,36
GASTOS EN VENTAS	8.695,70	9.565,27	10.521,80	11.573,98	12.731,37	14.004,51
GASTOS ADMINISTRATIVOS	11.700,00	21.890,79	33.104,03	45.368,70	58.766,03	59879,56
GASTOS DE TRANSPORTE	4.176,80	4.594,48	5.053,92	5.559,32	6.115,25	6665,62
GASTOS FINANCIEROS	9.540,41	12.233,66	9.509,96	6.501,06	3.177,09	261,23
OTROS GASTOS NO OPERACIONALES	4,75	5,23	5,75	6,32	6,95	7,65
UTILIDAD ANTES DE IMP. Y PARTICIPACIONES	20.893,50	21.357,80	28.921,68	38.900,43	51.797,20	81.011,78
15% TRABAJADORES	3.134,03	3.203,67	4.338,25	5.835,06	7.769,58	12.151,77
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIONES	17.759,48	18.154,13	24.583,42	33.065,36	44.027,62	68.860,02
25% IMP. A LA RENTA	4.439,87	4.538,53	6.145,86	8.266,34	11.006,90	17.215,00
UTILIDAD NETA	13.319,61	13.615,60	18.437,57	24.799,02	33.020,71	51645,01

El estado de resultados nos muestra la utilidad que la empresa tendrá para los próximos 5 años, esto nos ayudara a determinar la utilidad de la empresa y si será suficiente para poder incrementar los activos y cubrir todos los costos y gastos que se presentan en la institución. Si



las condiciones no cambian estamos seguras de que obtendremos buenos resultados.

Los balances están proyectados en base a la inflación, al crecimiento poblacional, a las tasas de interés, a los cambios en las remuneraciones básicas impuestas por el gobierno y al desarrollo de la empresa obtenido en años pasados.

Conclusión: Con este capítulo hemos concluido que la empresa tiene solvencia y puede invertir en la realización de modificaciones para que la rentabilidad de la misma sea superada, y así lograr mejores resultados.



CAPITULO V

SISTEMAS DE CONTROL

5.1 Sistema de Control y Evaluación.

El control es una etapa muy importante para la empresa porque de esta depende que todas las operaciones que se realice tengan sentido tanto para el gerente como para los socios de la misma.

El sistema de control de gestión, es la retroalimentación del plan estratégico y actúa para ayudar a lograr los objetivos de la empresa como son:

- Obtener mayores utilidades cada año
- Mejorar las relaciones obrero- patronales
- Mejorar la atención al cliente

Para realizar este tipo de control nos basaremos en algunos indicadores de gestión que se presentan a continuación.



5.2 Planes de Acción.

- **Meta**

- Obtener mayores utilidades cada año logrando que la institución crezca y se la mejor a nivel de la provincia.

- **Objetivo**

- Aumentar en un 15% las utilidades anuales de la empresa por lo menos el primer año.

- **Actividad**

- Buscar proveedores que ofrezcan productos de calidad y a costos reducidos para de esta manera buscar mayor rentabilidad y obtener mayores clientes.
- Lograr que los obreros produzcan más a través de brindarles incentivos económicos y sociales.
- Trabajar conjuntamente todos como una familia para de esa forma conseguir todos los objetivos propuestos.

- **Meta:**



- Mejorar las relaciones obreros patronales para que se pueda alcanzar todos los objetivos propuestos por la empresa
- **Objetivo:**
 - Logra que los empleados se integren a la empresa por lo menos en un 50% para de esta manera todos se vinculen a la labor de la empresa y ser cada día mejores.
- **Actividad**
 - Brindar más confianza a los trabajadores en los momentos que ellos lo necesiten, pero sin perder el respeto entre obreros y patrón.
 - Realizar reuniones para evaluar el rendimiento de los trabajadores e incentivarlos con cosas pequeñas pero que siempre son significativas.
 - Distribuir correctamente el trabajo para que todas las personas siempre sepan que hacer y no tener desperdicios de tiempo.
- **Meta:**



- Mejorar la atención al cliente con el objetivo de lograr fidelidad por parte de los clientes y así obtener mayores consumidores.
- **Objetivo:**
 - Lograr un crecimiento de un 30% de clientes satisfechos que nos ayuden a obtener más.
- **Actividad**
 - Capacitar al personal en el área de servicio al cliente haciéndoles conocer que los clientes siempre son los que tienen la razón.
 - Realizar promociones por la compra de los productos esenciales para así incentivar a los consumidores y a la vez obtener mayor rentabilidad.
 - Mejorar el área de despachos para evitar que los clientes se incomoden por demoras u otros percances que pudieren presentarse.

5.3 Metas e Indicadores de gestión.

Los indicadores de gestión son como una caja de herramientas que nos sirven de soporte para convertir la



información en conocimiento, que va en beneficio de la empresa.

Lo que se debe medir básicamente es:

- Calidad
- Productividad

Los beneficios que los indicadores de gestión nos proporcionan son los siguientes:

- Hacer seguimiento, control y evaluación simultáneamente en todas las áreas, y en forma objetiva
- Facilita procesos de diagnóstico
- Potencia la buena administración de recursos y potencia conocer el impacto de su uso.
- Erradica pensamiento subjetivo.
- Sienta las bases para juzgar situaciones.
- Viabiliza la formulación de pronósticos y proyecciones.

Los indicadores de gestión son señales cuantitativas o cualitativas que a través de una unidad de medida permite medir, comparar y evaluar su comportamiento en forma estática o dinámica.



Permite medir el nivel de la eficiencia, efectividad y productividad de una unidad de análisis, en base a un plan operativo o estratégico.

Principales indicadores de gestión

Abastecimiento

Calidad de Pedidos Generados

$$\frac{\text{Productos Generados sin Problema} \times 100}{\text{Total de Pedidos Generados}} = \frac{360}{560} \times 100 = 64,29\%$$

Podemos decir que el 64,29% de los pedidos realizados al año se ejecutan sin ninguna complicación, de costos, o de bajos inventarios por parte de los proveedores.

Entregas perfectamente recibidas

$$\frac{\text{Pedidos rechazados} \times 100}{\text{Total de Ordenes de compras recibidas}} = \frac{100}{230} \times 100 = 43.47\%$$

Los pedidos que no cumplen con todas las especificaciones para la empresa representan un 43.4% del total de las



órdenes que se reciben anualmente, lo cual afecta directamente ya que los clientes tienden a buscar en la competencia medios más rápidos de entrega, todo esto se podría mejorar con el incremento de medios de transporte.

Inventarios

Índice de Rotación de la Mercadería

$$\frac{Venta\ Acumulada\ x\ 100}{Inventario\ Promedio} = \frac{158468,70}{231153,88} x 100 = 68,56\%$$

$$\frac{360}{65.56} = 5$$

El índice nos muestra que el inventario de mercaderías en la empresa rota en promedio 5 veces al año, lo que refleja que la empresa no tiene productos es stock por mucho tiempo, sino mas bien está en constante movimiento sus existencias.

Servicio al cliente

Calidad de Facturación

$$\frac{Facturas\ con\ errores}{Total\ de\ Facturas\ emitidas} = \frac{1702}{39210} x 100 = 4,34\%$$



Se puede decir que del total de facturación al año se obtiene el 4,34% de errores, lo cual significa que la empresa está brindando un buen servicio al cliente al momento de la venta de los productos.

Casuales de Notas de Crédito

$$\frac{\text{Total de Notas de Credito}}{\text{Total de Facturas Generadas}} = \frac{576}{39210} \times 100 = 1,47$$

La mercadería devuelta al año representa el 1.47% del total de las facturas generadas, representando un porcentaje no considerable en relación a las ventas que realiza la empresa en el año.

5.4 Conclusiones:

Con este capítulo podemos decir que gracias a los planes de acción propuestos podemos ayudar a la empresa a resolver algunos de los problemas planteados en los capítulos anteriores como son el mejoramiento de la relación obreros patronos y algo que es muy importante mejorar el trato para con los clientes.



Este capítulo nos ayudo también a demostrar que la empresa debe trabajar mucho para eliminar algunas deficiencias con respectos a los índices calculados.



CAPITULO VI

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

- Al realizar el respectivo análisis de la empresa “MACOVA”, objeto de nuestro estudio pudimos observar que no posee de un plan estratégico definido que le permita visualizar con más exactitud las expectativas objetivos y metas tanto de la empresa como de sus empleados, para llegar a un mismo fin.
- No cuenta con una distribución adecuada de las instalaciones para el despacho de los productos, dificultando y generando costos en tiempos de entrega y descargue de los mismos.
- Falta de atención al público debido a la carencia de personal capacitado en el área de atención al cliente.
- Inexistencia de relaciones humanas entre obrero y patrono, conllevó a que exista falta de comunicación e incomodidad en el área de trabajo.



Recomendaciones

Al concluir nuestro análisis y luego de haber alcanzado los objetivos que nos propusimos, establecemos las siguientes conclusiones:

- Con la implementación del Plan Estratégico se lograra que la organización en sí y sus colaboradores persigan un fin, que beneficie tanto a la empresa como a los trabajadores dando como resultado el incremento y desarrollo de la misma.
- Con el propósito de obtener un horizonte empresarial y una reducción de costos y tiempos, se sugiere la aplicación de las estrategias que se han fijado en el presente trabajo como son: misión, visión, objetivos empresariales, inversiones (en maquinaria, edificio y tecnología).
- Se recomienda realizar capacitaciones sobre servicio al cliente a todos los trabajadores, porque estos son la base del giro del negocio.
- Buscar mecanismos de comunicación a través de cursos de relaciones humanas para el patrono y el obrero, logrando que este se sienta complacido de realizar su trabajo.



BIBLIOGRAFIA

LIBROS

ALMEIDA, José L, CHIRIBOGA, Luis A, 2002, Metodologías “Off site” de análisis y supervisión financiera, Renacer, Ecuador.

CAGNOLI, Roberto V, 1996, Administración de Bibliotecas, EB Publicaciones, Buenos Aires

CONTRERAS CONTRERAS, Fortunato, 2002, Planteamiento Estratégico en Centros de Documentación, EBD, Lima.

CAPRIOTTI, Paul, 2002, Planificación Estratégica

DRUCKER, PETER F. (1984). La Gerencia. Editorial El Ateneo. Bs. As. Argentina.

GOODSTEIN, Leonard, NOLAN, Timothy M. Planeación Estratégica Aplicada, Mac Graw Hill, Bogota.

HILL, CHARLES Y JONES, GARETH (1996). “Administración estratégica. Un enfoque integrado. Mc Graw – Hill Interamericana S.A. Bogotá, Colombia.

HORVARTH & PARTNERS (2003) “Dominar el cuadro de mando integral”. Gestión 2000.

LÓPEZ Rupérez, F., La gestión de calidad en educación, La Muralla, Madrid, 1994.

MINTZBERG, Henry; BRIAN Q,James; VOYER, John, 1997, Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos, Editorial Prentice Hall. Primera Edición (Edición Breve) México



MINTZBERG, HENRY (1997). "El Proceso Estratégico. Concepto, contextos y casos". México.

PELAEZ BARDALES, José Antonio, El Ministerio Público, balance y perspectivas, Grijley, 2003.

SCHIFFMAN, León, LAZAR, Camule, 2005, Comportamiento del Consumidor, Editorial Pearson Education, México.

TESIS

RODAS MORA, Joanna, Planificación Estratégica de la empresa CUEROTEX, Universidad de Cuenca, 2007- 2008.

URDIALES Yolanda, Planeación Estratégica en la explotación de arcilla para la Empresa Graiman, Universidad de Cuenca, 2001.

INTERNET

<http://www.monografias.com/trabajos14/planeacionestr/planeacionestr.shtml>

<http://www.deltaasesores.com/libros/negocios/1296-gerencia-y-planeacion-estrategica->

[www.aprocom.org/axis/pdf_planes/manual_partes_pag1.](http://www.aprocom.org/axis/pdf_planes/manual_partes_pag1)

[http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis Porter de las cinco fuerzas](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas)

[http://es.wikipedia.org/wiki/Matriz BCG](http://es.wikipedia.org/wiki/Matriz_BCG)

NOTAS

Apuntes Universidad de Cuenca Ing. Juan Francisco Cordero, Cuarto Año, Estrategia Competitiva.



ANEXOS

1. Censo 2001 Cantón Santa Isabel
2. Cantón Santa Isabel: Población de 5 años y mas, por aéreas y sexo, según niveles de instrucción. Censo 2001.



3. Población Económicamente Activa según grupos ocupacionales.
4. Censo de vivienda Cantón Santa Isabel.
5. Balances de la Empresa MACOVA.
6. Tabla de Amortización.
7. Organigrama de la empresa (Creado por las autoras)
8. Fotografías de la empresa
9. Diseño de Tesis

**MACOVA
BALANCE GENERAL
DEL 1 ENERO AL 31 DE JULIO DE 2010**

	2010
ACTIVO	
ACTIVO CORRIENTE	
DISPONIBLE	
CAJA	15920,50
BANCOS	77564,99
EXIGIBLE	
ANTICIPOS Y PRESTAMOS A EMPLEADOS	626,69
CUENTAS POR COBRAR	31222,72



PROVISION CUENTAS INCOBRABLES	-312,23
IMPUESTOS FISCALES RETENIDOS	14905,19
REEMBOLSOS POR COBRAR	1049,62
REALIZABLE	
INVENTARIO DE MERCADERIA	115388,58
ACTIVO FIJO	
TANGIBLE	
EDIFICIO	70000,00
DEP. ACUM. EQUIPO DE COMPUTACION	-2333,33
EQUIPOS DE COMPUTACION	4646,86
DEP. ACUM. EQUIPO DE COMPUTACION	-154,74
MAQUINARIA	4544,20
DEP. ACUM. MAQUINARIA	-454,42
VEHICULOS	36538,19
DEP. ACUMULADA VEHICULOS	-7307,64
MUEBLES Y ENSERES	12530,48
DEP. ACUM. MUEBLES Y ENSERES	-1253,05
TOTAL ACTIVOS	373122,61
PASIVO	
PASIVO CORRIENTE	
PROVEEDORES	120781,12
CUENTAS POR PAGAR	18180,97
OBLIGACIONES BANCARIAS	134043,95
ACREEDORES VARIOS	7380,00
SUELDOS POR PAGAR	7890,00
IMPUESTOS FISCALES RETENIDOS POR PAGAR	589,95
PARTICIPACION EMPLEADOS	657,55
TOTAL PASIVO	
PATRIMONIO	
CAPITAL SOCIAL	70000,00
APORTES PARA FUTURAS CAPITALIZACIONES	279,46
UTILIDAD NETA DEL PRESENTE EJERCICIO	13319,61
TOTAL ACTIVO+PATRIMONIO	373122,61

MACOVA

ESTADO DE RESULTADOS

DEL 1 DE ENERO AL 31 DE JUNIO DE 2010

**2010**

VENTAS Y TRANSFERENCIAS NETAS	182.698,87
	-
COSTO DE VENTAS	127.687,71
UTILIDAD BRUTA	55.011,16
GASTOS EN VENTAS	8.695,70
GASTOS ADMINISTRATIVOS	11.700,00
GASTOS DE TRANSPORTE	4.176,80
GASTOS FINANCIEROS	9.540,41
OTROS GASTOS NO OPERACIONALES	4,75
UTILIDAD ANTES DE IMP. Y PARTICIPACIONES	20.893,50
15% TRABAJADORES	3.134,03
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIONES	17.759,48
25%IMP. A LA RENTA	4.439,87
UTILIDAD NETA	13.319,61

MACOVA**TABLA DE AMORTIZACION****BANCO BOLIVARIANO**

Capital 150.000,00
Tasa 10%
Periodos 60 meses

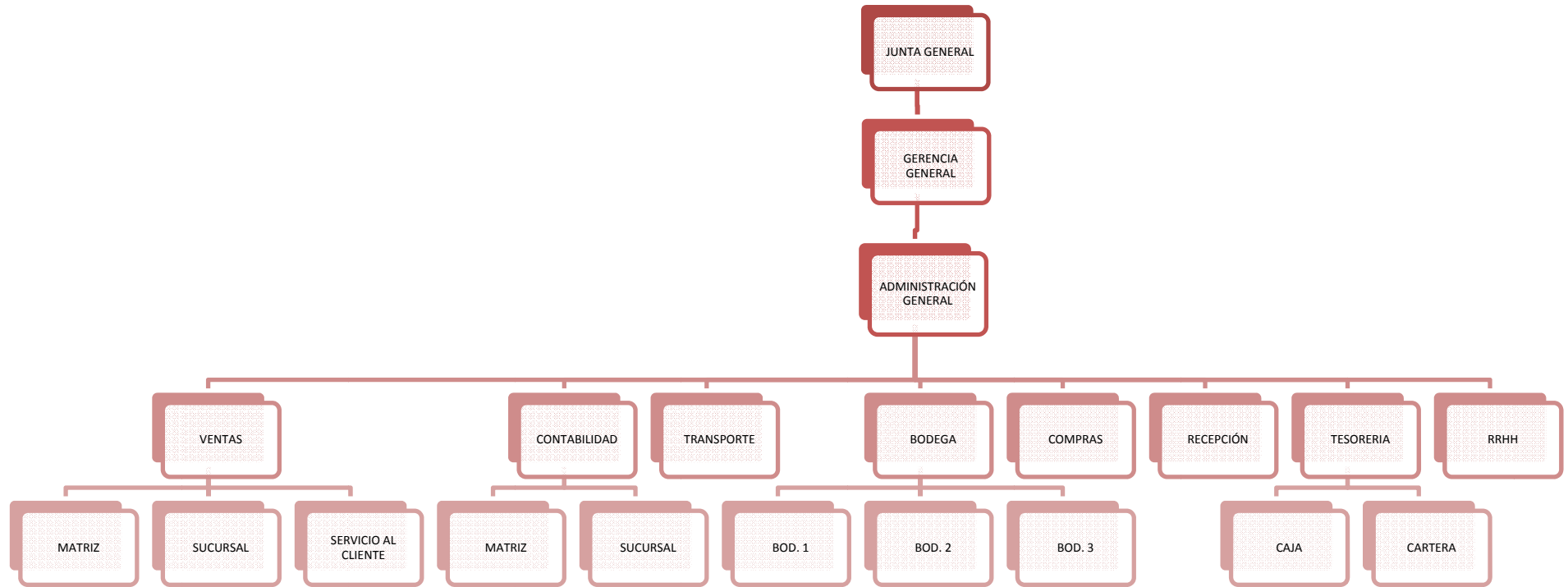


	Fecha de pago	Capital	Interés	Saldo
1	may-10	1.937,06	1.250,00	148.062,94
2	jun-10	1.953,20	1.233,86	146.109,74
3	jul-10	1.969,48	1.217,58	144.140,27
4	ago-10	1.985,89	1.201,17	142.154,38
5	sep-10	2.002,44	1.184,62	140.151,94
6	oct-10	2.019,12	1.167,93	138.132,82
7	nov-10	2.035,95	1.151,11	136.096,87
8	dic-10	2.052,92	1.134,14	134.043,95
9	ene-11	2.070,02	1.117,03	131.973,93
10	feb-11	2.087,27	1.099,78	129.886,66
11	mar-11	2.104,67	1.082,39	127.781,99
12	abr-11	2.122,21	1.064,85	125.659,78
13	may-11	2.139,89	1.047,16	123.519,89
14	jun-11	2.157,72	1.029,33	121.362,17
15	jul-11	2.175,71	1.011,35	119.186,46
16	ago-11	2.193,84	993,22	116.992,62
17	sep-11	2.212,12	974,94	114.780,51
18	oct-11	2.230,55	956,50	112.549,95
19	nov-11	2.249,14	937,92	110.300,81
20	dic-11	2.267,88	919,17	108.032,93
21	ene-12	2.286,78	900,27	105.746,15
22	feb-12	2.305,84	881,22	103.440,31
23	mar-12	2.325,05	862,00	101.115,25
24	abr-12	2.344,43	842,63	98.770,83
25	may-12	2.363,97	823,09	96.406,86
26	jun-12	2.383,67	803,39	94.023,19
27	jul-12	2.403,53	783,53	91.619,66
28	ago-12	2.423,56	763,50	89.196,10
29	sep-12	2.443,76	743,30	86.752,35
30	oct-12	2.464,12	722,94	84.288,23
31	nov-12	2.484,65	702,40	81.803,57
32	dic-12	2.505,36	681,70	79.298,21
33	ene-13	2.526,24	660,82	76.771,97
34	feb-13	2.547,29	639,77	74.224,68
35	mar-13	2.568,52	618,54	71.656,17



UNIVERSIDAD DE CUENCA

36	abr-13	2.589,92	597,13	69.066,24
37	may-13	2.611,50	575,55	66.454,74
38	jun-13	2.633,27	553,79	63.821,47
39	jul-13	2.655,21	531,85	61.166,26
40	ago-13	2.677,34	509,72	58.488,92
41	sep-13	2.699,65	487,41	55.789,27
42	oct-13	2.722,15	464,91	53.067,13
43	nov-13	2.744,83	442,23	50.322,30
44	dic-13	2.767,70	419,35	47.554,59
45	ene-14	2.790,77	396,29	44.763,82
46	feb-14	2.814,02	373,03	41.949,80
47	mar-14	2.837,48	349,58	39.112,32
48	abr-14	2.861,12	325,94	36.251,20
49	may-14	2.884,96	302,09	33.366,24
50	jun-14	2.909,00	278,05	30.457,24
51	jul-14	2.933,25	253,81	27.523,99
52	ago-14	2.957,69	229,37	24.566,30
53	sep-14	2.982,34	204,72	21.583,96
54	oct-14	3.007,19	179,87	18.576,77
55	nov-14	3.032,25	154,81	15.544,52
56	dic-14	3.057,52	129,54	12.487,00
57	ene-15	3.083,00	104,06	9.404,00
58	feb-15	3.108,69	78,37	6.295,31
59	mar-15	3.134,60	52,46	3.160,72
60	abr-15	3.160,72	26,34	0,00
		150.000,00	41.223,40	





Fabricación de Bloque



Bodega





UNIVERSIDAD DE CUENCA



Ventas



Administración

Autoras: Garcés Chiriboga Janneth Patricia.
Maldonado Cabrera Carla Marcela.



UNIVERSIDAD DE CUENCA



Autoras: Garcés Chiriboga Janneth Patricia.
Maldonado Cabrera Carla Marcela.