



RESUMEN

El presente trabajo de tesis tiene como finalidad elaborar un Plan Estratégico para la “Distribuidora Pedro Santos” mediante la aplicación del Balanced Scorecard para el período 2011-2012, el mismo que servirá de ayuda para la toma de decisiones adecuadas.

Para la realización de esta tesis, se trabajó con técnicas de:

- Investigación Cuantitativa como son: las estadísticas nacionales y locales, registros existentes en la base de datos de la empresa, encuestas realizadas a clientes variables y, observación estructurada. Mediante la aplicación de las variables antes mencionadas, nos permitió la elaboración, análisis e interpretación de datos, ya sea en términos absolutos o relativos de cuadros, gráficos y matrices.
- Investigación Cualitativa: Se realizó entrevistas al Gerente y empleados de la empresa, de la misma forma se ejecutó el análisis causa-efecto donde se determinaron las causas de los problemas investigados, así como los efectos o repercusiones que generaron.

Una vez culminado con la presente tesis, podemos concluir que la empresa al aplicar el plan Estratégico propuesto, le permitirá obtener: Estados Financieros confiables, una mayor rotación en sus inventarios, aumento de participación en el mercado, mejor asignación de sus recursos, y otros; los mismos que dan lugar al alcance del objetivo principal que es el incremento en sus ventas totales en un 20%, incidiendo en el aumento de la utilidad de la Distribuidora.

Palabras clave: PLAN ESTRATEGICO, ESTRATEGIA, MATRICES DE AJUSTE Y DECISION, MAPA ESTRATEGICO, CUADRO DE MANDO INTEGRAL, PLAN OPERATIVO.



ABSTRACT

This thesis aims to develop a Strategic Plan for the distributor "Pedro Santos" by applying the Balanced Scorecard for the period 2011-2012, the same that will assist in making appropriate decisions.

For the realization of this thesis we worked with the following techniques:

- Quantitative research such as: National and local statistics, information in the database company, customer surveys, and structured observation. In addition, through the application of these variables were analyzed and interpreted the data, both in absolute and relative terms, using graphs, tables and matrices.
- Qualitative research interviews were conducted to manager and employees of the company. After, analysis cause-effect were realized, and this determined the causes of the problems investigated, and the effects or impacts that generated in the company

At the end of this thesis, we conclude that the company through the implementation of this strategic plan will obtain the following achievements: Reliable financial statements, a higher turnover in their inventory, increasing market share, better allocation of resources, and other leading to achieving the main objective, which is to increase total sales by 20%, focusing on the increased value of the Distributor.

Key Words: Strategic plan, strategy, decision matrices, strategic map, balanced scorecard, operative plan.



INDICE

INTRODUCCIÓN	11
1. CAPITULO 1: ANTECEDENTES	13
1.1 Descripción Empresarial	14
2. CAPÍTULO 2: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	18
2.1 Macro Ambiente Externo	19
2.1.1 Demografía	19
2.1.2 Condiciones Económicas	20
2.1.3 Competencia	20
2.1.4 Factores Culturales	21
2.1.5 Factores políticos y legales	21
2.1.6 Tecnología	22
2.2 Micro Ambiente Interno	22
2.2.1 Grados de Rivalidad	23
2.2.2 Amenaza de Entrada	24
2.2.3 Amenaza de Sustitutos	24
2.2.4 Poder del Comprador	25
2.2.5 Poder del Proveedor	25
2.3 Análisis Organizacional	26
2.3.1 Tecnología	26
2.3.2 Financiero	26
2.3.3 Materiales	27
2.3.4 Infraestructura	28
2.3.5 Recurso Humano	28
2.3.6 Filosofía	29
2.3.7 Producto	30
2.3.8 Mercado	30
2.3.9 Alianzas	31
2.4 FORD	32
2.5 Matrices de Ajuste y Decisión	33
2.5.1 Matriz FORD	33



2.5.2 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA)	34
2.5.3 Matriz del Boston Consulting Group (BCG)	37
2.5.4 Matriz Interna y Externa	39
2.5.5 Matriz de la Estrategia Principal	41
2.5.6 Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)	42
2.5.7 Matriz del Perfil Competitivo	45
2.6 Estrategias	46
2.6.1 Tipos de Estrategias	46
2.6.2 Árbol de decisiones	49
2.7 Cultura	50
2.8 Objetivos	50
2.9 Mapa Estratégico y Balanced Scorecard	51
2.9.1 Mapa Estratégico	51
2.9.2 Balanced Scorecard	51
2.10 Plan Operativo	55
2.11 Presupuesto	56
3. CAPÍTULO 3: DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL Y ESTRATÉGICO	57
3.1 Macro Ambiente Externo	58
3.1.1 Demografía	58
3.1.2 Condiciones Económicas	64
3.1.3 Competencia	72
3.1.4 Factores Sociales y Culturales	73
3.1.5 Factores políticos, ambientales y jurídicas.....	76
3.2 Micro Ambiente Interno	80
3.2.1 Grados de Rivalidad	80
3.2.2 Amenaza de Entrada	87
3.2.3 Amenaza de Sustitutos	88
3.2.4 Poder del Comprador	88
3.2.5 Poder del Proveedor	89
3.3 Análisis Organizacional	89
3.3.1 Tecnología	89
3.3.2 Financiero	90



3.3.3 Materiales	94
3.3.3.1 Infraestructura	94
3.3.3.2 Recurso Humano	95
3.3.3.3 Filosofía	96
3.3.4 Producto	97
3.3.5 Mercado	97
3.3.6 Alianzas	97
3.4 FORD	97
3.5 Matrices de Ajuste y Decisión	100
3.5.1 Clasificación de las matrices	100
3.5.2 Elaboración de Matrices de Ajuste y Decisión	100
3.6 Estrategias Principales	112
3.6.1 Árbol de decisiones	113
4. CAPÍTULO 4: PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DISTRIBUIDORA PEDRO SANTOS	115
4.1 Definición de la Cultura	116
4.2 Determinación de la Estrategia	119
4.3 Mapa Estratégico y Balanced Scorecard	124
4.4 Elaboración del plan Operativo (2011-2012)	129
4.3 Elaboración del Presupuesto para Junio del 2011 a Diciembre del 2012	134
5. CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	137
5.1 Conclusiones	138
5.2 Recomendaciones	139
BIBLIOGRAFIA.....	140
ANEXOS
Anexo 1: Encuesta para el cliente y Tabulación de datos	142
Anexo 2: Rol de Pagos y Rol de Provisiones	151
Anexo 3: Tarifa de publicidad en Telerama.....	154
Anexo 4: Diseño de Tesis	156



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DISTRIBUIDORA PEDRO SANTOS MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL BALANCED SCORECARD PARA EL PERIODO 2011-2012”.

TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL.

AUTORAS: María Isabel Lema Uzhca.

Tania Verónica Londa Miranda.

DIRECTOR: Econ. Pedro Mora.

Cuenca – Ecuador

2011



Los criterios y opiniones vertidas en el presente trabajo de tesis son responsabilidad de sus autoras.

Isabel Lema

Tania Londa.



Dedicado a Dios por haberme dado la oportunidad de vivir. A mis padres: Carmelina y Miguel, y a mi abuelita: Margarita, quienes han constituido pilar fundamental en mi formación personal y profesional; a mi hermano Luis, ejemplo de superación, perseverancia y, lucha; a mis hermanas, quienes me han dado un apoyo constante. Y a mis amigos (as), tesoros maravillosos que he encontrado en la trayectoria de mi camino.

Isabel.



Dedicado a las personas más especiales e importantes en mi vida: mis padres José y Flor María, quienes han sido una guía, un ejemplo a seguir y un apoyo en mi formación académica; a mis hermanos y hermanas, fortalezas que me ayudan a continuar adelante, y a mi esposo Santiago, amigo incondicional y compañero de mi corazón.

Tania.



Agradecemos de manera especial al Econ. Pedro Mora por el tiempo dedicado para asesorar el presente trabajo de tesis. De la misma manera nuestro agradecimiento al Sr. Pedro Santos, Gerente de la “Distribuidora Pedro Santos” quién nos brindó una ayuda en cuanto a la obtención de información necesaria para la elaboración del presente trabajo.



INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de tesis se desarrolla temas relacionados con el Plan Estratégico, los cuales, nos servirán como base para un análisis profundo de cada uno de los factores que inciden en forma directa o indirecta en la empresa, y a la vez, nos permite establecer estrategias y tareas adecuadas para alcanzar los propósitos deseados.

Capítulo 1: Se da a conocer la trayectoria de la Distribuidora Pedro Santos. Además se hace referencia a su actividad comercial, personal, productos, competencia, segmento de clientes, y otros. Con estos antecedentes nos servirá como punto de partida para conocer su situación actual de la empresa.

Capítulo 2: En este capítulo se desarrolla conceptos básicos y relevantes, el cual nos permite tener un conocimiento claro y amplio para el desarrollo de los temas propuestos en la presente tesis.

Capítulo 3: Se realiza un Diagnóstico Empresarial de los factores internos y externos que se encuentran en el entorno de la empresa y a la vez nos permite identificar problemas actuales de la Distribuidora. Con la información obtenida se procede a clasificarla según su incidencia en la misma mediante el análisis FORD, procediendo de esta forma, a la elaboración de las Matrices de Ajuste y Decisión, donde podremos seleccionar las estrategias adecuadas en base a los factores anteriormente analizados, la misma que influirá en el Plan Operativo.

Capítulo 4: Se desarrolla el Plan Estratégico para la Distribuidora, definiendo en primer lugar la cultura de la empresa. A continuación, se procede a la definición de las estrategias adecuadas basándonos en la elaboración de las matrices en el capítulo 3 y de la Matriz de Planeación Cuantitativa. Luego se procede a realizar el Mapa Estratégico en donde se vincula a los objetivos con las diferentes perspectivas del Balanced Scorecard, seguido se elabora el plan operativo en donde se detalla las actividades, recursos necesarios, periodos de tiempo, siendo una herramienta de ayuda para el alcance de los objetivos planteados. Y por último se realiza las proyecciones correspondientes de acuerdo con las



actividades del Plan, de esta manera nos permite tener una visión clara y cuantificar el logro de los objetivos.

Capítulo 5: Se define las conclusiones y recomendaciones, en base a criterios obtenidos mediante la relación continua con la “Distribuidora Pedro Santos” en la elaboración del presente trabajo de tesis.



CAPITULO 1

ANTECEDENTES



1.1 DESCRIPCION EMPRESARIAL

La “Distribuidora Pedro Santos” comenzó su actividad hace 40 años con una bodega en su casa, luego se expandió hacia los cuatro locales que tiene actualmente, esta empresa funciona de acuerdo a las leyes tributarias. Distribuye a la mayor parte del Azuay y una parte de Cañar.

La Distribuidora tiene cuatro locales: la agencia principal se encuentra en calle Tarqui 10-77 entre Lamar y Gran Colombia, esta se inició en el año de 1998, la sucursal se localiza en la calle Benigno Malo 10-78 entre Gran Colombia y Mariscal Lamar su apertura fue en el año 2003, la segunda sucursal se ubica en la calle Borrero 11-46 entre Sangurima y Lamar abierto en el año 2007, y por último la nueva sucursal fue inaugurada en el mes de agosto del año 2010, ubicada en la calle Luis Cordero 7-71 entre Presidente Córdova y Sucre.

Estos locales son propiedad del Sr. Pedro Santos, su negocio se dedica a la distribución y comercialización de muebles, máquinas para salas de belleza tales como: secadoras, planchas, rasuradoras eléctricas de marca Remington; productos de aseo personal y cosméticos nacionales e importados como: esmaltes, sombras, bases, labiales, rímel, delineadores, rubores, cremas faciales, tintes, shampoo, cremas para peinar, tratamientos para cabello, acondicionadores, gel, cepillos para cabello, fijadores, desodorantes, perfumes, siliconas, etc. Dirigidos al público en general, especialmente a las mujeres. Además de las actividades que realiza la empresa, patrocina a universidades e instituciones educativas de esta manera aumenta la publicidad de la Empresa, y realiza donativos a personas o entidades particulares cuando estos lo solicitan.

La empresa mantiene la siguiente filosofía:

Misión: Satisfacer las necesidades de los clientes en cuanto a productos de belleza e higiene personal de alta calidad con un servicio que superen sus expectativas.

Visión: En el año 2011 ser la empresa líder del mercado de productos de higiene personal y belleza en la Ciudad de Cuenca y el Austro, a través de un personal



capacitado y altamente motivado, procesos ágiles, clientes satisfechos con resultados financieros que permitan un crecimiento duradero.

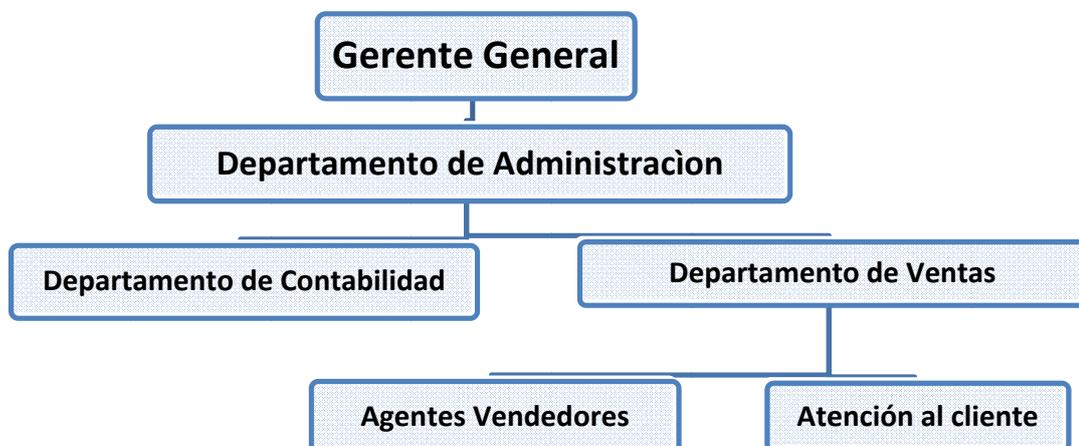
Valores: La empresa predomina honestidad, cordialidad, respeto, atención y ética profesional.

La Distribuidora Pedro Santos mantiene una buena relación laboral entre sus clientes y proveedores. La empresa cuenta mensualmente con 400 clientes fijos y 3000 variables, entre estos están: gabinetes, tiendas pequeñas, farmacias. En cuanto a proveedores disponen con 75 a 100 proveedores que mantienen una imagen crediticia dentro del mercado. En lo referente a su situación económica la Empresa anualmente tiene un estimado de \$869.385,25 en lo referente a sus ingresos, en cuanto a sus gastos se encuentra incluido remuneraciones, servicios básicos, publicidad, retenciones y otros, teniendo un total de \$830.140,69, obteniendo de esta manera una utilidad neta de \$39.244,56. Cabe recalcar que los ingresos que percibe la empresa son de las ventas de los cuatro locales y de los agentes vendedores.

También es importante tomar en consideración su estructura orgánica que se detalla a continuación:

GRAFICO 1.1

ORGANIGRAMA FUNCIONAL





Funciones de los Departamentos de la Distribuidora Pedro Santos

Gerente General

- Toma de decisiones
- Delega Funciones
- Recibe informes de los Departamentos

Departamento de Administración

- Planifica y Controla los planes
- Realiza presupuestos
- Pago de sueldos

Departamento de Contabilidad

- Llevar los registros contables
- Elaborar y Presentar Estados Financieros.
- Realizar Retenciones Tributarias

Departamento de Ventas

- Realizar pronósticos de ventas
- Desarrollar estudios de mercado
- Implementar políticas de ventas

Agentes Vendedores

- Distribuir los productos en las diferentes zonas
- Cobro al cliente mayorista.
- Brindan Capacitación al personal de la Empresa

Atención al cliente



- Informa al consumidor del producto
- Da servicio post-venta al cliente.

Además del personal de la empresa, cuenta con varias personas con el cargo de impulsadoras, contratadas por cada empresa de determinada marca que adquiere la Distribuidora, por consiguiente, la empresa no tiene responsabilidad alguna sobre la remuneración a cada una de ellas, ya que cuenta con su propio personal de ventas, que mantiene una relación directa entre cliente - empresa.

En cuanto a la competencia la Empresa no le da mayor importancia, ya que está enfocada a obtener un beneficio social y económico y a la vez alcanzar un mayor posicionamiento en el mercado actual. A continuación se detalla el listado de la competencia más representativa para la distribuidora: Distribuidora Casa Gil, Distribuidora Austral, Avon, Yanbal, estas empresas constituyen una amenaza para la Distribuidora Pedro Santos ya que se encuentran ubicadas alrededor de la misma, además estos cuentan con catálogos, páginas web y facilidades que ayudan a incrementar la compra de sus productos por parte del consumidor final.



CAPITULO 2

FUNDAMENTACIÓN

TEÓRICA



2.1 MACRO AMBIENTE EXTERNO

“El análisis externo consiste en detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que sucedan en el entorno de la empresa, con el fin de conocer la situación del entorno, y detectar oportunidades y amenazas. Para el análisis externo se evalúan las fuerzas económicas, sociales, gubernamentales, tecnológicas; así como la competencia, los clientes y los proveedores de la empresa. Se evalúan aspectos que ya existen, así como aspectos que podrían existir (tendencias).”¹

Según esta definición el análisis macro ambiente son aquellos factores que se encuentran en el entorno de la empresa, esto a su vez no pueden ser controlada por los directivos de la misma, pero pueden ejercer acciones para aprovechar las oportunidades y disminuir las amenazas que se encuentran en el ambiente que actúa la entidad. Además, es importante tomar en consideración que el entorno está compuesto por fuerzas dinámicas, por consiguiente, este es cambiante y se desarrolla a un ritmo creciente. A continuación se menciona las variables que intervienen:

2.1.1 Demografía

“La demografía es el estudio estadístico de la población humana y su distribución. El análisis de esta variable es fundamental porque son personas quienes conforman el mercado. Además, es imprescindible el estudio del crecimiento de la población con respecto a la conformación geográfica del lugar donde se asienta ésta. El ambiente demográfico revela una era de estructura versátil, un variado perfil de la familia, desplazamientos geográficos de los habitantes, a la vez de una población cada vez mejor preparada y una creciente diversidad étnica y racial, entre otros aspectos.”²

La demografía está orientada a tomar en consideración factores relacionados con la población, tales como: tamaño, densidad, ubicación, edad, sexo, grupos étnicos, nivel de empleo y desempleo, estado civil, número de hijos, escolaridad, tipo de

¹<http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/-18/10/2010>.

²<http://www.scribd.com/doc/7544431/macroambiente-externo-18/10/2010>.



vivienda, migración, índices de natalidad y mortalidad, distribución del ingreso, clase social, religión, escolaridad o nivel educativo, entre otros. Las variaciones en algunos de estos factores producen cambios en el mercado, es decir, nuevos mercados, salida de mercados, mayor número de consumidores, diferentes necesidades, nuevas costumbres, y otros.

2.1.2 Condiciones económicas

“Las condiciones económicas son de fundamental importancia para el planeamiento estratégico dado que inciden no sólo en el tamaño y atractivo de los mercados que la empresa atiende, sino en la capacidad de ésta para atenderlos rentablemente. Es posible que éstas limiten el nivel de recursos que las empresas pueden usar para intentar satisfacer la demanda. La escasez de materias primas, los costos de la energía y los del crédito pueden imponer importantes limitaciones en la capacidad de una empresa para desarrollar nuevos productos, para mantener inventarios o para invertir en instalaciones para nueva producción”.³En esta variable también es importante tomar en consideración el nivel de ingresos de los consumidores, ya que este constituye la razón de ser de una empresa ya sea de bienes y/o servicios. Cuyo poder adquisitivo se encuentra afectado por algunos factores entre ellos: tasa de interés, inflación y crecimiento económico.

2.1.3 Competencia

"En términos generales se puede decir que la competencia es la capacidad que tiene una empresa para mantenerse y sobresalir en el mercado. En la actualidad, no todas las empresas están invirtiendo lo suficiente para poder monitorear a sus competidores por el costo que esto implica. Algunas empresas creen conocerlos simplemente porque compiten con ellos, sin ver la necesidad de contar con un sistema formal de inteligencia competitiva. Otras creen que nunca podrán conocer lo suficiente a sus competidores, por lo que dejan de preocuparse. Sin embargo,

³Ibidem.



las empresas con sensibilidad, diseñan y emplean sistemas para obtener información continua de sus competidores.”⁴

De acuerdo a la definición anterior, la competencia son aquellas empresas que ofertan productos sustitutos, productos similares o productos nuevos en relación al producto actual que se encuentra en el mercado. Para ello es necesario conocer las falencias y fortalezas de su competidor, mediante una inversión en una variable importante como lo es: Investigación y Desarrollo, que mediante dicho estudio se logrará obtener una ventaja competitiva y/o una mejor posición en el mercado frente a la competencia.

2.1.4 Factores socioculturales

“El entorno cultural está compuesto por instituciones y otros elementos que afectan los valores, las percepciones, las preferencias y los comportamientos básicos de la sociedad. Las personas, al crecer en una sociedad dada, la cual conforma sus valores y creencias fundamentales, absorben una visión del mundo que define sus relaciones con los demás y consigo mismas.”⁵

En definitiva, las personas tienen creencias y valores que son transmitidos como fuente principal de padres a hijos, siendo reforzados por escuelas, iglesias, negocios, y el gobierno. Por lo que la sociedad como un todo cambia constantemente en función de lo que consideran formas deseables y aceptables de vida y de comportamiento. Tales cambios pueden incidir en las actitudes de los individuos hacia los productos y actividades de mercadeo.

2.1.5 Factores políticos y legales

“El ambiente político se compone por un conjunto interactuante de leyes, dependencias del gobierno, y grupos de presión que influyen y limitan tanto las actividades de las organizaciones, como las de los individuos en la sociedad. La existencia de leyes y regulaciones cumple al menos tres propósitos: fomentar la competencia, protegiendo a las empresas unas de otras; asegurar mercados justos

⁴Ibíd.

⁵Ibíd.



para los bienes y servicios, resguardando a los consumidores; y, salvaguardando los intereses de la sociedad como un todo, y a otras empresas de negocios contra las prácticas poco éticas que perjudican a los consumidores individuales y a la sociedad.”⁶

En efecto, las leyes y regulaciones se establecen para limitar los negocios en beneficio de la sociedad, para que dichas empresas asuman la responsabilidad de los costos sociales de sus actos. Para ello es necesario que la legislación de cada país esté claramente definida para su real cumplimiento tanto en negocios y personas.

2.1.6 Tecnología

“El entorno de las organizaciones presenta día con día nuevas tecnologías que reemplazan las anteriores; a la vez que crean nuevos mercados y oportunidades de comercialización. Los cambios en la tecnología pueden afectar seriamente las clases de productos disponibles en una industria y las clases de procesos empleados para producir esos productos. La tecnología puede afectar los valores y estilos de vida del consumidor.”⁷

La tecnología es cambiante, razón por la cual, se da la creación de nuevos mercados y oportunidades, ante esto, las empresas deben estar atentos a los avances tecnológicos ya que de esto depende que sus productos no desaparezcan en el mercado debido a su obsolescencia. Además, este factor puede incidir en el estilo de vida del consumidor como: satisfaciendo las expectativas de este de forma rápida, cómoda y efectiva, en cuanto le permita ahorrar tiempo, mano de obra a un costo elevado, dependiendo de su poder adquisitivo.

2.2 MICRO AMBIENTE INTERNO

Según Michael Porter, el análisis micro ambiente está sujeto a cinco fuerzas que rigen la competencia industrial, dicho diagnóstico debe estar en vinculación con la

⁶Ibidem.

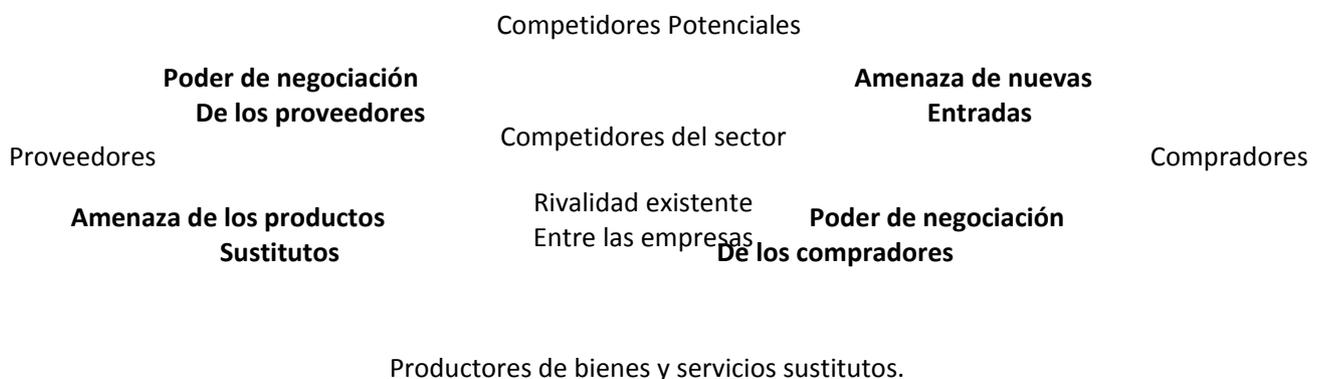
⁷Ibidem.



empresa, para conocer el alcance de los objetivos planteados y su rentabilidad. Las cinco fuerzas de Porter es una herramienta importante cuando se trata de diagnosticar la situación del conjunto de competidores agrupados en el sector industrial y de reconocer las habilidades estratégicas que pueden tener cada empresa para crear estrategias que permitan ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo, y son las siguientes:

GRAFICO: 2.1

CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER



2.2.1 Grados de Rivalidad

“Para una organización será más complejo competir en un sector industrial o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y tengan costos fijos altos. La rivalidad generalmente se expresa en: guerra de precios, fuertes y agresivas campañas publicitarias y mercadeo, promociones y lanzamiento de nuevos productos, lo que a la postre termina beneficiando a los compradores u a otros sectores industriales como es el caso de trasladarle recursos a la industria publicitaria en detrimento de la rentabilidad del propio sector industrial.”⁸

Las estrategias que establezca una empresa serán efectivas en la medida en que le ofrezcan una ventaja competitiva al cliente en comparación con las empresas rivales. La rivalidad entre empresas ocasiona una guerra de precios, políticas de

⁸PORTER, Michael., 2007, *Ventaja Competitiva*, Editorial Grupo Patria, México – 19/10/2010



descuento y promociones que resultan beneficiosos para el consumidor final. Pero con el transcurso del tiempo ciertas empresas que no resultan ser competitivas dentro del mercado llegan a liquidarse.

2.2.2 Amenaza de Entrada

“El sector industrial o un segmento específico es o no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de saltar por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.”⁹

Por lo general, las barreras de entrada están constituidas por: patentes de productos y marca, monto de inversión, tecnología de punta, calidad, precios, servicio y otros. Son barreras que impiden que nuevas empresas ingresen al mercado. También es importante destacar, que la empresa entrante debe conocer a su competidor, y analizar si cuenta con los recursos necesarios para competir dentro del mercado. Además, una barrera de entrada significa un costo elevado para una empresa que desea limitar y sobresalir en el mercado; considerando que el entorno es competitivo, dinámico y cambiante.

2.2.3 Amenaza de Sustitutos

“Un sector industrial o segmento tiene un tope en sus precios y por ende en su rentabilidad si existen productos sustitutos actuales o potenciales. Dependiendo de la base tecnológica, pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la industria.”¹⁰

La amenaza de sustitutos son aquellas empresas fabricantes de bienes y/o servicios de productos con características distintas al producto actual que compete en el mercado, pero que satisfacen la misma necesidad. Debido a sus bajos precios, los consumidores optan por el consumo de dichos productos, razón por la cual, los directivos deben emprender estrategias mercadológicas, dando a conocer

⁹Ibíd.

¹⁰Ibíd.



al cliente que el producto que adquiere es mayor el beneficio que recibe por comprarlo que por el precio que paga.

2.2.4 Poder del comprador

“La correlación de fuerzas para negociar estará a favor de los clientes si estos están organizados, el producto tiene varios o muchos oferentes y/o sustitutos, el producto no es muy diferenciado o puedan hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. Generalmente los compradores exigen reducción en precios, mayor calidad y servicios a costa de los márgenes de utilidad de las empresas del sector industrial. Existen situaciones donde a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.”¹¹

Los consumidores tienden a cambiar sus gustos y preferencias, estilos de vida, debido al entorno y al avance tecnológico, por lo que da cabida al desarrollo de nuevos mercados. El consumo y frecuencia de compra de productos y/o servicios depende del nivel de ingresos del cliente, por ello, toda empresa debe enfocarse a conocer, estudiar y analizar el segmento de clientes al cual va dirigido su producto y cuál va a ser su rentabilidad.

2.2.5 Poder del Proveedor

“Estos son firmas y personas que proporcionan los recursos que la compañía y sus competidores necesitan para producir bienes y servicios. Los desarrollos en el ambiente del proveedor pueden tener un impacto sustancial. Los gerentes de mercadotecnia necesitan vigilar las tendencias de precio en sus consumos clave. La escasez, huelgas, y otros sucesos pueden interferir con el cumplimiento de las entregas a los clientes y pueden dar lugar a pérdida de ventas a corto plazo y lesionar la confianza del cliente a largo plazo. Muchas compañías prefieren comprar de múltiples fuentes para evitar una gran dependencia de un solo proveedor, que pudiera elevar precios arbitrariamente el abastecimiento.”¹²

¹¹Ibidem.

¹²Ibidem.



La mayoría de las empresas suelen tener más de un proveedor, de esta forma disminuyen el riesgo de adquirir sus insumos en costos altos y asumir condiciones de la misma, evitando de esta forma la pérdida de clientes. Un proveedor se lo mide de acuerdo a su imagen frente al mercado, calidad, credibilidad, financiación y solvencia, requisitos indispensables para ser la favorecida en abastecer a una empresa dentro del mercado.

2.3 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

“El análisis interno consiste en el estudio de los diferentes aspectos o elementos que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de conocer el estado o la capacidad con que ésta cuenta, y detectar sus fortalezas y debilidades. Para el análisis interno se evalúan los recursos que posee una empresa, ya sean financieros, humanos, materiales, tecnológicos, etc.”¹³

2.3.1 Tecnología

“La tecnología es una característica propia del ser humano consistente en la capacidad de éste para construir, a partir de materias primas, una gran variedad de objetos, máquinas y herramientas, así como el desarrollo y perfección en el modo de fabricarlos y emplearlos con vistas a modificar favorablemente el entorno o conseguir una vida más segura. El ámbito de la tecnología está comprendido entre la ciencia y la técnica propiamente dichas, Por tanto el término "tecnológico" equivale a "científico-técnico". El proceso tecnológico da respuesta a las necesidades humanas; para ello, recurre a los conocimientos científicos acumulados con el fin de aplicar los procedimientos técnicos necesarios que conduzcan a las soluciones óptimas. La tecnología abarca, pues, tanto el proceso de creación como los resultados.”¹⁴

2.3.2 Financiero

“Los recursos financieros son los activos que tienen algún grado de liquidez. El dinero en efectivo, los créditos, los depósitos en entidades financieras, las divisas

¹³<http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/> - 21/10/2010.

¹⁴<http://www.google.com.ec/#hl=es&biw=1259&bih=606&q=concepto+de+tecnologia-> 21/10/2010



y las tendencias de acciones y bonos forman parte de los recursos financieros. Las empresas generan estos recursos a partir de diversas actividades. La venta de productos y servicios, la emisión de acciones, las rondas de capitalización, los préstamos solicitados y los subsidios son algunas de las fuentes de recursos financieros. Los encargados de la administración de estos recursos deben analizar y planificar el correcto flujo de fondos; de este modo se evitarán los problemas por falta de recursos para afrontar las actividades productivas o el pago de obligaciones. ” ¹⁵

Una empresa debe contar con una inversión monetaria que le permita llevar adelante las actividades a desarrollarse dentro del mercado, ya que de este depende su imagen crediticia. El buen manejo de los recursos monetarios le permitirá invertir en otras cuentas como: investigación y desarrollo, publicidad, tecnología, estudio de mercado, incentivos para clientes, entre otros; de esta manera le permitirá ser competitiva y estar latente frente a la innovación.

2.3.3 Materiales

“Los recursos materiales son los medios físicos y concretos que ayudan a conseguir algún objetivo. Son aquellos bienes tangibles que permiten ofrecer los productos o servicios en cuestión. Entre ellos se encuentran las materias primas, las instalaciones, las maquinarias y el terreno.” ¹⁶

Entre los recursos materiales, las materias primas son empleados a la transformación para obtención del producto terminado, para cubrir con la demanda actual o potencial. Por lo general, la mejor forma de potenciar los recursos materiales es a través de inversiones que permitan renovarlos y actualizarlos. El éxito de cualquier organización dependerá de la correcta gestión de estos recursos, ya que resulta difícil que una empresa funcione si cuenta con grandes recursos materiales pero falla en los recursos humanos o viceversa.

¹⁵<http://definicion.de/recursos-financieros/>- 21/10/2010

¹⁶<http://definicion.de/recursos-materiales/>- 21/10/2010



2.3.4 Infraestructura

“Una infraestructura es el conjunto de elementos o servicios que están considerados como necesarios para que una organización pueda funcionar, o bien para que una actividad se desarrolle efectivamente. Por otro lado, la infraestructura es la base material de una sociedad y la que determinará la estructura social, el desarrollo y el cambio social de la misma, incluyéndose en estos niveles las fuerzas productivas y las relaciones de producción que en la misma se dan.”¹⁷

Toda empresa debe contar con una infraestructura que le permita estructurar de una forma adecuada los diferentes departamentos administrativos, atención del cliente y producción, tomando en consideración las necesidades de los potenciales clientes. Además, este debe tener una buena ubicación geográfica, que permita que su producto tenga aceptación, que la obtención de sus insumos esté cercana a la empresa, donde exista disponibilidad de mano de obra calificada y no calificada, nivel de seguridad interna y externa, servicios básicos, alcantarillado, carreteras en buen estado, y otros.

2.3.5 Recursos Humano

“Las políticas de recursos humanos tienen el objetivo de alinear el esfuerzo de los empleados con la estrategia de la empresa. La función suele estar contemplada en áreas como: reclutamiento y selección, compensaciones y beneficios, formación y desarrollo, etc. Una de las principales tareas de recursos humanos es la confección de plantillas, que busca utilizar de la mejor manera posible a los empleados bajo criterios de coste, un buen clima de trabajo y el desarrollo potencial humano de cada trabajador. La intención es que el empleado se sienta satisfecho con su trabajo y que se brinde para alcanzar las metas de la empresa. La confección de plantillas también pretende combinar los ascensos de personal y las actividades de formación.”¹⁸

¹⁷<http://www.definicionabc.com/general/infraestructura.php> - 22/10/2010

¹⁸<http://definicion.de/recursos-humanos/> - 25/10/2010.



Los recursos humanos de la empresa o llamados “capital humano”, hacen referencia, no tanto a las propias personas, sino a su habilidad, destreza, experiencia y conocimientos. La identificación y valoración de estos recursos es una tarea sumamente compleja, para ello es necesario la utilización de plantillas. En cuanto a su labor es remunerada de acuerdo al cargo que desempeña dentro de la misma valiéndose de una política salarial, el cual permite distribuir de forma equitativa el presupuesto para retribuir al personal en un periodo de tiempo determinado, siguiendo criterios relacionados con los méritos y la eficacia de cada uno.

2.3.6 Filosofía

- Misión

La misión de la empresa es su razón de ser, su propósito. Pregúntese a usted y a su equipo qué creen que el cliente espera de su empresa y exprésenlo en una lluvia de ideas, sin incluir las palabras calidad, precio y servicio, ya que son comodines frecuentemente utilizados, jerarquice las ideas de cada miembro del grupo para llegar a un consenso y redacte la misión con esas ideas. La misión responde a la pregunta: ¿cuál es nuestra razón de ser?

- Visión

La Visión es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse. Visualice con su equipo el estado futuro deseado de la empresa. La visión responde a la pregunta: ¿qué queremos ser?

- Valores

“Los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. También son fuentes de satisfacción y plenitud. Nos proporcionan una pauta para formular metas y propósitos,



personales o colectivos. Reflejan nuestros intereses, sentimientos y convicciones más importantes.”¹⁹

En cuanto a la filosofía, es aquella orientación que tiene el personal de la empresa para el alcance de los objetivos planteados. Los intereses del personal deben estar en sujetos a los objetivos de la empresa de tal forma que todos trabajen como equipo.

2.3.7 Producto

“El marketing establece que un producto es cualquier objeto que es ofrecido en un mercado con la intención de satisfacer un deseo o una necesidad del consumidor. En este sentido, el producto trasciende su propia condición física en incluye aquello que el consumidor percibe en el momento de la compra. El producto no material, por su parte se denomina servicio.”²⁰

Producto se lo define a todo bien o servicio que una empresa pretende dar a conocer dentro del mercado, este debe cubrir con las expectativas de los consumidores sean actuales o potenciales. Los productos pueden ser perecederos y no perecederos, estos requieren de un costo de mantenimiento, y una constante rotación en sus inventarios, para que dichos productos mantengan su estado natural al llegar al consumidor final. El producto sobresale por sus características, bondades, atributos. Además, para la fijación de los precios debe tomar en consideración variables como: nivel de ingresos, costos de producción, inflación.

2.3.8 Mercado

“Todo mercado, cualesquiera que sea su naturaleza, es dinámico, sujeto a permanentes cambios; y, a una constante evolución. En todo mercado, existen fuerzas que desarrollan acciones y reacciones, generadas por las instituciones de mercado, representadas por, productores, intermediarios y consumidores; y, en todo mercado, están presentes una serie de factores, que condicionan el comportamiento del mismo, éstos pueden ser de índole: productivo, tecnológico,

¹⁹<http://www.elvalordelosvalores.com/deficion/index.html> - 25/10/2010.

²⁰<http://definicion.de/producto/> - 25/10/2010



económico, financiero, competitivo, político, jurídico, social, entre los más importantes”.²¹

El mercado es el lugar físico en donde se encuentran tanto oferentes como demandantes que realizan el intercambio de bienes o servicios con la finalidad de satisfacer necesidades obteniendo un beneficio mutuo. Mediante un análisis de cada una de las fuerzas del mercado nos permite conocer: el nivel de ingresos de los consumidores, número de clientes actuales o potenciales, precio de bienes complementarios, precio de los bienes sustitutos, gustos y preferencias, expectativas de los consumidores, costo de producción de un bien o servicio, tecnología, expectativas de los productores, competencia, barreras de entrada, participación en el mercado con relación a la competencia, grado de aceptación del producto frente a los productos sustitutos, poder adquisitivo de los consumidores, capacidad o tamaño del producto, y otros, dicho análisis nos servirá para conocer el grado de factibilidad sobre el planteamiento de estrategias para incrementar su participación en el mercado, en relación con la competencia actual o potencial que se encuentre en su entorno, con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados y obtener un beneficio mutuo entre cliente – empresa.

2.3.9 Alianzas

Las alianzas son “Asociaciones entre empresas de concesión de licencias, acuerdos de abastecimiento, iniciativas de capital de riesgo, adquisiciones conjuntas y muchas otras formas de cooperación, que tienen como objetivo eliminar o reducir en un grado significativo la confrontación entre competidores, proveedores, clientes, nuevos participantes, potenciales, productores de surtido, etc.”²²

Las alianzas estratégicas son una medida para dar a conocer un producto que no tiene mucha participación en el mercado o robustecer la marca de un producto.

²¹HALLER, F., 1998, *Mercadotecnia*, Editorial Mc Graw – Hill, México, Pág.54

²²<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%2010/alianzasestrategicas.htm> - 25/10/2010



2.4 FORD

Fortalezas: Representan los principales puntos a favor con los que cuenta la empresa o institución en cuatro amplias categorías: potencial humano, capacidad de proceso, productos y servicios, y recursos financieros.

Limitaciones: Se sustituye el término debilidades con que se ha denominado tradicionalmente. Las limitaciones relacionadas con potencial humano, capacidad de proceso o finanzas se pueden reforzar o tomar acciones a modo que impidan el alcance.

Oportunidades: Son eventos o circunstancias que se espera que ocurran o pueden inducirse a que ocurran en el mundo exterior y que podrían tener un impacto positivo en el futuro de la empresa. Este tiende a aparecer a una o más de las siguientes grandes categorías: mercados, clientes, industria, gobierno, competencia y tecnología.

Resistencias: Son eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el mundo exterior y que pudieran tener un impacto negativo en el futuro de la empresa, tienden a aparecer en las mismas grandes categorías que las oportunidades. Con un enfoque creativo, muchas amenazas llegan a tomarse en oportunidades o minimizarse con una planeación cuidadosa.²³

FORD es una herramienta que facilita el análisis interno y externo de una empresa, nos permite realizar una evaluación de los factores principales que influyan en el cumplimiento de objetivos de la empresa, escudriñar y de alguna manera predecir lo que va a ocurrir o las necesidades que se tendrán y las acciones que se deberán aplicar. Las fortalezas y las limitaciones son aspectos internos de la empresa en donde se puede influir directamente en el futuro, mientras que las oportunidades y amenazas se refiere a lo externo, que no son controlables pero se pueden realizar acciones.

²³ *Ibíd.*



2.5 MATRICES DE AJUSTE Y DECISIÓN

Las matrices son herramientas para la integración del análisis cuantitativo y cualitativo con el fin de formular planes de acción en la búsqueda de la competitividad en el mercado. Estas herramientas son de análisis y de decisión.²⁴

2.5.1 Matriz FORD

La matriz FORD es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y resistencias (FR) y estrategias de debilidades y resistencias (DR).

La construcción de una matriz FORD consiste en ocho pasos:

1. Elabore una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
2. Elabore una lista de las resistencias externas clave de la empresa.
3. Elabore una lista de fortalezas internas clave de la empresa.
4. Elabore una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
5. Establezca la relación entre las fortalezas internas con las oportunidades externas y registre las estrategias FO resultantes en el cuadrante correspondiente.
6. Elabore la relación entre las debilidades internas con las oportunidades externas y anote las estrategias DO resultantes en el cuadrante correspondiente.
7. Establezca la relación entre las fortalezas internas con las resistencias externas y registre las estrategias FR resultantes en el cuadrante correspondiente.
8. Establezca la relación entre las debilidades internas con las resistencias externas y anote las estrategias DR resultantes en el cuadrante correspondiente.²⁵

²⁴<http://www.sldshare.net/jcfdezmxestra/conceptos-y-matrices-de-analisis-estrategico> - 26/10/2010

²⁵FRED, David., *Conceptos de Administración Estratégica*, Novena Edición, Pág. 44-45



GRAFICO 2.2

MATRIZ FORD

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<p>Estrategias FO</p> <p>Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.</p>	<p>Estrategias DO</p> <p>Superar las debilidades al aprovechar las oportunidades.</p>
Resistencias	<p>Estrategias FR</p> <p>Utilizar las fortalezas para aprovechar las resistencias.</p>	<p>Estrategias DR</p> <p>Reducir al mínimo las debilidades y evitar las resistencias.</p>

2.5.2 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA)

Su esquema de cuatro cuadrantes indica si una estrategia intensiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una empresa. Los ejes de la matriz PEEA representan dos dimensiones internas: fortalezas financieras (FF) y ventaja competitiva (VC), y dos dimensiones externas: estabilidad ambiental (EA) y fortaleza industrial (FI). Los pasos necesarios para elaborar una matriz PEEA son los siguientes:

1. Seleccionar una serie de variables para definir las fortalezas financieras, la ventaja competitiva, la estabilidad ambiental y la fortaleza industrial.
2. Asignar un valor numérico que varíe de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que integran las dimensiones de Fortaleza Financiera y Fortaleza industrial. Asignar un valor numérico que varíe de -1 (mejor) a -6 (peor) a cada una de las variables que integran las dimensiones de estabilidad ambiental y ventaja competitiva.
3. Calcular un puntaje promedio para fortalezas financieras, fortalezas industriales, estabilidad ambiental y ventaja competitiva, sumando los valores



asignados a las variables de cada dimensión y dividiendo el resultado entre el número de variables incluidas en la dimensión respectiva.

4. Registrar los puntajes promedio de FF, FI, estabilidad ambiental y ventaja competitiva con eje correspondiente de la matriz PEEA.
5. Sumar los dos puntajes del eje X y registrar el punto resultante en X. Sumar los dos puntajes del eje Y, y registrar el punto resultante en Y, registrar la intersección del nuevo punto X.
6. Dibujar un vector direccional desde el origen de la matriz PEEA que pase a través del nuevo punto de intersección.

El vector direccional se podría encontrar en el cuadrante intensivo, una posición excelente para utilizar sus fortalezas internas con el propósito de: 1) aprovechar las oportunidades externas; 2) superar las debilidades internas; y 3) evitar las amenazas externas; es posible utilizar las estrategias de penetración en el mercado, el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos, la integración hacia atrás, la integración hacia delante, la integración horizontal, la diversificación de conglomerados, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal o una estrategia combinada, dependiendo de las circunstancias específicas que enfrente la empresa.

El vector direccional podría aparecer en el cuadrante conservador de la matriz PEEA, lo que permite permanecer cerca de las capacidades de la empresa y no afrontar riesgos excesivos. Entre las estrategias conservadoras están la penetración en el mercado, el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos y la diversificación concéntrica. El vector direccional podría estar ubicado en el cuadrante defensivo, lo que sugiere que la empresa se debe centrar en disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Entre las estrategias defensivas están el recorte de gastos, la enajenación, la liquidación, y la diversificación concéntrica. El vector direccional se podría encontrar en el cuadrante inferior derecho o cuadrante competitivo lo que indica el uso de estrategias competitivas, entre las que se encuentran la integración hacia atrás,



hacia delante y horizontal, la penetración en el mercado, el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos y la alianza estratégica.²⁶

GRAFICO 2.3

MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN

Posición Estratégica Interna	Posición Estratégica Externa
Fortaleza Financiera (FF)	Estabilidad Ambiental (EA)
Rendimiento sobre la inversión	Cambios tecnológicos
Apalancamiento	Tasa de inflación
Liquidez	Variación de la demanda
Capital de Trabajo	Rango de precios de los productos de la competencia
Flujo de capital	Barrera de ingresos al mercado
Facilidad para salir del mercado	Presión competitiva
Riesgo involucrado en el negocio	Elasticidad de precios de la demanda
Ventaja Competitiva	Fortaleza industrial
Participación en el mercado	Potencial de crecimiento
Calidad del producto	Potencial de utilidades
Ciclo de vida del producto	Estabilidad financiera
Lealtad de los clientes	Conocimiento tecnológico
Utilización de la capacidad de la competencia	Utilización de recursos
Conocimiento tecnológico	Intensidad de capital
Control sobre proveedores y distribuidores	Facilidad de ingreso al mercado
	Productividad, utilización de la capacidad

27

El vector direccional se podría encontrar en el cuadrante intensivo, una posición excelente para utilizar sus fortalezas internas con el propósito de: 1) aprovechar las oportunidades externas; 2) superar las debilidades internas; y 3) evitar las amenazas externas; es posible utilizar la penetración en el mercado, el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos, la integración hacia atrás, la integración hacia delante, la integración horizontal, la diversificación de conglomerados, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal o una estrategia combinada, dependiendo de las circunstancias específicas que enfrente la empresa.

²⁶ Ibídem, Pág. 45-46

²⁷ H. Rowe, R. Mason, y K. Dickel, 1985, *Administración Estratégica y Políticas de Negocios*, Pág. 155.



El vector direccional podría aparecer en el cuadrante conservador de la matriz PEEA, lo que permite permanecer cerca de las capacidades de la empresa y no afrontar riesgos excesivos. Entre las estrategias conservadoras están la penetración en el mercado, el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos y la diversificación concéntrica. El vector direccional podría estar ubicado en el cuadrante defensivo, lo que sugiere que la empresa se debe centrar en disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Entre las estrategias defensivas están el recorte de gastos, la enajenación, la liquidación, y la diversificación concéntrica. El vector direccional se podría encontrar en el cuadrante inferior derecho o cuadrante competitivo lo que indica el uso de estrategias competitivas, entre las que se encuentran la integración hacia atrás, hacia delante y horizontal, la penetración en el mercado, el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos y la alianza estratégica.²⁸

2.5.3 Matriz Del Boston ConsultingGroup (BCG)

Cuando las divisiones de una empresa compiten en industrias diferentes se debe desarrollar una estrategia distinta para cada negocio. La matriz del Boston ConsultingGroup – BCG representa, en forma gráfica, las diferencias entre las divisiones en términos de la posición de la participación relativa en el mercado y de la tasa de crecimiento industrial. Permite a una empresa con divisiones múltiples dirigir su cartera de negocios por medio del análisis de la posición de la participación relativa en el mercado y la tasa de crecimiento industrial de cada división respecto a todas las demás divisiones de la empresa. La posición de la participación relativa en el mercado se define como la razón o índice de dividir la propia participación en el mercado en una industria en particular entre la participación en el mercado de la empresa rival más importante en esa industria. La posición de la participación relativa en el mercado se presenta en el eje X de la matriz BCG. El eje Y representa la tasa de crecimiento industrial en ventas, medida en términos porcentuales. Los porcentajes de la tasa de crecimiento que se ubican en el eje y varían. A las divisiones ubicadas en el cuadrante I de la matriz BCG se les llama interrogantes, las que se localizan en el cuadrante II se

²⁸Ibidem, Pág. 45-46



conocen como estrellas, las que se encuentran en el cuadrante III se les califica como Vacas generadoras de efectivo y las divisiones situadas en el cuadrante IV se denomina perros.

Interrogantes: Las divisiones del cuadrante I tienen una posición baja de la participación relativa en el mercado, aunque compiten en una industria de crecimiento rápido. Por lo general, las necesidades de efectivo de estas empresas son altas y su generación de efectivo es baja. Estas divisiones se conocen como interrogantes porque la empresa debe decidir si las fortalece siguiendo una estrategia intensiva o las vende.

Estrellas: Las divisiones del cuadrante II representan las mejores oportunidades a largo plazo de la empresa para el crecimiento y la rentabilidad. Las divisiones con una participación relativa alta en el mercado y una tasa de crecimiento industrial alta deben realizar una inversión importante para mantener o fortalecer sus posiciones dominantes. La integración hacia delante, hacia atrás y horizontal, la penetración en el mercado, el desarrollo de mercado, el desarrollo de productos y las alianzas estratégicas son estrategias adecuadas por estas divisiones.

Vacas generadoras de efectivo: Las divisiones ubicadas en el cuadrante III tienen una posición alta de la participación relativa en el mercado, pero compiten en una industria de crecimiento lento. Producen efectivo por arriba de sus necesidades y con frecuencia son ordeñadas. Las divisiones vacas deben ser dirigidas para mantener su posición sólida tanto como sea posible. El desarrollo de productos o la diversificación concéntrica podrían ser estrategias atractivas para las divisiones vacas; sin embargo, conforme una división vaca se debilita, el recorte de gastos o la enajenación podrían ser las más adecuadas.

Perros: Las divisiones del cuadrante IV de la empresa tienen una posición baja de la participación relativa en el mercado y compiten en una industria de crecimiento lento o nulo, son consumidoras de efectivo en la cartera de la empresa. Debido a su posición interna y externa débil, estas empresas sufren a menudo liquidación, enajenación o reducción a través del recorte de gastos. Cuando una división se convierte por primera vez en perro, el recorte de gastos es la mejor estrategia a seguir debido a que muchas de estas divisiones se han recuperado después de la

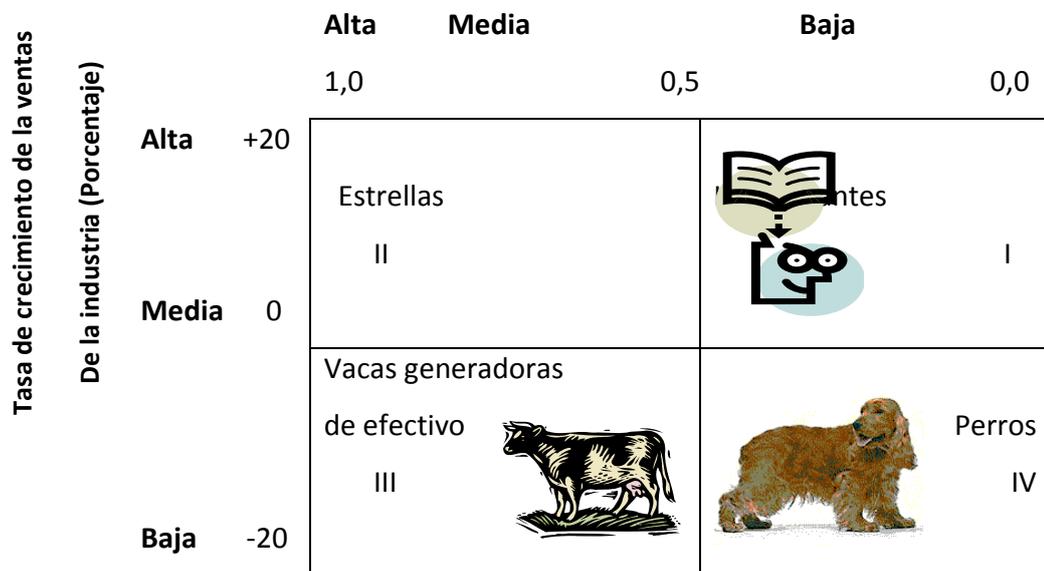


reducción energética de los activos y los costos para convertirse en divisiones viables y rentables.

GRAFICO 2.4

MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP

Posición de la Participación Relativa en el Mercado



El principal beneficio de la matriz BCG es que centra la atención en el flujo de efectivo, las características de inversión y las necesidades de las diversas divisiones de una empresa.²⁹

2.5.4 Matriz Interna y Externa

Ubica las diversas divisiones de una empresa en un esquema de nueve cuadrantes. La matriz IE es simple como la matriz BCG, ya que ambas herramientas registran las divisiones de una empresa en un diagrama esquemático; este el motivo por el que ambas se conocen como matrices de cartera.

²⁹Ibídem, Pág. 47-48



GRAFICO 2.5

MATRIZ INTERNA Y EXTERNA

Puntajes de valor totales de la matriz EFE.

		Sólido	Promedio	Débil
		3,0 a 4,0	2,0 a 2,99	1,0 a 1,99
Puntajes de valor totales de la matriz EFE	Alto 3,0 a 4,0	I	II	III
	Medio 2,0 a 2,99	IV	V	VI
	Bajo 1,0 a 1,99	VII	VII	IX

La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los puntajes de valor totales de la matriz EFI sobre el eje X y los puntajes de valor totales de la matriz EFE en el eje Y. la matriz Interna y Externa se divide en tres regiones principales que poseen implicaciones estratégicas diferentes. En primer lugar, la recomendación para las divisiones que se encuentran en los cuadrantes I y II o IV es crecer y construir. Las estrategias intensivas o las estrategias de integración son las más adecuadas para estas divisiones. En segundo lugar las divisiones que se ubican en los cuadrantes III, V, VI se dirigen mejor por medio de estrategias de conservar y mantener; la penetración en el mercado y el desarrollo de productos son dos estrategias que se emplean con frecuencia en estos tipos de divisiones. En tercer lugar, una



recomendación común para las divisiones que se localizan en los cuadrantes VI, VII o IX es cosechar o enajenar.³⁰

2.5.5 Matriz de la Estrategia Principal

Se ha convertido en una herramienta popular para formular alternativas de estrategias. La matriz de la estrategia principal se basa en dos dimensiones de evaluación: la posición competitiva y el crecimiento del mercado.

Las estrategias que una empresa debe considerar como adecuadas aparecen en una lista de cada cuadrante de la matriz según su grado de atracción. Las empresas ubicadas en el cuadrante I de la matriz de la estrategia principal se encuentran en una posición estratégica excelente. Para estas empresas, la concentración continua en los mercados y productos actuales es una estrategia adecuada. Las empresas que se localizan en el cuadrante II necesitan evaluar su estrategia actual hacia el mercado en forma seria, pues aunque su industria está en crecimiento, no pueden competir de manera eficaz y necesitan determinar el motivo por el que la estrategia actual de la empresa no funciona y de qué modo la empresa podría cambiar para mejorar la producción. Las empresas del cuadrante III compiten en industrias de crecimiento lento y tienen posiciones competitivas débiles. Las empresas del cuadrante IV cuentan con una posición competitiva sólida, pero se encuentran en una industria de crecimiento lento.

Las técnicas de ajuste analizadas anteriormente presentan alternativas de estrategias posibles. Los gerentes y empleados que participan en la actividad de análisis en la estrategia habrán propuesto muchas de estas estrategias; las estrategias adicionales que surgen de los análisis de ajuste se analizan y agregan a la lista de opciones alternativas posibles. A partir de este momento nos encontramos en una tercera etapa, la etapa de decisiones.³¹

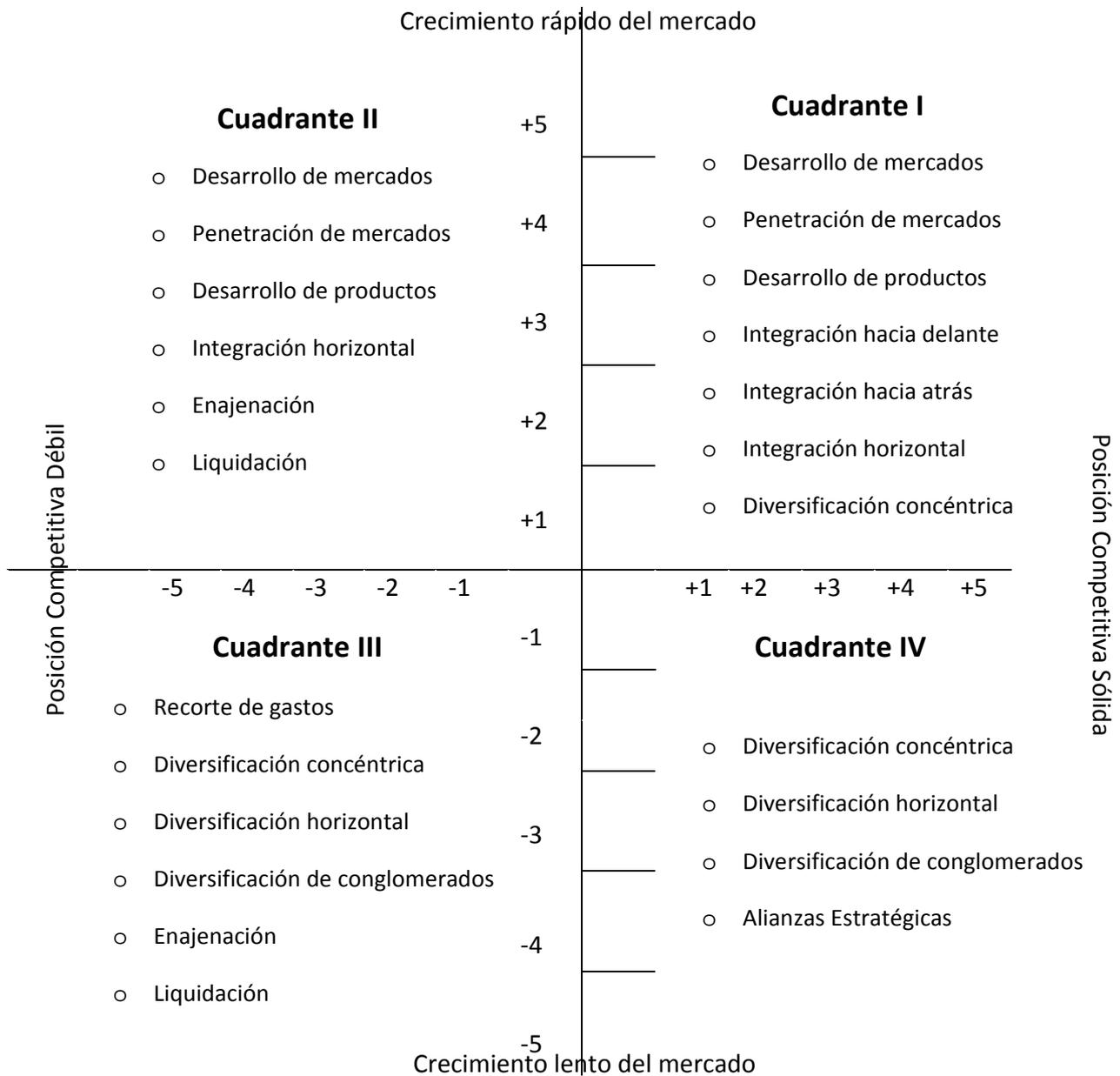
³⁰Ibídem

³¹Ibídem, Pág. 48- 49



GRÁFICO 2.6

MATRIZ DE LA ESTRATEGIA PRINCIPAL



2.5.6 Matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC)

Esta matriz indica en forma objetiva cuales alternativas de estrategias son las mejores. La matriz de la planeación estratégica cuantitativa utiliza el aporte de datos de los análisis de la etapa 1 y los resultados del ajuste de los análisis de la



etapa 2 para elegir con objetividad entre alternativas de estrategias. La matriz de la planeación estratégica cuantitativa es una herramienta que permite a los estrategas evaluar alternativas de estrategias con objetividad, esto con base en los factores de éxito crítico, tanto externos como internos, identificados con anterioridad. Esta matriz determina el grado relativo de atracción de diversas estrategias con base en la posibilidad de aprovechar o mejorar los factores de éxito crítico externos e internos. El grado relativo de atracción de cada estrategia entre una serie de alternativas se calcula a través de la determinación del impacto acumulativo de cada factor de éxito crítico externo e interno.

GRAFICO 2.7

MATRIZ DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CUANTITATIVA

Alternativas Estratégicas	Valor	Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 3
Factores Clave				
<u>Factores Externos Clave</u>				
Economía				
Políticas, legales y gubernamentales				
Sociales, culturales, demográficas, ambientales				
Tecnológicos				
Poder de negociación de los proveedores				
Poder de negociación de los clientes				
Poder de los sustitutos				
Grados de rivalidad				
Amenaza de entrada				
<u>Factores internos clave</u>				
Gerencia				
Marketing				
Finanzas y contabilidad				
Producción y operaciones				
Investigación y desarrollo				
Sistemas de Información de la Gerencia				



Para la construcción de la matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa es necesario seis pasos que son los siguientes:

Paso 1: Elabore una lista de las oportunidades y amenazas, así como las fortalezas y las debilidades de la empresa en la columna izquierda de la MPEC.- Esta información se obtiene en forma directa de las matrices EFE y EFI. La matriz de la planeación estratégica cuantitativa debe incluir como mínimo, diez factores de éxito crítico externos y diez factores de éxito crítico internos.

Paso 2: Asigne valor a cada factor externo e interno clave. Estos valores son idénticos a los mismos de las matrices EFE y EFI. Los valores se presentan en una columna vertical junto al lado derecho de los factores de éxito crítico externos e internos.

Paso 3: Examine las matrices de la etapa 2 e identifique las alternativas de estrategias que la empresa debe tomar en cuenta para implantarlas. Anote en las líneas estas estrategias en la línea superior de la matriz de planeación estratégica cuantitativa y agrupe las estrategias en series que se excluyan mutuamente.

Paso 4: Determine los puntajes del grado de atracción (PA) definidos como valores numéricos que indiquen el grado relativo de atracción de cada estrategia en una serie específica de alternativas.- los puntajes del grado de atracción se establecen por medio del examen de cada factor externo e interno clave, uno a la vez, y planteando la pregunta: ¿Afecta este factor a la selección de las estrategias? Si la respuesta a esta pregunta es positiva, entonces las estrategias deben compararse en relación con este factor clave. De manera específica, se deben asignar puntajes del grado de atracción a cada estrategia para indicar el grado relativo de atracción varía de 1 = sin atractivo, 2 = algo atractivo, 3 = más o menos atractivo, 4 = muy atractivo. Si la respuesta a la pregunta anterior es negativa, indicando que el factor clave respectivo no tiene efecto sobre la selección específica que se realiza, entonces no se deben asignar puntajes del grado de atracción a las estrategias de esa serie. Utilice un guión para indicar que el factor clave no afecta la selección que se realiza. Si asigna un puntaje del grado de atracción a una estrategia, entonces asigne un puntaje del grado de



atracción a la otra, si una estrategia recibe un guión, todas demás deben recibir un guión en una línea determinada.

Paso 5: Calcule los puntajes totales del grado de atracción. Los puntajes totales del grado de atracción (PTA) se definen como el producto de multiplicar los valores (paso 2) por los puntajes del grado de atracción (paso 4) en cada columna. Los puntajes totales del grado de atracción indican el grado relativo de atracción de cada estrategia alternativa, tomando en cuenta solo el impacto del factor de éxito crítico externo o interno adyacente. Mientras mayor sea el puntaje total del grado de atracción, más atractiva será la alternativa estratégica (considerando solo el factor de éxito crítico adyacente).

Paso 6: Calcule la suma del puntaje total del grado de atracción. Sume los puntajes totales del grado de atracción de cada columna de estrategias de la MPEC. La suma de los puntajes totales del grado de atracción (SPTA) muestra cual estrategia es la más atractiva en cada serie de alternativas. Los puntajes altos indican estrategias más atractivas, considerando todos los factores externos e internos relevantes que pudieran afectar las decisiones estratégicas. La magnitud de la diferencia entre la suma de los puntajes totales del grado de atracción en una serie específica de alternativas estratégicas indica la conveniencia relativa de una estrategia sobre la otra.³²

2.5.7 Matriz del Perfil Competitivo

Identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa.³³

Las matrices son herramientas para la integración del análisis cuantitativo y cualitativo con el fin de formular planes de acción con la finalidad de alcanzar los fines señalados por la entidad. Para ellos es necesaria la identificación de cada uno de los factores que favorecen o afectan a la empresa para una toma de decisiones adecuada. Esta Matriz nos permite tener una visión clara sobre el

³² Ibídem, Pág. 49 - 50

³³ <http://usuarios.lycos.es/sextuplegrama/Matriz.html>- 29/10/2010



porcentaje competitivo que tiene la “Distribuidora Pedro Santos” en relación con sus principales competidores.

2.6 ESTRATEGIAS

El concepto de estrategia puede definirse a partir de dos perspectivas: 1. Desde la perspectiva de lo que una organización pretende hacer y 2. Desde la perspectiva de lo que finalmente una organización hace.

En la primera perspectiva, la estrategia es "el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión". En la segunda perspectiva la estrategia es "el patrón de las respuestas de la organización a su ambiente a través del tiempo." Una organización cuenta con una estrategia aun cuando nunca haya sido formulada de modo explícito.³⁴

La estrategia es el medio por el cual las empresas logran alcanzar sus fines propuestos pero, su éxito radica en su correcta aplicación. Es decir la estrategia es el traslado de una organización de su posición actual a una posición futura pero incierta.

2.6.1 Tipos de estrategias

Existen diferentes tipos de estrategias, en esta oportunidad vamos a presentar una variedad agrupada de la siguiente manera:

a. LAS ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN

Estas incluyen la integración hacia adelante, la integración hacia atrás y la integración horizontal, las cuales se conocen en conjunto con el nombre de estrategias para integración vertical. Las estrategias para la integración vertical permiten que la empresa controle a los distribuidores, a los proveedores y a la competencia.

Integración hacia adelante

Implica aumentar el control sobre los distribuidores o detallistas. Una manera eficaz de aplicar la integración hacia adelante consiste en otorgar franquicias. Los

³⁴STONER, James y FREEMAN, Edward. Administración. México, Prentice Hall Hispanoamericana S.A 1992



negocios se pueden expandir velozmente mediante las franquicias, porque los costos y las oportunidades se reparten entre muchas personas.

Integración hacia atrás

Tanto los fabricantes como los detallistas compran a los proveedores los materiales que necesitan. La integración hacia atrás es una estrategia para aumentar el control sobre los proveedores de una empresa o adquirir el dominio. La estrategia puede resultar muy conveniente cuando los proveedores actuales de la empresa no son confiables, son caros o no satisfacen las necesidades de la empresa.

La Integración horizontal

Se refiere a la estrategia de tratar de adquirir el dominio o una mayor cantidad de acciones de los competidores de una empresa. Hoy una de las tendencias más notorias de la administración estratégica es que usa cada vez más la integración horizontal como estrategia para el crecimiento. Las fusiones, adquisiciones y absorciones de los competidores permiten aumentar las economías de escala y mejoran la transferencia de recursos y competencias

b. LAS ESTRATEGIAS INTENSIVAS

Penetración en el Mercado

Pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, en los actuales mercados, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. Esta estrategia muchas veces se usa sola o también en combinación con otras. La penetración en el mercado incluye aumentar la cantidad de vendedores, elevar el gasto publicitario, ofrecer muchas promociones de ventas con artículos o reforzar las actividades publicitarias.

El Desarrollo del Mercado

Para desarrollar el mercado se requiere introducir los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas. El clima para el desarrollo de los mercados internacionales es cada vez más favorable. Muchas industrias tendrán grandes dificultades para conservar una ventaja competitiva si no conquistan otros.



El Desarrollo del Producto

La estrategia para el desarrollo del producto pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejoría de los productos o servicios. Por regla general, para el desarrollo del producto se requiere un gasto cuantioso para investigación y desarrollo.

c. LAS ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN

Las estrategias de diversificación están perdiendo su popularidad porque las organizaciones tienen cada vez más problemas para administrar las actividades de negocios diversos.

La Diversificación Concéntrica

Es la adición de productos o servicios nuevos pero relacionados.

La Diversificación Horizontal

La adición de productos o servicios nuevos, que no están relacionados, para los clientes actuales se llama diversificación horizontal. Esta estrategia no es tan arriesgada como la diversificación del conglomerado porque una empresa debe conocer bien a sus clientes actuales.

La Diversificación en conglomerado

Es la suma de productos o servicios nuevos, no relacionados. Algunas empresas se diversifican en forma de conglomerado, basándose, en parte, en las utilidades que esperan obtener por desmantelar las empresas adquiridas y vender las divisiones poco a poco.

d. LAS ESTRATEGIAS DEFENSIVAS

La Empresa de Riesgo Compartido (jointventure)

La empresa de riesgo compartido es una estrategia muy popular que se da cuando dos compañías o más constituyen una sociedad o consorcio temporal, con el objeto de aprovechar alguna oportunidad. La estrategia sólo puede considerarse defensiva, porque la empresa no está abarcando sola el proyecto. Con frecuencia, dos empresas patrocinadoras o más constituyen una organización independiente, pero comparten las acciones de capital de la nueva entidad. Las empresas en



participación y los contratos de cooperación se usan cada vez más porque permiten que las compañías mejoren sus comunicaciones y redes, globalicen sus operaciones y disminuyan sus riesgos.

El encogimiento

Ocurre cuando una organización se reagrupa mediante la reducción de costos y activos a efecto de revertir la caída de ventas y utilidades. El encogimiento, en ocasiones llamado estrategia para reorganizar o dar un giro, se diseña con miras a fortalecer la competencia distintiva básica de la organización. Durante el encogimiento, los estrategas trabajan con recursos limitados y sufren las presiones de los accionistas, empleados y medios de comunicación. El encogimiento puede significar la venta de terrenos y edificios con el objeto de reunir el dinero que se necesita, la eliminación de líneas de productos, el cierre de negocios marginales, el cierre de fábricas obsoletas, la automatización de procesos, el recorte de empleados y la institución de sistemas para el control de gastos. En algunos casos, la quiebra puede ser un tipo efectivo de estrategia para encogerse.

Desinversión

La desinversión implica vender una división o parte de una organización.

Liquidación

Implica vender los activos de una compañía, en partes, a su valor tangible.³⁵

2.6.2 Árbol de Decisión

La técnica de las estrategias es el árbol de decisiones, que es la representación gráfica de un proceso de decisión que indica sus alternativas, estados naturales y sus probabilidades respectivas, así como los resultados para combinación de alternativas y estados naturales. El criterio más utilizado para analizar el árbol de decisiones es el valor monetario esperado. Uno de los primeros pasos en el análisis es graficar el árbol de decisiones y especificar las consecuencias

³⁵Ibídem.



monetarias de todas las contingencias o salidas para un problema dado. Analizar los problemas con árboles de decisiones involucra cinco pasos:

1. Definir el problema
2. Estructurar o dibujar el árbol de decisiones
3. Asignar probabilidades a los estados naturales
4. Estimar resultados para cada posible combinación de alternativas y estados naturales
5. Resolver el problema mediante el cómputo de valores monetarios esperados para cada modo de estado natural. Estos se realiza al trabajar hacia atrás, es decir, se empieza por la derecha del árbol trabajando hacia los modos de decisión de la izquierda.³⁶

2.7 CULTURA

Es una especie de tejido social que abarca las distintas formas y expresiones de una sociedad determinada, por tanto, las costumbres, las prácticas, las maneras de ser, los rituales, los tipos de vestimenta y las normas de comportamiento son aspectos incluidos en la cultura.³⁷

En el presente trabajo tomaremos a la cultura como una norma de comportamiento empresarial que determinará la misión, visión y valores.

2.8 OBJETIVOS

Los objetivos son resultados que una empresa pretende alcanzar, o situaciones hacia donde ésta pretende llegar. La importancia de los objetivos es esencial para el éxito de una empresa, éstos establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para todos los miembros de la empresa.³⁸

³⁶GARCIA, Estela; VALENCIA María; 2007, Planeación Estratégica, Editorial Trillas, México, Págs. 24-25.

³⁷<http://definición.de/cultura/> - 29/10/2010

³⁸<http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/> - 29/10/2010



2.9 MAPAS ESTRATÉGICOS Y BALANCED SCORECARD

2.9.1 Mapa Estratégico

El mapa estratégico es una arquitectura genérica de las relaciones causa- efecto que sirve para describir una estrategia, los mapas estratégicos sirven para que las organizaciones vean sus estrategias de forma coherente, integrada y sistemática que proporciona la base para que el sistema de gestión pueda aplicar la estrategia de forma rápida y eficaz.

“El mapa estratégico del BalancedScorecard proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor”.³⁹

2.9.2 BalancedScorecard

Robert Kaplan y David Norton en su libro “TheBalancedScorecard” señalan: “El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica, poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluyendo los inductores de actuación de esos objetivos financieros”⁴⁰.

Aquí señala que la principal base de la aplicación del BSC es la estrategia y la misión de una empresa, de donde se desprenderá las acciones a seguir y las cuales deberán ser medidas a través de un conjunto de indicadores, que proporcione la base para establecer iniciativas y promover el conocimiento y aprendizaje. El Cuadro de Mando Integral permita vincular a una organización mediante cuatro perspectivas:

a. PERSPECTIVA FINANCIERA

Su función es la de resumir las consecuencias económicas de acciones ya realizadas. Los objetivos e indicadores definidos en la perspectiva financiera sirven de enfoque para los objetivos e indicadores de las restantes perspectivas.

³⁹KAPLAN, Robert, NORTON, David, 2001, Mapas estratégicos, Edit. Gestión 2000, Barcelona, pág. 59

⁴⁰ KAPLAN, Robert, NORTON, David, 1997, The Balanced Scorecard, Edit. Gestión 2000, Barcelona, pág. 14



Sin embargo, no se debe caer en el error de enfocar a un negocio únicamente en base a ésta. De hecho, una de las principales virtudes del CMI es complementar esta perspectiva con las otras tres.

“Los objetivos financieros se pueden vincular con la estrategia en función del ciclo de vida del negocio, identificándose tres momentos:

Crecimiento: En esta etapa los negocios se encuentran en la fase más temprana de su ciclo de vida donde el objetivo financiero será el crecimiento en ventas, incluso actuando con bajos rendimientos sobre el capital.

Sostenimiento: Una vez ingresado en el mercado, los negocios trabajan fundamentalmente por la consolidación de los rendimientos financieros, tratando de conseguir nuevas inversiones y mantener su cuota de mercado.

Cosecha (recolección): Esta es la fase posterior a las dos precedentes, el objetivo fundamental es el retorno de efectivo, así como disminuir la necesidad de capital circulante.⁴¹

Para cada una de estas estrategias, existen tres temas financieros que impulsan la estrategia empresarial:

- Crecimiento y diversificación de los ingresos: expansión de la oferta de productos y servicios.
- Reducción de costes/mejora de la productividad: reducción de costos unitarios.
- Utilización de los activos/estrategia de inversión: Disminuir las necesidades de capital circulantes.

b. PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Es la determinación de la propuesta de valor que se entregará al segmento de mercado en el cual se actúa, siendo primordial el empleo de indicadores para medir el grado de impacto generado en los clientes. Kaplan y Norton plantean los siguientes indicadores centrales:

⁴¹ KAPLAN, Robert, NORTON, David, 1997, *The Balanced Scorecard*, Edit. Gestión 2000, Barcelona, pág. 59



⇒ Grupo de indicadores centrales del cliente

Es genérico en toda clase de organizaciones, incluyendo:

- Cuota de mercado. Es la medición del poder relativo que tiene una empresa en relación al mercado en el cual actúa.
- La retención de los clientes. Es la medida de la fidelidad que presentan los clientes hacia un negocio, considerando factores tales como: Creación de nuevos negocios (competencia) y crecimiento de productos sustitutos.
- El incremento de clientes. Es la búsqueda de nuevos clientes para el negocio, considerando como base vital, cumplir primero con la retención de los clientes actuales.
- La satisfacción del cliente. La medida de la satisfacción del cliente nos permite conocer si el grado de eficacia de la empresa en cuanto a la realización de su producto es aceptable o no; reflejando a su vez las fortalezas o debilidades que puede presentar el negocio ante la competencia.
- La rentabilidad del cliente. Este indicador nos permite conocer si el cliente para el cual trabaja la empresa, es rentable o no. En otras palabras, no basta con conocer si se satisface plenamente o no a un cliente, se debe buscar una complementariedad entre satisfacción del cliente y beneficio del negocio.⁴²

“El grupo de indicadores centrales son importantes al permitir que los directivos de un negocio puedan conocer la fidelidad y satisfacción generadas en sus clientes. Sin embargo, también es necesario conocer los inductores que deben existir para los clientes, siendo éstos los siguientes”⁴³:

⇒ Tiempo.

Hace referencia a la velocidad que maneja la organización en base a tres aspectos:

- Velocidad de responder a la solicitud de un cliente.
- Fiabilidad de los plazos de entrega.

⁴²Ibídem, Pág. 76

⁴³Ibídem, Pág.99



- Velocidad para generar nuevos productos y servicios.

⇒ **Calidad.**

Son los requerimientos o características que el cliente espera de su producto. En la actualidad la calidad no es una ventaja, es un requisito.

⇒ **Precio.**

Es el valor del bien o servicio a ofertar, este varía en función del mercado al cual se dirige el producto.

c. PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO

En esta perspectiva se definen los procesos críticos para lograr la consecución de los objetivos de las perspectivas financiera y la del cliente. Kaplan y Norton plantean la siguiente cadena de valor:

“El Proceso de Innovación - El Proceso Operativo - El Servicio Post-venta”.⁴⁴

El Proceso de Innovación. Las empresas identifican las necesidades de los mercados a través de estudios de los mismos, determinan características y luego proceden a utilizar esa información para el diseño y desarrollo de nuevos productos (onda larga de la cadena de valor).

El Proceso Operativo. Este proceso representa la onda corta de la creación de valor en las organizaciones que empieza con la recepción de un pedido del cliente y termina con la entrega del producto o servicio.

El Servicio Post-venta. Es la fase final de la cadena interna de valor que incluye las actividades de garantía y reparaciones, tratamiento de los defectos y devoluciones, y el procesamiento de pagos. Las empresas que intentan entregar un servicio post-venta superior pueden medir su actuación aplicando indicadores de tiempo, calidad y costos descritos para los procesos operativos a sus procesos de servicio posventa.

⁴⁴ Ibídem, Pág.111



d. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Los objetivos que se planteen en esta perspectiva se convierten en la base para el cumplimiento para las demás. Se sustenta en lo que debe aprender la organización para conseguir los objetivos propuestos. Se tienen tres categorías principales:

- Las capacidades de los empleados.
- Las capacidades de los sistemas de información.
- Motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos.

Estas cuatro perspectivas traducen la estrategia y la misión en indicadores que informan la consecución de objetivos, identificando las relaciones causa- efecto que provocan los resultados obtenidos.

2.10 PLAN OPERATIVO

Es un documento en el cual los responsables de una organización establecen los objetivos que desean cumplir y estipulan los pasos a seguir, está vinculado con el plan de acción, que prioriza las iniciativas más importantes para alcanzar distintos objetivos y metas. Por lo general un plan operativo tiene una duración de un año. Por eso, suele ser mencionado como plan operativo anual (POA). El POA pone por escrito las estrategias que han ideado los directivos para cumplir con los objetivos y que supone las directrices a seguir por los empleados y subordinados en el trabajo cotidiano. Un plan operativo permite el seguimiento de las acciones para juzgar su eficacia; en caso que los objetivos estén lejos de ser satisfechos, el directivo tiene la posibilidad de proponer nuevas medidas.⁴⁵

Es un conjunto de actividades que deben seguirse, el cual, detalla: tiempos, responsables, recursos necesarios, presupuestos, etc. Está relacionado con el plan de acción que contribuye al alcance de objetivos.

⁴⁵<http://definición.de/plan-operativo/> - 29/10/2010



2.11 PRESUPUESTO

Las organizaciones utilizan el presupuesto como principal sistema de gestión a la hora de establecer objetivos, los directivos utilizan el presupuesto para: Fijar objetivos de actuación; Distribuir recursos para que alcancen objetivos; Evaluar los resultados; Actualizar los objetivos en base a nueva información. En la actualidad para el éxito organizacional, se ha emergido como nuevo sistema para gestionar la estrategia un presupuesto para gestionar la táctica. Las empresas pueden seguir unos pasos para realizar la transacción de la estrategia de alto nivel al presupuesto para operaciones locales: 1. Traducir la estrategia a un BSC definiendo los objetivos e indicadores 2. Fijar objetivos a alcanzar en fechas futuras para cada indicador 3. Identificar iniciativas estratégicas y requisitos de recursos para cerrar huecos de planeación 4. Autorizar recursos humanos y financieros para las iniciativas estratégicas.

Los 4 pasos integran el presupuesto en un proceso de planeación estratégica, distribuyendo recursos y determinando objetivos de actuación a corto plazo.

En este trabajo nos basaremos en el presupuesto operacional que consiste en una previsión de ingresos esperados de las ventas de bienes y servicios y gastos incurridos para producir y entregar productos al cliente. Este presupuesto especifica los gastos para mantener productos y servicios existentes, el presupuesto operacional se determina la creación de presupuestos basadas en actividades utilizando los siguientes pasos: 1) Estimar la producción y el volumen de ventas para el siguiente periodo 2) Predecir la demanda de actividades 3) Calcular la demanda de recursos 4) determinar el suministro real de recursos.⁴⁶

⁴⁶KAPLAN, Robert, NORTON, David, 2001, La organización focalizada en la estrategia, Edit. Gestión 2000, Barcelona, pág. 322



CAPITULO 3

DIAGNÓSTICO

EMPRESARIAL Y

ESTRATÉGICO



En este capítulo se realizará un análisis de la Distribuidora Pedro Santos. En primer lugar, se detallará el Macro ambiente Externo con sus variables para evaluar todo los eventos y factores que suceden en el entorno de la Empresa, las variables que intervienen en este diagnostico son: Demografía, Condiciones Económicas, Competencia, Fuerzas sociales y culturales y, Fuerzas políticas y culturales. En segundo lugar, se hará un estudio del Micro ambiente Interno que está vinculado con la Distribuidora para conocer el alcance de sus objetivos y su rentabilidad, se tratará de diagnosticar los Grados de rivalidad, Amenaza de Entrada, Amenaza de Sustitutos, Poder del comprador y Poder del Proveedor. En tercer lugar, se llevará a cabo un Análisis Organizacional que consiste en el estudio de los elementos que existen dentro de la Empresa, aquí están aspectos como: tecnología, financiero, materiales, producto, mercado y alianzas estratégicas. En cuarto lugar se realizará un análisis FORD para saber las fortalezas, debilidades que tiene la Distribuidora Pedro Santos así como las oportunidades y resistencias que rodean a la Empresa. En quinto lugar, se elaborarán las diferentes Matrices de Ajuste y Decisión, de esta manera se establecerá las estrategias adecuadas para la Distribuidora. En sexto lugar se mencionará las estrategias principales y el uso adecuado de cada una de ellas, también se realizará el árbol de soluciones para poder establecer las posibles soluciones de los principales problemas.

3.1 MACRO AMBIENTE EXTERNO

Esto nos permitirá analizar factores externos que se encuentran en el entorno de la “Distribuidora Pedro Santos”, obteniendo de esta manera información relevante para la construcción del FORD y como consecuencia una adecuada decisión sobre las estrategias a implementarse para la Distribuidora por parte del Gerente.

3.1.1 Demografía

En base a los datos de las diferentes zonas geográficas que cubre la Distribuidora nos permite conocer el número de habitantes y el segmento al cual va dirigido el producto. Visualizando de manera clara las medidas a tomar para abarcar de forma total el mercado actual en el que se encuentra compitiendo.

AZUAY – CUENCA

GRAFICO 3.1: Situación, superficie, límites y población del Azuay.



Fuente: http://www.inec.gob.ec/web/guest/publicaciones/anuarios/cen_nac/fas_can

"Azuay, provincia de Ecuador, limita al norte con la provincia de Cañar, al sur con la de Loja, al oeste con El Oro y Guayas, y al este con Morona Santiago y Zamora Chinchipe. Su capital es Cuenca, situada en el centro norte de la provincia (a 2.535 m. de altitud) y en el corredor andino que constituye el eje central de la provincia, por donde discurre la carretera Panamericana. Tiene una superficie de 8.125 km². La gran parte de la población vive de sus recursos agrarios, de explotaciones mineras, e industrias alimentarias y textiles." ⁴⁷

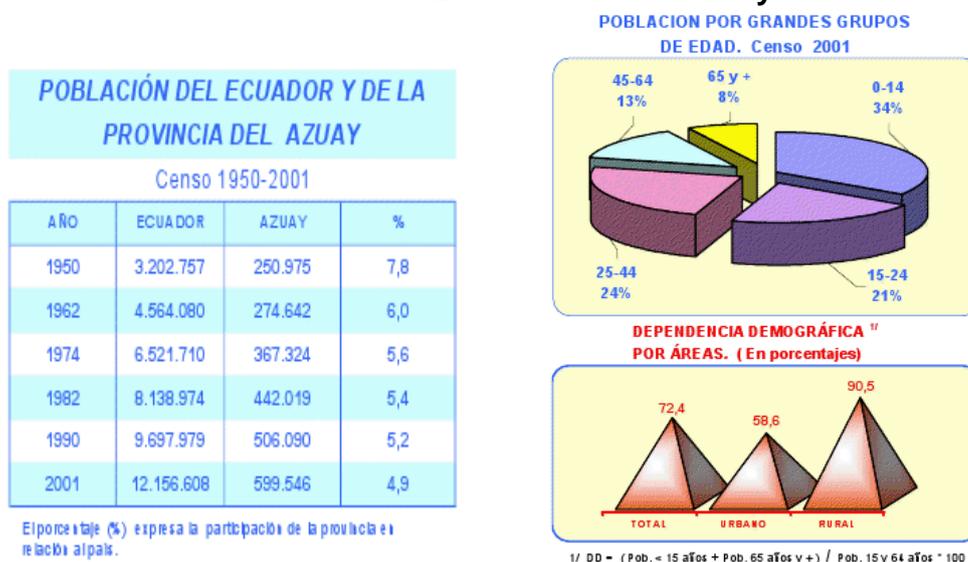
Azuay cuenta con una población de 599.546 habitantes según censo 2001. De acuerdo a la edad, la provincia cuenta con la siguiente estructura: En un rango de edad de 0 a 14 años corresponde a 203.846 habitantes, de 15 a 24 años de edad corresponde a 125.905 habitantes, de un rango de 25 a 44 años de edad corresponde a 143.891 habitantes, de 45 a 65 años de edad tiene una población de 77.941 habitantes, por último, a la edad de 65 a más años de edad

⁴⁷http://www.inec.gob.ec/web/guest/publicaciones/anuarios/cen_nac/fas_can



correspondientes a los adultos mayores tiene una población de 47.964 habitantes. Mediante este análisis por edades nos permite concluir que el 79% (473.641) corresponde a una población joven, mientras que el 21% (125.905) restante supera una edad de 45 años. Es necesario tomar en consideración que la provincia del Azuay cuenta con 319.574 mujeres y con 279.792 hombres; permitiendo de esta manera tener una ventaja para la “Distribuidora Pedro Santos”, ya que esta se dedica a la venta de productos de belleza y aseo personal.

GRAFICO 3.2: Población del Azuay.



Fuente: http://www.inec.gob.ec/web/guest/publicaciones/anuarios/cen_nac/fas_can

CUENCA

“Cuenca está ubicada al noreste del cantón, sobre una planicie de 2.530 m.s.n.m, con una temperatura media anual de 14°C. La ciudad de Cuenca tiene una extensión de 71,8 km², que representa el 2,3 por ciento del territorio cantonal. La ciudad de Cuenca, constituye el centro de mayor concentración de la producción industrial y artesanal de la provincia, debido a las facilidades que presenta el mercado de la capital provincial para la comercialización de sus productos.”⁴⁸

Según los datos del censo del 2.001, un total de 165.031 personas de la ciudad de Cuenca, conforman la población económicamente activa PEA (5 y más años) ; de

⁴⁸Ibídem



ellos, el 60,82 por ciento son hombres y el 39,18 por ciento son mujeres. Una parte de la población se dedica a la enseñanza con un total de 8.832 personas. En cuanto a la caza, pesca y silvicultura se encuentran ocupados 18.871 personas. Existen 32.808 personas que trabajan en las industrias manufactureras, destacándose dentro de ellas, la elaboración de productos alimenticios y bebidas, la fabricación de prendas de vestir y la fabricación de muebles. En la industria de la construcción se ocupan un total de 13.269 personas de la población de la ciudad.

GRAFICO 3.3: Población Económicamente Activa del cantón Cuenca.

CANTÓN CUENCA

POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA DE 5 AÑOS Y MÁS, POR SEXO

SEGÚN GRUPOS OCUPACIONALES

GRUPOS DE OCUPACIÓN	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
TOTAL	165.031	100.378	64.653
MIEMBROS, PROFESIONALES			
TÉCNICOS	21.253	12.105	9.148
EMPLEADOS DE OFICINA	12.726	5.610	7.116
TRAB. DE LOS SERVICIOS	27.201	12.226	14.975
AGRICULTORES	11.760	7.225	4.535
OPERARIOS Y OPERADORES			
DE MAQUINARIAS	54.423	42.982	11.441
TRAB. NO CALIFICADOS	25.906	12.351	13.555
OTROS	11.762	7.879	3.883

SEGÚN RAMAS DE ACTIVIDAD

RAMAS DE ACTIVIDAD	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
TOTAL	165.031	100.378	64.653
AGRICULTURA, GANADERÍA			
CAZA, PESCA, SILVICULTURA	18.871	12.165	6.706
MANUFACTURA	32.808	20.928	11.880
CONSTRUCCIÓN	13.269	12.960	309
COMERCIO	33.659	18.434	15.225
ENSEÑANZA	8.832	3.539	5.293
OTRAS ACTIVIDADES	57.592	32.352	25.240

Fuente: http://www.inec.gob.ec/web/guest/publicaciones/anuarios/cen_nac/fas_can

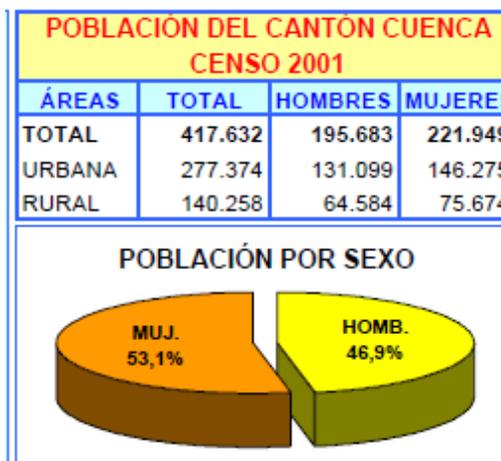
Según los datos del último censo de población 2001, durante los últimos 5 años (a partir de noviembre de 1.996), salieron de la ciudad de Cuenca y aún no retornan 13.944 personas distribuidos en 8.924 hombres y 5.020 mujeres; los principales países de destino son Estados Unidos con el 74 por ciento, España con el 15 por ciento; y, el 11 por ciento restante, migraron a otros países.

Cuenca cuenta con una población de 417.632 habitantes. De acuerdo al sexo se desglosa de la siguiente manera: 221949 mujeres y 195683 hombres, mediante los datos obtenidos del último censo realizado en el año 2001, existe un 53.1% de mujeres que habitan en el cantón Cuenca por lo que, la Distribuidora Pedro Santos debe implementar paquetes atractivos en cuanto a la venta de sus productos para acaparar el mercado de las mujeres, atrayendo a la vez al mercado de hombres, y de esta forma obtener un mejor posicionamiento en el mercado.



GRAFICO 3.4: Población del cantón Cuenca.

DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN DEL CANTÓN CUENCA, SEGÚN PARROQUIAS			
PARROQUIAS	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
TOTAL	417.632	195.683	221.949
CUENCA (URBANO)	277.374	131.099	146.275
ÁREA RURAL	140.258	64.584	75.674
PERIFERIA	1.621	753	868
BAÑOS	12.271	5.610	6.661
CUMBE	5.010	2.221	2.789
CHAUCHA	1.633	771	862
CHECA (JIDCAY)	2.698	1.126	1.572
CHIQUINTAD	4.073	1.833	2.240
LLACAO	4.501	2.041	2.460
MOLLETURO	5.221	2.641	2.580
NULTI	4.589	2.173	2.416
OCTAVIO CORDERO P.	2.178	932	1.246
PACCHA	5.311	2.393	2.918
QUINGEO	5.646	2.526	3.120
RICAUARTE	14.006	6.633	7.373
SAN JOAQUIN	5.126	2.438	2.688
SANTA ANA	4.739	2.244	2.495
SAYAUSÍ	6.643	3.142	3.501
SIDCAY	3.439	1.426	2.013
SININCAY	12.650	5.713	6.937
TARQUI	8.902	4.105	4.797
TURI	6.692	3.113	3.579
VALLE	18.692	8.684	10.008
VICTORIA DEL PORTETE	4.617	2.066	2.551



Fuente: http://www.inec.gob.ec/web/guest/publicaciones/anuarios/cen_nac/fas_can

CAÑAR – AZOGUES

“La ciudad de Azogues, capital de la Provincia del Cañar, cuyos límites se extienden en aproximadamente 1.200 Km². En cuanto a la agricultura de la provincia es fundamentalmente cerealista a base de maíz, trigo, avena, patata y frutales. Esta agricultura y los pastos naturales de los páramos permiten un aprovechamiento ganadero de vacuno y lanar. La actividad minera es importante y variada, pues cuenta con explotaciones auríferas y argentíferas, así como con minas de mercurio, cobre y hulla. Igualmente es rica en huellas de la cultura incaica, sobresaliendo los yacimientos arqueológicos de Ingapirca en el cantón de Cañar. Tiene una superficie de 3.122 km².”⁴⁹

Según los datos del censo del 2.001, un total de 20.310 personas del cantón Cañar, conforman la población económicamente activa PEA (5 y más años) ; de ellos, el 63.52 por ciento son hombres y el 36.48 por ciento son mujeres. Las actividades que sobresalen dentro del cantón son: la caza, pesca y silvicultura; a esta rama se dedican un total de 12.736 personas; mientras que 1.532 trabajan en la industria de la construcción. Y por último, existe un total de 932 personas que se encuentran ocupados en el comercio.

⁴⁹<http://azogues.tripod.com/azcantos.htm>



GRAFICO 3.5: Población económicamente activa del cantón Cañar.

CANTÓN CAÑAR

**POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA DE 5 AÑOS Y MÁS, POR SEXO
SEGÚN GRUPOS OCUPACIONALES**

GRUPOS DE OCUPACIÓN	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
TOTAL	20.310	12.901	7.409
MIEMBROS. PROFESIONALES			
TÉCNICOS	977	450	527
EMPLEADOS DE OFICINA	334	165	169
TRAB. DE LOS SERVICIOS	830	358	472
AGRICULTORES	7.100	4.435	2.665
OPERARIOS Y OPERADORES			
DE MAQUINARIAS	3.144	2.633	511
TRAB. NO CALIFICADOS	7.304	4.464	2.840
OTROS	621	396	225

SEGÚN RAMAS DE ACTIVIDAD

RAMAS DE ACTIVIDAD	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
TOTAL	20.310	12.901	7.409
AGRICULTURA, GANADERÍA			
CAZA, PESCA, SILVICULTURA	12.736	8.178	4.558
MANUFACTURA	883	538	345
CONSTRUCCIÓN	1.532	1.510	22
COMERCIO	962	510	452
ENSEÑANZA	946	340	606
OTRAS ACTIVIDADES	3.251	1.825	1.426

Fuente: http://www.inec.gob.ec/web/guest/publicaciones/anuarios/cen_nac/fas_can

La provincia del Cañar según el Censo del 2001, tiene una población de 58.185 habitantes. Cuenta con una población joven de los 0 hasta los 64 años de edad correspondiente a 24.793 habitantes. Mientras que, los que se encuentran en el rango de 65 años de edad en adelante tienen una población de 1.731 habitantes dentro del cantón Cañar. Además debemos tomar en consideración que cuenta con 31.661 mujeres y 26.524 hombres que habitan dentro del Cantón. Esto nos permite visualizar que existe una población joven y que el mismo cuenta con un porcentaje superior en cuanto a sexo femenino, razón por la cual, la Distribuidora debe establecer estrategias para expenderse en el cantón Cañar, ya que se dedica a la comercialización de productos de belleza en una pequeña parte.

GRAFICO 3.6: Población del Cantón Cañar.



**DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN DEL CANTÓN
CAÑAR, SEGÚN PARROQUIAS**

PARROQUIAS	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
TOTAL	58.185	26.524	31.661
CAÑAR (URBANO)	11.114	5.028	6.086
AREA RURAL	47.071	21.496	25.575
PERIFERIA	5.314	2.379	2.935
CHONTAMARCA	3.966	1.885	2.081
CHOROCOPE	2.908	1.292	1.616
GENERAL MORALES	4.333	2.017	2.316
GUALLETURO	4.090	1.904	2.186
HONORATO VÁSQUEZ	6.213	2.714	3.499
INGAPIRCA	8.871	3.886	4.985
JUNCAL	2.339	1.069	1.270
SAN ANTONIO	1.900	951	949
ZHUD	2.269	1.029	1.240
VENTURA	1.318	669	649
DUCUR	3.550	1.701	1.849

Fuente: http://www.inec.gob.ec/web/guest/publicaciones/anuarios/cen_nac/fas_can



3.1.2 Condiciones Económicas

Esta variable no puede ser controlada por la empresa pero nos permite conocer una parte de la situación económica del país, y de esta forma, aprovechar las oportunidades que se puedan presentar, tales como: una baja tasa de inflación, aumento en el monto del salario mínimo básico, una disminución de la tasa de interés activa para la obtención de préstamos en instituciones bancarias, incremento de la tasa de interés pasiva para el alcance de beneficios adicionales, entre otros. A continuación se presenta algunas de las variables económicas que pueden incidir en el funcionamiento de la Distribuidora:

Inflación: "Generalmente se entiende por inflación el "incremento en el nivel general de precios" ⁵⁰ (Case, p.179), es decir, que la mayoría de los precios de los bienes y servicios disponibles en la economía empiezan a crecer en forma simultánea. La inflación implica por ende una pérdida en el poder de compra del dinero, es decir, las personas cada vez podrían comprar menos con sus ingresos, ya que en períodos de inflación los precios de los bienes y servicios crecen a una tasa superior a la de los salarios.

⁵⁰ <http://www.elprisma.com/apuntes/economia/inflacionconcepto/>

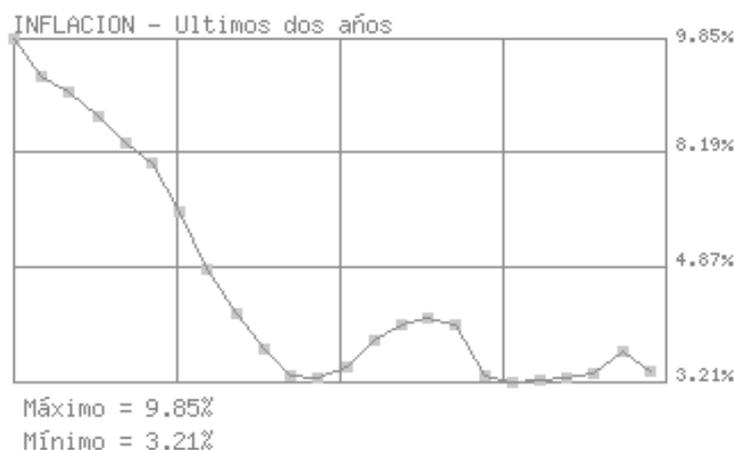


Inflación acumulada en los dos últimos años.⁵¹

TABLA 3.1: Inflación Acumulada.

FECHA	VALOR
Septiembre-30-2010	3.44 %
Agosto-31-2010	3.82 %
Julio-31-2010	3.40 %
Junio-30-2010	3.30 %
Mayo-31-2010	3.24 %
Abril-30-2010	3.21 %
Marzo-31-2010	3.35 %
Febrero-28-2010	4.31 %
Enero-31-2010	4.44 %
Diciembre-31-2009	4.31 %
Noviembre-30-2009	4.02 %
Octubre-31-2009	3.50 %
Septiembre-30-2009	3.29 %
Agosto-31-2009	3.33 %
Julio-31-2009	3.85 %
Junio-30-2009	4.54 %
Mayo-31-2009	5.41 %
Abril-30-2009	6.52 %
Marzo-31-2009	7.44 %
Febrero-28-2009	7.85 %
Enero-31-2009	8.36 %
Diciembre-31-2008	8.83 %
Noviembre-30-2008	9.13 %
Octubre-31-2008	9.85 %

GRAFICO 3.7: Inflación acumulada en los dos últimos años.



Fuente: <http://www.bce.fin.ec/index.php>

Tomando en consideración la inflación anual desde septiembre del 2009 hasta septiembre del año en curso es de 3.44%. En octubre del 2008 se tuvo una inflación de 9.85% considerada la más alta en relación a los últimos años, en cambio en el mes de abril del 2010 se presentó una inflación del 3.21% considerada la más baja de acuerdo a los años que están siendo base de nuestro análisis. Revisando la tabla podemos manifestar que en el año 2010 la tasa de inflación va manteniendo un valor constante, ya que este se mantiene en un rango del 4,44% al 3,21%, esto nos indica que se tiene una inflación normal.

⁵¹<http://www.bce.fin.ec/index.php>

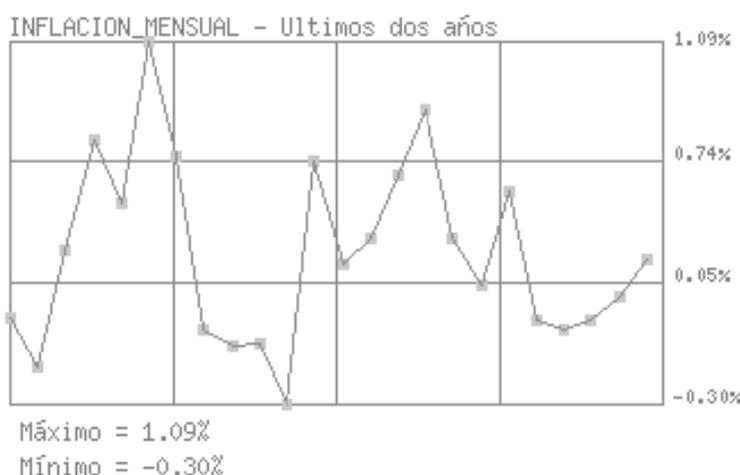


Inflación mensual registrada en los dos últimos dos años⁵²

TABLA 3.2: Inflación Mensual.

FECHA	VALOR
Septiembre-30-2010	0.26 %
Agosto-31-2010	0.11 %
Julio-31-2010	0.02 %
Junio-30-2010	-0.01 %
Mayo-31-2010	0.02 %
Abril-30-2010	0.52 %
Marzo-31-2010	0.16 %
Febrero-28-2010	0.34 %
Enero-31-2010	0.83 %
Diciembre-03-2009	0.58 %
Noviembre-30-2009	0.34 %
Octubre-31-2009	0.24 %
Septiembre-30-2009	0.63 %
Agosto-31-2009	-0.30 %
Julio-31-2009	-0.07 %
Junio-30-2009	-0.08 %
Mayo-31-2009	-0.01 %
Abril-30-2009	0.65 %
Marzo-31-2009	1.09 %
Febrero-28-2009	0.47 %
Enero-31-2009	0.71 %
Diciembre-31-2008	0.29 %
Noviembre-30-2008	-0.16 %
Octubre-31-2008	0.03 %

GRAFICO 3.8: Inflación mensual en los dos últimos años.



Fuente: <http://www.bce.fin.ec/index.php>

Analizando la inflación mensual en los últimos años podemos manifestar que desde septiembre del 2009 hasta septiembre del año en curso es de 0,26%. Además se observa que en marzo del 2009 se tuvo una inflación alta de 1,09% en comparación con el resto del periodo que contiene la tabla, en cambio en el mes de agosto del 2009 se presentó una deflación del 0.30% considerada la más baja de acuerdo a los años que están siendo base de nuestro análisis. Mediante la tabla podemos considerar que en el año 2010 la tasa de inflación va manteniendo un valor constante, ya que este se mantiene por debajo del 1%, esto nos indica que se tiene una inflación baja.

⁵²Ibidem

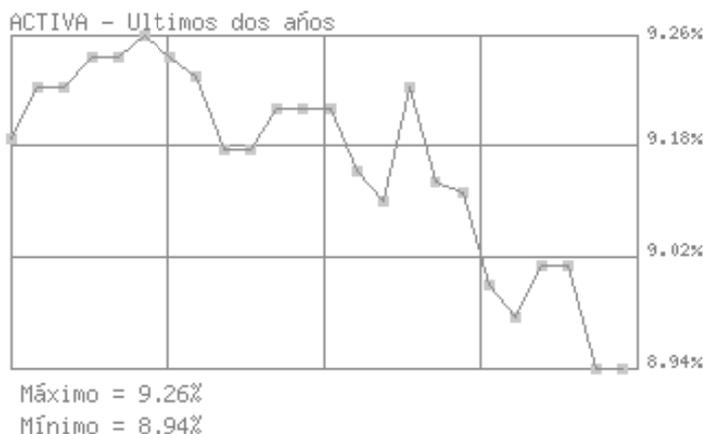


Tasa de Interés activa⁵³

TABLA 3.3: Tasa de Interés Activa.

FECHA	VALOR
Noviembre-30-2010	8.94 %
Octubre-30-2010	8.94 %
Septiembre-30-2010	9.04 %
Agosto-31-2010	9.04 %
Julio-31-2010	8.99 %
Junio-30-2010	9.02 %
Mayo-31-2010	9.11 %
Abril-30-2010	9.12 %
Marzo-31-2010	9.21 %
Febrero-28-2010	9.10 %
Enero-31-2010	9.13 %
Diciembre-31-2009	9.19 %
Noviembre-30-2009	9.19 %
Octubre-31-2009	9.19 %
Septiembre-30-2009	9.15 %
Agosto-31-2009	9.15 %
Julio-31-2009	9.22 %
Junio-30-2009	9.24 %
Mayo-31-2009	9.26 %
Abril-30-2009	9.24 %
Marzo-31-2009	9.24 %
Febrero-28-2009	9.21 %
Febrero-28-2009	9.21 %
Enero-31-2009	9.16 %

GRAFICO 3.9: Tasa de Interés Activa.



Fuente: <http://www.bce.fin.ec/index.php>

Como observamos en la tabla, la tasa de interés activa en el mes de noviembre es de 8,94%. También podemos discrepar que en los meses de octubre y noviembre del 2010 se obtuvo una tasa de interés activa mínima de 8,94% en relación a los últimos años, en cambio en el mes de mayo del 2009 se presentó una tasa de interés máxima del 9,26%. Es importante tomar en consideración que en el año 2010 la tasa de interés ha tenido una disminución leve dentro de un rango del 9,21% al 8,94%, por consiguiente, esta situación permite tener un mayor acceso para la obtención de préstamos bancarios debido a sus bajas tasas de interés.

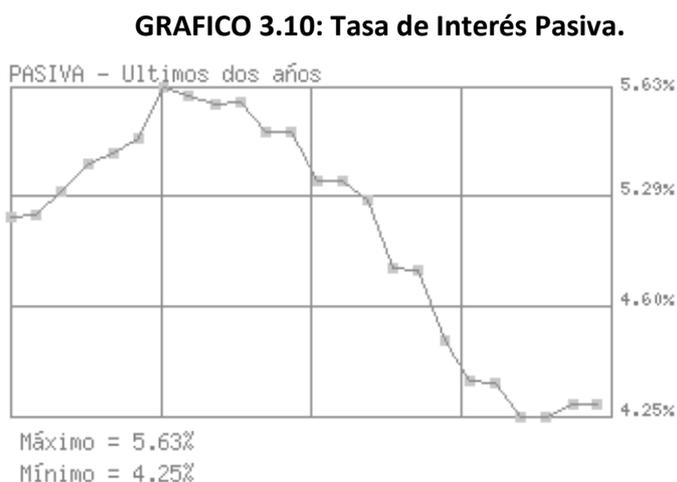
⁵³ Ibídem



Tasa de interés pasiva⁵⁴

TABLA 3.4: Tasa de Interés Pasiva.

FECHA	VALOR
Noviembre-30-2010	4.30 %
Octubre-30-2010	4.30 %
Septiembre-30-2010	4.25 %
Agosto-31-2010	4.25 %
Julio-31-2010	4.39 %
Junio-30-2010	4.40 %
Mayo-31-2010	4.57 %
Abril-30-2010	4.86 %
Marzo-31-2010	4.87 %
Febrero-28-2010	5.16 %
Enero-31-2010	5.24 %
Diciembre-31-2009	5.24 %
Noviembre-30-2009	5.44 %
Octubre-31-2009	5.44 %
Septiembre-30-2009	5.57 %
Agosto-31-2009	5.56 %
Julio-31-2009	5.59 %
Junio-30-2009	5.63 %
Mayo-31-2009	5.42 %
Abril-30-2009	5.35 %
Marzo-31-2009	5.31 %
Febrero-28-2009	5.19 %
Enero-31-2009	5.10 %
Diciembre-31-2008	5.09 %



Fuente: <http://www.bce.fin.ec/index.php>

De acuerdo a la tabla obtenida, la tasa de interés pasiva en el mes de noviembre del 2010 es de 4,30%. Además podemos mencionar que en los meses de agosto y septiembre del 2010 se obtuvo una tasa de interés pasiva mínima de 4,25% en relación a los últimos años, por el contrario, en el mes de junio del 2009 se presentó una tasa de interés máxima del 5,63%. Mediante la tabla interpretamos que en el año 2010 la tasa de interés ha tenido una disminución leve dentro de un rango del 5,24% al 4,30%, razón por la cual, ya que sus tasas no son muy atractivas no es tan recomendable para aquellas empresas que persiguen una obtención de ingresos adicionales, realizar depósitos en Instituciones Bancarias ya que sus tasas de interés están decayendo.

⁵⁴Ibidem



Canasta Familiar Básica a nivel: Nacional y Cuenca. ⁵⁵

TABLA 3.5: Canasta Familiar Básica a nivel Nacional.

NACIONAL

CANASTA FAMILIAR BÁSICA

PARA EL ANÁLISIS DE LA RELACION INFLACION -
REMUNERACIÓN

Se considera la estructura fija del gasto en bienes y servicios establecida en noviembre 1982 para un Hogar tipo de cuatro miembros con 1,60 perceptores de Remuneración básica unificada.

BASE: Noviembre 1982 = 100

OCTUBRE 2010

No. Orden	Grupos y Subgrupos de Consumo	Encarecimiento Mensual	Costo Actual en Dólares	Distribución del ingreso actual	Restricción en el consumo	
					En Dólares	% del Costo
1	TOTAL	0.14	540.10	448.00	92.10	17.05
28	Cuidado y artículos personales	-0.39	13.78	7.04	6.75	1.25

Fuente: http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu_est/est_eco/ind_eco/ipc

El costo de la canasta familiar básica a nivel nacional es de \$540, en la actualidad el ingreso familiar estimado es de \$448, cuyo monto no llega a superar el costo de la canasta familiar básica. En base a estos datos, observamos que se genera una restricción en el consumo de \$92,10. Además se considera un gasto mensual destinado para el rubro de Cuidado y Artículos personales de \$13,78 y solamente se asigna un valor de \$7,04 generando una limitación en el consumo de \$6,75. Es necesario tomar en consideración el monto que una familia debería gastar en el consumo de Cuidado y Artículos personales es de \$13.78, por razón de esto, podemos manifestar que existe un relativo bajo poder de compra destinado a la adquisición de este tipo de bien.

⁵⁵ Ibídem



TABLA 3.6: Canasta Familiar Básica a nivel de Cuenca.

CUENCA
CANASTA FAMILIAR BÁSICA
PARA EL ANÁLISIS DE LA RELACION INFLACION -
REMUNERACIÓN

Se considera la estructura fija del gasto en bienes y servicios establecida en noviembre 1982 para un Hogar tipo de cuatro miembros con 1,60 perceptores de Remuneración básica unificada.

BASE: Noviembre 1982 = 100
OCTUBRE 2010

No. Orden	Grupos y Subgrupos de Consumo	Encarecimiento Mensual	Costo Actual en Dólares	Distribución del ingreso actual	Restricción en el consumo	
					En Dólares	% del Costo
1	TOTAL	0.26	565.30	448.00	117.30	20.75
28	Cuidado y artículos personales	-0.38	15.08	4.28	10.79	1.91

Fuente: http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu_est/est_eco/ind_eco/ipc

El costo de la canasta familiar básica en la ciudad de Cuenca es de \$565,30, pero en la actualidad se tiene un ingreso familiar estimado de \$448. De acuerdo a la tabla, apreciamos que existe una restricción en el consumo de \$92,10 en cuanto a la canasta familiar. Al mismo tiempo, observamos que se tiene un gasto mensual para el rubro de Cuidado y Artículos personales de \$15,08 y solamente se distribuye un monto de \$10,79 generando un límite en el consumo de \$6,75. Es importante resaltar que el monto que una familia debería gastar en el consumo de Cuidado y Artículos personales es de \$15,08, por consiguiente, podemos manifestar que existe un relativo bajo poder de compra destinado a la adquisición de este tipo de bien.



Canasta Familiar Vital a nivel: Nacional y Cuenca.⁵⁶

TABLA 3.7: Canasta Familiar Vital a nivel Nacional.

NACIONAL
CANASTA FAMILIAR VITAL
PARA EL ANÁLISIS DE LA RELACION INFLACION -
REMUNERACIÓN

Se considera la estructura fija del gasto en bienes y servicios establecida en enero 2007 para un Hogar tipo de cuatro miembros con 1,60 perceptores de Remuneración básica unificada.

BASE: Enero 2007 = 100
OCTUBRE 2010

No. Orden	Grupos y Subgrupos de Consumo	Encarecimiento Mensual	Costo Actual en Dólares	Distribución del ingreso actual	Recuperación en el consumo	
					En Dólares	% del Costo
1	TOTAL	0.27	386.32	448.00	-61.68	-15.97
28	Cuidado y artículos personales	-0.22	12.06	13.86	-1.79	-0.46

Fuente: http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu_est/est_eco/ind_eco/ipc

El costo de la canasta familiar vital a nivel nacional es de \$386,32, en la actualidad el ingreso familiar estimado es de \$448, cuyo monto supera el costo de la canasta familiar vital, permitiendo de esta forma, poder adquirir cada uno de los artículos que compone dicha canasta. En base a estos datos, analizamos que existe una recuperación en el consumo de \$61,68. Otro de los aspectos que se observa es que, se designa un gasto mensual para el rubro de Cuidado y Artículos personales de \$12,06 y se tiene un valor de \$13,86 generando una recuperación en el consumo de \$1,79. Además, es necesario tomar en consideración el monto que una familia debería gastar en el consumo de Cuidado y Artículos personales es de \$12,06, mediante esto, podemos manifestar que existe un incremento del poder de compra para este tipo de bien.

⁵⁶ *Ibidem*



TABLA 3.8: Canasta Familiar Vital a nivel de Cuenca.

CUENCA

CANASTA FAMILIAR VITAL

PARA EL ANÁLISIS DE LA RELACION INFLACION - REMUNERACIÓN

Se considera la estructura fija del gasto en bienes y servicios establecida en enero 2007 para un Hogar tipo de cuatro miembros con 1,60 perceptores de Remuneración básica unificada.

BASE: Enero 2007 = 100

OCTUBRE 2010

No. Orden	Grupos y Subgrupos de Consumo	Encarecimiento Mensual	Costo Actual en Dólares	Distribución del ingreso actual	Recuperación en el consumo	
					En Dólares	% del Costo
1	TOTAL	0.12	393.17	448.00	-54.83	-13.95
28	Cuidado y artículos personales	-0.17	14.22	15.82	-1.60	-0.41

Fuente: http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu_est/est_eco/ind_eco/ipc

El costo de la canasta familiar vital en Cuenca es de \$393,17, en el presente año el ingreso familiar estimado es de \$448, cuyo monto supera el costo de la canasta familiar vital, permitiendo de esta forma, poder adquirir cada uno de los artículos que compone dicha canasta. Además analizamos que existe una recuperación en el consumo de \$54,83. También se designa un gasto mensual para el rubro de Cuidado y Artículos personales de \$14,22 y se tiene un valor de \$15,82 generando una recuperación en el consumo de \$1,60. Cabe recalcar que, el monto que una familia debería gastar en el consumo de Cuidado y Artículos personales es de \$14,22, por consiguiente, podemos manifestar que existe un incremento en el poder adquisitivo para este tipo de bien.

3.1.3 Competencia

Aunque existe competencia la Distribuidora Pedro Santos no lo toma en consideración, ya que establece una relación aceptable con estos. De acuerdo con la Cámara de Comercio de Cuenca se determinan varias competencias formales (perfumería y cosméticos) entre ellos se encuentran: ⁵⁷

⁵⁷<http://www.camaradecomercio.com/productos-de-belleza-y-aseo-personal/cuenca/>



TABLA 3.9: Lista de la Competencia.

NOMBRE	DIRECCIÓN	TELÉFONOS
ORQUIDEA FABRICA DE COSMETICOS	Chacón 4-86 (Parque Industrial)	2801092
LAS FRAGANCIAS CIA. LTDA.	Padre Aguirre 9-25	2826005
YANBAL	Tarqui 14-09 y Pío Bravo Av. Gran Colombia 21-111 y Unidad Nacional	2830808-2841670 2842204-2842447
AVON	Calle Tarqui y Presidente Córdova	
ESIKA		
PERFUMESA	Tarqui 9-53 entre Gran Colombia y Bolívar	2837038-2867991
SECRETOS	Plaza de las Américas Local 22	2839807
UNILEVER ANDINA ECUADOR S.A.	Parque Industrial Paseo Río Machangara	2807040-2862211
RENOVA	Luis Moreno Mora 1-71 y Paucarbamba	2885802
BURBUJAS BEAUTY SHOP	C.C Plaza de las Américas local #23	(593)(7) 2839409
ORIFLAME	Presidente Córdova y Vargas Machuca	
DISTRIBUIDORA AUSTRAL	Gran Colombia 12-01 y Tarqui Benigno Malo y Sangurima.	2842391-2828076, 094537054
DELGADO OCHOA GLADYS FABIOLA	Lamar 11-67	
FARMACIAS CRUZ AZUL	Sangurima y Tomás Ordoñez	(593)(7) 2827882
ALVAREZ MORENO ANTONIO	Av. Ordoñez Lazo Ed. El Pinar del Lago 5° piso	
POLO VEGA JORGE	Panamericana Norte Km 12 ½	
COMERCIAL COSMETICOS CELLERI	Honorato Vásquez 5-31	
ECOAPROBE CÍA. LTDA.	Calle del Cabildo N°4 y Gonzales Suarez	
DIPROBE	García Moreno 5-29 y Gonzales Suarez	
CODISUR CÍA. LTDA.	Av. Ordoñez Lazo y el Zarar	
NANCY SALGADO DISTRIBUCIONES	Batallón Numancia 4-29 y Antonio Ricaurte	
COMERCIALIZADORA D&D S.A.	Paseo Ría Yanuncay Barrio la Isla Sector tres puentes	
DISTRIBUIDORA CASA GIL	Av. Primero de mayo 5-55y Fernando de Aragón	

Fuente: www.elmercurio.com.ec/web/romance.php

3.1.4 Fuerzas sociales y culturales.⁵⁸

Mediante la tasa desempleo, subempleo y el dinero que se destina de la canasta básica familiar para el rubro de artículos de aseo personal, nos permite conocer de manera relativa la frecuencia de compra de consumidores actuales y/o potenciales hacia los productos que ofrece la empresa.

⁵⁸ Ibídem

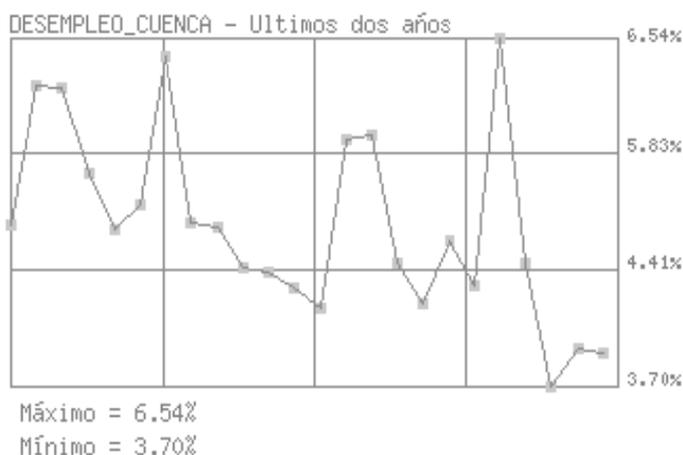


Tasa de desempleo en la ciudad de Cuenca.

TABLA 3.10: Tasa de Desempleo – Cuenca.

FECHA	VALOR
Septiembre-30-2010	3.97 %
Junio-30-2010	4.01 %
Marzo-31-2010	3.70 %
Diciembre-31-2009	4.70 %
Septiembre-30-2009	6.54 %
Junio-30-2009	4.52 %
Marzo-31-2009	4.90 %
Diciembre-31-2008	4.37 %
Noviembre-30-2008	4.70 %
Octubre-31-2008	5.75 %
Septiembre-30-2008	5.71 %
Agosto-31-2008	4.34 %
Julio-31-2008	4.50 %
Junio-30-2008	4.64 %
Mayo-31-2008	4.67 %
Abril-30-2008	5.00 %
Marzo-31-2008	5.03 %
Febrero-29-2008	6.40 %
Enero-31-2008	5.19 %
Diciembre-31-2007	4.98 %
Noviembre-30-2007	5.44 %
Octubre-31-2007	6.13 %
Septiembre-30-2007	6.16 %
Agosto-31-2007	5.02 %

GRAFICO 3.11: Tasa de desempleo en la ciudad de Cuenca.



Fuente: <http://www.bce.fin.ec/index.php>

De acuerdo a la tabla obtenida, la tasa de desempleo en la ciudad de Cuenca en el mes de septiembre del 2010 es de 3,97%. Además podemos mencionar que en el mes de marzo se presentó una tasa desempleo mínima de 3,70% en relación al período de estudio, en cambio, en el mes de septiembre del 2009 se obtuvo una tasa de desempleo máxima de 6,54%. Mediante la tabla interpretamos que en el año 2010 la tasa de desempleo se ha mantenido dentro de un rango del 3,70% al 4,01%, razón por la cual, esta variable incide en la frecuencia de compra de productos de belleza ya que son considerados productos selectos.

Tasa de subempleo en la ciudad de Cuenca.

GRAFICO 3.12: Tasa de subempleo en la ciudad de Cuenca.



Fuente: <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/mercadoLaboral.html#app=4fdd&ab39-selectedIndex=0>

De acuerdo al gráfico obtenido, la tasa de subempleo en la ciudad de Cuenca en el mes de marzo del 2010 es de 45%. Además podemos mencionar que en el mes de junio se presentó una tasa subempleo máxima de 47,20% en relación al periodo anterior, en cambio, en el mes de septiembre del 2010 se obtuvo una tasa de subempleo mínima de 34,73%. Finalmente en el mes de diciembre del 2010 se presentó una tasa de 38,03%. Mediante el gráfico interpretamos que en el año 2010 la tasa de subempleo ha incrementado en relación al año 2009, el cual se mantiene dentro de un rango del 34% al 48%, razón por la cual, esta variable incide en el poder adquisitivo de los consumidores, puesto, que estos perciben un salario y un cargo inferior a sus capacidades intelectuales.

TABLA 3.11

Gastos de artículos personales que se desprende de la Canasta Básica Familiar. ⁵⁹

No. Orden	Grupos y Subgrupos de Consumo	Encarecimiento Mensual	Costo Actual en Dólares	Distribución del ingreso actual	Restricción en el consumo	
					En Dólares	% del Costo
26	MISCELANEOS	-0.05	171.36	142.08	29.28	5.18
28	Cuidado y artículos personales	-0.38	15.08	4.28	10.79	1.91

Fuente: http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu_est/est_eco/ind_eco/ipc

En esta tabla se puede observar que dentro de la canasta básica familiar 2009 para la ciudad de Cuenca el gasto en cuidado y artículos personales es de \$15.08

⁵⁹ Ibídem



diferidos de los \$4.28 correspondiente a la parte de ingresos determinadas para el cuidado y artículos personales. Presentando una diferencia de \$10.80

3.1.5 Fuerza políticas, ambientales y jurídicas.

Esta variable nos da a conocer a que normas, reglamentos se rige la Distribuidora en el entorno en el que se desarrolla su actividad comercial, como también de las obligaciones tributarias que debe cumplir, por lo que la Distribuidora debe cumplir con los literales mencionados a continuación:

SECCIÓN SEGUNDA DE LA CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR.

Ambiente sano

Art. 14.- Se reconoce el derecho de la población a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, que garantice la sostenibilidad y el buen vivir, *sumakawsay*. Se declara de interés público la preservación del ambiente, la conservación de los ecosistemas, la biodiversidad y la integridad del patrimonio genético del país, la prevención del daño ambiental y la recuperación de los espacios naturales degradados.

- En este literal se refiere que todas las personas tienen derecho a vivir en un ambiente tranquilo y sano, es decir, libre de contaminación, tala de árboles y captura de especies en extinción. Es necesario tomar en consideración que para proteger el ecosistema y los espacios verdes, cada ser humano debe asumir una responsabilidad y concientizarse sobre la problemática que actualmente se está atravesando a nivel mundial con respecto al medio ambiente. En base a ello ningún individuo podrá ir en contra de estas garantías brindadas por el Estado.

Art. 15.- El Estado promoverá, en el sector público y privado, el uso de tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas no contaminantes y de bajo impacto. La soberanía energética no se alcanzará en detrimento de la soberanía alimentaria, ni afectará el derecho al agua. Se prohíbe el desarrollo, producción, tenencia, comercialización, importación, transporte, almacenamiento y uso de armas químicas, biológicas y nucleares, de contaminantes orgánicos persistentes altamente tóxicos, agroquímicos internacionalmente prohibidos, y las tecnologías y agentes biológicos experimentales nocivos y



organismos genéticamente modificados perjudiciales para la salud humana o que atenten contra la soberanía alimentaria o los ecosistemas, así como la introducción de residuos nucleares y desechos tóxicos al territorio nacional.

- En este párrafo nos manifiesta, que las Empresas públicas como privadas tienen derecho a utilizar tecnologías de acuerdo a la actividad que desarrollen dentro del mercado, ya sea, una empresa de servicios o de producción. Estas herramientas, máquinas y/o equipos de trabajo deberán estar regidas bajo ciertas normas, tales como: que no ser un factor contaminante, tóxico, agroquímicos prohibidos entre otros. De tal forma que no afecte el derecho al agua y alimentos, ya que estos constituyen un consumo vital para la supervivencia del ser humano. De la misma forma se prohíbe el uso de implementos químicos que perjudiquen la salud de la población y el patrimonio del país.

Economía y social

Considerando: Que la Constitución de la República del Ecuador dispone en su artículo 283, que el sistema económico es social y solidario y tiene por objetivo “garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir”, en concordancia del artículo 284, que establece que la política económica tiene como uno de sus objetivos “ mantener la estabilidad económica, entendida como el máximo nivel de producción y empleo sostenibles en el tiempo”. En este documento las partes reconocen la necesidad de restringir las importaciones para aplacar las secuelas de la crisis mundial, y sus efectos nocivos para la economía nacional; Que el Pleno del Consejo de Comercio Exterior e Inversiones (COMEXI) conoció el informe del Banco Central del Ecuador (BCE), que establece la existencia de un déficit severo en la Balanza de Pagos del Ecuador del presente año, situación que requiere una inmediata reducción de las importaciones por un monto de dos mil ciento sesenta y nueve millones con 00/100 dólares americanos (\$ 2,169'000.000,00), para equilibrar el sector externo y conservar el equilibrio macroeconómico necesario para mantener un crecimiento suficiente y sustentable de la económica ecuatoriana; que de conformidad con el artículo 13 de la Ley de Comercio Exterior e Inversiones, el pleno de Consejo de



Comercio Exterior de Inversiones (COMEXI), conoció y aprobó por unanimidad los informes técnicos de los Ministerios de Industrias y Competitividad (MIC) y de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración (MRECI), que recomiendan la opción de una salvaguardia de Balanza de Pagos en los términos establecidos por los acuerdos y convenios internacionales en materia de comercio, de los cuales Ecuador forma parte; y, en ejercicio de las facultades que le confiere la Ley de Comercio Exterior e Inversiones.

Resuelve: Artículo primero.- Establecer una salvaguardia por Balanza de Pagos, de aplicación general y no discriminatoria a las importaciones provenientes de todos los países, incluyendo aquellos con los que Ecuador tiene acuerdos comerciales vigentes que reconocen preferencias arancelarias, con el carácter de temporal y por el periodo de un año, en los siguientes términos:

- a. Aplicar un recargo ad-valórem, adicional al arancel nacional para las importaciones de mercancías que constan en la presente resolución;
- b. Aplicar un recargo específico, adicional al arancel nacional para las importaciones y mercancías que constan en la presente resolución; y,
- c. Establecer cuotas, limitando el valor de las importaciones de mercancías en los términos que constan en la presente resolución.

La aplicación de esta salvaguardia por Balanza de Pagos incluye el establecimiento de una excepción de la aplicación del programa de liberación vigente en el marco de la comunidad andina, así como de las preferencias arancelarias acordadas en el marco de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) y en los acuerdos de complementación económica y de alcance parcial, suscritos por el Ecuador. Por lo tanto, a estas importaciones se aplicará no solo esta salvaguardia, sino también el arancel nacional vigente.

La presente resolución fue adoptada por el pleno del Consejo de Comercio Exterior e Inversiones (COMEXI), en sesión extraordinaria llevada a cabo el 19 de



enero del año en curso y entrara en vigencia a través de su publicación en el registro oficial.⁶⁰

- Este artículo nos quiere decir que el Estado promueve la producción y el pleno empleo en el país, para el desarrollo de su economía, pero debido a un déficit en la balanza de pagos, establece objetivos en limitar las importaciones para dar prioridad al crecimiento de las empresas nacionales tanto públicas como privadas. Para encontrar un equilibrio entre el progreso económico y productivo de las empresas nacionales y los bienes/servicios importados, la COMEXI resuelve un recargo arancelario adicional al arancel nacional en todas las mercancías importadas, con aquellos países que el Ecuador mantiene acuerdos comerciales vigentes, con el carácter de temporal para un periodo de un año. A continuación se detalla los recargos arancelarios en algunos productos de belleza; los mismos que ha provocado una subida de precios.

TABLA 3.12: Tasa arancelaria en productos de belleza.

Nº	MEDIDA	NANDINA	DESCRIPCIÓN	% RA
25	% recarga arancelario	2208702000	Cremas	35%
31	% recarga arancelario	3304100000	Preparaciones para maquillaje de los labios.	30%
32	% recarga arancelario	3304200000	Preparaciones para maquillaje de los ojos.	30%
33	% recarga arancelario	3304300000	Preparaciones para manicures y pedicures.	30%
34	% recarga arancelario	3304910000	Polvo incluido los compactos.	30%
35	% recarga arancelario	3304990000	Las demás	30%

Fuente: http://www.comexi.gov.ec/reforma_arancelaria.shtml

Según la tabla, las cremas tienen un recargo del 35%, mientras que las preparaciones para maquillaje de los labios y ojos, preparaciones para manicures y pedicures, y polvos incluidos los compactos, entre otros, tienen un recargo del 30%. Este recargo arancelario ha provocado tanto para la Distribuidora Pedro Santos como a sus competidores actuales, afecte de forma directa en los precios de los productos que ofrecen en el mercado actual.

⁶⁰http://www.comexi.gov.ec/reforma_arancelaria.shtml



En el caso de la Distribuidora Pedro Santos se ha dado un incremento en los precios de sus productos, obteniendo de esta manera, una reducción en sus ventas totales en los últimos meses, a consecuencia de esto, se da una baja rotación en sus inventarios, lo que implica un costos adicionales para la empresa en cuanto a su mantenimiento. Para contrarrestar la pérdida de algunos productos debido al tiempo de caducidad, sus proveedores le otorgan un intercambio por los mismos productos o le facilitan un crédito que le permite adquirir otra tipo de producto.

3.2 MICRO AMBIENTE INTERNO

3.2.1 Grados de Rivalidad

Para realizar el análisis de la competencia, mencionaremos en primera instancia la actividad, grado de aceptación y los servicios que brinda la Distribuidora Pedro Santos y luego continuaremos con la competencia:

Distribuidora Pedro Santos

“Se dedica a la distribución y comercialización de muebles, máquinas para salas de belleza; productos de aseo personal y cosméticos nacionales e importados, dirigidos al público en general, especialmente a las mujeres. Cuenta con varias promotoras que están al servicio de los clientes, estas pertenecen a las diferentes marcas de los productos que ofrece la empresa, brinda una asesoría sobre el consumo del producto. Además la empresa cuenta con su propio personal para atención al público y agentes vendedores para los clientes mayoristas”.⁶¹

En base a los datos obtenidos de las encuestas realizadas en la ciudad de Cuenca de una muestra representativa de 384 habitantes; la Distribuidora tiene un 11% de aceptación en el mercado. A continuación se detallará un análisis de sus principales competidores, de esta manera se determinará una conclusión general en lo referente al grado de competitividad actual:

⁶¹Distribuidora Pedro Santos.



AVON

“Avon se dedica a la comercialización de cosméticos por catálogo, esta compañía se ha distinguido por el compromiso adquirido por la mujer, buscando siempre entender y satisfacer sus necesidades en todos los sentidos. Es por esto que hace más de 50 años contamos con la fundación más grande del mundo para mejorar la vida de la mujer, enfocada en la lucha en contra del cáncer de seno y la violencia doméstica, además preocupados por el futuro del planeta, viene desde hace años creando conciencia ecológica y cambiando sus procesos de producción, empaque y transporte por unos más verdes, más amigables con el planeta. Esta empresa ofrece: maquillaje, productos para el cuidado de la piel, fragancias, tratamientos para cabello, productos para el hogar y mucho más”.⁶²

Según las encuestas realizadas en la ciudad de Cuenca, AVON tiene una aceptación del 31% en el mercado.

YANBAL

“Se creó hace 40 años cuyo fundador es Fernando Belmont, entre los productos que ofrece Yanbal son los siguientes: Joyas, fragancias, cuidado personal, cuidado del rostro y la línea clic.

La compañía está dirigida al segmento de la mujer, cree que la manera más efectiva para que la sociedad y el mundo prosperen es mejorar la vida de las mujeres. Su misión es capacitar a mujeres procedentes de diversas realidades y ayudarlas a crear una mejor vida para sí mismas y para sus familias. En la ciudad de Cuenca se encuentra ubicado: Av. Gran Colombia 21-111 y Unidad Nacional. Edif. El Otorongo, Telf.: 07-2842204 Fax: 07-2842447”.⁶³

Tomando en consideración los resultados de las encuestas realizadas dentro de la ciudad de Cuenca, podemos observar que Yanbal tiene un 19% de acogida en el mercado.

⁶²www.avon.com.ec.

⁶³http://www.yanbal.com/catalogo/catalogo.asp?id_pais=4.



ESIKA

“Es la marca de belleza especializada en maquillaje que mejor conoce lo que significa ser mujer. Ésika ofrece productos para toda la familia, para que puedan cumplir de la mejor manera los diferentes roles de mujer. Miles de mujeres en Latinoamérica confían hoy en Ésika. Su número telefónico es: 0-501-37452-00 ò mediante la pagina web: www.somosesika.net”.⁶⁴

En base a los resultados obtenidos de las encuestas, podemos manifestar que Esika tiene un 9% de aceptación del cliente actual en el mercado en el que se encuentra compitiendo con la Distribuidora Pedro Santos.

ORIFLAME

“Oriflame fue fundado en Suecia en 1967 por Jonas y Robert afJochnick y un amigo. Oriflame es hoy en día una de las compañías de belleza de venta directa de más rápido crecimiento, presente en 62 países.

Respeto por las personas y la naturaleza son parte de los principios operativos de la compañía y son reflejo de su política medioambiental. Oriflame apoya variadas actividades de caridad en el mundo y es Co-fundador de la WorldChildhoodFoundation. OriflameCosmetics está listada en la Nasdaq OMX Nordic Exchange.

Filosofía del producto.-Crecer con el respaldo de más de 40 años de experiencia en productos de belleza y cuidado de la piel, combinar la sabiduría de la naturaleza con lo mejor de la ciencia a fin de ofrecer líneas de productos claramente definidas dentro de una amplia cartera al alcance de muchos, con:

- Calidad garantizada a precio óptimo,
- Ingredientes de alta pureza y estrictas normas de elaboración,
- Altos estándares éticos y estrictas políticas ambientales”.⁶⁵

⁶⁴www.somosesika.net.

⁶⁵<http://es.oriflame.com/products/catalogue-viewer.jhtml?per=201103>



Tomando en consideración las encuestas realizadas en la ciudad de Cuenca, se puede observar que Oriflame tiene un 6% de aceptación por parte del consumidor en el mercado de cosméticos y artículos de aseo personal, en relación con la Distribuidora.

DISTRIBUIDORA COSMETICOS AUSTRAL

“Se dedica a la distribución de cosméticos y accesorios para salones de belleza, se encuentra ubicado en las calles: Gran Colombia 12-01 y Tarqui, Benigno Malo y Sangurima. Sus teléfonos son: 2842-391, 2828-076, 094537054”.⁶⁶

De los resultados obtenidos de las encuestas realizadas en la ciudad de Cuenca tiene un 5% de aceptación en el mercado.

Una vez mencionada cada una de las actividades de la competencia y los grados de aceptación que tiene en el mercado, procederemos a estructurar la Matriz del Perfil Competitivo para conocer el grado de competitividad que tiene la distribuidora en relación con la competencia.

TABLA 3.13: MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	POND.	DISTRIBUIDORA PEDRO SANTOS		AVON		YANBAL		ESIKA	
		Calf.	Pond.	Calf.	Pond.	Calf.	Pond.	Calf.	Pond.
Ubicación de la Empresa	0,10	4	0,40	3	0,30	2	0,20	2	0,20
Gama de productos	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40	3	0,30
Competitividad en precios	0,15	4	0,60	4	0,60	3	0,45	4	0,60
Experiencia	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40	2	0,20
Calidad de productos	0,10	3	0,30	3	0,30	4	0,40	3	0,30
Capacidad del personal	0,05	3	0,15	4	0,20	4	0,20	3	0,15
Políticas de crédito	0,10	2	0,20	3	0,30	3	0,30	3	0,30
Imagen	0,20	2	0,40	4	0,80	4	0,80	3	0,60
Canales de Distribución	0,10	3	0,30	4	0,40	4	0,40	3	0,30
TOTAL	1,00		3,15		3,70		3,55		2,95

CONCLUSIONES: En la matriz de Perfil Competitivo podemos observar que la Empresa de Belleza Avon tiene una mejor posición competitiva que la

⁶⁶Distribuidora de Cosméticos Austral.



Distribuidora Pedro Santos con un puntaje de 3,70, seguido de Yanbal con un puntaje de 3,55. Mediante los datos obtenidos se observa que la Distribuidora Pedro Santos tiene un bajo perfil competitivo.

Analizando renglón por renglón se nota que la principal debilidad de la distribuidora Pedro Santos es su imagen y las políticas de crédito que maneja ya que la misma no cuenta con un informe detallado de sus cuentas por cobrar, además los montos de crédito otorgados a sus clientes son elevados por lo que existe un riesgo alto de que estas cuentas con el tiempo sean incobrables. En cuanto al principal competidor Avon se puede notar que tiene fortalezas tanto mayores como menores, en cuanto a una de sus fortalezas es la experiencia que tiene en el mercado ya que esta inicio sus actividades hace 50 años, además cuenta con la debida capacitación a su personal en cuanto a servicio al cliente.

La distribuidora Pedro Santos en base a este análisis, tendría que enfocar estrategias que permita un mayor posicionamiento competitivo en el mercado, desarrollando vías y métodos más adecuados para la empresa.



TABLA 3.14: JUSTIFICACION DE LA MPC

Factores Clave de Éxito	Distribuidora Pedro Santos	AVON	YANBAL	ESIKA
	Calificación.	Calificación.	Calificación.	Calificación.
Ubicación de la Empresa	4 Excelente ubicación en sus 4 locales	3 Esta situado alrededor de la competencia.	2 Sus locales son escasos en la ciudad	2 Está ubicado en un lugar donde no hay concurrencia constante de personas.
Gama de productos	4 Tiene variedad de productos según la necesidad de los clientes	4 Dispone de una diversidad de productos por catalogo.	4 Tiene gran variedad de productos para los consumidores.	3 Varios productos para que el cliente escoja.
Competitividad en precios	4 Sus precios son razonables y le permiten competir y modificar.	4 Sus precios son convenientes para sus clientes.	3 Los precios de los productos son altos en relación a sus competidores.	4 Los precios de los productos son cómodos y aceptados en el mercado.
Experiencia	4 Tiene 40 años de experiencia lo que le permite conocer el mercado en el que encuentra como también realizar buenos negocios.	4 Cuenta con experiencia y sabe mantenerse en el mercado competitivo.	4 Tiene experiencia en el mercado, debido a sus años de trabajo.	2 No tiene mucha experiencia en el mercado.
Calidad de productos	3 Su calidad no es total pero es buena.	3 Su calidad le permite ser competitivos.	4 Su calidad de sus productos sobrepasa de la competencia.	3 Su calidad no es competitiva en el mercado.



Capacidad del personal	3 Tiene personal con experiencia pero con poca capacitación.	4 Su personal tiene experiencia en atención al cliente.	4 El personal de la Empresa tiene capacitación constante.	3 Personal con poca experiencia y capacitación.
Políticas de crédito	2 Las políticas de crédito que maneja la Empresa son inadecuadas	3 Existen facilidades de pago para el consumidor final.	3 Las formas de pago son buenas pero a corto plazo.	3 El pago de sus productos se realiza en varias cuotas.
Imagen	2 La imagen que predomina la distribuidora es baja.	4 Su imagen tiene gran impacto en el consumidor.	4 La fuerte publicidad ha hecho que su imagen sobresalga en el mercado.	3 Su imagen no es tan conocida en el mercado actual.
Canales de Distribución	3 Pocos medios para hacer llegar su producto al cliente.	4 Extensos canales de distribución.	4 Sus ventas lo realizan por medio de catálogos e internet.	3 Escasos canales de distribución.

Conclusión General: La Distribuidora Pedro Santos tiene un porcentaje minoritario de aceptación en el mercado, ya que sus principales competidores abarcan una parte significativa del mercado actual en el que se desenvuelven, es decir, tienen un alto perfil competitivo. Por lo que las estrategias de la empresa deberán enfocarse en el grado de aceptación y competitividad de aquellas empresas que se dedican a la misma actividad. Como también en atraer, mantener y retener a clientes actuales y potenciales.



3.2.2 Amenaza de Entrada

Para llevar a cabo este análisis a continuación se determinará algunas de las barreras de entrada que actúan para evitar la penetración de nuevas empresas al mercado actual en el deservuelve la Distribuidora, tales como:

- **Requerimientos de capital:** Las empresas que deseen ingresar al mercado de productos de belleza y aseo personal, deben contar con una inversión de capital suficientemente alta que cubra con las actividades que va a desempeñar ya que la Distribuidora Pedro Santos cuenta con un capital aproximado de \$500.000.
- **Políticas Gubernamentales:** en cuanto a este punto consideramos que es una barrera de entrada ya que los impuestos como: Impuesto a la Renta, IVA, retenciones, tasas arancelarias y tasa de interés, son cada vez más altos; así como las leyes, reglamentos determinados en la Constitución (medio ambiente y bienestar social, arancel) son rígidos, razón por lo cual, toda empresa tiene que cumplir. Las empresas que deseen competir dentro del mercado deberá cumplir con los requisitos y normas establecidas en la Ley de Compañías y Código de Comercio.
- **Gastos de Distribución:** las Empresas invierten montos mínimos en cuanto a la distribución de sus productos, ya que estas cuentan con medios de movilización propio, y además distribuyen a varias zonas geográficas como por ejemplo: gran parte del Azuay y Cañar, el cual podría ser prohibitivo para un participante potencial, ya que estas Empresas de belleza cubren la mayor parte del mercado actual.
- **Otras:** Además de las barreras mencionadas, podemos citar los siguientes: Los recursos económicos que tiene los consumidores, ya que este se ve afectado por el alza de los precios de cada uno de los productos básicos que adquiere diariamente, de esta forma, disminuyendo su poder de compra para aquellos productos selectos. Otra barrera, son las costumbres de las personas especialmente de personas que viven en la zona rural ya que tienen una ideología en cuanto a la utilización de productos de belleza por ser perjudiciales para la estética, disminuyendo de esta forma, el mercado donde se compite.



3.2.3 Amenaza de Sustitutos

Antes de proceder al análisis de este tema, mencionaremos la definición de productos sustitutos: Son aquellos productos que tienen características diferentes a precios bajos que satisfacen la misma necesidad en relación al producto principal. En nuestro caso la Distribuidora cuenta con productos sustitutos, tales como: shampoo, tintes, perfumes, cosméticos, gel, cepillos de cabello, etc. Pero debemos tomar en consideración a aquellas empresas que comercializan productos similares a los que ofrece la Distribuidora y a precios bajos, tales como: Distribuidora Gil, Distribuidora Austral, Avon, Yanbal, Esika, y pequeñas empresas que no son estables en el mercado, recalcando que estos ofertan productos sustitutos como: línea de shampoo, tintes, cremas para cabello, esmaltes, bisutería, y otros.

Estas empresas que ofertan productos sustitutos constituyen una resistencia para la Distribuidora no por sus productos, sino por la facilidad de pago, presentación de los productos por catálogos y página web, precios bajos, promociones y descuentos.

3.2.4 Poder del comprador

La Distribuidora cuenta con 3400 clientes en total: 100 clientes fijos de los locales, los otros 300 corresponden a los agentes vendedores y los 3000 son variables (2000 compran cada quince días y los 1000 compran rara vez). Los tipos de compradores son de bajos recursos y compradores masivos como: gabinetes, tiendas pequeñas, farmacias.

Los precios son los mismos para todo tipo de comprador ya sea mayorista o minorista, se ofrece algunos descuentos adicionales a compradores que tengan alguna prioridad con el dueño como por ejemplo: personas que tienen algún vínculo familiar y amigos allegados a la gerencia.

La empresa maneja la siguiente política de créditos:

- **Crédito de 30 días:** para aquellos clientes que compran un valor de \$100 a \$300 pudiendo realizar sus abonos semanalmente.



- **Crédito de 45 días:** para aquellos clientes que compran por un valor de \$300 a \$600 en adelante, pudiendo realizar sus abonos semanalmente.

La Distribuidora mantiene una buena relación con sus clientes, brindándoles un buen servicio y productos de calidad. Podemos mencionar que los clientes mayoristas son cada vez más exigentes en cuanto al producto, marca, imagen, precios, política de ventas, distribución, etc.

3.2.5 Poder del Proveedor

En cuanto a proveedores disponen con 75 a 100 proveedores que mantienen una imagen crediticia dentro del mercado. Algunos proveedores tienen intermediarios tanto locales como nacionales, con los cuales mantiene una buena relación laboral.

La política de pago es al contado y a crédito. La política de crédito que maneja con ellos, es un plazo de 60 días, en el caso de que la empresa se atrase paga un porcentaje adicional al monto de la compra. La distribuidora al comprar mayores cantidades de productos a sus proveedores estos les otorgan descuentos y promociones adicionales. Es necesario recalcar que si la empresa no vende los productos después de la fecha de caducidad los proveedores le cambian por los mismos productos o le ofrecen un crédito para la compra de otros productos, esto constituye una ventaja para la empresa, ya que no pierde su inversión.

Los proveedores antes mencionados no tienen poder sobre la empresa, ya que la Gerencia no cuenta con un solo proveedor sino con varios, teniendo la alternativa de exigir y cambiar su proveedor en caso de que este no cumpla o no esté de acuerdo con las condiciones mutuamente establecidas.

3.3 ANALISIS ORGANIZACIONAL

3.3.1 Tecnología

La naturaleza del negocio no implica una utilización de maquinaria especializada, ya que el personal de la empresa debe tener experiencia en: despacho y atención al cliente, conocimiento de las líneas de productos. Maneja el programa **ABAGO** para facilitar la contabilidad. Sus facturaciones lo realizan manualmente en dos



sucursales, y en la agencia principal y la segunda sucursal cuenta con equipos de cómputo para llevar a cabo la facturación.

3.3.2 Financiero

A continuación se detalla el Balance General de la Distribuidora Pedro Santos, el cual nos ayuda en la realización de los indicadores financieros claves para de esta manera saber la situación económica de la Empresa. Debemos tomar en consideración que estos son los primeros balances que han sido elaborados y entregados recientemente, por lo que la gerencia no tenía un conocimiento sobre la situación financiera de la Empresa.



**TABLA 3.15: BALANCE GENERAL DE LA EMPRESA
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010.**

	SUBTOTALES	TOTALES
ACTIVO CORRIENTE		182.121,65
DISPONIBLE		1.066,99
Caja	1.066,99	
EXIGIBLE		81.234,16
CLIENTES		39.414,77
Clientes no relacionados	39.414,77	
IMPUESTOS TRIBUTARIOS		41.819,39
IVA Pagado	27.117,38	
Retención Fuente 1%	722,84	
Anticipo Pagado	13.979,17	
REALIZABLE		558.430,50
Inventario de Mercaderías	558.430,50	
ACTIVO FIJO		141.390,00
DEPRECIABLE		141.390,00
Muebles y Enseres	12.500,00	
Equipo de Computación	16.890,00	
Maquinaria	12.000,00	
Vehículos	35.000,00	
Edificios	65.000,00	
		781.132,65
(-) Provisión de cuentas Incobrables	989,00	
PASIVO		212.863,86
PASIVO CORRIENTE		212.863,86
Proveedores	145.382,25	
Documentos Por Pagar	66.500,00	
Retención Fuente 1% Proveedores	981,61	
		213.852,86
PATRIMONIO		567.279,79
Utilidad del Ejercicio - Utilidad	39.244,56	
Utilidades Acumuladas	23.354,31	
Capital Sr. Pedro Santos	504.680,92	
		567.279,79
TOTAL PASIVO + CAPITAL		781.132,65

INDICADORES

En la realización de los indicadores se trabajo con datos reales del Balance General de la Empresa la misma que es información financiera actualizada.



RAZONES DE LIQUIDEZ

$$\text{Razon de Solvencia} = \frac{\text{Activos Circulantes}}{\text{Pasivos Circulantes}}$$

$$\text{Razon de Solvencia} = \frac{640731,65}{227598,02} = \$2,82$$

Por cada dólar de deuda a corto a plazo que tiene la Distribuidora Pedro Santos, se posee \$2,82 en activos para poder responder con las obligaciones a corto plazo.

$$\text{Razon de la Prueba Acida} = \frac{\text{Activos Circulantes menos inventario}}{\text{Pasivos Circulantes}}$$

$$\text{Razon de la Prueba Acida} = \frac{640731,65 - 558430,50}{227598,02} = \$0,36$$

Por cada dólar de deuda a corto a plazo que tiene la Distribuidora Pedro Santos, se posee \$0,36 en activos para poder responder con las obligaciones a corto plazo.

RAZONES DE APALANCAMIENTO O ENDEUDAMIENTO

$$\text{Razon del Pasivo total al Activo total} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activos Totales}}$$

$$\text{Razon del Pasivo total al Activo total} = \frac{213852,86}{781132,65} = 0,27\%$$

La Distribuidora Pedro Santos tiene un 27% de financiamiento por parte de los Proveedores, mientras que el 73% corresponde a los activos de la empresa.

$$\text{Razon de Pasivo - Capital} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Total del capital contable de los Accionistas}}$$

$$\text{Razon de Pasivo - Capital} = \frac{213852,86}{504680,92} = 0,42\%$$

La empresa tiene un 42% de financiamiento por parte de los proveedores, mientras que la diferencia de 58% corresponde al capital aportado por el dueño de la empresa.

RAZONES DE ACTIVIDAD

$$\text{Rotación de Activos Fijos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Fijos}}$$



$$\text{Rotación de Activos Fijos} = \frac{869385.25}{141390.00} = \$6,15$$

Por cada dólar que rota dentro de los activos que posee la Distribuidora Pedro Santos, se genera \$ 6,15 en ventas.

$$\text{Rotación de Activos Totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$$

$$\text{Rotación de Activos Totales} = \frac{869385.25}{781132.65} = \$1,11$$

La empresa genera el 1,11% de ventas por la inversión realizada en cuanto a los activos que dispone.

$$\text{Rotación de las Cuentas Por Cobrar} = \frac{\text{Ventas a crédito anuales}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$$

$$\text{Rotación de las Cuentas Por Cobrar} = \frac{104326.23}{38425.77} = 2,72 \text{ veces}$$

Al año la Distribuidora Pedro Santos cobra a sus clientes 2,72 veces.

$$\text{Período de cobro promedio} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Ventas a crédito anuales}}$$

$$\text{Período de cobro promedio} = \frac{38425.77}{104326.23} = 105 \text{ días}$$

La empresa requiere 105 días para el cobro de sus ventas a crédito, el mismo que no debería sobrepasar para que no se conviertan en cuentas incobrables.

RAZONES DE RENTABILIDAD

$$\text{Margen Bruto de Utilidades} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Margen Bruto de Utilidades del mes de junio} = \frac{869385.25 - 830140.69}{869385.25} = \$0,05$$

Por cada dólar que vende la Distribuidora, tiene una utilidad de \$ 0.05.

$$\text{Margen Neto de Utilidades} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$



$$\text{Margen Neto de Utilidades} = \frac{39244.56}{869385.25} = \$ 0,05$$

Por cada dólar que vende la Distribuidora gana el \$ 0,05 de utilidad.

$$\text{Rendimiento sobre los activos Totales} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$$

$$\text{Rendimiento sobre los activos Totales} = \frac{39244.56}{781132.65} = \$ 0,05$$

Por cada dólar que la empresa invierte de activos, retorna un \$ 0,05 de rendimiento sobre la inversión realizada.

$$\text{Rendimiento sobre el capital contable de los accionistas} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total del Capital Contable de los Accionistas}}$$

$$\text{Rendimiento sobre el capital contable de los accionistas} = \frac{39244.56}{504680.92} = \$ 0,08$$

Por cada dólar aportado por el propietario de la Distribuidora le devuelven el \$ 0,08 de la inversión realizada.

Conclusión.- Según el análisis realizado se puede observar que la Empresa cuenta con liquidez para cubrir con sus obligaciones a corto plazo, además la Empresa no requiere de mucho financiamiento por parte de sus proveedores, ni entidades bancarias ya que cuenta con activos propios y capital aportado para seguir con su inversión. En cuanto al manejo de los recursos de la empresa, no todos son adecuadamente utilizados por lo que se deberá establecer medidas para optimizar estos recursos. En lo referente a la rentabilidad de la Distribuidora, la experiencia de la gerencia le ayudado a obtener buenos rendimientos económicos generados de las ventas que realiza, pero todavía le hace falta un mayor conocimiento y esfuerzo que le ayude en la toma de decisiones adecuadas.

3.3.3 Materiales

3.3.3.1 Infraestructura

La “Distribuidora Pedro Santos” tiene los siguientes activos:

Vehículos: \$ 35000,00

Equipos de computación: \$ 16890,00



Muebles y enseres: \$ 12500,00

Maquinaria: \$ 12000,00

Edificios: \$ 65000,00

3.3.3.2 Recursos Humanos

En la actualidad, la distribuidora cuenta con el siguiente personal:

TABLA 3.16: Personal de la empresa.

CARGO	FUNCIONES	Nº	SUELDO
Gerente General	- Toma de decisiones - Delega Funciones -Recibe informes de los Departamentos	1	\$600,00
Administradora	- Planifica y Controla los planes -Realiza presupuestos - Pago de sueldos	1	\$350,00
Contadora	-Llevar los registros contables -Elaborar y Presentar Estados Financieros. - Realizar Retenciones Tributarias	1	\$400,00
Agentes vendedores	-Distribuir los productos en las diferentes zonas - Cobro al cliente mayorista. - Brindan capacitación al personal de la Empresa	2	\$400,00
Atención al cliente	- Informa al consumidor del producto - Da servicio pos-venta al cliente. - Facturación.	12	\$300,00

El personal de la empresa tiene conocimiento en despacho, atención al cliente, y conocimiento del uso y de las líneas de productos. El personal en ventas no cuenta con una capacitación constante, ya que reciben capacitación dos veces al año.

Además del personal de la empresa, cuenta con varias personas en sus diferentes locales con el cargo de impulsadoras, contratadas por cada empresa de determina marca que adquiere la Distribuidora, por consiguiente, la empresa no tiene responsabilidad alguna sobre la remuneración a cada una de ellas.



Para la Distribuidora hemos propuesto los siguientes requisitos para contratar a su personal en caso de que exista vacante:

- ◆ **Contadora:** La empresa contratará a una persona, sea de sexo masculino o femenino con un rango de edad de 24 años a 35 años, deberá haber terminado la educación secundaria y cursar o haber terminado el tercer nivel en la carrera de Contabilidad. Tener excelentes relaciones interpersonales, buena presentación, disponibilidad de horario y excelentes referencias laborales.
- ◆ **Atención al Cliente:** La empresa contratará a personas, sea de sexo femenino con un rango de edad de 20 a 28 años, deberán haber terminado la educación secundaria como mínimo, deberán tener por lo menos dos años de experiencia en lo relacionado con servicio al cliente, tener buena presencia, referencias personales y disponibilidad de horario a tiempo completo.
- ◆ **Agentes vendedores:** La empresa contratará a personas para esta área, de preferencia de sexo masculino, deberán haber terminado la educación secundaria como mínimo, contar con movilización propia, licencia de tipo A, con experiencia de 2 años, de una edad de 25 a 35 años, conocimiento de las diferentes calles del Azuay y parte del Cañar, deberá tener buenas relaciones interpersonales, disponibilidad de tiempo completo y excelentes referencias de aquellas empresas en las que laboró anteriormente.

3.3.3.3 Filosofía

3.3.3.3.1 Misión

Misión: “Satisfacer las necesidades de los clientes en cuanto a productos de belleza e higiene personal de alta calidad con un servicio que superen sus expectativas”.

3.3.3.3.2 Visión

Visión: “En el año 2011 ser la empresa líder del mercado de productos de higiene personal y belleza en la Ciudad de Cuenca y el Austro, a través de un personal capacitado y altamente motivado, procesos ágiles, clientes satisfechos con resultados financieros que permitan un crecimiento duradero”.



3.3.3.3.3 Valores

Valores: “La empresa predomina honestidad, cordialidad, respeto, atención y ética profesional”.

3.3.4 Producto

3.3.4.1 Cartera de productos

La distribuidora cuenta con 18 líneas de productos.

3.3.4.2 Línea de productos

Otelo marca de pañales; **Wella** marca de shampoo; **Loreal** marca de labiales; **ReneChardón** marca de tratamientos para el cabello, crema para manos; **Recamier**, **Schwarzkopf** marca de fijadores, tintes, cremas, desodorantes; **Vogue** marca de bases, rímel, delineadores, labiales; **Samsung** marca de máquinas, planchas secadoras; **Alfaparma** marca de productos: tintes, tratamientos; **Vandur** marca de cepillos; Las Fragancias marca de perfumes; **Hidra Color** marca de tintes; **Orquídeas** marca de shampoo por galón; Laboratorios Farmacéutico Weir marca de Gel; **Angelino** shampoo para niños; **Roder** marca de esmaltes; **Sedal y Anua** marcas de shampoo, cremas, tratamientos; Ego marca de shampoo, acondicionadores y cremas para hombres.

3.3.5 Mercado

Los productos que la Empresa ofrece van dirigidos al público en general, especialmente a las mujeres.

3.3.6 Alianzas

La distribuidora no tiene alianzas estratégicas con otras empresas que se dediquen a la misma actividad.

3.4 FORD

Una vez realizado el Análisis Situacional del entorno, es decir, un análisis interno y externo de la organización, así como, las encuestas realizadas a 384 personas de una población de 417.632 habitantes dentro de la ciudad de Cuenca, procederemos a clasificar la información obtenida en base a su importancia, interpretación e incidencia, que puede tener para la “Distribuidora Pedro Santos” mediante el análisis FORD.



ANALISIS INTERNO

Fortalezas

- Cuenta personal estable para el desarrollo de las actividades de la empresa.
- Existe 400 clientes que se mantienen fijos, por lo que se les consideran que la Distribuidora cuenta con clientes leales.
- La empresa cuenta con una diversidad de productos.
- Existe una buena distribución de la instalación de sus cuatro locales.
- Cuenta con varios proveedores, los cuales la empresa mantiene una buena relación laboral.
- Existe una correcta ubicación de los productos en los estantes de la Distribuidora.
- La empresa cuenta con una buena ubicación geográfica.
- Experiencia del Gerente en el campo de los negocios.

Debilidades

- La misión y visión de la empresa no están claramente definidas.
- La Empresa no ha tenido crecimiento sostenido en sus ventas en los últimos años.
- Faltas de equipos de computación y programas de contabilidad en sus locales.
- La Empresa manifiesta que existe poca rotación en Inventarios.
- Falta de una capacitación constante al personal de la empresa.
- Falta de conocimiento por parte de la Gerencia sobre la situación económica de la empresa en forma mensual.
- No existe estados financieros confiables.
- No tiene un Plan Estratégico como soporte para la toma de decisiones.
- El recurso humano y financiero de la Empresa no son asignados ni utilizados correctamente.
- La Distribuidora no tiene una base de clientes actualizada.
- La política de crédito para los clientes que maneja la empresa son inadecuadas, ya que estas con el tiempo pueden llegar a ser incobrables.



ANALISIS EXTERNO

Oportunidades

- Información por parte de los proveedores acerca de nuevos productos.
- La Distribuidora abarca un mercado mayoritario ya que su producto va dirigido en especial a las mujeres, teniendo un 53.30% (319.574) en el Azuay del total de la población (599.546), mientras que en Cañar tiene un 54.40% (31.661) del total de 58.185 habitantes.
- Índice de inflación se mantiene inferior al 1% mensual.
- Para ingresar al mercado donde se compite se requiere de un capital aproximado de \$500.000,00, el cual, constituye una ventaja para la Distribuidora, ya que da origen a una barrera de entrada.
- La canasta vital familiar presenta una recuperación en el consumo de \$61,68.
- La tasa de interés activa vigente se encuentra en 8,94%, lo cual posibilita la obtención de créditos en caso de necesitarlos.
- Al segmento que va dirigido los productos de belleza y aseo personal que ofrece la empresa lo consumen desde temprana edad.

Resistencias

- Incremento en los precios de algunos productos en un 20%.
- Debido al aumento de la tasa arancelaria del 30% y 35% en el mercado de cosméticos, se ha incrementado el precio de algunos productos en un 20%.
- Inestabilidad económica del país.
- Alto índice de subempleo (38,03%).
- El ingreso mensual destinado a cuidado y artículos personales de la población es de \$4,28; teniendo un desfase de \$10,80 en comparación con lo estimado en la canasta básica.
- Desfase en la canasta básica familiar de \$92,10; esto impide que la mayoría de la población pueda realizar gastos adicionales en el ámbito de cuidado y artículos personales.
- Existe una mayor frecuencia de compra de productos de la competencia.



- La mayor parte de los clientes de la competencia como: Avon y Yanbal, se sienten satisfechos con el despacho, servicio y producto que adquiere.
- La imagen que predomina la competencia tiene un gran impacto en el consumidor.
- Por las facilidades de pago, canales de distribución y calidad los clientes optan por comprar productos de los principales competidores.

3.5 Matrices de Ajuste y Decisión

3.5.1 Clasificación de las matrices

Para llevar adelante este análisis de ajuste y seleccionar la estrategia adecuada para la empresa, realizaremos las técnicas claves como son las matrices. A continuación mencionaremos las matrices a utilizarse:

- Matriz FORD
- Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA)
- Matriz del Boston Consulting Group (BCG)
- Matriz Interna y Externa
- Matriz de la Estrategia Principal

3.5.2 Elaboración de matrices de ajuste y decisión



TABLA 3.17: MATRIZ FORD

	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuenta personal estable para el desarrollo de las actividades de la empresa. • Existe 400 clientes que se mantiene fijos, por lo que se les consideran que la Distribuidora cuenta con clientes leales. • La empresa cuenta con una diversidad de productos. • Existe una buena distribución de la instalación de sus cuatro locales. • Cuenta con varios proveedores, los cuales la empresa mantiene una buena relación laboral. • Existe una correcta ubicación de los productos en los estantes de la Distribuidora. • La empresa cuenta con una buena ubicación geográfica. • Experiencia del Gerente en el campo de los negocios. 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • La misión y visión de la empresa no están claramente definidos. • La empresa no ha tenido un crecimiento sostenido en sus ventas en los últimos años. • Faltas de equipos de computación y programas de contabilidad en sus locales. • La Empresa manifiesta que existe poca rotación en Inventarios. • Falta de una capacitación constante al personal de la empresa. • Falta de conocimiento por parte de la Gerencia sobre la situación económica de la empresa en forma mensual. • No existe estados financieros confiables. • No tiene un Plan Estratégico como soporte para la toma de decisiones. • El recurso humano y financiero de la Empresa no son asignados ni utilizados correctamente. • La Distribuidora no tiene una base de clientes actualizada. • La política de crédito para los clientes que maneja la empresa son inadecuadas, ya que estas con el tiempo pueden llegar a ser incobrables.
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Información de los proveedores a cerca de nuevos productos. • La Distribuidora abarca un mercado mayoritario ya que su producto va dirigido en especial a las mujeres, 	<p>Estrategias FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Distribuidora cuenta con un personal motivado y responsable como también con una amplia gama de productos el mismo que ayudara incrementar la 	<p>Estrategias DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Podemos evitar que exista un incremento alto y constante en el precio de los productos debido a una baja tasa de inflación en los últimos meses.



<p>teniendo un 53.30% (319.574) en el Azuay del total de la población (599.546), mientras que en Cañar tiene un 54.40% (31.661) del total de 58.185 habitantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Índice de inflación se mantiene inferior al 1% mensual. • Para ingresar al mercado donde se compite se requiere de un capital aproximado de \$500.000,00, el cual, constituye una ventaja para la Distribuidora, ya que da origen a una barrera de entrada. • La canasta vital familiar presenta una recuperación en el consumo de \$61,68. • La tasa de interés activa vigente se encuentra en 8,94%, lo cual posibilita la obtención de créditos en caso de necesitarlos. • Al segmento que va dirigido los productos de belleza y aseo personal que ofrece la empresa lo consumen desde temprana edad. 	<p>frecuencia de compra de los clientes, así como, su fidelidad hacia la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Al mantener una buena relación laboral y la obtención de información por parte de los proveedores a cerca de nuevos productos, nos permite ampliar la cartera de productos, de esta forma, ayudara a atraer y mantener a clientes actuales y potenciales. • La Distribuidora al contar con una barrera de entrada (capital), le permite reducir la competencia potencial dentro del mercado actual en el que se desarrolla. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la rotación de inventarios aprovechando que el segmento del mercado al cual va dirigido el producto es grande(mujeres), y su consumo se realiza desde temprana edad, como también la lealtad que existe por parte de los clientes actuales, de esta manera se alcanzara un incremento en sus ventas. • Al existir una recuperación en el consumo de la canasta vital familiar, el Gerente de la Distribuidora deberá establecer políticas de descuento y promoción para elevar sus ventas.
<p>Resistencias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Debido al aumento de la tasa arancelaria del 30% y 35% en el mercado de cosméticos, se ha incrementado el precio de algunos productos en un 20%. • Inestabilidad económica del país. • Alto índice de subempleo (38,03%). • El ingreso mensual destinado a cuidado y artículos personales de la población es de \$4,28; teniendo un desfase de \$10,80 en comparación con lo estimado 	<p>Estrategias FR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mediante un buen servicio brindado por el personal de la empresa, con una diversidad de productos disponibles y con una buena ubicación de la empresa se tratará de receptar la atención del consumidor tanto actual como potencial, para poder incrementar las ventas de los productos que ofrece la misma. • Reforzar y aprovechar la relación existente con los proveedores ya que nos permitirá obtener descuentos 	<p>Estrategias DR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer estrategias adecuadas para fortalecer los puntos débiles de la empresa, y a la vez ser más competitivo en el mercado actual. • Llevar un manejo adecuado de los reportes contables para que la Gerencia tenga conocimiento de la situación de la empresa, y en base a esto tomar las medidas correctivas a tiempo. • Al no existir una asignación correcta del recurso financiero



<p>en la canasta básica.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desfase en la canasta básica familiar de \$92,10; esto impide que la mayoría de la población pueda realizar gastos adicionales en el ámbito de cuidado y artículos personales. • Existe una mayor frecuencia de compra de productos de la competencia. • La mayor parte de los clientes de la competencia como: Avon y Yanbal, se sienten satisfechos con el despacho, servicio y producto que adquiere. • La imagen que predomina la competencia tiene un gran impacto en el consumidor. • Por las facilidades de pago, canales de distribución y calidad los clientes optan por comprar productos de los principales competidores. 	<p>en la compra de los productos, de esta forma, evitar que la tasa arancelaria impuesta no afecte de manera significativa en el precio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Con la diversidad de productos, buena relación con los proveedores, canales de distribución, un adecuado Benchmarking, atención al cliente que dispone la Distribuidora, podrá disminuir el porcentaje de consumidores que compran a la competencia. • En base del conocimiento del Gerente en el campo de los negocios, puede buscar alternativas que le ayuden a mejorar su imagen dentro del mercado en el que compete. 	<p>y humano que dispone la empresa, no le permite darse a conocer en el mercado; por lo que la Distribuidora debería designar un porcentaje mayor para el incremento de canales de distribución y publicidad, de esta manera, alcanzará un mayor impacto sobre el consumidor en cuanto a imagen y credibilidad en relación a la competencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Distribuidora al no contar con un Plan estratégico, la Gerencia no puede visualizar de forma clara los problemas actuales que atraviesa la empresa, en cuanto a: competencia (imagen – calidad - facilidades de pago), disminución de clientes, cuentas por cobrar, y otros.
---	--	--

Conclusión: Mediante la elaboración de la matriz FORD, es decir, una relación de los factores internos y externos claves de la Distribuidora “Pedro Santos”, podemos plantear diversos tipos de estrategias, tales como: Integración: Integración Vertical hacia Adelante, Integración Horizontal; Intensivas: Penetración en el Mercado, Desarrollo en el mercado, Desarrollo de Productos y; de Diversificación: Concéntrica.

Las Estrategias mencionadas se consolidarán con las demás matrices que se elaboren en el capítulo.



TABLA 3.18: MATRIZ DE FACTORES INTERNOS DE LA DISTRIBUIDORA PEDRO SANTOS

FACTORES CLAVES	PONDERACION	CLASIF.	R. POND.
• Cuenta personal estable para el desarrollo de las actividades de la empresa.	0,04	4	0,16
• Existe 400 clientes que se mantiene fijos, por lo que se les consideran que la Distribuidora cuenta con clientes leales.	0,06	4	0,24
• La empresa cuenta con una diversidad de productos.	0,04	4	0,16
• Existe una buena distribución de la instalación de sus cuatro locales.	0,03	3	0,09
• Cuenta con varios proveedores, los cuales la empresa mantiene una buena relación laboral.	0,06	4	0,24
• Existe una correcta ubicación de los productos en los estantes de la Distribuidora.	0,04	3	0,12
• La empresa cuenta con una buena ubicación geográfica.	0,05	4	0,20
• Experiencia del Gerente en el campo de los negocios.	0,05	4	0,20
• La misión y visión de la empresa no están claramente definidos.	0,05	1	0,05
• La empresa no ha tenido un crecimiento sostenido en sus ventas en los últimos años.	0,09	1	0,09
• Faltas de equipos de computación y programas de contabilidad en sus locales.	0,04	2	0,08
• La Empresa manifiesta que existe poca rotación en Inventarios.	0,05	1	0,05
• Falta de una capacitación constante al personal de la empresa.	0,04	2	0,08
• Falta de conocimiento por parte de la Gerencia sobre la situación económica de la empresa en forma mensual.	0,07	1	0,07
• No existe estados financieros confiables.	0,06	1	0,06
• No tiene un Plan Estratégico como soporte para la toma de decisiones.	0,08	1	0,08
• El recurso humano y financiero de la Empresa no son asignados ni utilizados correctamente.	0,05	1	0,05
• La Distribuidora no tiene una base de clientes actualizada.	0,05	1	0,05
• La política de crédito para los clientes que maneja la empresa son inadecuadas, ya que estas con el tiempo pueden llegar a ser incobrables.	0,05	1	0,05
TOTAL	1,00		2,12

1=Debilidad Mayor	2=Debilidad Menor	3=Fortaleza Menor	4=Fortaleza Mayor
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------



TABLA 3.19: MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS DE LA DISTRIBUIDORA PEDRO SANTOS.

FACTORES CLAVES	PONDERACION	CLASIF.	R. POND.
• Información de los proveedores a cerca de nuevos productos.	0,05	4	0,20
• La Distribuidora abarca un mercado mayoritario ya que su producto va dirigido en especial a las mujeres, teniendo un 53.30% (319.574) en el Azuay del total de la población (599.546), mientras que en Cañar tiene un 54.40% (31.661) del total de 58.185 habitantes.	0,06	4	0,24
• Índice de inflación se mantiene inferior al 1% mensual.	0,05	3	0,05
• Para ingresar al mercado donde se compite se requiere de un capital aproximado de \$500.000,00, el cual, constituye una ventaja para la Distribuidora, ya que da origen a una barrera de entrada.	0,06	4	0,24
• La canasta vital familiar presenta una recuperación en el consumo de \$61,68.	0,04	4	0,16
• La tasa de interés activa vigente se encuentra en 8,94%, lo cual posibilita la obtención de créditos en caso de necesitarlos.	0,04	3	0,12
• Al segmento que va dirigido los productos de belleza y aseo personal que ofrece la empresa lo consumen desde temprana edad.	0,05	4	0,20
• Debido al aumento de la tasa arancelaria del 30% y 35% en el mercado de cosméticos, se ha incrementado el precio de algunos productos en un 20%.	0,06	1	0,06
• Inestabilidad económica del país.	0,04	2	0,08
• Alto índice de subempleo (38,03%).	0,04	2	0,08
• El ingreso mensual destinado a cuidado y artículos personales de la población es de \$4,28; teniendo un desfase de \$10,80 en comparación con lo estimado en la canasta básica.	0,04	2	0,08
• Desfase en la canasta básica familiar de \$92,10; esto impide que la mayoría de la población pueda realizar gastos adicionales en el ámbito de cuidado y artículos personales.	0,12	1	0,12
• Existe una mayor frecuencia de compra de productos de la competencia.	0,10	1	0,10
• La mayor parte de los clientes de la competencia como: Avon y Yanbal, se sienten satisfechos con el despacho, servicio y producto que adquiere.	0,11	1	0,11



impacto en el consumidor. • Por las facilidades de pago, canales de distribución y calidad los clientes optan por comprar productos de los principales competidores.	0,10	1	0,10
TOTAL	1,00		2,02

1=resistencia importante	2=Resistencia menor	3=Oportunidad menor	4=oportunidad mayor
---------------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

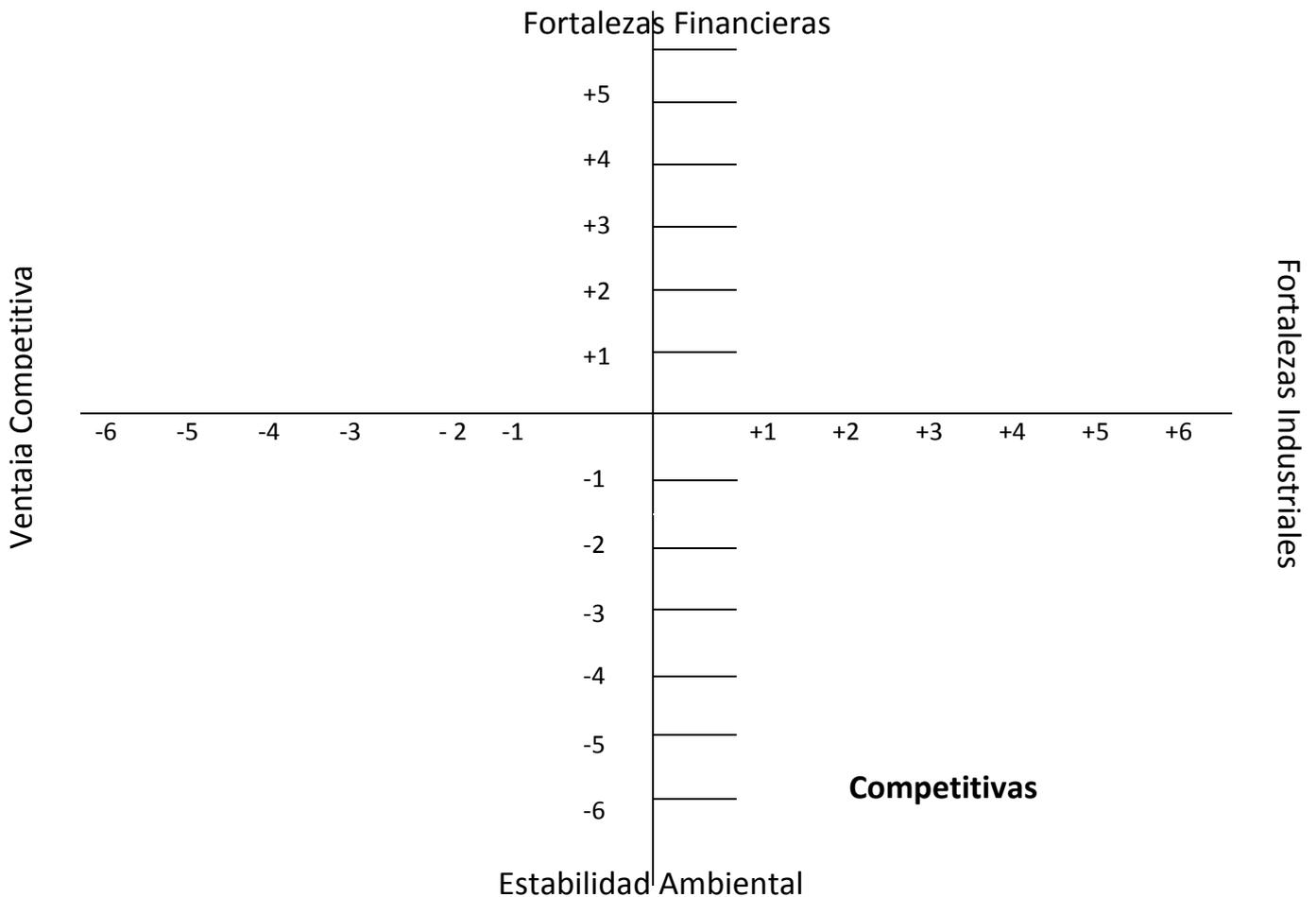
TABLA 3.20: MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN

Posición Estratégica Interna		Posición Estratégica Externa	
Fortaleza Financiera (FF)		Estabilidad Ambiental (EA)	
No lleva reportes contables	+1	Tasa de inflación	-3
Tiene índice de liquidez	+5	Variación de la demanda	-5
Registro de Ingresos y egresos	+5	Incremento de la competencia	-4
Falta de programas contables	+4	Tasa de desempleo	-5
Poca rotación de inventarios	+5	Tasa arancelaria	-5
Incremento de precios	+1	Precios de la competencia	-3
Promedio	+3,50	Promedio	-4,16
Ventaja Competitiva		Fortaleza industrial	
Participación en el mercado	-4	Estabilidad financiera	+2
Calidad del producto	-3	Utilización de recursos	+3
Diversidad de los productos	-1	Intensidad de capital	+5
Lealtad de los clientes	-2	Barrera de Entrada (Capital)	+5
Conocimiento tecnológico	-4	Aumento de la población	+6
Control sobre proveedores	-2	Incremento del consumismo	+4
Buena ubicación geográfica	-1	Disminución de la tasa activa	+4
Precios cómodos	-2	Incremento de la tasa pasiva	+4
Correcta ubicación de los productos	-1		
Promedio	-2,22	Promedio	+4,13



PUNTAJES	
+1 Peor	- 1 Mejor
+ 6 Mejor	- 6 Peor

GRAFICO 3.13: MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN

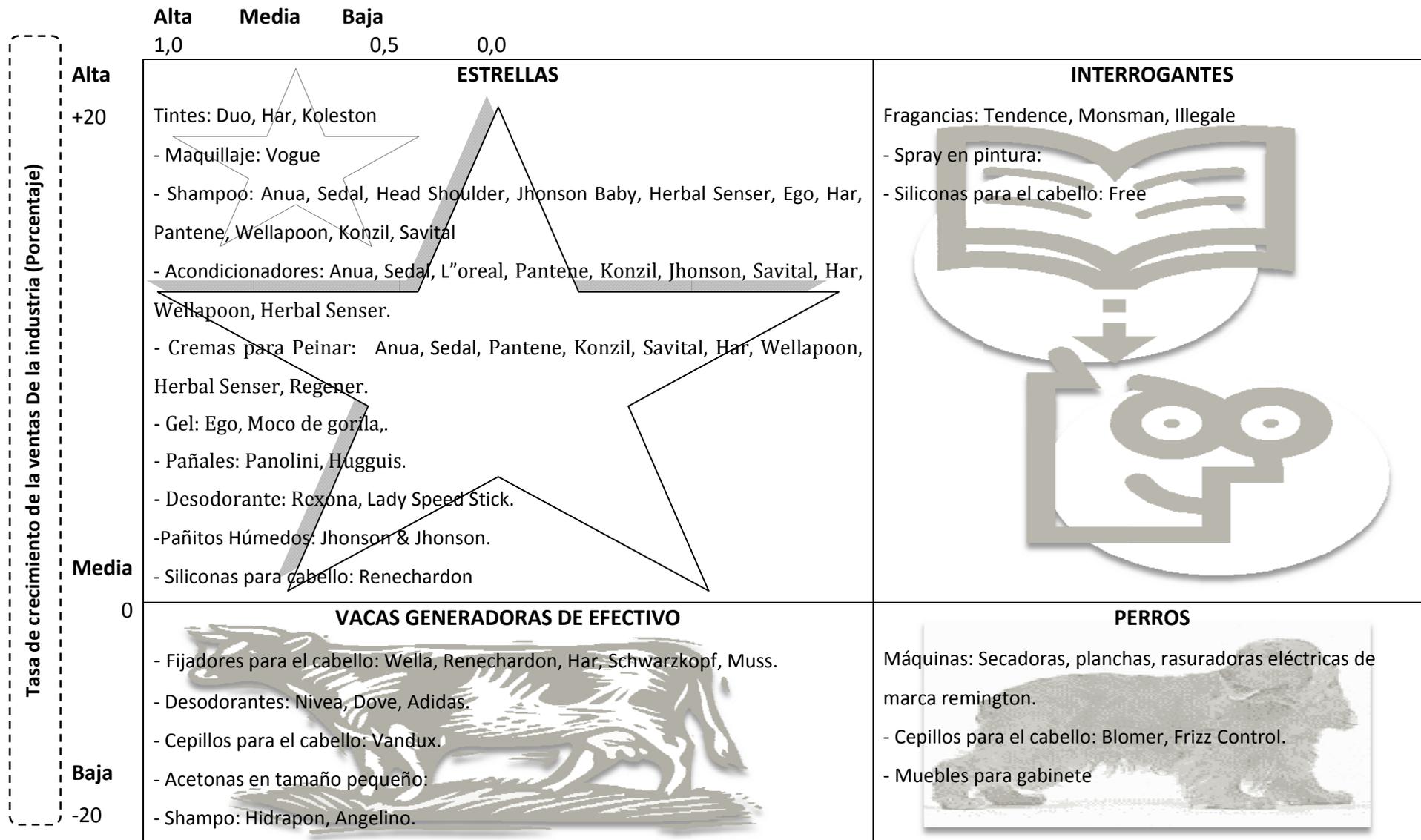


Conclusión: El vector direccional de esta matriz se encuentra ubicado en el cuadrante Competitivo, en el cual es una posición excelente para aprovechar sus fortalezas industriales y su estabilidad ambiental disminuyendo las resistencias, para ello es posible utilizar las siguientes estrategias: Integración hacia adelante, integración hacia atrás, Integración Horizontal, Penetración en el mercado, Desarrollo de productos, Desarrollo de mercado, y las Alianzas Estratégicas. Las estrategias en mención serán aplicadas de acuerdo a los factores actuales que enfrenta la empresa.



GRAFICO 3.14: MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP

Posición de la Participación Relativa en el Mercado.





ESTRELLAS: La Distribuidora Pedro Santos tiene una gran cantidad de productos exitosos para clientes actuales y potenciales, ya que estos representan las mejores oportunidades a largo de la empresa para el crecimiento y la rentabilidad. Estos productos deben recibir una inversión importante para mantener su posición, ya que estos pueden tender a convertirse en vacas lecheras, interrogantes o perros. Para ello la empresa puede utilizar las siguientes estrategias: Integración hacia adelante, Integración hacia atrás, Integración Horizontal, Penetración en el mercado, Desarrollo en el mercado, Desarrollo en el producto y Alianzas Estratégicas.

VACAS LECHERAS: La Distribuidora cuenta con una cantidad inferior a lo que tiene en los productos estrellas. Estos productos representan una gran participación en el mercado, por lo que se debe utilizar las estrategias de desarrollo de productos o la diversificación concéntrica para poder incrementar las ventas mediante una modificación o mejoría de los productos, con base a la experiencia positiva que han tenido con los productos presentes de la Distribuidora.

INTERROGANTES: Los productos que se encuentran en este cuadrante necesitan aumentar la participación en el mercado como realizando inversiones y fortaleciendo este tipo de productos, por lo que debería aplicar la estrategia de Integración hacia adelante, Integración Horizontal o Intensivas, en el caso de que las estrategias llegaran a fracasar, el Gerente deberá optar por vender los productos.

PERROS: Este tipo de productos tienen una baja participación en el mercado y no son generadoras de efectivo, en el caso de algunas empresas tienden a una liquidación, enajenación o recorte de gastos significativos ya que la mayoría de sus productos se encuentran en esta sección. La Distribuidora cuenta con una mínima cantidad de productos por lo que no se encontraría en dicha situación, sin embargo es necesario aplicar las siguientes estrategias: Integración hacia adelante, Integración Horizontal, Desarrollo de producto, Desarrollo de mercado.



GRAFICO 3.15: MATRIZ INTERNA Y EXTERNA

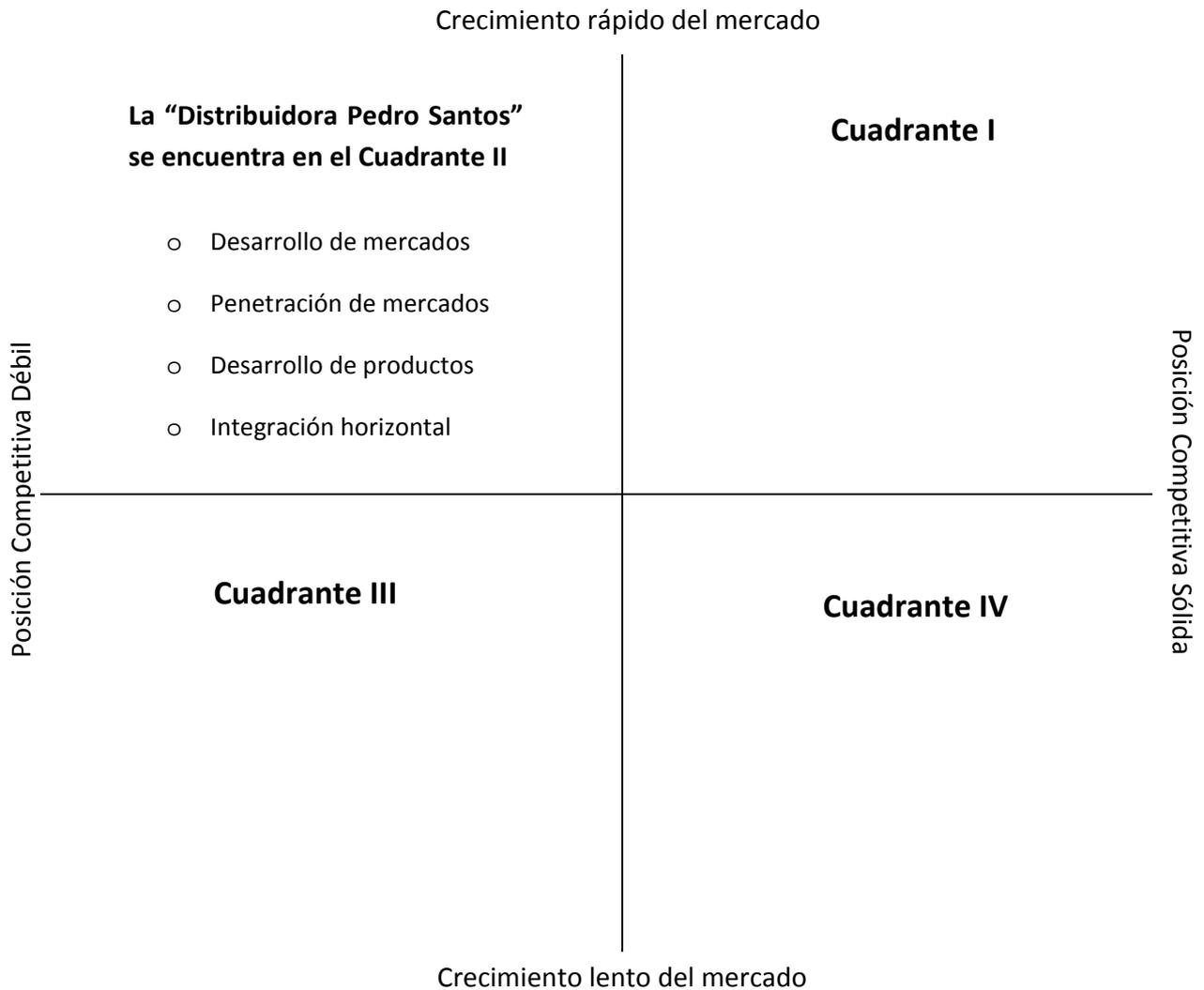
Puntajes de valor totales de la matriz EFE.

		Sólido 3,0 a 4,0	Promedio 2,0 a 2,99	Débil 1,0 a 1,99
Puntajes de valor totales de la matriz EFE	Alto 3,0 a 4,0	I	II	III
	Medio 2,0 a 2,99	IV	V	VI
	Bajo 1,0 a 1,99	VII	VII	IX

Conclusión: La distribuidora Pedro Santos está ubicado en la sección de los cuadrantes III, V, VII; las estrategias a utilizarse serían: Penetración en el mercado y Desarrollo de Productos.



GRAFICO 3.16 MATRIZ DE LA ESTRATEGIA PRINCIPAL



Conclusiones: La Distribuidora Pedro Santos se encuentra en el cuadrante II, debido a que requiere de una estrategia que le permita obtener un mejor posicionamiento competitivo dentro del mercado, que le permita de esta forma tener una mayor rotación de los inventarios. Las estrategias a aplicarse en la empresa son: Penetración de mercados, Desarrollo del producto, Desarrollo del mercado e Integración Horizontal.



3.6 Estrategias Principales

1. **Integración hacia adelante:** La empresa puede optar por el uso de esta estrategia, en el caso que esta busque alcanzar el dominio de los demás distribuidores, mediante la distribución directa de su producto por medio de la creación de sus propios gabinetes, farmacias, centros comerciales, y otros, que le permita incrementar sus ventas.
2. **Integración hacia Atrás:** Reforzar las relaciones con los proveedores para obtener productos de calidad y a un costo conveniente para la Distribuidora, de esta manera la empresa podrá determinar políticas de descuento y promociones, permitiéndole tener una mayor rotación en sus inventarios, como consecuencia, un incremento en sus ventas.
3. **Integración Horizontal:** Esta estrategia se aplicaría para aumentar el perfil competitivo de la empresa dentro del mercado, de esta forma alcanzar una imagen que predomine y capte la percepción del consumidor final.
4. **Penetración de Mercado:** Para aumentar la participación de la Distribuidora en el mercado en el que se encuentra actuando, deberá incrementar sus campañas publicitarias, vendedores, canales de distribución, implementar políticas de descuentos y promociones, obteniendo de esta manera, una utilidad mayor.
5. **Desarrollo de Mercado:** Esta estrategia nos permite expandirse hacia otras zonas geográficas, por lo que la Distribuidora puede incrementar sucursales basándose en un estudio de mercado el cual permitirá tener una visión clara de la inversión que debe realizar para su crecimiento.
6. **Desarrollo de Productos:** La Distribuidora mediante esta estrategia podrá mejorar el servicio de atención al cliente, promocionar sus productos que no estén generando efectivo y realizar modificaciones en aquellos productos que están en la etapa de madurez de ciclo de vida del mismo, convenciendo al cliente que prueben los productos nuevos o mejorados en base a una experiencia positiva que hayan tenido con los productos presentes y mediante la asesoría de las promotoras con las que cuenta la empresa.
7. **Diversificación Concéntrica:** La estrategia le sugiere a la Distribuidora realizar un incremento en su inversión para aumentar su cartera de productos



ya sea actuales y/o nuevos relacionados con la actividad de la empresa, fijando precios competitivos y elevando notablemente las ventas.

3.6.1 Árbol de Soluciones.

Para la realización del árbol de soluciones se tomará en cuenta los problemas importantes de la Distribuidora Pedro Santos para de esta manera establecer las posibles soluciones. A continuación mencionaremos algunas soluciones probables de los problemas identificados.



Contratará una contadora para que lleve los registros y declaraciones contables.

Esta contadora elaborará y presentará los Estados Financieros respectivos, como también realizara un análisis crediticio y dará un informe a la gerencia sobre la rentabilidad de la Empresa, de esta manera podrá determinar medidas oportunas.

Se llevará a cabo capacitación al personal y diferentes motivaciones como: comisiones para los vendedores.

Una vez resuelto el problema interno de la Distribuidora se procederá en lo referente al entorno.

La Distribuidora creará una página web para darse a conocer en el mercado.

De igual manera se deberá realizar más facilidades de pago para clientes leales y puntuales en sus cuentas.

La gerencia debe resolver los problemas dentro de la Empresa a través de una buena comunicación y guiado de un Plan Estratégico.

Una de las medidas a tomarse frente a la subida de precios de algunos productos se hará por medio de la contratación del personal para incrementar más canales de distribución.

Se Tomará anotaciones sobre desacuerdos y todos los problemas percibidos en el ambiente

Lanzará una fuerte campaña publicitaria para atraer y mantener a clientes actuales y potenciales.

Aprovechar que cuenta con impulsadoras de varias marcas, quienes asesoran el uso del producto, de esta forma se obtendrá atraer clientes y ser diferentes de la competencia.

En la reunión se tomará en cuenta criterios del personal, y miembros directivos, en los cuales se trataran asuntos económicos y comunicación de la empresa.

Se deberá realizar reuniones mensuales con todos los que conforman la Empresa

Los ítems mencionados anteriormente le ayudarán a la Distribuidora a tomar decisiones correctas así como a darse a conocer en el mercado y aumentar su imagen, credibilidad en el entorno en el que se desarrolla. Todo esto se verá reflejado en el incremento de las ventas de la Empresa y por ende la obtención de una mayor utilidad.

Establecer relaciones más estrechas con los proveedores para que los productos que se adquiere sean de mejor calidad y a menor precio.

La gerencia deberá visualizar los problemas de la distribuidora,

Con la adquisición de productos a bajo costo, se ofrecerá rifas, mejores descuentos y promociones para los consumidores actuales y potenciales.



CAPITULO 4

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA “DISTRIBUIDORA PEDRO SANTOS”



En este capítulo se planteará el plan de acción para la Distribuidora Pedro Santos, el mismo que al ser ejecutado le ayudará al cumplimiento de sus objetivos, como también a la toma de decisiones adecuadas.

4.1 Definición de la cultura

Para analizar la cultura de la empresa se deberá tener presente la misión, visión y los valores que se manejan para determinar de manera óptima su actividad, proyección y los medios que emplea, de tal manera que sean claros para cada uno de los integrantes de la Distribuidora, y de esta manera vincular a la cultura con la estrategia en la ejecución del plan.

Misión

Concepto de Misión: “En la misión o propósito, se identifica la función o tarea básica de una empresa o institución, o de una parte de ésta. Todo establecimiento organizado, sea del tipo que sea, tienen un propósito o misión. En todo sistema social, las empresas tienen una función o tarea básica que la sociedad les asigna. La filosofía y visión de una organización se expresan en una declaración de la misión. Esta consiste en una amplia formulación de los siguientes elementos de una organización: Valores esenciales, ámbito geográfico, dirección, relaciones con quienes participan en ella y, visión del futuro”.⁶⁷

Misión actual de la Distribuidora: “Satisfacer las necesidades de los clientes en cuanto a productos de belleza e higiene personal de alta calidad con un servicio que superen sus expectativas”.⁶⁸

Hemos considerado que en la determinación de la misión para la empresa hacen falta los siguientes aspectos: mercado al cual va dirigido el producto, rentabilidad, imagen, fortalezas y ventajas competitivas de la empresa, principios empresariales.

Misión Propuesta: “Elevar la satisfacción, lealtad y rentabilidad de los clientes, ofreciéndoles productos de belleza y aseo personal de alta calidad e innovación,

⁶⁷ KOONTZ Harold, WEIHRICH Heinz, Administración, 2004¹², Edit. McGraw-Hill Interamericana, México, págs.124 y 125

⁶⁸ Distribuidora Pedro Santos.



una imagen impactante, y un servicio personalizado que superen sus expectativas, siendo la primera elección de compra para el público en general, especialmente para las mujeres, obteniendo de esta forma, un beneficio económico y social.”

Visión

Concepto de Visión: “Es la percepción precisa de la empresa y de su entorno presente y futuro, más allá de sus fronteras marcadas por su organización formal que permite comprender su desenvolvimiento en el medio ambiente, visualizando oportunidades y amenazas, fuerzas y debilidades. Expresa las aspiraciones y propósitos fundamentales de una organización, por lo general apelando a los corazones y mentes de sus miembros.”⁶⁹

Visión Actual de la Distribuidora: “En el año 2011 ser la empresa líder del mercado de productos de higiene personal y belleza en la Ciudad de Cuenca y el Austro, a través de un personal capacitado y altamente motivado, procesos ágiles, clientes satisfechos con resultados financieros que permitan un crecimiento duradero”.⁷⁰

Mediante un análisis de la visión, el cual está relacionado con la misión de la empresa, hemos determinado que la visión es a largo plazo, y se realizará las modificaciones debidas según los cambios realizados en la misión.

Visión Propuesta: “En el año 2014 ser la Distribuidora de belleza líder, más prestigiosa y competitiva a nivel Nacional, satisfaciendo plenamente al cliente en cuanto a servicio, producto, precio, y bienestar personal, alcanzando un crecimiento económico constate.”

Valores Actual de la Distribuidora: “En la empresa predomina honestidad, cordialidad, respeto, atención y ética profesional”.⁷¹

Hemos observado que la determinación de valores de la Distribuidora es escasa, y a la vez, les hace falta una interpretación profunda, ya que para el desarrollo de las actividades asignadas al personal se encuentran sujetos a estos valores.

⁶⁹<http://www.scribd.com/doc/4085779/04-Mision-y-vision>

⁷⁰Distribuidora Pedro Santos.

⁷¹Distribuidora Pedro Santos.



Valores Propuestos: “En la empresa prevalece los siguientes valores:

Atención y ética profesional: Quienes conforman la empresa cuentan con una capacitación que les permite ofrecer una buena atención al cliente prevaleciendo los principios idóneos en todo momento.

Respeto: Existe una relación adecuada y abierta entre Gerencia-Empleado-Cliente.

Honestidad: El personal de la empresa tiene como pilar fundamental este valor en su formación personal, requisito indispensable para el desarrollo de sus actividades.

Calidad: La Distribuidora cuenta con un personal calificado y competente, para ofrecer productos de categoría.

Responsabilidad: Existe un compromiso total por parte del personal hacia la empresa.

Trabajo en equipo: La empresa se basa en un trabajo mancomunado ayudándose mutuamente en lo largo del trayecto.

Eficiencia: Cuenta con un personal activo y enérgico capaz de enfrentar los retos que propone la empresa.

Colaboración: Existe una cooperación por parte de los miembros de la empresa para contribuir a los logros de los objetivos planteados.

Espíritu de Emprendimiento: El personal de la empresa cuenta con un espíritu de trabajo, colaboración mutua, buscando el bien común.

Pasión al Trabajo: Para el éxito de la empresa sus miembros marcan su diferencia ya que ellos aman su trabajo y creen en ello.

Sencillez y eficacia: La Distribuidora se guía en un enfoque directo y sencillo, buscando soluciones basadas en su sentido común, para los problemas diarios.



4.2 Determinación de la Estrategia

Para definir las estrategias adecuadas para la distribuidora nos basaremos en los resultados de las matrices anteriormente desarrolladas las cuales estas deben estar relacionadas, así como, de la Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC) ya que esta matriz indica de forma más precisa y objetiva las mejores alternativas de estrategias, de esta manera tratar de mejorar y aprovechar los factores internos y externos de la Empresa. A continuación se elaborara la MPEC.



TABLA 4.1: MATRIZ DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CUANTITATIVA

ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS																			
FACTORES CLAVE	Valor	INTENSIVAS						INTEGRACIÓN						DIVERSIFICACIÓN					
		Penetración de mercado		Desarrollo de mercado		Desarrollo de producto		Hacia atrás		Hacia adelante		Horizontal		Concéntrica		Conglomerado		Horizontal	
		Pts.	Total	Pts.	Total	Pts.	Total	Pts.	Total	Pts.	Total	Pts.	Total	Pts.	Total	Pts.	Total	Pts.	Total
Factores Externos Clave																			
Información de los proveedores a cerca de nuevos productos.	0,05	4	0,20	4	0,20	4	0,20	4	0,20	3	0,15	4	0,20	4	0,20	0	0	0	0
La Distribuidora abarca un mercado mayoritario ya que su producto va dirigido en especial a las mujeres, teniendo un 53.30% (319.574) en el Azuay del total de la población (599.546), mientras que en Cañar tiene un 54.40% (31.661) del total de 58.185 habitantes.	0,06	4	0,24	4	0,24	3	0,18	0	0	3	0,18	4	0,24	4	0,24	0	0	0	0
Índice de inflación se mantiene inferior al 1% mensual.	0,05	3	0,15	3	0,15	0	0	0	0	3	0,15	3	0,15	0	0	0	0	0	0
Para ingresar al mercado donde se compite se requiere de un capital aproximado de \$500.000,00, el cual, constituye una ventaja para la Distribuidora, ya que da origen a una barrera de entrada.	0,06	4	0,24	4	0,24	0	0	0	0	0	0	4	0,24	3	0,18	0	0	0	0
La canasta vital familiar presenta una recuperación en el consumo de \$61,68.	0,04	3	0,12	3	0,12	0	0	0	0	3	0,12	3	0,12	3	0,12	0	0	0	0
La tasa de interés activa vigente se encuentra en 8,94%, lo cual posibilita la obtención de créditos en caso de necesitarlos.	0,04	3	0,12	3	0,12	0	0	3	0,12	3	0,12	3	0,12	3	0,12	0	0	0	0
Al segmento que va dirigido los productos de belleza y aseo personal que ofrece la empresa lo consumen desde temprana edad.	0,05	4	0,20	4	0,20	4	0,20	0	0	3	0,15	4	0,20	4	0,20	0	0	0	0
Debido al aumento de la tasa arancelaria del 30% y 35% en el mercado de cosméticos, se ha incrementado el precio de algunos productos en un 20%.	0,06	1	0,06	1	0,06	0	0	2	0,12	2	0,12	1	0,06	1	0,06	0	0	0	0
Inestabilidad económica del país.	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,08	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0



Alto índice de subempleo (38,03%).	0,04	2	0,08	2	0,08	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
El ingreso mensual destinado a cuidado y artículos personales de la población es de \$4,28; teniendo un desfase de \$10,80 en comparación con lo estimado en la canasta básica.	0,04	2	0,08	1	0,04	1	0,04	0	0	2	0,08	1	0,04	1	0,04	0	0	0	
Desfase en la canasta básica familiar de \$92,10; esto impide que la mayoría de la población pueda realizar gastos adicionales en el ámbito de cuidado y artículos personales.	0,04	2	0,08	2	0,08	0	0	2	0,08	1	0,04	1	0,04	1	0,04	0	0	0	
Existe una mayor frecuencia de compra de productos de la competencia.	0,12	1	0,12	1	0,12	0	0	1	0,12	1	0,12	1	0,12	1	0,12	0	0	0	
La mayor parte de los clientes de la competencia como: Avon y Yanbal, se sienten satisfechos con el despacho, servicio y producto que adquiere.	0,10	1	0,10	1	0,10	0	0	1	0,10	1	0,10	1	0,10	1	0,10	0	0	0	
La imagen que predomina la competenciatiene un gran impacto en el consumidor.	0,11	1	0,11	1	0,11	0	0	1	0,11	1	0,11	1	0,11	1	0,11	0	0	0	
Por las facilidades de pago, canales de distribución y calidad, los clientes optan por comprar productos de los principales competidores.	0,10	1	0,10	1	0,10	0	0	1	0,10	1	0,10	1	0,10	1	0,10	0	0	0	
Factores Internos Clave																			
Cuenta personal estable para el desarrollo de las actividades de la empresa.	0,04	4	0,16	4	0,16	3	0,12	0	0	4	0,16	4	0,16	3	0,12	0	0	0	
Existen 400 clientes que se mantiene fijos, por lo que se les consideran que la Distribuidora cuenta con clientes leales.	0,06	4	0,24	4	0,16	3	0,18	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	0	0	0	
La empresa cuenta con una diversidad de productos.	0,04	4	0,16	4	0,16	0	0	3	0,12	4	0,16	4	0,16	4	0,16	0	0	0	
Existe una buena distribución de la instalación de sus cuatro locales.	0,03	3	0,09	3	0,09	0	0	0	0	3	0,09	4	0,12	3	0,09	0	0	0	
Cuenta con varios proveedores, los cuales la empresa mantiene una buena relación laboral.	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	0	0	0	
Existe una correcta ubicación de los productos en los estantes de la Distribuidora.	0,04	3	0,12	3	0,12	0	0	0	0	3	0,12	4	0,16	3	0,12	0	0	0	



La empresa cuenta con una buena ubicación geográfica.	0,05	4	0,20	4	0,20	0	0	0	0	4	0,20	4	0,20	4	0,20	0	0	0	0
Experiencia del Gerente en el campo de los negocios.	0,05	4	0,20	4	0,20	3	0,15	4	0,20	4	0,20	4	0,20	4	0,20	0	0	0	0
La misión y visión de la empresa no están claramente definidas.	0,05	2	0,10	2	0,10	0	0	0	0	2	0,10	2	0,10	2	0,10	0	0	0	0
La empresa no ha tenido un crecimiento sostenido en sus ventas en los últimos años.	0,09	1	0,09	1	0,09	0	0	2	0,18	1	0,09	1	0,09	1	0,09	0	0	0	0
Faltas de equipos de computación y programas de contabilidad en sus locales.	0,04	2	0,08	2	0,08	0	0	0	0	2	0,08	1	0,04	2	0,08	0	0	0	0
La Empresa manifiesta que existe poca rotación en Inventarios.	0,05	1	0,05	1	0,05	0	0	2	0,10	1	0,05	1	0,05	1	0,05	0	0	0	0
Falta de una capacitación constante al personal de la empresa.	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	0	0	1	0,04	1	0,04	2	0,08	0	0	0	0
Falta de conocimiento por parte de la Gerencia sobre la situación económica de la empresa en forma mensual.	0,07	1	0,07	1	0,07	0	0	2	0,14	1	0,07	1	0,07	1	0,07	0	0	0	0
No existen estados financieros confiables.	0,06	1	0,06	1	0,06	0	0	2	0,12	1	0,06	1	0,06	1	0,06	0	0	0	0
No tiene un Plan Estratégico como soporte para la toma de decisiones.	0,08	1	0,08	1	0,08	0	0	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	0	0	0	0
El recurso humano y financiero de la Empresa no son asignados ni utilizados correctamente.	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,10	1	0,05	1	0,05	2	0,10	0	0	0	0
La Distribuidora no tiene una base de clientes actualizada.	0,05	1	0,05	1	0,05	0	0	0	0	1	0,05	1	0,05	1	0,05	0	0	0	0
La política de crédito para los clientes que maneja la empresa es inadecuada, ya que estas con el tiempo pueden llegar a ser incobrables.	0,05	1	0,05	1	0,05	0	0	0	0	1	0,05	1	0,05	1	0,05	0	0	0	0
SPTA		4,21	4,09	1,48	2,47	3,67	4,00	3,81	0	0									

Factores Internos:

1=Debilidad Mayor	2=Debilidad Menor	3=Fortaleza Menor	4=Fortaleza Mayor
-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

Factores Externos:

1=resistencia importante	2=Resistencia menor	3=Oportunidad menor	4=oportunidad mayor
--------------------------	---------------------	---------------------	---------------------



En base a los resultados obtenidos de las diferentes matrices elaboradas en el capítulo 3 y de esta matriz, podemos observar que existen tres estrategias que sobresalen, las cuales podemos implementar a la “Distribuidora Pedro Santos” y son los siguientes:

1. La primera opción sería la estrategia **Penetración de Mercado**, mediante ella podemos incrementar la participación en el mercado con los productos que ofrece actualmente, por medio del aumento de vendedores, campañas publicitarias, canales de distribución, descuentos y promociones de los productos que ofrezca la empresa.
2. La estrategia de **Desarrollo de mercado**.- La Distribuidora al aplicar esta estrategia le permite introducir productos actuales en otras zonas geográficas, para ello será necesario que la Empresa cuente con más canales de distribución que sean baratos y de buena calidad, tratar de introducirse en mercados nuevos donde exista un bajo porcentaje de participación de la competencia, contar con recursos humanos y capital para administrar el alcance de este objetivo.
3. **Integración Horizontal**.-La Empresa la aplicaría para aumentar su perfil competitivo en el mercado en que se desenvuelve, tratando de enfrentar y disminuir la competencia actual.

En caso de que estas estrategias llegarán a fracasar o resultaran costosas para la Empresa se puede optar por las siguientes estrategias:

1. **Diversificación Concéntrica**.- la Empresa podría aplicar esta estrategia incrementando productos nuevos pero relacionados con la actividad de Empresa, el cual permitirá incrementar notablemente las ventas de los productos presentes, nuevos y aquellos que se encuentran en la etapa de declinación.
2. **Integración hacia adelante**.- esta estrategia es aplicable si la Distribuidora desea crear sus locales para la venta directa de su producto, tales como: gabinetes, centros comerciales, spa, farmacias, etc. Esta estrategia implica dedicarse a otras actividades por lo cual incurrirá en costos elevados. Otra de las alternativas sería mediante la realización de alianzas estratégicas para disminuir costos y aumentar las ventas de sus productos.



4.3 Mapas Estratégicos y Balanced Scorecard

Luego de haber definido la cultura, y las estrategias más convenientes para la Empresa, el paso siguiente es la definición de los objetivos que desea alcanzar la Distribuidora, los mismos que deben estar relacionados con las cuatro perspectivas que se propone en el cuadro de mando integral del Balanced Scorecard. Antes de establecer los objetivos de la distribuidora vamos analizar el concepto y sus características.

Definición de Objetivos

Los objetivos son los fines que desea alcanzar una organización de cualquier actividad a la que se dedique. Los objetivos facilitan la medición de las utilidades, así como de la eficacia y eficiencia de las acciones administrativas.

Los objetivos deben ser:

- **Claros y específicos:** Los objetivos deben ser claros y específicos para que cada uno de los miembros quienes conforman la empresa tengan una idea concreta y segura hacia dónde quiere llegar la empresa.
- **Realista y coherente:** Los objetivos deben estar de acorde a la realidad de la empresa y su entorno, su argumentación debe ser coherente y alcanzable de acuerdo a la capacidad financiera, humana y material de la empresa.
- **Flexibles:** Los objetivos deben ser lo suficientemente flexibles para ser modificados cuando las circunstancias lo requieran, es decir, deben tener la capacidad de modificarse para aprovechar las condiciones del entorno.
- **Medibles:** Los objetivos deben ser medibles para facilitar su alcance por medio de una evaluación y control del mismo.
- **Motivadores:** Los objetivos deben ser un elemento motivador, para que el personal de la empresa desarrolle sus actividades asignadas en forma eficiente.



Establecimiento de Objetivos para la “Distribuidora Pedro Santos”.

Objetivos Generales

- Elaborar una propuesta para la Empresa con la finalidad de aumentar el posicionamiento en el mercado tomando en consideración normas de ética y responsabilidad social, de esta forma obtener un crecimiento en sus ventas totales en un 20% en un período de un año y medio.

Objetivos Específicos

- Promover relaciones de equidad y comunicación en cada uno de los miembros que conforman la Empresa.
- Atraer 200 clientes, mantener y retener clientes actuales de la Distribuidora.
- Incrementar un 30% el porcentaje de participación en el mercado en el que se desarrolla sus actividades, ya que este es cambiante y competitivo.
- Obtener Estados Financieros sólidos que ayuden a la Empresa a tener un conocimiento claro sobre su situación económica actual.

Vinculación de los Objetivos con las Perspectivas

Perspectiva Financiera

- * F1: Incrementar las ventas totales en un 20% para el periodo de un año y medio a partir de la ejecución del plan.
- * F2: Aumentar la utilidad de la Distribuidora en relación al año anterior
- * F3: Obtener anualmente estados financieros sólidos.

Perspectiva del Cliente

- * C1: Aumentar la satisfacción de los 400 clientes fijos y 3000 variables que tiene la Distribuidora.
- * C2: Aumentar la lealtad de los 3000 clientes variables de la Distribuidora.
- * C3: Ganar 200 nuevos clientes fijos para la Empresa dentro de un año y medio.
- * C4: Disminuir el grado de aceptación de la competencia.



Perspectiva del Proceso Interno

- * P1: Fortalecer vías de comunicación entre Gerencia-Empleado.
- * P2: Restablecer en forma semestral la base de datos de clientes.
- * P3: Dar un informe económico mensual a la Gerencia.
- * P4: Mejorar mensualmente las campañas publicitarias actuales.
- * P5: Incrementar un nuevo Canal de Distribución.
- * P6: Mantener una estrecha relación con los proveedores.

Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento

- * A1: Implementar reuniones mensuales para conocer la situación de la empresa y la recepción de propuestas.
- * A2: Capacitar trimestralmente a los empleados de la Distribuidora.
- * A3: Mantener los sistemas de información actualizados.

Vinculación de objetivos con estrategias.

De acuerdo con los objetivos planteados anteriormente y el establecimiento de estrategias realizados en el presente capítulo tenemos:

Penetración de Mercado.

- ❖ Aumentar la participación de mercado de la Distribuidora en cuanto a productos de calidad y servicio capacitado.
- ❖ Incrementar la publicidad, así como las promociones, descuentos, rifas, etc.

Desarrollo de mercado.

- ❖ Incrementar canales de distribución con clientes potenciales.
- ❖ Mantener una estrecha relación con los proveedores.

Integración Horizontal.

- ❖ Disminuir el grado de aceptación que tiene la competencia.
- ❖ Incrementar la cartera de clientes de la Empresa.
- ❖ Incrementar las ventas totales de la Distribuidora.



GRAFICO 4.1 MAPA ESTRATEGICO DE LA "DISTRIBUIDORA PEDRO SANTOS"

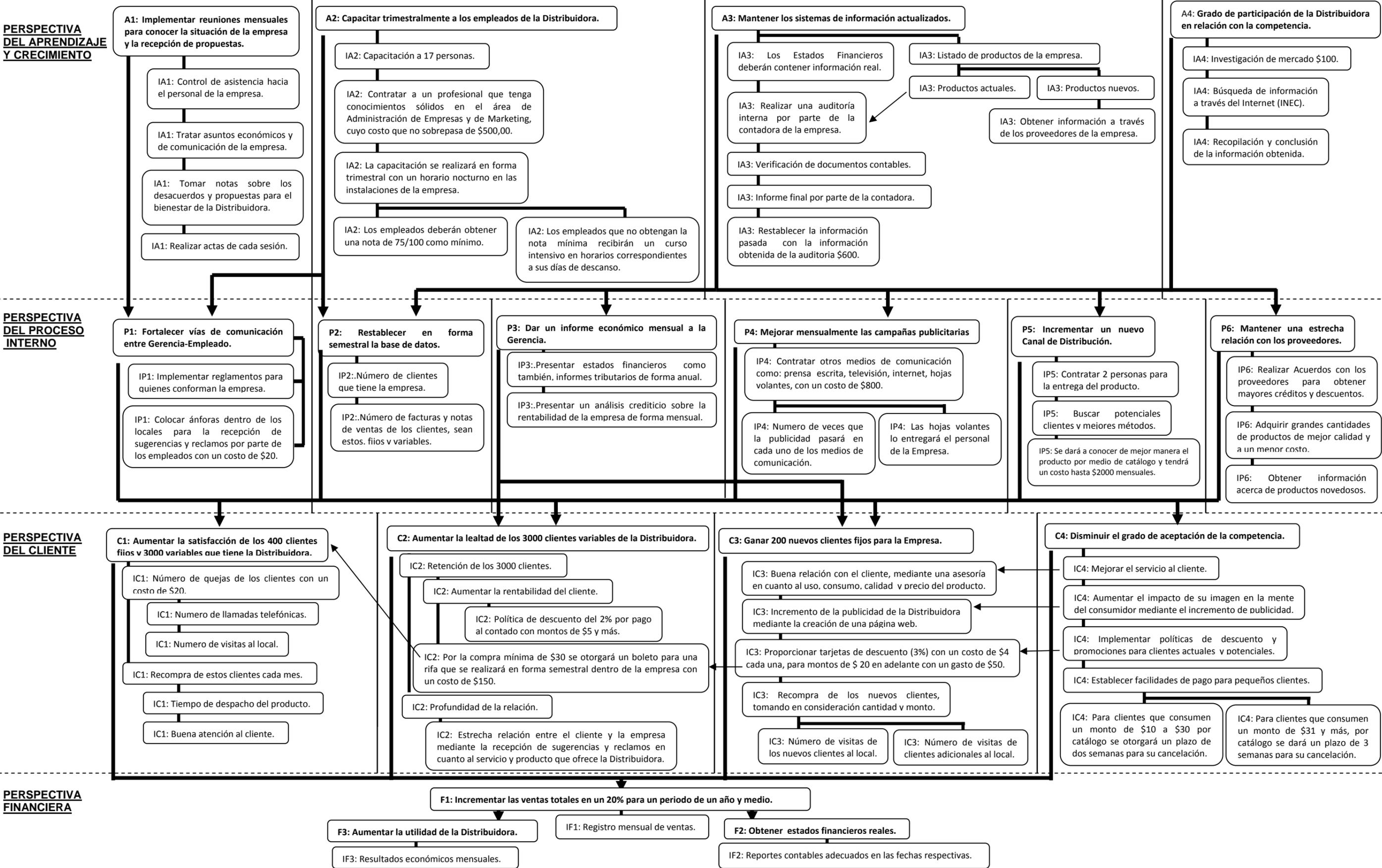




TABLA 4.2 BALANCED SCORECARD Y OBJETIVOS DE LA "DISTRIBUIDORA PEDRO SANTOS"

Diagramación		BALANCED SCORECARD (CMI)				
MAPA ESTRATEGICO DE LA "DISTRIBUIDORA PEDRO SANTOS"		Objetivo	Indicador	Meta		
PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO <p>A1: Implementar reuniones mensuales para conocer la situación de la empresa y la recepción de propuestas.</p> <p>IA1: Control de asistencia hacia el personal de la empresa.</p> <p>IA1: Tratar asuntos económicos y de comunicación de la empresa.</p> <p>IA1: Tomar notas sobre los desacuerdos y propuestas para el bienestar de la Distribuidora.</p> <p>IA1: Realizar actas de cada sesión.</p> <p>A2: Capacitar trimestralmente a los empleados de la Distribuidora.</p> <p>IA2: Capacitación a 17 personas.</p> <p>IA2: Contratar a un profesional que tenga conocimientos sólidos en el área de Administración de Empresas y de Marketing, cuyo costo que no sobrepase de \$500,00.</p> <p>IA2: La capacitación se realizará en forma trimestral con un horario nocturno en las instalaciones de la empresa.</p> <p>IA2: Los empleados deberán obtener una nota de 75/100 como mínimo.</p> <p>IA2: Los empleados que no obtengan la nota mínima recibirán un curso intensivo en horarios correspondientes a sus días de descanso.</p> <p>A3: Mantener los sistemas de información actualizados.</p> <p>IA3: Los Estados Financieros deberán contener información real.</p> <p>IA3: Listado de productos de la empresa.</p> <p>IA3: Realizar una auditoría interna por parte de la contadora de la empresa.</p> <p>IA3: Productos actuales.</p> <p>IA3: Productos nuevos.</p> <p>IA3: Verificación de documentos contables.</p> <p>IA3: Obtener información a través de los proveedores de la empresa.</p> <p>IA3: Informe final por parte de la contadora.</p> <p>IA3: Restablecer la información pasada con la información obtenida de la auditoria \$600.</p> <p>A4: Grado de participación de la Distribuidora en relación con la competencia.</p> <p>IA4: Investigación de mercado \$100</p> <p>IA4: Búsqueda de información a través del Internet (INEC).</p> <p>IA4: Recopilación y conclusión de la información obtenida.</p>	PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO <p>P1: Fortalecer vías de comunicación entre Gerencia-Epleado.</p> <p>IP1: Implementar reglamentos para quienes conforman la empresa.</p> <p>IP1: Colocar ánforas dentro de los locales para la recepción de sugerencias y reclamos por parte de los empleados con un costo de \$20.</p> <p>P2: Restablecer en forma semestral la base de datos.</p> <p>IP2: Número de clientes que tiene la empresa.</p> <p>IP2: Número de facturas y notas de ventas de los clientes, sean estos, fijos y variables.</p> <p>P3: Dar un informe económico mensual a la Gerencia.</p> <p>IP3: Presentar estados financieros como también, informes tributarios de forma anual.</p> <p>IP3: Presentar un análisis crediticio sobre la rentabilidad de la empresa de forma mensual.</p> <p>P4: Mejorar mensualmente las campañas publicitarias actuales.</p> <p>IP4: Contratar otros medios de comunicación como: prensa escrita, televisión, internet, hojas volantes, con un costo de \$800.</p> <p>IP4: Numero de veces que la publicidad pasara en cada uno de los medios de comunicación.</p> <p>IP4: Las hojas volantes lo entregara el personal de la Empresa.</p> <p>P5: Incrementar un nuevo Canal de Distribución.</p> <p>IP5: Contratar dos personas para la entrega del producto.</p> <p>IP5: Buscar potenciales clientes v mejores métodos.</p> <p>IP5: Se dará a conocer de mejor manera el producto por medio de catalogo y tendrá un costo hasta \$2000 mensuales incluido el personal a contratar.</p> <p>P6: Mantener una estrecha relación con los proveedores.</p> <p>IP6: Realizar Acuerdos con los proveedores para obtener mayores créditos y descuentos.</p> <p>IP6: Adquirir grandes cantidades de productos de mejor calidad y a un menor costo.</p> <p>IP6: Obtener información acerca de productos novedosos.</p>	<p>A1: Implementar reuniones mensuales para conocer la situación de la empresa y la recepción de propuestas.</p> <p>A2: Capacitar a los empleados de la Distribuidora.</p> <p>A3: Mantener los sistemas de información actualizados.</p> <p>A4: Grado de participación de la Distribuidora en relación con la competencia.</p>	<p>IA1: Realizar actas de cada sesión.</p> <p>IA2: Capacitación a 17 personas.</p> <p>IA3: Los Estados Financieros deberán contener información real.</p> <p>IA3: Listado de productos de la empresa.</p> <p>IA4: Aumentar la participación de la Distribuidora en relación con la competencia.</p>	<p>MIA2: Max \$500.</p> <p>MIA2: calificación mínima 75/100</p> <p>MIA4: Min30%</p>		
		<p>C1: Aumentar la satisfacción de los 400 clientes fijos y 3000 variables que tiene la Distribuidora.</p> <p>IC1: Numero de quejas de los clientes con un costo de \$20.</p> <p>IC1: Numero de llamadas telefónicas</p> <p>IC1: Numero de visitas al local.</p> <p>IC1: Recompra de estos clientes cada mes</p> <p>IC1: Tiempo de despacho del producto</p> <p>IC1: Buena atención al cliente.</p> <p>C2: Aumentar la lealtad de los 3000 clientes variables de la Distribuidora.</p> <p>IC2: Retención de los 3000 clientes.</p> <p>IC2: Aumentar la rentabilidad del cliente.</p> <p>IC2: Política de descuento del 2% por pago al contado con montos de \$ 5,00. Y más.</p> <p>IC2: Por la compra mínima de \$30 se otorgará un boleto para una rifa que se realizará en forma semestral dentro de la empresa con un costo de \$150.</p> <p>IC2: Profundidad de la relación.</p> <p>IC2: Estrecha relación entre el cliente y la empresa mediante la recepción de sugerencias y reclamos en cuanto al servicio y producto que ofrece la Distribuidora.</p> <p>C3: Ganar 200 nuevos clientes fijos para la Empresa.</p> <p>IC3: Buena relación con el cliente, mediante una asesoría en cuanto al uso, consumo, calidad v precio del producto.</p> <p>IC3: Incremento de la publicidad de la Distribuidora mediante la creación de una página web.</p> <p>IC3: Proporcionar tarjetas de descuento (3%) con un costo de \$4 cada una, para montos de \$ 20 en adelante con un gasto de \$50</p> <p>IC3: Recompra de los nuevos clientes, tomando en consideración cantidad y monto.</p> <p>IC3: Número de visitas de los nuevos clientes al local.</p> <p>IC3: Número de visitas de clientes adicionales al local.</p> <p>C4: Disminuir el grado de aceptación de la competencia.</p> <p>IC4: Mejorar el servicio al cliente.</p> <p>IC4: Aumentar el impacto de su imagen en la mente del consumidor mediante el incremento de publicidad.</p> <p>IC4: Implementar políticas de descuento y promociones para clientes actuales y potenciales.</p> <p>IC4: Establecer facilidades de pago para pequeños clientes.</p> <p>IC4: Para clientes que consumen un monto de \$10 a \$30 por catalogo se otorgará un plazo de dos semanas para su cancelación.</p> <p>IC4: Para clientes que consumen un monto de \$31 y más, por catálogo se dará un plazo de 3 semanas para su cancelación.</p>	<p>F1: Incrementar las ventas totales en un 20% para el periodo de un año y medio.</p> <p>F3: Aumentar la utilidad de la Distribuidora.</p> <p>IF3: Resultados económicos mensuales.</p> <p>IF1: Registro mensual de ventas.</p> <p>F2: Obtener estados financieros reales.</p> <p>IF2: Reportes contables adecuados en las fechas respectivas.</p>	<p>P1: Fortalecer vías de comunicación entre Gerencia-Epleado.</p> <p>P2: Restablecer una base de datos.</p> <p>P3: Dar un informe económico a la Gerencia.</p> <p>P4: Mejorar las campañas publicitarias actuales.</p> <p>P5: Incrementar un nuevo Canal de Distribución.</p> <p>P6: Mantener una estrecha relación con los proveedores.</p>	<p>IP1: Implementar reglamentos para quienes conforman la empresa y colocar ánforas dentro de los locales para la recepción de sugerencias y reclamos por parte de los mismos.</p> <p>IP2: Número de facturas y notas de ventas de los clientes, sean estos, fijos y variables.</p> <p>IP3: Presentar un análisis crediticio sobre la rentabilidad de la empresa de forma mensual.</p> <p>IP4: Contratar otros medios de comunicación como: prensa escrita, televisión, internet, hojas volantes, con un costo de \$800.</p> <p>IP5: Números de catálogos por entregar a los clientes.</p> <p>IP6: Realizar Acuerdos con los proveedores para obtener mayores créditos y descuentos.</p>	<p>MIP1: Max \$20 en gastos.</p> <p>MIP4: Max \$800</p> <p>MIP5: Min. 200 catálogos.</p>
				<p>C1: Aumentar la satisfacción de los 400 clientes fijos y 3000 variables que tiene la Distribuidora.</p> <p>C2: Aumentar la lealtad de los 3000 clientes variables de la Distribuidora.</p> <p>C3: Ganar 200 nuevos clientes fijos para la Empresa.</p> <p>C4: Disminuir el grado de aceptación de la competencia.</p>	<p>IC1: Número de quejas de los clientes y recompra de estos cada mes, se receptorá por medio de ánforas y llamadas telefónicas.</p> <p>IC2: Número de quejas de los clientes.</p> <p>IC3: Número de tarjetas de descuento (3%) con un costo de \$4 cada una, para montos de \$ 20 en adelante, con un tiempo de duración trimestral.</p> <p>IC4: Frecuencia de compra por parte de los clientes.</p>	<p>MIC1: Max \$20</p> <p>MIC1: Max 50 quejas.</p> <p>MIC2: Max. 100 quejas.</p> <p>MIC3: Min 200 tarjetas de descuento.</p> <p>MIC4: Min 30 visitas diarias en cada uno de los locales.</p>
				<p>F1: Incrementar las ventas totales en un 20%.</p> <p>F2: Aumentar la utilidad de la Distribuidora.</p> <p>F3: Obtener estados financieros sólidos.</p>	<p>IF1: Registro mensual de ventas.</p> <p>IF2: Resultados económicos mensuales.</p> <p>IF3: Reportes contables adecuados en las fechas respectivas.</p>	<p>MIF1: Min 20%</p> <p>MIF2: Min 30%.</p>



4.4 Elaboración del Plan Operativo (2011-2012)

Luego de la definición de los objetivos para cada una de las perspectivas del BalancedScorecard se elaboró el mapa estratégico en donde se puede observar las diferentes vinculaciones causa- efecto para la consecución o logro de los objetivos anteriormente establecidos. A continuación se realizará el plan operativo en donde se detalla las actividades que se debe realizar para conseguir los objetivos planteados en las perspectivas. El presente Plan Operativo cuenta con los siguientes elementos:

- * **Número.-** Indica el orden de las actividades.
- * **Código de la Actividad.-** Nos permite conocer la vinculación de la actividad con los objetivos de las perspectivas.
- * **Actividad.-** Las acciones que debemos realizar para el cumplimiento de los objetivos.
- * **Descripción.-** Se detalla con profundidad la actividad a realizarse.
- * **Responsables.-** Son los encargados de que las actividades se cumplan.
- * **Tiempo.-** Fecha exacto o aproximado en la cual debe ejecutarse la actividad.
- * **Recursos.-** Se detalla los recursos materiales, humanos, financieros que se van a utilizar para la consecución de las actividades.
- * **Indicador.-** Es la medida de cumplimiento de la actividad.

TABLA 4.3 PLAN OPERATIVO DE LA “DISTRIBUIDORA PEDRO SANTOS” (13 de Junio del 2011 hasta 28 de Diciembre 2012)

Nº.	COD	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLES	TIEMPO		RECURSOS			INDICADOR
					INICIO	FIN	HUM	MATERIALES	MONET.	
1	A1.1	Convocatoria por parte de la Gerencia a una reunión ordinaria.	Será convocado en forma obligatoria a todo el personal de la empresa, cuya sesión se realizará en las instalaciones de la empresa.	Gerencia	13 de Junio	14 Junio	17	Sillas, Útiles de oficina.	\$1,00	Reunión.
1.1	A1.2	Control de asistencia.	Se tomará lista a los presentes en la sesión.	Administradora	17 de Junio	17 de Junio	1	Nómina		Número de asistentes.
1.2	A1.3	Los temas a tratarse están regidos al ámbito económico y de comunicación.	Una vez controlado la asistencia, se continuará con la discusión de los temas mencionados.	Gerencia Contadora	17 de Junio	17 de Junio	2	Estados Financieros		Puntos a tratarse.
1.3	A1.4	Opiniones de los asistentes.	Realizada la disertación del Gerente y de la Contadora, toma la palabra los asistentes para discutir sobre los temas tratados.	Todos	17 de Junio	17 de Junio	17			Discusión de los temas.
1.4	A1.5	Tomar apuntes sobre desacuerdos y sugerencias impartidas por el personal.	Se anotará los puntos claves relacionados para el bienestar de la empresa y medidas a resolverse.	Administradora	17 de Junio	17 de Junio	1	Útiles de oficina.	\$1,00	Conclusiones de la reunión.
1.5	A1.6	Lectura y firma del acta.	Definido el problema, la Gerencia tomara las medidas correctivas, dejando constancia mediante la firma del acta.	Administradora	17 de Junio	17 de Junio	1	Útiles de oficina.	\$1,00	Realización del acta.
2	A3.1	La Gerencia pedirá a la contadora Estados Financieros verídicos.	Tomando en consideración los puntos tratados en la reunión, la Gerencia se preocupará en la situación económica de la empresa.	Gerencia Contadora	20 de Junio	20 de Junio	2	Útiles de oficina.	\$1,00	Ausencia de Estados Financieros reales.
2.1	A3.2	La Contadora realizará una auditoría interna.	Revisión y recolección de información que reflejen la situación económica de la empresa.	Contadora	21 de Junio	21 de Julio	17	Útiles de oficina.	\$1,00	Realización de una auditoría interna.
2.2	A3.3	Reparar la información pasada con la información obtenida de la auditoría.	La Contadora emitirá un informe a la Gerencia de la auditoría realizada e instalara el programa ABAGO para llevar de mejor manera la Contabilidad.	Contadora	22 de Julio	29 de Julio	2	Útiles de oficina.	\$600,00	Informe de la Auditoría.
3	A2.1	Informe de la capacitación al personal.	Después del informe emitido por la contadora la Gerencia decide dar capacitación al personal relacionado con atención al cliente, canales de distribución, conocimiento de los productos y buena comunicación. La capacitación será realizada en forma trimestral.	Gerencia	01 de Agosto	de Agosto	17	Útiles de oficina.	\$50,00	Comunicación al personal sobre la capacitación.
3.1	A2.2	Contratación a un profesional.	El profesional a contratarse deberá tener conocimientos sólidos en el área de marketing y administración de empresas, el cual será publicado en la prensa escrita.	Gerencia Agentes Vendedores	02 de Agosto	05 de Agosto	3	Contrato	\$400,00	Actitudes del profesional para el desarrollo del cargo.



Nº.	COD	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLES	TIEMPO		RECURSOS			INDICADOR
					INICIO	FIN	HM	MATERIALES	MONT	
3.2	A2.3	Establecer un diálogo con el profesional sobre la nota que deben sacar los participantes, horarios y, el pago del sueldo	En este diálogo se dará a conocer los problemas existentes en la empresa.	Gerencia Capacitador	08 de Agosto	08 de Agosto	2			Falencias de las personas que conforman la empresa.
3.3	A2.4	El lugar donde se recibirá la capacitación será en la sucursal principal de la empresa en el departamento de contabilidad	La capacitación se dará en la empresa para dar facilidades a los empleados, con un horario nocturno desde las 19H00 hasta las 21H00, durante tres semanas.	Gerencia	08 de Agosto	08 de Agosto	1	Útiles de oficina	\$1,50	Implementos para llevar a cabo la capacitación.
3.4	A2.5	Llevar a cabo la capacitación	Se realizara la capacitación en la fecha prevista en el cronograma	Profesional Encargado	09 de Agosto	30 de Agosto	18	Folletos, refrigerio.	\$100,00	Control de la asistencia tanto del profesional como del personal de la empresa.
4	P1.1	Se fortalecerá la comunicación de todas las personas que conforman la Distribuidora.	Una vez recibido la capacitación se mejorara las relaciones de comunicación entre personal-gerencia, incluido las impulsadoras.	Todos	31 de Agosto	En adelante	25			Fortalecer las vías de comunicación.
4.1	P1.2	Establecimiento de reglamentos para el personal de la Distribuidora.	La gerencia convocara a una reunión al personal para establecer su reglamento interno, alas 19H00 en las instalaciones donde se realizó la capacitación.	Gerencia	31 de Agosto	31 de Agosto	17	Útiles de oficina	\$1,00	Reglamento Interno
4.2	P1.3	Reunión del personal de la Distribuidora.	Las normas serán fijadas tanto por la gerencia como por los empleados de la distribuidora, estos reglamentos deben ser cumplidos por todos.	todos	01 de Septiembre	01 de Septiembre	17	Útiles de oficina		Fijar reglamentos para el desarrollo de la empresa.
4.3	P1.4	Lectura y aprobación del Reglamento Interno.	La Gerencia en forma equitativa realiza la aprobación del reglamento a regirse por cada uno de los miembros de la empresa.	Gerencia	01 de Septiembre	01 de Septiembre	17	Reglamento, Útiles de oficina	\$10,00	Aprobación del reglamento.
4.4	P1.5	Se implementara ánforas para sugerencias y reclamos.	Estará incluido todo el personal y estas ánforas serán revisadas en las reuniones mensuales.	Gerencia Administradora Contadora	02 de Septiembre	02 de Septiembre	25	Ánforas y útiles de oficina.	\$20,00	Implementar ánforas para el bienestar de la Empresa.
5	A4.1	De las mejoras obtenidas dentro de la distribuidora la gerencia procederá a investigar sobre la participación que tiene la competencia dentro del mercado actual	La Gerencia procederá a realizar una Investigación de mercado, para conocer el grado participación de la Distribuidora en relación con la competencia.	Gerencia	05 de Septiembre	09 de Septiembre	1	Internet	\$100,00	Investigación de mercado
6	P4.1	Con la información obtenida se procederá a mejorar las campañas publicitarias.	Se aumentará las campañas publicitarias por medio de prensa escrita, Internet, hojas volantes y televisión.	Gerencia	09 de Septiembre	09 de Septiembre	1	Útiles de oficina.	\$800,00	Publicidad
6.1	P4.2	Diseñar el formato de la publicidad	En el diseño constará. El nombre y ubicación de la empresa, las promociones, descuentos, rifas.	Administradora	12 de Septiembre	12 de Septiembre	2	Útiles de oficina.	\$1,00	Formato de la publicidad
6.2	P4.3	Visitar y entregar el formato de la publicidad a la prensa escrita y su respectiva cancelación.	Llegar a un acuerdo con el personal responsable sobre monto de la publicidad en ese medio.	Administradora.	13 de Septiembre	13 de Septiembre	2	Página de diseño y transporte.	\$1,00	Contrato de la publicidad para la Distribuidora en la prensa escrita.
6.3	P4.4	Determinar la página donde se publicará el anuncio y el tiempo de duración de la publicidad.	El anuncio se publicará en la página central del Diario El Mercurio, los fines de semana durante un mes.	Gerencia	13 de Septiembre	13 de Septiembre	2	Diseño del anuncio.		Se publicará el anuncio en la página más leída por las personas.
6.4	P4.5	Realización de la Publicidad	El anuncio será publicado por un mes.		14 de Septiembre	14 de Octubre	17	Periódico	\$50,00	Publicidad en prensa escrita.
6.5	P4.6	Ir al medio de comunicación (televisión) y hacer un contrato de publicidad.	Llegar a un acuerdo con el personal responsable en cuanto a monto.	Administradora	14 de Septiembre	14 de Septiembre	2	Página de diseño, transporte.	\$1,00	Tipo de contrato con el medio.
6.6	P4.7	Determinar el canal, horario y el tiempo de duración de la publicidad.	La publicidad deberá ser transmitida todos los días durante un lapso de 30 segundos de 14 H 00 hasta las 21 H 00 durante un mes, en Telerama (\$330,00).	Gerencia	14 de Septiembre	14 de Septiembre	2	Contrato.		Clausulas del contrato.
6.7	P4.8	Realización de la Publicidad	Se transmitirá por un mes.		15 de Septiembre	15 de Octubre		Televisión.		Transmisión de la publicidad.
6.8	P4.9	Elaboración de hojas volantes.	Se mandara a imprimir 4000 anuncios al mes. Los encargados de la entrega será el personal de la empresa.	Gerencia	15 de Septiembre	15 de Septiembre	17	Útiles de oficina, Imprenta.	\$1,00	Elaboración de hojas volantes.
6.9	P4.10	Entrega de hojas volantes a todas las personas.	Se dará a conocer la Distribuidora por medio de hojas volantes, los mismos que serán entregados a todas las personas en general.	Todos	16 de Septiembre	17 de Octubre	17	Hojas volantes.		Entrega de hojas volantes.
6.10	P4.11	Creación de una página web.	Para la creación de la página web, la Gerencia realizará el diseño de su página con todos los antecedentes que necesite para dar a conocer su empresa y los productos que ofrece.	Gerencia	17 de Septiembre	17 de Septiembre	1	Diseño de la página.		Diseño de la página.



Nº.	COD.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLES	TIEMPO		RECURSOS			INDICADOR
					INICIO	FIN	HM	MATERIALES	MONT	
6.11	P4.12	Página Web de la Distribuidora.	Para la creación de la página web se requería el servicio de Internet, el cual se encuentra definido los pasos a seguirse para su creación en la página: http://www.comocreartuweb.com/html-kit-tutorial/tutorial-html-kit-leccion1-21-hasta-ahora.html .	Gerencia	17 de Septiembre	17 de Septiembre	2	Internet		Página Web.
6.12	P4.13	Dar a conocer la página web.	Se realizará anuncios dentro de las instalaciones de la Distribuidora con la dirección electrónica.	Todo el personal.	19 de Septiembre	En adelante	17	Carteles, hojas volantes.	\$5,00	Dirección electrónica de la Distribuidora.
6.13	P4.14	Control y seguimiento de la publicidad contratada por la Distribuidora.	Se observará el número de veces que se transmite la publicidad por medio de la televisión, prensa escrita. Como también de la entrega de hojas volantes por parte del personal de la empresa.	Gerencia Administradora Agentes Vendedores	14 de Septiembre	17 de Octubre	17	Útiles de oficina, televisión, periódico, hojas volantes.	\$1,50	Mantener un control sobre el medio contratado.
6.14	P4.15	Evaluar si la nueva campaña publicitaria está funcionando.	Se evaluará mediante el crecimiento de las ventas totales.	Gerencia Contadora Cajeras	18 de Octubre	19 de Octubre	6	Facturas, útiles de oficina.	\$1,00	Informe sobre el alcance obtenido a través de las campañas publicitarias.
6.15	P4.16	Renovación de las campañas publicitarias en forma mensual.	En base al informe obtenido de la publicidad realizada se renovará el contrato publicitario con los diferentes medios de comunicación.	Gerencia Administradora	20 de Octubre	20 de Octubre	2	Útiles de oficina, Diseños, contratos, transporte, imprenta.		Continuidad de la publicidad.
7	P5.1	Incrementar los Canales de Distribución.	Se aumentará los canales de distribución mediante la contratación de dos personas que cumplan con requisitos que requiere para el cargo de agentes vendedores.	Agentes Vendedores	21 de Octubre	21 de Octubre	2	Útiles de oficina.	\$1200,00	Canales de Distribución
7.1	P5.2	Contrato de dos personas para la entrega de productos.	Se pondrá un anuncio en el periódico en donde consten los requisitos y actitudes para el cargo.	Gerencia	24 de Octubre	27 de Octubre	2	Útiles de oficina, prensa escrita.		Anuncio en el periódico para el cargo de agente vendedor.
7.2	P5.3	Realización del contrato.	Se firmará un contrato con las dos personas selectas para el cargo.	Gerencia.	28 de Octubre	28 de Octubre	3	Contrato	\$800,00	Clausulas del contrato.
7.3	P5.4	El nuevo personal contratado buscará clientes potenciales.	Para ello la Distribuidora realizará un catalogo de los productos que ofrece.	Gerencia Agentes Vendedores Contadora	31 de Octubre	07 de Noviembre	5	Útiles de oficina.	\$1,00	Portafolio de clientes potenciales.
7.4	P5.5	Elaboración de catálogos.	Se mandará a realizar los catálogos en la imprenta Cuenca, en donde constarán los productos, promociones, descuentos, precios y facilidades de pago para el consumo del mismo.	Gerencia Administradora Nuevo Personal	01 de Noviembre	07 de Noviembre	4	Útiles de oficina, diseño del catálogo, productos, imprenta, transporte.	\$1,00	Diseño y elaboración de catálogos
7.5	P5.6	Distribución de catálogos hacia los nuevos clientes.	Los agentes vendedores contratados se encargaran de hacer llegar los catálogos hacia los clientes y según una fecha determinada se encargaran de la entrega del producto. Se realizará en forma mensual.	Agentes vendedores	08 de Noviembre	14 de Noviembre	2	Catálogos		Comercialización del producto por catalogo.
7.6	P5.7	Realización del pedido.	Los agentes vendedores deberán realizar un listado de los pedidos y clientes para proceder a la entrega del producto.	Agentes Vendedores.	15 de Noviembre	17 de Noviembre	2	Hoja de pedidos y clientes.	\$1,00	Recolección de los pedidos.
7.7	P5.8	Entrega de los productos.	Los agentes vendedores realizaran la entrega del producto según el pedido.	Agentes Vendedores	18 de Noviembre	25 de Noviembre	2	Productos y facturas		Entrega del producto.
7.8	P5.9	Cobros.	Los agentes vendedores darán dos facilidades de pago: Para clientes que consumen un monto de \$10 a \$30 se dará un plazo de dos semanas; mientras que los consumen un monto de \$31 en adelante se otorgara n plazo de tres semanas.	Agentes Vendedores	26 de Noviembre	12 de Diciembre	2	Listado de clientes y facturas.	\$1,00	Facilidades de pago para el cliente.
7.9	P5.10	Entrega de catálogos y cobro de los pedidos en forma mensual.	Los agentes vendedores deberán continuar con la recepción de pedidos en forma continua con su portafolio de clientes.	Agentes vendedores	13 de Diciembre	20 de Enero	2	Catálogos, listado de pedidos, y facturas.	\$1,00	Continuidad de pedidos por catalogo.
8	P6.1	La Distribuidora mantendrá una buena relación con los proveedores mediante una buena comunicación y haciéndoles partícipes de eventos importantes de la empresa.	Para obtener productos a precios bajos, descuentos y, créditos. Como también de la obtención de información sobre productos nuevos.	Gerencia	09 de agosto	En adelante	101	Listado de proveedores y productos.	\$1,00	Buena relación con los proveedores.
8.1	P6.2	La empresa requerirá un listado de productos nuevos.	Mediante la buena relación que mantiene la Distribuidora con sus proveedores se alcanzara a obtener una lista de productos nuevos relacionados con el mercado actual en donde se desarrolla la empresa.	Gerencia	16 de Agosto	19 de Agosto	101	Listado de productos nuevos.		Productos nuevos.



Nº.	COD	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLES	TIEMPO		RECURSOS			INDICADOR
					INICIO	FIN	HM	MATERIALES	MONT	
8.2	P6.3	Adquisición de productos actuales y nuevos.	La Gerencia realizara la compra respectiva de acuerdo a su rotación de inventarios.	Gerencia	05 de Septiembre	12 de Septiembre	101	Facturas de compra.		Incremento de inventarios.
8.3	P6.4	Se realizará un informe para conocer los resultados obtenidos.	Informe final de las actividades realizadas por la Distribuidora como: Capacitación, Incremento de canales de distribución, campañas publicitarias y estrecha relación con los proveedores.	Gerencia Contadora Agentes vendedores	23 de Enero	26 de Enero	6	Útiles de oficina	\$1,00	Informe Final
9	P2.1	La gerencia solicitará una base de datos para conocer si existe un aumento de clientes.	Se revisarán facturas, notas de venta tomando en consideración monto y cantidad de compra para conocer la situación de sus clientes.	Gerencia Contadora Cajeras	27 de Enero	01 de Febrero	6	Facturas y útiles de oficina.	\$1,00	Restablecer la base de datos de clientes.
10	C3.1	Para obtener 200 nuevos clientes se les otorgará descuentos.	Se les dará tarjetas con el 3% de descuento, el mismo que tendrá un costo de \$4 para montos de compra de \$20 en adelante.	Gerencia Contadora	02 de Febrero	02 de Febrero	2	Listado de clientes nuevos, útiles de oficina.	\$1,00	Atraer 200 clientes fijos.
10.1	C3.2	Elaboración de tarjetas de descuento.	Diseño de las 400 tarjetas se realizara en la imprenta Cuenca en donde constará: precio, monto, tasa de descuento, y tiempo de duración.	Administradora	02 de febrero	06 de Febrero	2	Diseño de la tarjeta, imprenta.	\$50,00	Tarjetas de descuento.
10.2	C3.3	Entrega de tarjetas.	El tiempo de duración de las tarjetas será de 3 meses.	Personal de Ventas Agentes Vendedores	07 de Febrero	07 de Mayo	16	Tarjetas, facturas		Realización de descuentos.
10.3	C3.4	La Gerencia solicitará una base de datos de los clientes actuales y nuevos.	Se revisará los montos y la cantidad de productos de las facturas, tanto de clientes nuevos como actuales.	Gerencia Contadora Cajeras	09 de Abril	11 de Abril	6	Facturas, listado de clientes	\$1,00	Base de datos.
11	P2.1	Definir el número de clientes de la Empresa	Una vez realizado el conteo se dará a conocer un número especificado de clientes.	Gerencia Contadora	11 de Abril	11 de Abril	2	Útiles de oficina, listado de clientes		Verificar la base de datos de los clientes de la Empresa.
12	C1.1	La gerencia para aumentar el grado de satisfacción y lealtad de sus clientes revisara el número de quejas recibidas.	Recepción de quejas en las diferentes sucursales.	Todo el personal	12 de Abril	12 de Abril	19	Útiles de oficina.	\$1,00	Número de quejas.
12.1	C1.2	Describir las razones de las quejas por parte de los clientes.	Identificar el motivo de las quejas y sus consecuencias.	Gerencia Administradora	12 de Abril	12 de Abril	2	Útiles de Oficina.		Motivos a que se debieron las quejas por parte del cliente.
12.2	C1.3	Implantación del nuevo sistema telefónico y ánforas para la recepción de quejas y sugerencias en cada local.	Una persona de la empresa será el encargado de vigilar que el nuevo sistema se lleve a cabo. Y se realiza en forma mensual un análisis sobre las quejas y sugerencias receptadas en cada local por parte de los clientes.	Administradora	13 de Abril	13 de Mayo	5	Útiles de oficina, teléfonos, ánforas.	\$20,00	Establecer un sistema de quejas.
12.3	C1.4	Se mejorará la atención al cliente y el despacho de los productos	El personal de ventas, impulsadoras y los agentes vendedores serán los encargados de hacer que los clientes se sientan bien con el servicio brindado y con la entrega del producto comprado.	Personal de la Empresa Agentes vendedores Impulsadoras.	16 de Abril	En adelante	24			Mejorar la atención al cliente y el despacho del producto.
13	C2.1	La empresa para mejorar la rentabilidad de sus clientes variables ofrece un descuento del 2%.	El descuento se ofrecerá a todos los clientes que compran al contado con montos de \$5 en adelante, en los locales de la distribuidora.	Gerencia Contadora Cajeras	16 de Abril	En adelante	6	Útiles de oficina	\$1,00	Otorgar descuentos del 2% para clientes variables.
13.1	C2.2	Se realizará una rifa cada seis meses para todos los clientes de la Empresa.	Se llevará a cabo una rifa para de esta forma dar incentivos a los clientes de la empresa.	Gerencia Todo el personal	17 de Abril	17 de Abril	17			Dar incentivos a los clientes actuales.
13.2	C2.3	Premios para la rifa.	La Gerencia solicitará al personal y a sus proveedores la donación de diversos premios, tales como: muebles de belleza, set de productos, maquinas de belleza, premios sorpresas.	Gerencia	05 de Marzo	07 de Marzo	119	Oficios	\$1,00	Solicitud de premios.
13.3	C2.4	Respuesta de oficios.	La Gerencia verá la acogida de los oficios enviados y los premios a donarse.	Gerencia	26 de Marzo	28 de Marzo	119	Transporte	\$5,00	Respuesta de oficios.
13.4	C2.5	Entrega de premios	Los Agentes Vendedores se encargarán de retirar los premios donados, como muebles y máquinas de belleza. En cuanto a set de productos serán retirados en el mes de septiembre.	Agentes vendedores	02 de Abril	06 de Septiembre	4	Transporte	\$5,00	Recepción de premios.
13.5	C2.6	Elaboración de los boletos.	Se diseñará el formato de 2000 boletos el mismo que constará de: premios a rifarse, Número, etc.	Administradora	18 de Abril	20 de Abril	1	Imprenta, Diseño de boleto.	\$150,00	Boletos para la rifa.
13.6	C2.7	Se otorgará un boleto a los clientes por cada \$30 de compra.	A todos los clientes que compren montos de \$30 en adelante se llevarán un boleto para la rifa.	Cajeras Agentes vendedores.	23 de Abril	20 de Octubre	9	Boletos, facturas.		Montos de compra de clientes actuales.
13.7	C2.8	Realización de la rifa.	La rifa se llevará a cabo en la sucursal principal de la Distribuidora.	Gerencia	23 de Octubre	23 de Octubre	24	Talonnario, Útiles de oficina	\$1,00	Realización de la rifa.



Nº.	COD	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLES	TIEMPO		RECURSOS			INDICADOR
					INICIO	FIN	HM	MATERIALES	MONT	
13.8	C2.9	Resultados obtenidos	La gerencia analizará si todos los puntos anteriores han ayudado a la empresa y a sus clientes estableciendo correcciones en caso de ser necesario.	Gerencia	24 de Octubre	26 de Octubre	1	Útiles de oficina,	\$1,00	Cientes satisfechos y leales.
13.9	C2.10	Medidas Correctivas	En base al análisis obtenido la Gerencia mejorará las actividades que ha realizado.	Gerencia	29 de Octubre	12 de Noviembre	19	Útiles de oficina.		Medidas correctivas
14	F1.1	Realizar un Estado de Pérdidas y Ganancias Real de la empresa.	Analizar el Estado P y G para conocer si se ha dado un incremento del 20% en las ventas totales.	Contadora.	13 de Noviembre	30 de Noviembre	1	Computadora, impresiones.	\$1,50	Rubros del Estado de Perdidas y Ganancias.
15	F2.1	Elaboración de los Estados Financieros reales y proyectados.	Se elaborará los estados financieros y se realizará un análisis en relación con el año anterior.	Contadora.	3 de Diciembre	14 de Diciembre	1	Computadora.		Realizar los estados financieros según datos de las matrices y de la empresa.
16	F3.1	En base a los estados financieros se analizará la utilidad en comparación de años anteriores.	La contadora realizará un informe sobre la tendencia obtenida de la utilidad con el resto de años anteriores.	Contadora	17 de Diciembre	21 de Diciembre	1	Computadora, impresiones.	\$1,50	Informe de la utilidad.
16.1	F3.2	Informe final sobre el alcance de los objetivos planteados.	El gerente junto con la contadora realizará un informe final sobre las medidas tomadas durante este periodo para conocer el impacto y el alcance de estos para conseguir los objetivos planteados. Como también la determinación de medidas correctivas para el bienestar de la Distribuidora.	Gerencia Contadora	24 de Diciembre	28 de Diciembre	2	Estados Financieros, computadora, útiles de oficina.	\$1,00	Conclusión general y medidas a tomarse para el desarrollo de la Distribuidora.



4.5 Elaboración del presupuesto para Junio del 2011 a Diciembre del 2012.

Una vez realizado el plan operativo se procede a elaborar el presupuesto para el periodo 2011-2012 en el cual, para su desarrollo se toma los datos del Plan, como del Estado de Pérdidas y Ganancias Actual de la empresa, de esta manera visualizar el logro de los objetivos planteados en este tema de tesis.

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS REAL

DESDE: 01 de Enero del 2010 HASTA: 31 de Diciembre del 2010.

	SUBTOTALES	TOTALES
INGRESOS		869.385,25
VENTAS		869.385,25
Ventas con tarifa 12%	869.347,90	
Ventas con tarifa 0%	37,35	
SUBTOTAL		869.385,25
COSTOS Y GASTOS		830.140,69
Inventario Inicial	298.695,55	
Compras 12%	1.039.566,98	
Compras 0%	12.175,79	
Inventario Final	-558.430,50	
Sueldos y Salarios	21.360,00	
Décimo tercer sueldo	1.440,00	
Fondos de Reserva	80,00	
Arriendos Pagados	8.800,00	
Combustibles	1.902,91	
Suministros y Materiales	944,38	
Gastos Varios	2.882,40	
Mantenimiento de Vehículos	594,62	
Lubricantes	29,02	
Hospedaje	81,68	
Mantenimiento de Eq. Computación	17,86	
SUBTOTAL		830.140,69
GANANCIA/PERDIDA		39.244,56



DISTRIBUIDORA PEDRO SANTOS
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO
 DESDE: 13 DE JUNIO DEL 2011 HASTA: 31 DE DICIEMBRE DEL 2012.

	SUBTOTALES	TOTALES
INGRESOS		
VENTAS NETAS		1.164.580,88
Ventas con tarifa 12%	1.043.217,48	
Ventas con tarifa 0%	44,82	
= Ventas Brutas	1043262,30	
Ventas al Contado	918.070,82	
- Descuento en Ventas (2%)	-18.361,42	
= Total Ventas al Contado	899.709,40	
= Ventas a Crédito	125.191,48	
Ventas de clientes nuevos (200*\$40,00)	144.000,00	
- Descuento en Ventas (3%)	4.320,00	
= Total Ventas por clientes nuevos	139.680,00	
VENTAS DE TARJETAS DE DESCUENTO (400*\$4)		1.600,00
TOTAL INGRESOS		1.166.180,88
COSTOS Y GASTOS		
Inventario Inicial	558.430,50	
+ Compras 12% (- 40 %)	623.740,19	
+ Compras 0% (- 40 %)	7.305,47	
= INVENTARIO DISPONIBLE	1.189.476,76	
- Inventario Final (20% de las ventas)	291.145,22	
= INVENTARIO CONSUMIDO	898.331,54	
+ MANO DE OBRA	149.908,50	
Sueldos y Salarios	115.198,02	
Décimo tercer sueldo	10.589,94	
Fondos de Reserva	10.589,94	
Décimo Cuarto Sueldo	7.410,06	
Vacaciones	6.120,54	
+ COSTOS INDIRECTOS	7.959,83	
Gastos de Capacitación	3.000,00	
Combustibles (\$30) (5%)	3.394,37	
Mantenimiento de Vehículos (\$33)	1.485,93	
Lubricantes (\$2)	79,53	
= COSTO DE VENTAS		1.056.199,87
= UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		109.981,01
-GASTOS OPERACIONALES		- 55.510,66
Gastos de Administración		
Suministros y Materiales (\$92,00)	1.508,57	
Mantenimiento de Eq. Computación	26,79	

Universidad de Cuenca



Arriendos Pagados	13.200,00	
Gastos de Ventas		
Gastos de Publicidad (\$330+\$300+\$170)	14.400,00	
Gastos Varios (\$329,00)	4.652,60	
Hospedaje	122,70	
Gastos de Canales de Distribución (\$1200)	21.600,00	
= GANANCIA/PERDIDA		54.470,35

De la información obtenida del Análisis Situacional, se procedió a desglosar las ventas totales en: Ventas al contado y a crédito según el número de clientes variables y fijos que tiene la Distribuidora, el cual corresponde a un 88% de clientes que compran al contado, y un 12 % de clientes que compran a crédito. Además la Distribuidora Pedro Santos a través del plan propuesto, tales como: el incremento de Publicidad, canales de distribución, tarjetas de descuento, rifas, mantendrá a sus clientes actuales y obtendrá un aumento de 200 nuevos clientes fijos, desglosando de la siguiente manera: los 150 clientes comprarán un monto desde los \$5,00 hasta \$100 por medio de catálogos, los 50 restantes adquirirán sus productos de la Distribuidora por montos desde \$ 20 en adelante; los mismos que nos permiten presupuestar las ventas de los nuevos clientes alcanzados, tomando como promedio en ventas de \$40. Las compras se calculan reduciendo el 40% de las compras actuales ya que la Empresa cuenta con un inventario inicial significativo para este año. Y los demás gastos se calculo en base a las actividades y al Periodo de duración del Plan Operativo. De esta forma se obtiene la utilidad de \$54.470,35 de acuerdo al objetivo planteado, que representa un aumento del 38,80% de crecimiento en relación a la utilidad obtenida en el año anterior.



CAPITULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



5.1 CONCLUSIONES:

En el presente trabajo hemos cumplido con nuestro principal objetivo que fue la Elaboración de un Plan Estratégico para la Distribuidora Pedro Santos mediante la aplicación del BalancedScorecard para el periodo 2011- 2012. Una vez realizado este trabajo de investigación podemos mencionar lo siguiente:

- Debido a la trayectoria que tiene la Empresa cuenta con una acogida en el mercado.
- La gerencia no ha tenido un conocimiento claro sobre su rentabilidad en años anteriores, en base a ello, ha visto la necesidad de contratar a una persona responsable en el área Contable, presentando los primeros estados financieros en el año 2010.
- No existe una base de datos que le permita conocer con claridad un porcentaje real sobre la participación de posibles competidores en el campo de distribución de productos de belleza y aseo personal.
- El plan estratégico le permite a la empresa definir estrategias para su crecimiento y desarrollo. Cabe mencionar que la empresa actualmente se encuentra ejecutando algunas propuestas planteadas en este trabajo de tesis.
- La existencia de medidas arancelarias afectan a este tipo de negocios como es, la comercialización de productos de belleza, pues estos inciden de forma directa en los precios de productos importados.
- La Matriz de perfil competitivo refleja que existe un alto grado de participación de la competencia en el mercado en el que se desarrolla la Distribuidora.
- La empresa tiene una buena ubicación geográfica dentro de la ciudad de Cuenca. Además dispone de una diversidad de productos que le permite al consumidor una facilidad en la adquisición de los mismos.
- En la actualidad la Distribuidora tiene poca rotación en inventarios generando costos adicionales a la Empresa.
- El segmento de mercado (mujeres) al cual va dirigido el producto que ofrece la Empresa es mayoritario.



5.2 RECOMENDACIONES:

En base al estudio que hemos realizado, este trabajo puede servir como referencia para que la empresa tome decisiones oportunas, razón por la cual, sugerimos lo siguiente:

- La Gerencia debe exigir a la Contadora reportes económicos mensuales para tener un control constante y a la vez conocer el rendimiento que genera la Distribuidora.
- Aplicar el Plan Operativo propuesto en este tema de tesis, tomando en cuenta las actividades y fechas establecidas en el plan.
- Hacer un seguimiento y control de los objetivos e indicadores planteados en el Mapa Estratégico y según el alcance de los mismos, tomar medidas oportunas.
- La Gerencia debe tomar la debida importancia a la Competencia, ya que es uno de los factores que afecta de manera significativa a la empresa.
- La empresa debería manejar una política de compra adecuada para no tener un exceso de productos en bodega ya que este representa dinero ocioso.
- En caso de existir variaciones en lo referente a lo presupuestado debe existir una persona que esté pendiente para hacer las correcciones en caso de ser necesario.
- Establecer planes de vinculación con los proveedores para mejorar relaciones comerciales.
- Mejorar vías de comunicación tanto vertical como horizontal.



BIBLIOGRAFIA:

1. Libros

PORTER, Michael., 2007, Ventaja Competitiva, Editorial Grupo Patria, México

HALLER, F., 1998, Mercadotecnia, Editorial Mc Graw – Hill, México, Pág.54

FRED, David., Conceptos de Administración Estratégica, Novena Edición, Pág. 44-45-46

H. Rowe, R. Mason, y K. Dickel, 1985, Administración Estratégica y Políticas de Negocios, Pág. 155; Págs. 45-46-47-48-49-50.

STONER, James y FREEMAN, Edward.Administración. México, Prentice Hall Hispanoamericana S.A 1992

GARCIA, Estela; VALENCIA María; 2007, Planeación Estratégica, Editorial Trillas, México, Págs. 24-25.

KAPLAN, Robert, NORTON, David, 2001, Mapas estratégicos, Edit. Gestión 2000, Barcelona, Págs. 14-59-76-99-111-322

KOONTZ Harold, WEIHRICH Heinz, Administración, 2004¹², Edit. McGraw-Hill Interamericana, México, págs.124 y 125

2. Internet.

<http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/http://www.scribd.com/doc/7544431/macroambiente-externo>

<http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/>

<http://www.google.com.ec/#hl=es&biw=1259&bih=606&q=concepto+de+tecnologia>

<http://definicion.de/recursos-financieros/>

<http://definicion.de/recursos-materiales/>

<http://www.definicionabc.com/general/infraestructura.php>

Universidad de Cuenca



<http://definicion.de/recursos-humanos/>

<http://www.elvalordelosvalores.com/deficion/index.html>

<http://definicion.de/producto/>

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%2010/alianzasestrategicas.htm>

<http://www.slldehare.net/jcfdezmxestra/conceptos-y-matrices-de-analisis-estrategico>

<http://usuarios.lycos.es/sextuplegrama/Matriz.html>

<http://definición.de/cultura/>

<http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/>

<http://definición.de/plan-operativo/>

http://www.inec.gob.ec/web/guest/publicaciones/anuarios/cen_nac/fas_can

<http://www.ajupa.gov.ec/parroq.aspx?cant=2&parr=50>

http://www.inec.gob.ec/web/guest/publicaciones/anuarios/cen_nac/fas_can

<http://azogues.tripod.com/azcantos.htm><http://www.elprisma.com/apuntes/economia/inflacionconcepto/>

<http://www.bce.fin.ec/index.php>

<http://www.camaradecomercio.com/productos-de-belleza-y-aseo-personal/cuenca/>

http://www.comexi.gov.ec/reforma_arancelaria.shtml

www.avon.com.ec

http://www.yanbal.com/catalogo/catalogo.asp?id_pais=4

www.somosesika.net

<http://es.oriflame.com/products/catalogue-viewer.jhtml?per=201103>

<http://www.scribd.com/doc/4085779/04-Mision-y-vision>



ANEXO 1

- ENCUESTA PARA CLIENTES

- TABULACIÓN DE DATOS



ENCUESTA PARA EL CLIENTE (VARIABLE)

Objetivo: Somos Estudiantes del Cuarto año de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad de Cuenca, la siguiente encuesta está destinada para conocer el grado de aceptación, participación que tiene la Distribuidora "Pedro Santos" en relación a la competencia.

1. ¿Hace qué tiempo adquiere productos de belleza?

6 meses 1 año 1 año y medio 2 años 4 años a más.

2. ¿Qué monto destina usted al consumo de cosméticos y artículos de aseo personal?

\$1 a \$9 \$10 a \$19 \$20 a \$29 \$30 a \$39 \$40 o más.

3. ¿Qué líneas de productos adquiere usted con mayor frecuencia?

Pantene Sedal Har Hidrapon Head Shoulder.

Otros: _____

4. ¿Con qué frecuencia compra los diferentes productos de aseo personal y de belleza?

Dos veces a la semana Cada semana Cada quince días Cada mes

Otros: _____

5. ¿En qué locales compra en forma frecuente productos de belleza y aseo personal?

Yanbal Distribuidora Gil Distribuidora Cosméticos Austral Avon Esika
Distribuidora Pedro Santos Renova Oriflame

Otros (especifique): _____

6. En cuánto al servicio sobre el producto que adquirió, le parece:

Excelente Muy Bueno Bueno Regular Pésimo

7. Los productos que adquirió, le parece:

Excelente Muy Bueno Bueno Regular Pésimo

Por que: _____

8. En el local donde usted compra, ¿Considera que la línea de productos que ofrece es completa?

SI NO

En caso de no, por que: _____

9. ¿Cuál es su grado de satisfacción con respecto al consumo de estos productos?

Completamente satisfecho Satisfecho Insatisfecho Completamente insatisfecho

10. ¿Qué aspectos considera más importante al adquirir los productos de la Distribuidora?

Precio Comodidad Ubicación de los productos Calidad Servicio

Otros: _____

11. En cuanto a la ubicación de los locales en donde adquiere el producto, ¿qué considera usted?

Lejano Factible y viable Aceptable Difícil de ubicarse

12. ¿Cómo valoraría el tiempo de entrega de los productos?

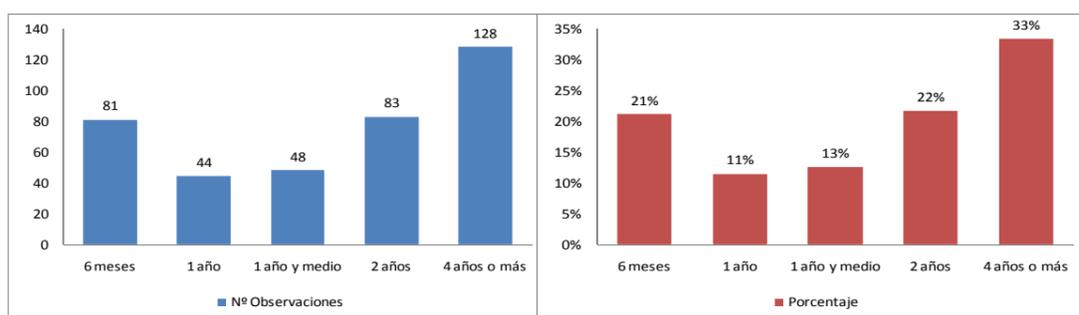
Excelente Bueno Aceptable Malo.

En caso de una respuesta negativa, cuales sería sus observaciones y sugerencias: _____



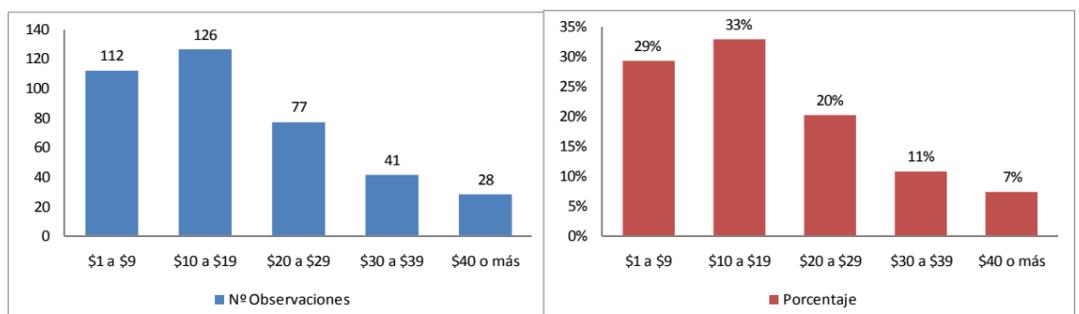
ENCUESTAS PARA EL CLIENTE VARIABLE

1. ¿Hace que tiempo adquiere usted productos de belleza?



De las 384 observaciones, podemos determinar que el 33% (128 personas) de los encuestados dentro de la ciudad de Cuenca, manifiestan que hacen uso de productos de belleza hace 4 años o más; mientras que el 22% (83 personas) utilizan productos de belleza hace 6 meses, los mismos comprenden en un rango de edad desde los 12 a los 18 años. Por otro lado, el 21% (81 personas) manifiestan que utilizan los productos de belleza hace dos años; en cambio el 11% y 13% (44 a 48 personas) de los encuestados han empezado a utilizar los productos de belleza entre un año y, año y medio respectivamente.

2. ¿Qué monto destina usted al consumo de cosméticos y artículos de aseo personal?

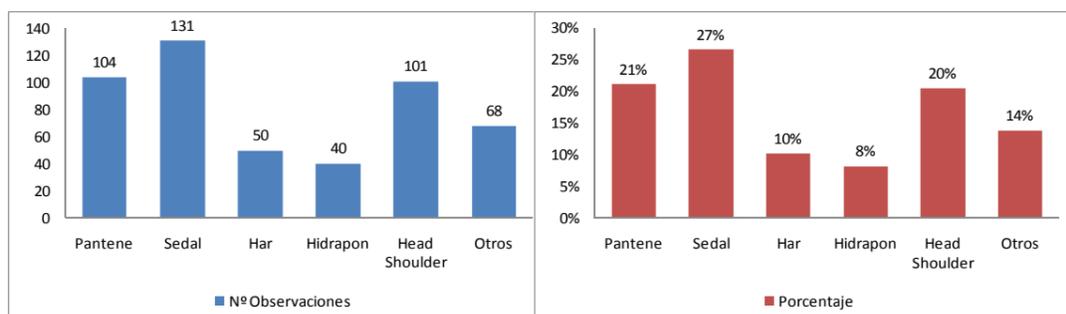


De los 384 observaciones obtenidas mediante las encuestas realizadas dentro de la ciudad de Cuenca, podemos manifestar que el 33% (126 personas) de los encuestados destina un monto de \$10 a \$19 para la compra de cosméticos y productos de aseo personal; el 29% (112 personas) de los residentes encuestados de la ciudad de Cuenca tienen un gasto de \$1 a \$9 para la compra de cosméticos y artículos de aseo personal. Por otro lado, el 20% (77 personas) de los



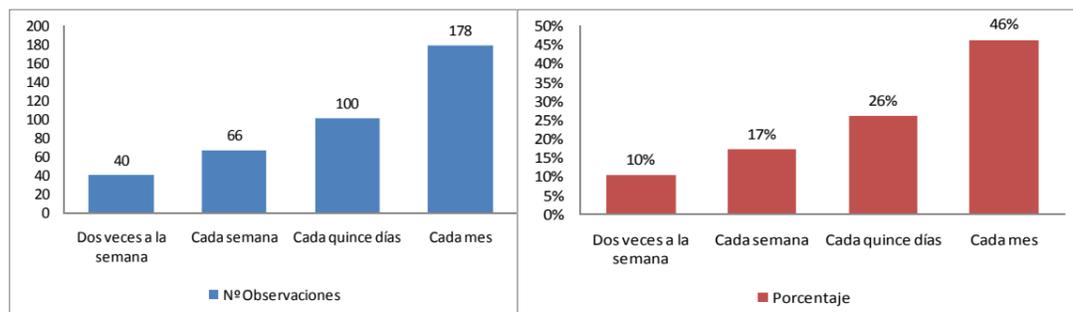
encuestados tienen un gasto de \$20 a \$29 para la compra de productos selectos. Mientras que el 11% y el 7% (41 a 28 personas) manifiestan que destinan un monto de \$30 en adelante para la compra de los productos en mención.

3. ¿Qué líneas de productos adquiere usted con mayor frecuencia?



De las observaciones obtenidas, podemos observar que el 27% (131 personas) de los encuestados adquiere con mayor frecuencia la línea de Sedal para su cuidado personal. Mientras que el 21% (104 personas) optan por la compra de la línea de Pantene. El 20% (101 personas) de los pobladores de la ciudad de Cuenca quienes fueron encuestados manifiestan que consumen con mayor frecuencia la línea de Head Shoulder. El 10% y el 8% (50 a 40 personas) optan por la compra de las líneas Har e Hidrapon respectivamente. En cambio el 14% (68 personas) de los encuestados consumen los productos: HerbalSencer, Elvive, Anua, Dove, Yanbal, Jhonson&Jhonson, Ballerina, Savital, Rene Chardon, Dove, Yambal, Rencel, y Konzil.

4. ¿Con qué frecuencia compra los diferentes productos de belleza?

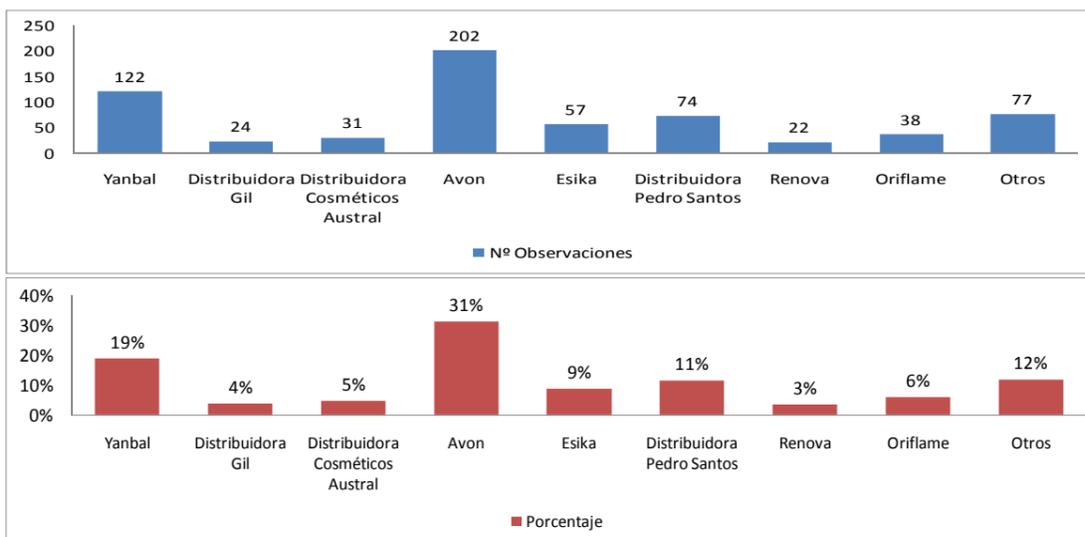


De las 384 observaciones obtenidas, podemos determinar que el 46% (178 personas) de los encuestados adquieren sus productos de belleza cada mes, mientras que el 26% (100 personas) de los residentes encuestados pertenecientes



a la ciudad de Cuenca compran sus productos de belleza en sus locales de preferencia cada quince días. El 17% (66 personas) manifiesta que adquiere los productos cada semana; en cambio el 10% (40 personas) de los encuestados visitan los locales dos veces a la semana para la compra de los productos de belleza y aseo personal.

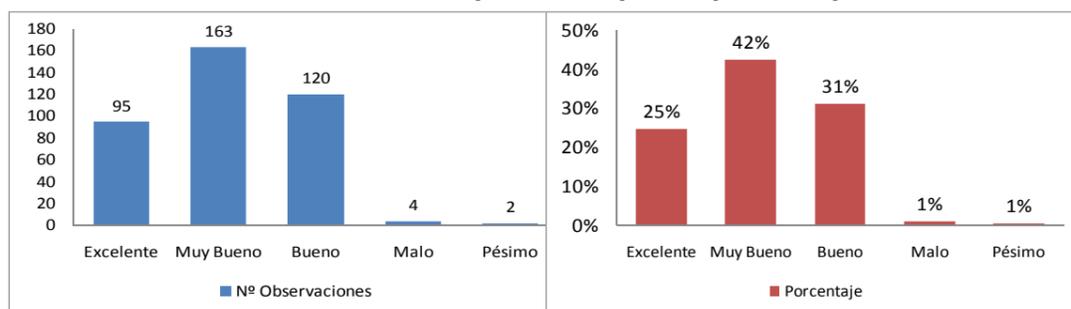
5. ¿En qué locales compra en forma frecuente productos de belleza y aseo



Mediante los datos obtenidos de las encuestas realizadas con los residentes de la ciudad de Cuenca, podemos determinar que el 31% (202 personas) de los consumidores de productos de belleza y aseo personal realizan sus pedidos mediante los catálogos de Avon. El 19% (122 personas) de los encuestados manifiestan que adquieren sus productos bajo pedido en los catálogos de Yanbal. El 11% y el 9% (74 a 57 personas) compran sus productos en el Local Distribuidora Pedro Santos y por catálogo de Esika respectivamente. Mientras que el 12% de los pobladores visitan los siguientes locales: Supermaxi, Coral centro, Cyzone, Salón de belleza, Internet, Comisariato, Burbujas, Comercial Sánchez, Farmasol, Evel, Tiendas, Farmacias, centros comerciales, Fybeca. Mientras que el 6% al 3% (38 a 22 personas) de los encuestados adquieren sus diversos productos en los locales: Oriflame, Distribuidora Cosméticos Austral, Distribuidora Gil y Renova respectivamente.

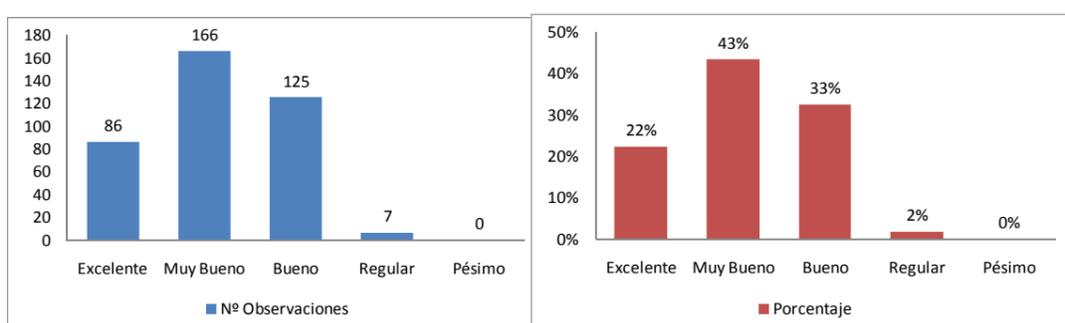


6. En cuanto al servicio sobre el producto que adquirió, le parece:



De las 384 observaciones obtenidas mediante las encuestas, podemos observar que el 42% (163 personas) de los encuestados pertenecientes a la ciudad de Cuenca consideran que el servicio que brinda el personal donde adquirió el producto es Muy Bueno porque le dan a conocer la forma de uso y aplicación de cada producto. El 31% (120 personas) de los pobladores de la ciudad en mención manifiesta que el servicio que recibe por parte del personal que lo atiende es bueno. El 25% (95 personas) de los encuestados de los residentes opinan que el servicio que recibieron del personal en donde adquieren los productos es excelente porque les dan a conocer la calidad, el uso y la aplicación de los mismos. Mientras que el 1% (4 a 2 personas) opinan que el servicio que reciben por parte del personal es pésimo ya que no se presta una debida atención y asesoría sobre los productos que adquiere el consumidor final.

7. Los productos que adquirió, le pareció:

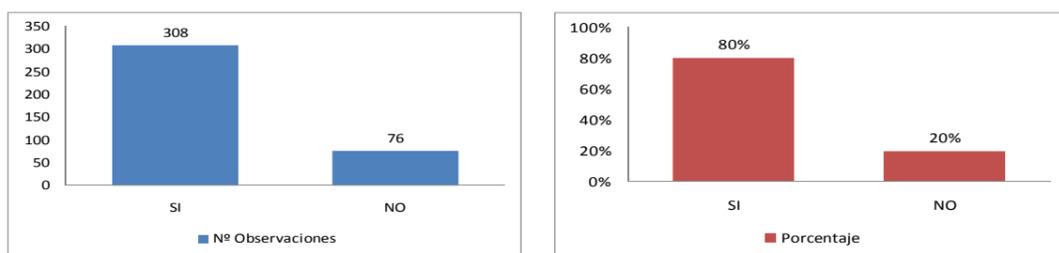


De las 384 observaciones obtenidas, podemos definir que el 43% (166 personas) de los encuestados declaran que los productos que adquiere les parece muy bueno por su calidad y durabilidad. El 33% (125 personas) de los encuestados manifiestan que los productos que consumen son buenos. Mientras que el 22%



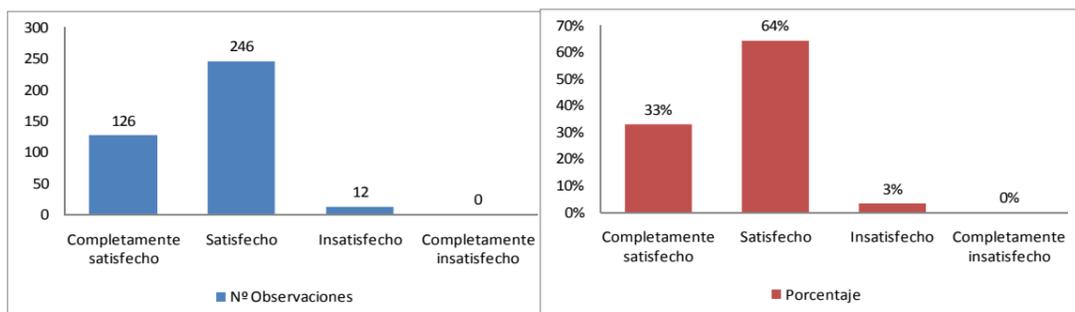
(86 personas) opinan que los productos que adquieren son excelentes. En cambio, el 2% (7 personas) de los encuestados manifiestan que los productos que consumen son malos por su mala calidad, y poca durabilidad.

8. En el local en donde usted compra, ¿considera que la línea de productos que ofrece es completa?



En base a los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a una muestra representativa de 384 personas del total de la población de la ciudad de Cuenca, podemos determinar que el 80% (308 personas) de los encuestados manifiestan que la línea de productos que ofrece en los locales que adquieren los productos de belleza y artículos de aseo personal es completa, mientras que el 20% (76 personas) manifiestan que el locales en donde adquieren los productos no brindan una línea completa de productos.

9. ¿Cuál es el grado de satisfacción con respecto al consumo de estos

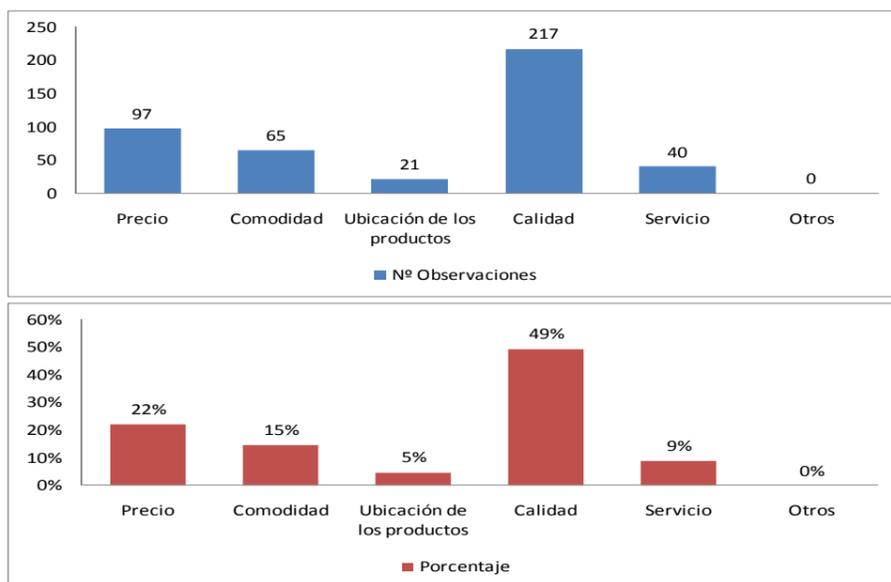


De acuerdo a los datos obtenidos en las encuestas, se determina que el 64% (246 personas) de los consumidores de cosméticos y artículos de aseo personal se sienten satisfechos con el consumo de los productos que adquieren; mientras que el 33% (126 personas) de los encuestados manifiestan que se sienten completamente satisfechos por el servicio que le brindan en el momento de adquirir el producto. El 3% (12 personas) opinan que se sienten insatisfechos con



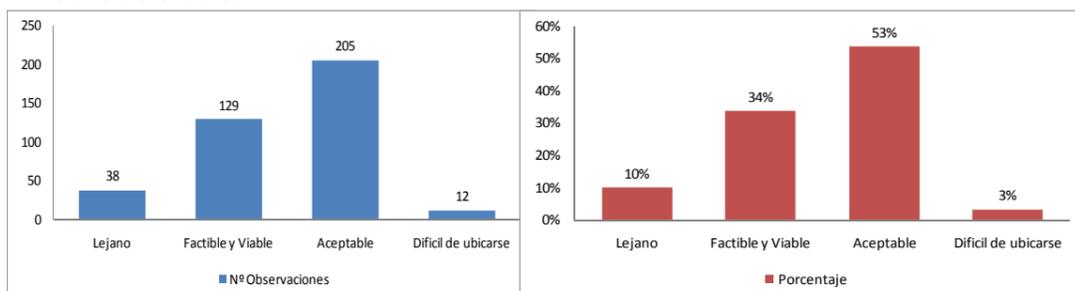
el consumo de los productos que adquieren en los locales de su preferencia, porque su servicio es malo y no cuentan con una línea completa de productos para una adecuada selección por parte del consumidor.

10. ¿Qué aspectos considera más importante al adquirir los productos de belleza y aseo



En base a los datos obtenidos, podemos determinar que el 49% (217 personas) de los encuestados manifiestan que consideran importante la calidad en el momento de adquirir productos de belleza y aseo personal. El 22% (97 personas) determina que el precio es importante al comprar un producto. Mientras que el 15% (65 personas) de los encuestados prefieren la comodidad al momento de elegir un producto. Del 9% al 3% (40 a 21 personas) consideran el servicio que brinda el personal de la empresa y la ubicación de los productos dentro del local al comprar un producto.

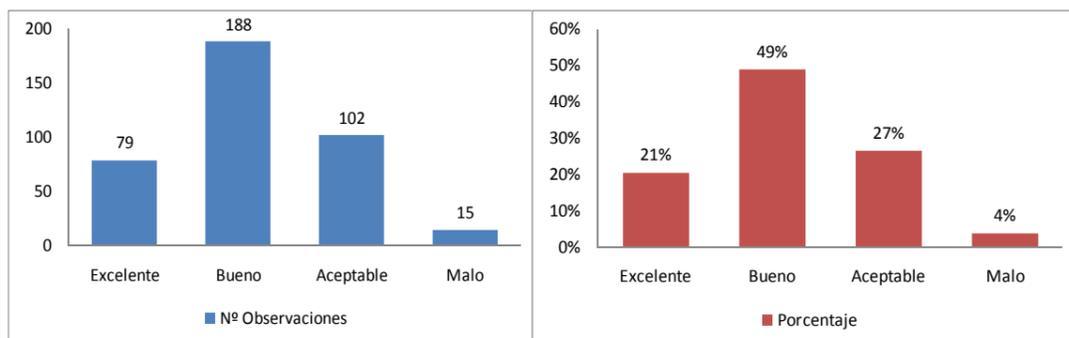
11. En cuanto a la ubicación de los locales en donde adquiere el producto, ¿qué considera usted?





En base a los resultados obtenidos, podemos determinar que el 53% (205 personas) de los encuestados consideran que la ubicación de los locales en donde adquieren este tipo de productos es aceptable. El 34% (129 personas) manifiestan que la ubicación de los locales son factibles y viables, ya que se encuentran en lugares estratégicos donde existe una mayor concurrencia de personas. Mientras que el 10% (38 personas) de los encuestados opinan que están los locales situados en lugares lejanos, resultando incómodo al consumidor final el traslado hacia el local. El 3% (12 personas) manifiesta que ciertos locales son difíciles de ubicarse, por lo que optan por adquirir sus productos en otros sitios.

12. ¿Cómo valoraría el tiempo de entrega de los productos?



De los datos obtenidos de las encuestas realizadas en la ciudad de Cuenca, podemos observar que el 49% (188 personas) de los encuestados manifiestan que el tiempo de entrega de los productos es bueno. El 27% (102 personas) que el servicio de entrega de los productos que adquieren en sus locales de preferencia son aceptables. Mientras que el 21% (79 personas) de los encuestados opinan que les parece excelente el servicio de entrega del producto de su distribuidores. El 4% (15 personas) consideran que el tiempo de entrega del producto es malo debido a las demoras en su entrega.



ANEXO 2

- ROL DE PAGOS

- ROL DE PROVISIONES



**DISTRIBUIDORA PEDRO SANTOS
ROL DE PAGOS PROYECTADO
DESDE 13 DE JUNIO DEL 2011 HASTA EL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012.**

N	Nombres y Apellidos	C a r g o	Sueldo Base	Días Laborables	Sueldo Devengado	Horas Adicionales			TOTAL GANADO	Retenciones					LIQUIDO A PAGAR	FIRMA	
						S/50%	S/100%	H/E		IESS	Comisariato	Botica	Anticipo	Retención			Préstamo
														Judicial			Quirogr.
1	Sr. Pedro Santos	Gerente General	630,00	30	630,00				630,00	58,91	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	571,10	
2	Sra. Bertha López	Administradora	380,00	30	380,00				380,00	35,53						344,47	
3	Sra. Marisol	Contadora	430,00	30	430,00				430,00	40,21						389,80	
4	Sr. Andrés Santos	Agente Vendedor	430,00	30	430,00				430,00	40,21						389,80	
5	Sr. Pablo Santos	Agente Vendedor	430,00	30	430,00				430,00	40,21						389,80	
6	Señor X	Agente Vendedor	400,00	30	400,00				400,00	37,40						362,60	
7	Señor Y	Agente Vendedor	400,00	30	400,00				400,00	37,40						362,60	
8	Srta. Karina Villa	Atención al Cliente	330,00	30	330,00				330,00	30,86						299,15	
9	Srta. María Álvarez	Atención al Cliente	330,00	30	330,00				330,00	30,86						299,15	
10	Srta. Fernanda Gómez	Atención al Cliente	330,00	30	330,00				330,00	30,86						299,15	
11	Srta. Andrea Robles	Atención al Cliente	330,00	30	330,00				330,00	30,86						299,15	
12	Srta. Blanca Lituma	Atención al Cliente	330,00	30	330,00				330,00	30,86						299,15	
13	Srta. Jenny Albarracín	Atención al Cliente	330,00	30	330,00				330,00	30,86						299,15	
14	Srta. Verónica Andrade	Atención al Cliente	330,00	30	330,00				330,00	30,86						299,15	
15	Srta. Jimena Quinde	Atención al Cliente	330,00	30	330,00				330,00	30,86						299,15	
16	Srta. Elizabeth Calle	Atención al Cliente	330,00	30	330,00				330,00	30,86						299,15	
17	Srta. Cristina Bernal	Atención al Cliente	330,00	30	330,00				330,00	30,86						299,15	
18	Srta. Silvia Cuzco	Atención al Cliente	330,00	30	330,00				330,00	30,86						299,15	
19	Srta. Diana Vidal	Atención al Cliente	330,00	30	330,00				330,00	30,86						299,15	
20	T O T A L E S				7060,00				7060,00	660,11	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6399,89	



**DISTRIBUIDORA PEDRO SANTOS
ROL DE PROVISIONES PROYECTADO
DESDE 13 DE JUNIO DEL 2011 HASTA EL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012.**

Nº	Nombres/Apellidos	SUELDO GANADO	Aporte Patronal	XIII Sueldo	Fondo de Reserva	XIV Sueldo	Vac.	TOTAL PRESTACION
1	Sr. Pedro Santos	630,00	76,55	52,50	52,50	21,67	70,00	273,21
2	Sra. Bertha López	380,00	46,17	31,67	31,67	21,67	17,94	149,11
3	Sra. Marisol	430,00	52,25	35,83	35,83	21,67	17,92	163,50
4	Sr. Andrés Santos	430,00	52,25	35,83	35,83	21,67	17,92	163,50
5	Sr. Pablo Santos	430,00	52,25	35,83	35,83	21,67	17,92	163,50
6	Señor X	400,00	48,60	33,33	33,33	21,67	16,67	153,60
7	Señor Y	400,00	48,60	33,33	33,33	21,67	16,67	153,60
8	Srta. Karina Villa	330,00	40,10	27,50	27,50	21,67	13,75	130,51
9	Srta. María Álvarez	330,00	40,10	27,50	27,50	21,67	13,75	130,51
10	Srta. Fernanda Gómez	330,00	40,10	27,50	27,50	21,67	13,75	130,51
11	Srta. Andrea Robles	330,00	40,10	27,50	27,50	21,67	13,75	130,51
12	Srta. Blanca Lituma	330,00	40,10	27,50	27,50	21,67	13,75	130,51
13	Srta. Jenny Albarracín	330,00	40,10	27,50	27,50	21,67	13,75	130,51
14	Srta. Verónica Andrade	330,00	40,10	27,50	27,50	21,67	13,75	130,51
15	Srta. Jimena Quinde	330,00	40,10	27,50	27,50	21,67	13,75	130,51
16	Srta. Elizabeth Calle	330,00	40,10	27,50	27,50	21,67	13,75	130,51
17	Srta. Cristina Bernal	330,00	40,10	27,50	27,50	21,67	13,75	130,51
18	Srta. Silvia Cuzco	330,00	40,10	27,50	27,50	21,67	13,75	130,51
19	Srta. Diana Vidal	330,00	40,10	27,50	27,50	21,67	13,75	130,51
20								
T O T A L		7060,00	857,79	588,33	588,33	411,67	340,03	2786,15



ANEXO 3

- TARIFAS DE PUBLICIDAD DE TELERAMA



Tarifa de publicidad en Telerama



Tarifas y Programación Nacional

ENERO 2011

TARIFARIO ENERO 2011									
LUNES A VIERNES		1*	30*	60*	SÁBADO Y DOMINGO		1*	30*	60*
06h15	Para de sufrir	0	0	0	06h30	Teletubies	2,8	110	220
06h30	Documentales	3,8	110	220	07h00	Aprendernos	0	0	0
06h50	CNN en español	3,8	110	220	07h30	Telerama Noticias	10	300	600
07h00	Telerama Noticias	10	300	600	08h00	TVentas	0	0	0
08h15	N'Boa	8,3	250	500	08h30	Tika Tika	8,3	250	500
08h45	CNN en español	8,3	250	500	10h00	Teletubies	8,3	250	500
09h30	Hoy en la Cocina	8,3	250	500	10h30	Tweetas	8,3	250	500
10h00	TVENTAS	0	0	0	11h00	Facetas	8,3	250	500
11h00	Telenovela: Por amor a Gloria	8,3	250	500	12h00	BBF+	8,3	250	500
12h30	CNN en español	8,3	250	500	12h30	Tierra de emprendedores	8,3	250	500
12h30	Competencia	0	270	540	12h30	Ecuador Olímpico	8,3	250	500
13h00	Telerama Noticias	10,5	315	630	13h00	CNN en Español	8,3	250	500
13h30	N'Boa	8,3	250	500	13h30	Documentales	8,3	250	500
14h00	De Mujer a Mujer	8,3	250	500	14h00	Pharma TV	8,3	250	500
15h00	Telenovela: Se solicita príncipe azul	11	330	660	14h30	Resumen Telenovela	11	330	660
16h00	Telenovela Pedro el escamoteo	11	330	660	15h00	Resumen Telenovela	11	330	660
17h00	Casa de Familia	11	330	660	16h30	Resumen Telenovela	11	330	660
18h00	Telenovela: El baile de la vida	11	330	660	17h00	Resumen Telenovela	11	330	660
19h00	Telerama Noticias	10,5	315	630	18h00	Resumen Telenovela	11	330	660
19h45	Competencia	13,8	414	828	19h00	Telerama Noticias	10	300	600
20h00	Que dice la gente	13,8	414	828	19h30	Competencia	13,8	414	828
21h00	Telenovela Por amor a Gloria	10,5	315	630	20h00	Que dice la gente	13,8	414	828
21h30	Telenovela Pedro el escamoteo	10,5	315	630	20h30	Facetas	11	330	660
22h45	Telerama Noticias	12	360	720	21h00	Documentales	7	210	420
23h15	Competencia	7	210	420	22h30	El Especial de...	7	210	420
23h45	N'Boa	7	210	420	23h00	Claúrea	7	210	420
00h15	CNN en español	7	210	420	00h00	CNN en Español	7	210	420

de	a	%
de 3000	a 8000	15%
de 8001	a 16000	20%
de 16001	a 30000	25%
de 30001	a 45000	30%
de 45001	a 60000	35%
de 60001	en adelante	40%



ANEXO 4

- DISEÑO DE TESIS



1. Título de la Tesis.

“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DISTRIBUIDORA PEDRO SANTOS MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL BALANCED SCORECARD PARA EL PERIODO 2011-2012”

2. Antecedentes.

La Distribuidora Pedro Santos tiene cuatro locales: la principal se encuentra en calle Tarqui 10-77 entre Lamar y Gran Colombia, la sucursal se ubica en la calle Borrero 11-46 entre Sangurima y Lamar, la segunda sucursal se localiza en la calle Benigno Malo 10-78 entre Gran Colombia y Mariscal Lamar y por último la nueva sucursal recientemente abierta se encuentra en la calle Luis Cordero 7-71 entre Presidente Córdova y Sucre.

Estos locales son propiedad del Sr. Pedro Santos, su negocio se dedica a la distribución y comercialización de muebles para salas de belleza y cosméticos nacionales e importados dirigidos al público en general, especialmente a las mujeres. Inició su actividad hace 40 años con una bodega en su casa, luego se expandió hacia los cuatro locales que tiene actualmente. Distribuye a la mayor parte del Azuay y una parte de Cañar.

2.1 Importancia y la Motivación del Tema de Tesis.

Características

- ✓ Importancia.- El desarrollo del Plan Estratégico en la Distribuidora “Pedro Santos” le ayudará a vincular de mejor manera los objetivos propuestos con las actividades cotidianas que realiza la empresa, de tal manera que se puedan medir operativamente los avances en la consecución de los objetivos.
- ✓ Actualidad.- Los problemas que hoy atraviesa la Distribuidora ha afectado en sus ventas, por lo que hemos visto la necesidad de realizar un Plan Estratégico apoyado en una herramienta de medición como es el BalancedScorecard. Este plan en el caso que sea aplicado por la empresa, le permitirá realizar cambios radicales en su organización, mediante el desarrollo de procedimientos necesarios para alcanzar la meta fijada.

Universidad de Cuenca



- ✓ Proyectos de Calidad-Oportunidad.- La calidad de este tema es necesario y oportuno para la “Distribuidora Pedro Santos”, ya que este requiere: de un diagnóstico que considere sus condiciones actuales y con la elaboración de propuestas factibles; una planeación estratégica que le permita consolidar sus objetivos y metas.
- ✓ Factibilidad.- Contamos con el apoyo y colaboración del gerente de la empresa Sr. Pedro Santos.

Condiciones

- ✓ Aptitudes.- Para el desarrollo del tema tenemos conocimientos necesarios de Estrategia Competitiva, Marketing, Administración Financiera, Presupuestos, Planificación estratégica, Análisis y diagnóstico de la competencia, Gestión y dirección de empresas, etc. Que nos ayudará a desarrollar temas tales como: Planeación Estratégica, Indicadores, Estados Financieros, Presupuestos, Tácticas Mercadológicas y otros.
- ✓ Actitudes.- Con la elaboración de este proyecto nos vamos a sentir realizadas ya que pondremos en práctica todos los conocimientos adquiridos durante nuestra etapa de instrucción educativa, implicando esfuerzo, investigación, precisión en cada uno de los temas que vamos a llevar a cabo.

Apoyos

- ✓ Lecturas Focalizadas.- Realizaremos consultas en libros de: Planeación Estratégica; Libros de BalancedScorecard que contiene los siguientes temas: BalancedScorecard, Mapas Estratégicos, La Organización Focalizada en la Estrategia; Libros de estrategia competitiva contiene temas como: Pensamiento Estratégico, Planeación Estratégica, Ventaja competitiva; Justo a Tiempo; Calidad Total; y la Constitución vigente.
- ✓ Consultas a Expertos.- Consultaremos a un grupo de profesores de la Universidad de Cuenca especializados en esta área, tales como: Asesorías del Eco. Carlos Quizhpe: Cátedra de Planeación Estratégica; Asesorías del Ing. René Esquivel: Cátedra de Estrategia Competitiva; Asesorías del Ing. Juan Francisco Cordero: Cátedra de Estrategia Competitiva; Asesorías del



Ing. José Erazo: Cátedra de Marketing; Asesorías de la Ing. Hortensia Ordóñez: Cátedra de Estrategia Competitiva.

- ✓ Acercamiento al Objeto de estudio.- Conocemos personalmente a la Empresa “Distribuidora Pedro Santos” y sus necesidades de cambio, el cual nos facilita determinar las acciones a seguir para el alcance de sus objetivos planteados.

2.2 Delimitación

- ✓ Contenido.- Planeación Estratégica.
- ✓ Campo de aplicación.- El Cuadro de Mando Integral o BalancedScorecard.
- ✓ Espacio.- “Distribuidora Pedro Santos”.
- ✓ Período.- 2011-2012.

2.3 Justificación

La Planeación Estratégica a desarrollarse para la “DISTRIBUIDORA PEDRO SANTOS” en la ciudad de Cuenca se verá justificado por los siguientes criterios.

- ✦ Criterio Académico.- El Planteamiento estratégico se justifica ya que servirá como ayuda y apoyo para la Empresa en la actividad que está desempeñando, además como fuente de información para los estudiantes de la universidad y como un procedimiento metodológico para una guía de tesis. De esta manera se impulsará al desarrollo de este tema enfocado a empresas que se encuentran en el mercado o nuevos proyectos.
- ✦ Criterio Institucional.- Nuestro tema se justifica institucionalmente porque servirá como una guía para la “DISTRIBUIDORA PEDRO SANTOS” que mediante la implementación de este plan estratégico acorde a sus necesidades, ayudará a satisfacer los requerimientos de los clientes en cuanto a productos de belleza e higiene personal, el cual se verá reflejado en la satisfacción personal y económica del propietario.
- ✦ Impacto Social.- La Planeación estratégica permitirá tener un impacto sobre los consumidores al darles la facilidad de adquirir productos a precios



accesibles y de buena calidad con un servicio de excelencia, logrando de esta forma cumplir con las expectativas del consumidor final.

- ✦ Criterio Personal.- Para el desarrollo del tema tenemos conocimientos necesarios para ayudar a alcanzar los objetivos planteados por la empresa. Al poner en práctica los conocimientos adquiridos durante nuestra etapa de formación académica nos sentiremos motivadas y de esta manera continuar con el progreso de nuestra vida profesional.
- ✦ Criterio de factibilidad y viabilidad.- Para incrementar la participación de la distribuidora dentro del mercado debemos realizar un análisis sobre la competencia actual y potencial, gustos y preferencias de los consumidores, nivel de ingresos, canales de distribución, frecuencia de compra, regulaciones tributarias entre otros. La información relacionada con la empresa nos será facilitada por el Sr. Pedro Santos Gerente de la Distribuidora, además contaremos con libros relacionados con el tema, Internet, revistas y otros. En base a la información que se obtenga determinaremos las estrategias adecuadas para cumplir con lo propuesto.

2.4 Descripción del Objeto de Estudio

2.4.1 Razón Social, Nombre Comercial

La razón social de la empresa es: Señor Pedro de Jesús Santos Salazar.

El nombre Comercial: "Distribuidora Pedro Santos".

RUC.: 0102011426001

2.4.2 Dirección, Teléfono y Correo Electrónico

Principal: Tarqui 10-77 entre Lamar y Gran Colombia. Telf. : 2 841-360

Sucursal: Borrero 11-46 entre Sangurima y Lamar. Telf.: 2835-687

Sucursal: Benigno Malo 10-78 entre Gran Colombia y Lamar. Telf.: 2836-239

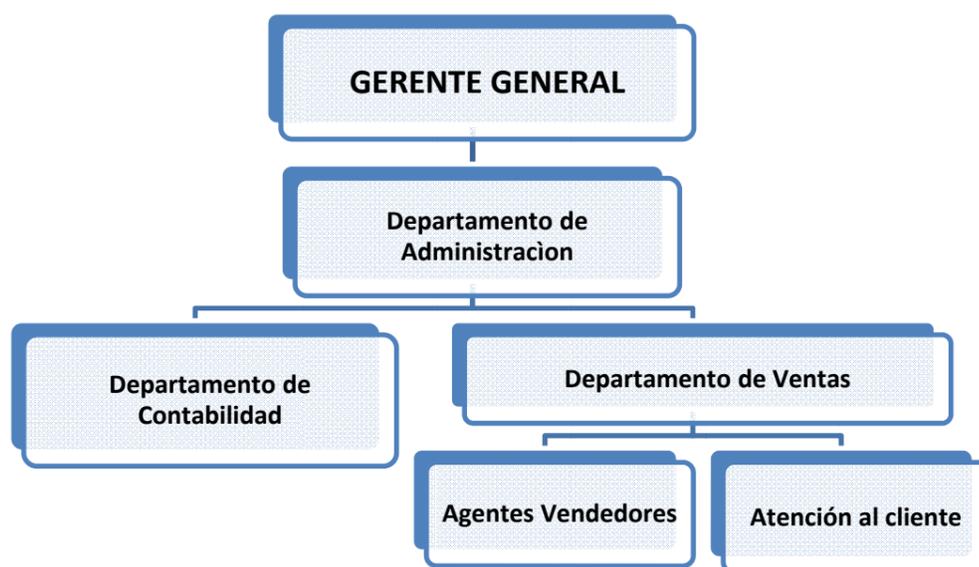
Sucursal: Luis Cordero 7-71 entre Presidente Córdova y Sucre.

Correo Electrónico: distribuidorapedrosantos@hotmail.com



2.4.3 Estructura Orgánica

La Distribuidora “Pedro Santos” cuenta con el siguiente personal:



Además del personal de la empresa, cuenta con cinco personas con el cargo de impulsadoras contratadas por cada empresa de determina marca que adquiere la Distribuidora, por consiguiente, la empresa no tiene responsabilidad alguna sobre la remuneración a cada una de ellas, ya que cuenta con su propio personal de ventas, que mantiene una relación directa entre cliente - empresa.

2.4.4 Objetivos Institucionales

El objetivo primordial de la “DISTRIBUIDORA PEDRO SANTOS” es incrementar las ventas en un 20% para el periodo 2011-2012.

2.4.5 Movimiento Económico

La Distribuidora Pedro Santos durante el año en curso tiene en Inventarios: Inicial= \$298.695,55 y Final=\$558.430,50; en compras un total de \$1.051.742,77 incluido retenciones, siendo sus ingresos en ventas de \$869.385,25. En cuanto a gastos, como: remuneraciones, servicios básicos, publicidad, y otros, tiene un monto de \$38.132,87, obteniendo la distribuidora una utilidad anual de \$39.244,56.

Universidad de Cuenca



2.4.6 Detalle de Actividades de la Institución

Distribuidora Pedro Santos se dedica a la distribución y comercialización de muebles para salas de belleza y Cosméticos nacionales e importados dirigidos al público en general, especialmente a las mujeres

2.4.7 Relaciones que mantiene la institución

La Distribuidora Pedro Santos mantiene una buena relación laboral entre sus clientes y proveedores. La empresa cuenta con 400 clientes fijos y 3000 variables. En cuanto a proveedores disponen con 75 a 100 proveedores que mantienen una imagen crediticia dentro del mercado.

2.4.8 Problemas de la Institución

La distribuidora Pedro Santos cuenta con los siguientes problemas:

1. La Distribuidora necesita aumentar sus ingresos con respecto al año anterior.
2. La empresa necesita aumentar la frecuencia y monto de compra de sus clientes.
3. La Distribuidora requiere una base de datos actualizada.

2.4.9 Perspectivas Institucionales (Misión, Visión, Valores)

Misión: Satisfacer las necesidades de los clientes en cuanto a productos de belleza e higiene personal de alta calidad con un servicio que superen sus expectativas.

Visión: En el año 2011 ser la empresa líder del mercado de productos de higiene personal y belleza en la Ciudad de Cuenca y el Austro, a través de un personal capacitado y altamente motivado, procesos ágiles, clientes satisfechos con resultados financieros que permitan un crecimiento duradero.

Valores: La empresa predomina honestidad, cordialidad, respeto, atención y ética profesional.



2.4.10 Alguna Particularidad de la Institución

La distribuidora Pedro Santos además de las actividades que realiza dentro de la empresa, patrocina a universidades e instituciones educativas, y realiza donativos a personas o entidades particulares cuando estos lo solicitan.

3. Marco Conceptual

3.1 Comentario de Autores y de los Trabajos realizados

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Autor: <http://www.monografias.com/trabajos34/planificacion/planificacion.shtml>

Autor: GARCIA, Estela, VALENCIA, María Lourdes, Planeación Estratégica, Editorial Trillas, Pág.11-13.

De este autor y de esta página de internet se tomará conceptos básicos referentes a planeación estratégica, lo que nos permitirá tener una visión clara sobre los aspectos fundamentales que determinan los pasos a seguir para conseguir resultados con la mayor eficiencia posible.

ANÁLISIS SITUACIONAL DEL ENTORNO

Autor: FAHEY y RANDAL, 1994, The Portable MBA in Strategy, Nueva York, Capítulo 8, Págs. 171-194

De este autor tomaremos en consideración los conceptos de cada uno de los aspectos en que se encuentra dividido el análisis situacional del entorno, el cual nos ayudará a realizar un diagnóstico de la entidad tanto interna como externa.

FODA

Autor: <http://www.monografias.com/trabajos75/analisis-foda-herramienta-planeacion-estrategica/analisis-foda-herramienta-planeacion-estrategica.shtml>;

Autor: <http://www.eumed.net/dices/definicion.php?dic=1&def=133>

De estas dos páginas web hemos recopilado información sobre las definiciones del FODA, de esta forma nos facilitará a desarrollar una buena estructura del Plan Estratégico a definirse para el éxito de la Distribuidora.



MATRICES DE AJUSTE Y DECISIÓN

Autor: <http://www.sldeshare.net/jcfdezmxestra/conceptos-y-matrices-de-analisis-estrategico>

Autor: FRED, David., Conceptos de Administración Estratégica, Novena Edición, Pág. 44-50

Autor: H. Rowe, R. Mason, y K. Dickel, 1985, Administración Estratégica y Políticas de Negocios, Pág. 155.

De esta página web y de estos libros hemos recopilado información sobre los conceptos de cada una de las matrices que nos ayudarán en el desarrollo de nuestra tesis, ya que nos facilita integrar cada uno de los factores que intervienen tanto en el entorno como en el interior de la entidad, estableciendo de esta forma acciones a seguir mediante la implementación de estrategias para una adecuada toma de decisiones.

ESTRATEGIA

Autor: Página Web: <http://www.crearempresas.com/estrategiacompetitiva>

Autor: PORTER, Michael, 2007, Ventaja Competitiva, Editorial Grupo Patria, México, Pág.1

Autor: FRED, David., Conceptos de Administración Estratégica, Novena Edición, Pág. 29-33

De estos autores hemos recopilado información en cuanto al concepto de estrategia que nos permitirá partir de un análisis actual de la empresa para tomar acciones para enfrentar una situación futura. Cuya finalidad es detectar y resolver aquel problema que impide llegar a la meta de la empresa.

MAPAS ESTRATEGICOS

Autor: KAPLAN Robert, NORTON David, 2004, Mapas Estratégicos, Edit. Gestión2000, Barcelona, Pág. 54

Este libro nos guiará en el proceso de elaboración del mapa estratégico de la organización mediante la revisión de los ejemplos propuestos, así como la correcta elección de los indicadores para cada una de las cuatro perspectivas.



BALANCED SCORECARD

Autor: http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral

Autor: KAPLAN Robert, NORTON David, 2004, The Balanced Scorecard, Edit. Gestión2000, Barcelona, Pág. 21

Autor: <http://www.plan-estrategico.com/balanced-scorecard.html>

De estos libros utilizaremos las definiciones de cada una de las perspectivas del BSC, así como la vinculación de los indicadores con la estrategia; esto nos permitirá comprender la interrelación existente entre los diferentes departamentos de una organización a fin de establecer vínculos que conlleven a la organización a cumplir o lograr su visión.

PLAN OPERATIVO

Autor: <http://www.mailxmail.com/curso-liderazgo-reuniones/agenda-cronograma>

De esta página web hemos recopilado información sobre el concepto de un Plan Operativo el cual nos permitirá determinar actividades de acuerdo a los requerimientos de la organización durante un período de tiempo determinado.

PRESUPUESTO

Autor: GARCIA, Estela y, VALENCIA, María Lourdes, Planeación Estratégica, Editorial Trillas, Pág.31-32.

Se tomara la información de este autor como ayuda para realizar un plan estimado, de esta forma concluir con el plan estratégico planteado.

3.2 Listado de conceptos esenciales

- ✓ Planeación Estratégica
- ✓ Análisis Situacional del Entorno
- ✓ FODA
- ✓ Matrices de Ajuste y Decisión
- ✓ Estrategias
- ✓ Mapa Estratégico
- ✓ BalancedScorecard
- ✓ Plan Operativo
- ✓ Presupuesto



3.3 Definición amplia y profunda de los conceptos

Planeación Estratégica

Según Leonard D. Goodstein et al., planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción. Asimismo, definen la planeación estratégica, como “el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”. George Steiner define la planeación estratégica considerando cuatro puntos de vista diferentes:

- a) Porvenir de las decisiones actuales.- La planeación estratégica se relaciona con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomara el director: si a él no le agrada la perspectiva futura, la decisión puede cambiarse fácilmente. La planeación estratégica también considera las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro y al seleccionar algunas, éstas son la base para la toma de decisiones presentes. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.
- b) Proceso.- La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para dividir de antemano que tipo de esfuerzo de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quien lo llevará a cabo y qué se hará con los resultados.
- c) Filosofía.- La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida. Representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procedimientos, estructuras o técnicas prescritos. Los directivos y el personal de una empresa deben creer en el valor de la planeación estratégica y con ello, tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible.
- d) Estructura.- Un sistema de planeación estratégica formal une cuatro tipos de planes fundamentales: planes estratégicos, programas a mediano plazo,



presupuestos a corto plazo y planes operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una empresa para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, y desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias para lograr dichos propósitos.

Principios de la planeación: sirven como guías de conducta que deben observarse en la acción administrativa. Los principios de la planeación son los siguientes:

1. Principio de Objetividad. Los planes deben descansar en hechos reales más que en opiniones subjetivas.
2. Principio de Medición. Los planes serán más seguros en tanto puedan ser expresados no sólo cualitativa sino cuantitativamente.
3. Principio de Precisión. Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas.
4. Principio de Flexibilidad. Todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste, como consecuencia de la parte imprevista o de las circunstancias que vayan cambiando.
5. Principio de Unidad de Dirección. Los planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe uno sólo para cada función y todos los de la empresa se unan en un solo plan general.
6. Principio de Rentabilidad. Todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que se esperan con su aplicación y los costos que exige, debiendo definirse estos últimos y el valor cuantitativo de los resultados que hay que obtener. ⁷²

Comentario: Consideramos la importancia de la planeación estratégica como el punto de partida para proyectar a cualquier organización hacia el futuro, teniendo en cuenta aquellos aspectos que pueden incidir de manera favorable o desfavorable en el cumplimiento de sus objetivos; y que además permitan formular una respuesta coherente con las condiciones dadas; a través, de la toma de decisiones que sean sustentables con la naturaleza de la organización.

⁷² FAH

Universidad de Cuenca



Aplicación: El campo de acción de la planificación estratégica a nivel de la tesis está orientado hacia dos aspectos:

El primero tiene que ver con la relación íntima que guarda con el principio de estrategia para conformar un concepto de suma importancia que alcance el análisis, diagnóstico y de soluciones a los problemas de las organizaciones; dicho concepto es la planeación estratégica.

El segundo se relaciona con aquella anticipación y toma de decisiones en base a los pasos, procedimientos, normas a seguir cuando se trata del desarrollo de la tesis; con la finalidad de generar un “camino” adecuado por el cual regirse para conseguir los mejores resultados.

Análisis Situacional del Entorno

El análisis de industrias es una de las formas más útiles de análisis estratégico y está es la razón por la cual se practica y se predica ampliamente. Un análisis cuidadoso de industrias puede ayudar a establecer si una industria particular probablemente resulte ser atractiva para el competidor “promedio” y también puede explicar las diferencias de utilidades entre competidores de esa industria. Más ampliamente el análisis de industrias aclara el panorama competitivo de tal manera que contribuye a la formulación de estrategias eficaces. El Análisis del Ambiente puede ser considerado como combinación de la formulación de la estrategia empresarial y de la puesta en práctica de la misma. La formulación de la estrategia implica:

- Hacer un análisis de situación o diagnóstico, lo llamaremos “Marco de Análisis Ambiental”.
- Desarrollar sus declaraciones de Visión (vista a largo plazo de un futuro posible), de Misión (el papel que la organización se da sí mismo en la sociedad), de los objetivos corporativos totales (financieros y estratégicos) y de los objetivos de las diferentes unidades estratégicas de negocio.
- Estos objetivos deben, teniendo en cuenta el análisis de situación, sugerir un plan estratégico. El plan proporciona los detalles de cómo alcanzar estos objetivos.

Universidad de Cuenca



Macro ambiente Externo

Demografía: Se refiere a las características de la población, incluidos factores como el tamaño, la distribución y el crecimiento.

Condiciones Económicas: Es la fuerza significativa que repercute en la actividad del marketing le afecta en especial factores económicos como las etapas actuales y anticipadas del ciclo de negocios, así como las tasas de inflación y de interés.

Competencia: Son otras empresas u organizaciones que cuentan con los bienes y servicios para satisfacer la misma necesidad que otras empresas.

Fuerzas sociales y culturales: Son los patrones socioculturales. (Estilos de vida, valores y creencias).

Fuerzas políticas, ambientales y jurídicas: estas influyen directamente en el comportamiento de todas las empresas y los consumidores.

Micro ambiente Interno

El primer uso del análisis de las industrias es predecir el nivel promedio de rentabilidad a largo plazo de los competidores en una industria particular. Las investigaciones han demostrado que hay diferencias sustanciales y constantes en la rentabilidad entre industrias. Un segundo uso es obtener cierta comprensión de las diferencias de utilidades entre los competidores de la misma industria. Dichas diferencias de utilidades son de interés porque parecen ser grandes y arraigadas.⁷³

Comentario: Este tema es de vital importancia ya que nos permite obtener un análisis externo, interno y de la estructura orgánica de la entidad frente al mercado, dichos resultados son la base para la elaboración de las matrices, estrategias, plan operativo y presupuestos, a consecuencia de la elaboración y aplicación de un Plan Estratégico, el cual, dará alcance a los objetivos planteados de forma eficiente, y una toma de decisiones oportunas.

Aplicación: En nuestro tema de tesis está orientado al análisis y obtención de información sobre la “Distribuidora Pedro Santos”, como base para la

⁷³ FAHEY y RANDAL, 1994, *The Portable MBA in Strategy*, Nueva York, Capítulo 8, Págs. 171-194

Universidad de Cuenca



elaboración de las matrices, estrategias, plan operativo y presupuestos, que son parte fundamental para el buen manejo de toda entidad. Este análisis le permitirá a la Gerencia encaminar de forma adecuada sus objetivos obteniendo una interrelación entre empresa-cliente.

FODA

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora. En el proceso de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, Análisis FODA, se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo de la empresa, que inciden sobre su quehacer interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la Misión institucional. La previsión de esas oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permitan reorientar el rumbo de la institución. Las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno de la institución, y dentro del proceso de planeación estratégica, se debe realizar el análisis de cuáles son esas fortalezas con las que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Entre algunas características de este tipo de análisis se encuentra las siguientes:

- Facilitan el análisis del quehacer institucional que por atribución debe cumplir la empresa.
- Facilitan la realización de un diagnóstico para la construcción de estrategias que permitan reorientar el rumbo institucional, al identificar la posición actual y la capacidad de respuesta de nuestra institución.
- De esta forma, el proceso de planeación estratégica se considera funcional cuando las debilidades se ven disminuidas, las fortalezas son incrementadas, el impacto de las amenazas es considerado y atendido puntualmente, y el aprovechamiento de las oportunidades es capitalizado en el alcance de los objetivos, la Misión y Visión de la empresa.

El FODA o DOFA, (SWOT, por sus siglas en inglés), es una técnica de planeación estratégica que permite crear o reajustar a una estrategia, ya sea

Universidad de Cuenca



de negocios, mercadotecnia, comunicación, relaciones públicas, etc. El cual permitirá conformar un cuadro de la situación actual de una empresa u organización; permitiendo, de esta manera, obtener un diagnóstico preciso que permita tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados por la empresa. Esta sigla es usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compete. El FODA se divide en de dos partes: una interna y otra externa. La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control. La parte externa mira las oportunidades que ofrecen el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado. Aquí usted tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales usted tiene poco o ningún control directo.⁷⁴

- Una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con atributos psicológicos y su evidencia de competencias. Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización, como un logro que brinda la organización y una situación favorable en el medio social.
- Una debilidad de una organización se define como un factor considerado vulnerable en cuanto a su organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, colocándola en una situación considerada débil. Para Porter, las fortalezas y oportunidades son, en su conjunto, las capacidades, es decir, el estudio tanto de los aspectos fuertes como débiles de las organizaciones o empresas competidoras (productos, distribución, comercialización y ventas, operaciones, investigación e ingeniería, etc.).

⁷⁴ .<http://www.monografias.com/trabajos75/analisis-foda-herramienta-planeacion-estrategica/analisis-foda-herramienta-planeacion-estrategica.shtml>

Universidad de Cuenca



- Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones.
- Las amenazas son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales. Las oportunidades y amenazas no sólo pueden influir en la atractividad del estado de una organización; ya que establecen la necesidad de emprender acciones de carácter estratégico, pero lo importante de este análisis es evaluar sus fortalezas y debilidades, las oportunidades y las amenazas y llegar a conclusiones.⁷⁵

Comentario: El FODA es una técnica de planeación estratégica el cual nos permite examinar la interacción entre las características particulares de una empresa y el entorno en el cual éste compite. Dicho diagnóstico determina varias alternativas para aprovechar las oportunidades y minimizar amenazas, que son aspectos externos a la entidad y por ende son poco controlables por la empresa.

Aplicación: Este tema nos ayudará a identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se encuentra en el entorno de la empresa, mediante este diagnóstico y su aplicación permitirá a la Distribuidora tomar medidas correctivas en forma oportuna para el alcance de las metas planteadas.

Matrices de Ajuste y decisión

Matrices

Las matrices son herramientas para la integración del análisis cuantitativo y cualitativo con el fin de formular planes de acción en la búsqueda de la competitividad en el mercado. Estas herramientas son de análisis y no de decisión.⁷⁶

⁷⁵ <http://www.eumed.net/dices/definicion.php?dic=1&def=133>

⁷⁶ <http://www.lldeshare.net/jcfdezmxestra/conceptos-y-matrices-de-analisis-estrategico>



- Matriz FORD

La matriz FODA es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA). La construcción de una matriz FODA consiste en ocho pasos:

1. Elabore una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
2. Elabore una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
3. Elabore una lista de fortalezas internas clave de la empresa.
4. Elabore una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
5. Establezca la relación entre las fortalezas internas con las oportunidades externas y registre las estrategias FO resultantes en el cuadrante correspondiente.
6. Elabore la relación entre las debilidades internas con las oportunidades externas y anote las estrategias DO resultantes en el cuadrante correspondiente.
7. Establezca la relación entre las fortalezas internas con las amenazas externas y registre las estrategias FA resultantes en el cuadrante correspondiente.
8. Establezca la relación entre las debilidades internas con las amenazas externas y anote las estrategias DA resultantes en el cuadrante correspondiente.⁷⁷

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<p>Estrategias FO</p> <p>Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.</p>	<p>Estrategias DO</p> <p>Superar las debilidades al aprovechar las Oportunidades.</p>
Amenazas	<p>Estrategias FA</p> <p>Utilizar las fortalezas para aprovechar las amenazas.</p>	<p>Estrategias DA</p> <p>Reducir al mínimo las debilidades y evitar las amenazas.</p>

⁷⁷ FRED, David., Conceptos de Administración Estratégica, Novena Edición, Pág. 44-45



- Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA)

Su esquema de cuatro cuadrantes indica si una estrategia intensiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una empresa. Los ejes de la matriz PEEA representan dos dimensiones internas: fortalezas financieras (FF) y ventaja competitiva (VC), y dos dimensiones externas: estabilidad ambiental (EA) y fortaleza industrial (FI).

Los pasos necesarios para elaborar una matriz PEEA son los siguientes:

1. Seleccionar una serie de variables para definir las fortalezas financieras, la ventaja competitiva, la estabilidad ambiental y la fortaleza industrial.
2. Asignar un valor numérico que varíe de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que integran las dimensiones de Fortaleza Financiera y Fortaleza industrial. Asignar un valor numérico que varíe de -1 (mejor) a -6 (peor) a cada una de las variables que integran las dimensiones de estabilidad ambiental y ventaja competitiva.
3. Calcular un puntaje promedio para fortalezas financieras, fortalezas industriales, estabilidad ambiental y ventaja competitiva, sumando los valores asignados a las variables de cada dimensión y dividiendo el resultado entre el número de variables incluidas en la dimensión respectiva.
4. Registrar los puntajes promedio de fortaleza financiera, fortaleza industrial, estabilidad ambiental y ventaja competitiva con eje correspondiente de la matriz PEEA.
5. Sumar los dos puntajes del eje X y registrar el punto resultante en X. sumar los dos puntajes del eje Y y registrar el punto resultante en Y. registrar la intersección del nuevo punto X.
6. Dibujar un vector direccional desde el origen de la matriz PEEA que pase a través del nuevo punto de intersección.

El vector direccional se podría encontrar en el cuadrante intensivo, una posición excelente para utilizar sus fortalezas internas con el propósito de: 1) aprovechar las oportunidades externas; 2) superar las debilidades internas; y 3) evitar las amenazas externas; es posible utilizar las penetración en el mercado, el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos, la integración hacia atrás, la integración hacia delante, la integración horizontal, la diversificación de conglomerados, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal o una



estrategia combinada, dependiendo de las circunstancias específicas que enfrente la empresa.

Posición Estratégica Interna	Posición Estratégica Externa
Fortaleza Financiera (FF)	Estabilidad Ambiental (EA)
Rendimiento sobre la inversión	Cambios tecnológicos
Apalancamiento	Tasa de inflación
Liquidez	Variación de la demanda
Capital de Trabajo	Rango De precios de los productos de la competencia
Flujo de capital	Barrera de ingresos al mercado
Facilidad para salir del mercado	Presión competitiva
Riesgo involucrado en el negocio	Elasticidad de precios de la demanda
Ventaja Competitiva	Fortaleza industrial
Participación en el mercado	Potencial de crecimiento
Calidad del producto	Potencial de utilidades
Ciclo de vida del producto	Estabilidad financiera
Lealtad de los clientes	Conocimiento tecnológico
Utilización de la capacidad de la competencia	Utilización de recursos
Conocimiento tecnológico	Intensidad de capital
Control sobre proveedores y distribuidores	Facilidad de ingreso al mercado
	Productividad, utilización de la capacidad ⁷⁸

El vector direccional podría aparecer en el cuadrante conservador de la matriz PEEA, lo que permite permanecer cerca de las capacidades de la empresa y no afrontar riesgos excesivos. Entre las estrategias conservadoras están la penetración en el mercado, el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos y la diversificación concéntrica. El vector direccional podría estar ubicado en el cuadrante defensivo, lo que sugiere que la empresa se debe centrar en disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Entre las estrategias defensivas están el recorte de gastos, la enajenación, la liquidación, y la diversificación concéntrica. El vector direccional se podría encontrar en el cuadrante inferior derecho o cuadrante competitivo lo que indica el uso de estrategias competitivas, entre las que se encuentran la integración

⁷⁸ H. Rowe, R. Mason, y K. Dickel, 1985, *Administración Estratégica y Políticas de Negocios*, Pág. 155.

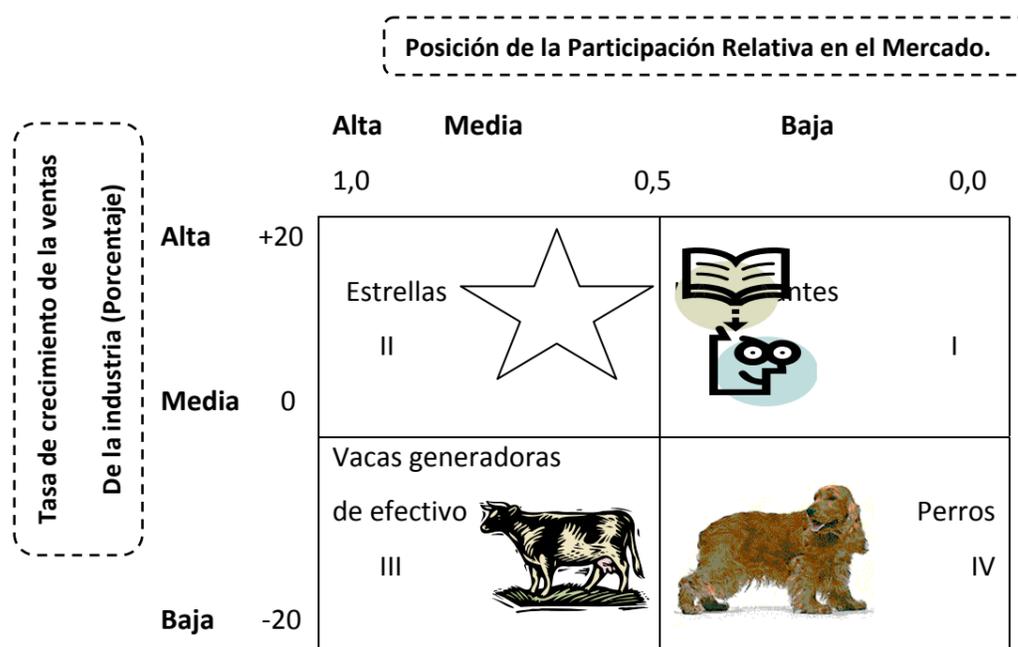


hacia atrás, hacia delante y horizontal, la penetración en el mercado, el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos y la alianza estratégica.⁷⁹

- Matriz Del Boston ConsultingGroup (BCG)

Cuando las divisiones de una empresa compiten en industrias diferentes se debe desarrollar una estrategia distinta para cada negocio. La matriz del Boston ConsultingGroup – BCG representa, en forma gráfica, las diferencias entre las divisiones en términos de la posición de la participación relativa en el mercado y de la tasa de crecimiento industrial. Permite a una empresa con divisiones múltiples dirigir su cartera de negocios por medio del análisis de la posición de la participación relativa en el mercado y la tasa de crecimiento industrial de cada división respecto a todas las demás divisiones de la empresa. La posición de la participación relativa en el mercado se define como la razón o índice de dividir la propia participación en el mercado en una industria en particular entre la participación en el mercado de la empresa rival más importante en esa industria. La posición de la participación relativa en el mercado se presenta en el eje X de la matriz BCG. El eje Y representa la tasa de crecimiento industrial en ventas, medida en términos porcentuales. Los porcentajes de la tasa de crecimiento que se ubican en el eje y varían.

MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP



⁷⁹ FRED, David., Conceptos de Administración Estratégica, Novena Edición, Pág. 45-46

Universidad de Cuenca



A las divisiones ubicadas en el cuadrante I de la matriz BCG se les llama interrogantes, las que se localizan en el cuadrante II se conocen como estrellas, las que se encuentran en el cuadrante III se les califica como Vacas generadoras de efectivo y las divisiones situadas en el cuadrante IV se denomina perros.

Interrogantes: Las divisiones del cuadrante I tienen una posición baja de la participación relativa en el mercado, aunque compiten en una industria de crecimiento rápido. Por lo general, las necesidades de efectivo de estas empresas son altas y su generación de efectivo es baja. Estas divisiones se conocen como interrogantes porque la empresa debe decidir si las fortalece siguiendo una estrategia intensiva o las vende.

Estrellas: Las divisiones del cuadrante II representan las mejores oportunidades a largo plazo de la empresa para el crecimiento y la rentabilidad. Las divisiones con una participación relativa alta en el mercado y una tasa de crecimiento industrial alta deben realizar una inversión importante para mantener o fortalecer sus posiciones dominantes. La integración hacia delante, hacia atrás y horizontal, la penetración en el mercado, el desarrollo de mercado, el desarrollo de productos y las alianzas estratégicas son estrategias adecuadas por estas divisiones.

Vacas generadoras de efectivo: Las divisiones ubicadas en el cuadrante III tienen una posición alta de la participación relativa en el mercado, pero compiten en una industria de crecimiento lento. Producen efectivo por arriba de sus necesidades y con frecuencia son ordeñadas. Las divisiones vacas deben ser dirigidas para mantener su posición sólida tanto como sea posible. El desarrollo de productos o la diversificación concéntrica podrían ser estrategias atractivas para las divisiones vacas; sin embargo, conforme una división vaca se debilita, el recorte de gastos o la enajenación podrían ser las más adecuadas.

Perros: Las divisiones del cuadrante IV de la empresa tienen una posición baja de la participación relativa en el mercado y compiten en una industria de crecimiento lento o nulo, son consumidoras de efectivo en la cartera de la empresa. Debido a su posición interna y externa débil, estas empresas sufren a menudo liquidación, enajenación o reducción a través del recorte de gastos.



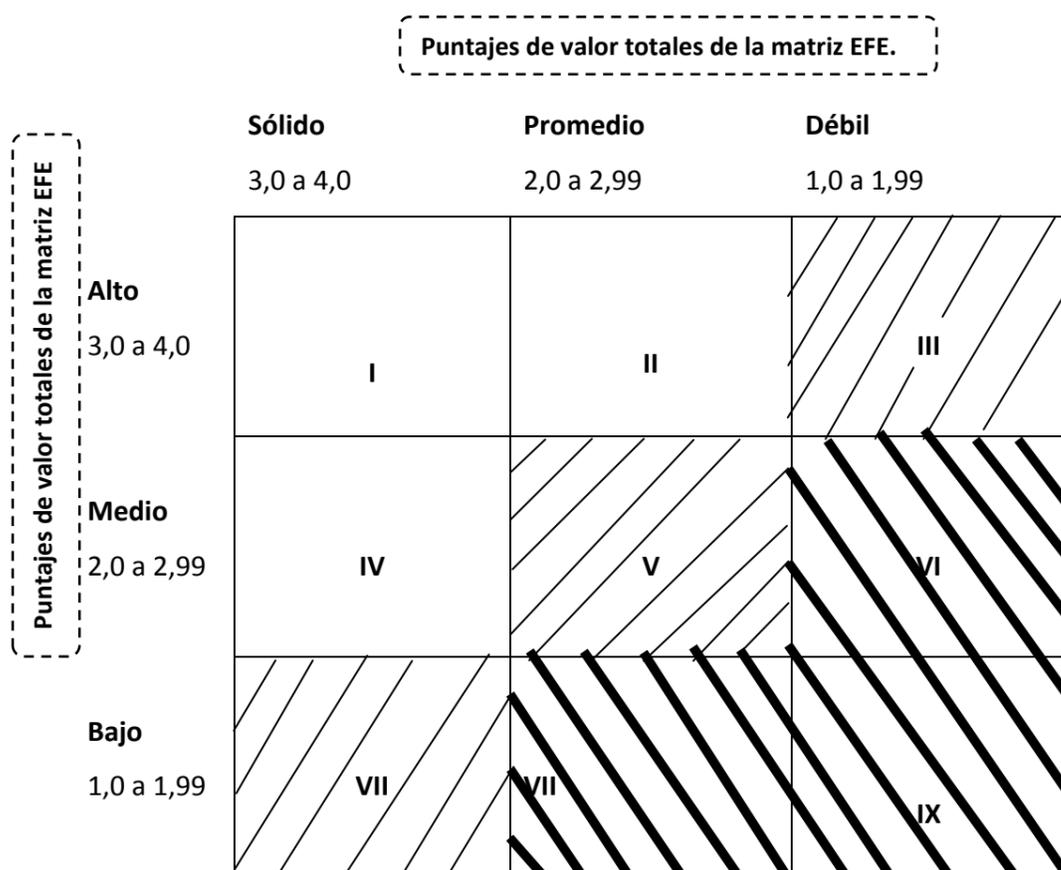
Cuando una división se convierte por primera vez en Perro, el recorte de gastos es la mejor estrategia a seguir debido a que muchas de estas divisiones se han recuperado después de la reducción enérgica de los activos y los costos para convertirse en divisiones viables y rentables.

El principal beneficio de la matriz BCG es que centra la atención en el flujo de efectivo, las características de inversión y las necesidades de las diversas divisiones de una empresa.⁸⁰

- Matriz Interna y Externa

Ubica las diversas divisiones de una empresa en un esquema de nueve cuadrantes. La matriz IE es simple como la matriz BCG, ya que ambas herramientas registran las divisiones de una empresa en un diagrama esquemático; este el motivo por el que ambas se conocen como matrices de cartera.

MATRIZ INTERNA Y EXTERNA



⁸⁰ FRED, David., *Conceptos de Administración Estratégica*, Novena Edición, Pág. 47-48



La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los puntajes de valor totales de la matriz EFI sobre el eje X y los puntajes de valor totales de la matriz EFE en el eje Y. La matriz Interna y Externa se divide en tres regiones principales que poseen implicaciones estratégicas diferentes. En primer lugar, la recomendación para las divisiones que se encuentran en los cuadrantes I y II o IV es crecer y construir. Las estrategias intensivas o las estrategias de integración son las más adecuadas para estas divisiones. En segundo lugar las divisiones que se ubican en los cuadrantes III, V, VI se dirigen mejor por medio de estrategias de conservar y mantener; la penetración en el mercado y el desarrollo de productos son dos estrategias que se emplean con frecuencia en estos tipos de divisiones. En tercer lugar, una recomendación común para las divisiones que se localizan en los cuadrantes VII, VIII o IX es cosechar o enajenar.⁸¹

- Matriz de la Estrategia Principal

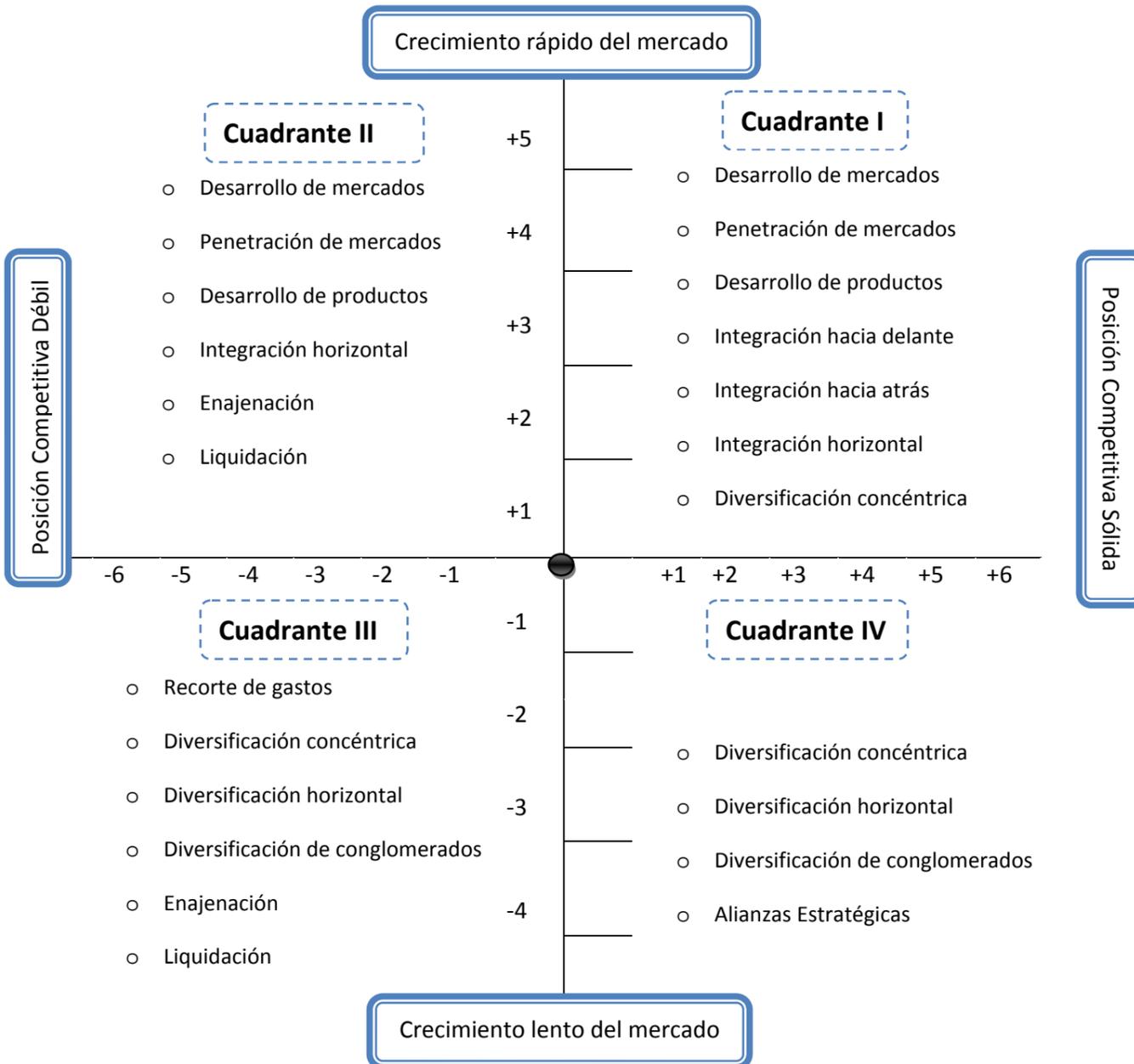
Se ha convertido en una herramienta popular para formular alternativas de estrategias. La matriz de la estrategia principal se basa en dos dimensiones de evaluación: la posición competitiva y el crecimiento del mercado.

Las estrategias que una empresa debe considerar como adecuadas aparecen en una lista de cada cuadrante de la matriz según su grado de atracción. Las empresas ubicadas en el cuadrante I de la matriz de la estrategia principal se encuentran en una posición estratégica excelente. Para estas empresas, la concentración continua en los mercados y productos actuales es una estrategia adecuada. Las empresas que se localizan en el cuadrante II necesitan evaluar su estrategia actual hacia el mercado en forma seria, pues aunque su industria está en crecimiento, no pueden competir de manera eficaz y necesitan determinar el motivo por el que la estrategia actual de la empresa no funciona y de qué modo la empresa podría cambiar para mejorar la producción. Las empresas del cuadrante III compiten en industrias de crecimiento lento y tienen posiciones competitivas débiles. Las empresas del cuadrante IV cuentan con una posición competitiva sólida, pero se encuentran en una industria de crecimiento lento.

⁸¹ FRED, David., Conceptos de Administración Estratégica, Novena Edición, Pág. 47-48



MATRIZ DE LA ESTRATEGIA PRINCIPAL



Las técnicas de ajuste analizadas anteriormente presentan alternativas de estrategias posibles. Los gerentes y empleados que participan en la actividad de análisis en la estrategia habrán propuesto muchas de estas estrategias; las estrategias adicionales que surgen de los análisis de ajuste se analizan y agregan a la lista de opciones alternativas posibles. A partir de este momento nos encontramos en una tercera etapa, la etapa de decisiones.⁸²

⁸² FRED, David., *Conceptos de Administración Estratégica*, Novena Edición, Pág. 48- 49



- Matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC)

Esta técnica indica en forma objetiva cuáles alternativas de estrategias son las mejores. La matriz de la planeación estratégica cuantitativa utiliza el aporte de datos de los análisis de la etapa 1 y los resultados del ajuste de los análisis de la etapa 2 para elegir con objetividad entre alternativas de estrategias. La matriz de la planeación estratégica cuantitativa es una herramienta que permite a los estrategas evaluar alternativas de estrategias con objetividad, con base en los factores de éxito crítico, tanto externos como internos, identificados con anterioridad. Esta matriz determina el grado relativo de atracción de diversas estrategias con base en la posibilidad de aprovechar o mejorar los factores de éxito crítico externos e internos. El grado relativo de atracción de cada estrategia entre una serie de alternativas se calcula a través de la determinación del impacto acumulativo de cada factor de éxito crítico externo e interno.

MATRIZ DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CUANTITATIVA

Alternativas Estratégicas				
Factores Clave	Valor	Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 3
<u>Factores Externos Clave</u>				
Políticas, legales y gubernamentales				
Sociales, culturales, demográficas, ambientales				
Tecnológicos				
Poder de negociación de los proveedores				
Poder de negociación de los clientes				
Poder de los sustitutos				
Grados de rivalidad				
Amenaza de entrada				
<u>Factores internos clave</u>				
Marketing				
Finanzas y contabilidad				
Producción y operaciones				
Investigación y desarrollo				
Sistemas de Información de la Gerencia				

Universidad de Cuenca



Para la construcción de la matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa es necesario seis pasos que son los siguientes:

Paso 1: Elabore una lista de las oportunidades y amenazas, así como las fortalezas y las debilidades de la empresa en la columna izquierda de la MPEC.- Esta información se obtiene en forma directa de las matrices EFE y EFI. La matriz de la planeación estratégica cuantitativa debe incluir como mínimo, diez factores de éxito crítico externos y diez factores de éxito crítico internos.

Paso 2: Asigne valor a cada factor externo e interno clave. Estos valores son idénticos a los mismos de las matrices EFE y EFI. Los valores se presentan en una columna vertical junto al lado derecho de los factores de éxito crítico externos e internos.

Paso 3: Examine las matrices de la etapa 2 e identifique las alternativas de estrategias que la empresa debe tomar en cuenta para implantarlas. Anote en las líneas estas estrategias en la línea superior de la matriz de planeación estratégica cuantitativa y agrupe las estrategias en series que se excluyan mutuamente.

Paso 4: Determine los puntajes del grado de atracción (PA) definidos como valores numéricos que indiquen el grado relativo de atracción de cada estrategia en una serie específica de alternativas.- los puntajes del grado de atracción se establecen por medio del examen de cada factor externo e interno clave, uno a la vez, y planteando la pregunta: ¿Afecta este factor a la selección de las estrategias?. Si la respuesta a esta pregunta es positiva, entonces las estrategias deben compararse en relación con este factor clave. De manera específica, se deben asignar puntajes del grado de atracción a cada estrategia para indicar el grado relativo de atracción varía de 1 = sin atractivo, 2 = algo atractivo, 3 = más o menos atractivo, 4 = muy atractivo. Si la respuesta a la pregunta anterior es negativa, indicando que el factor clave respectivo no tiene efecto sobre la selección específica que se realiza, entonces no se deben asignar puntajes del grado de atracción a las estrategias de esa serie. Utilice un guión para indicar que el factor clave no afecta la selección que se realiza. Si asigna un puntaje del grado de atracción a una estrategia, entonces asigne



un puntaje del grado de atracción a la otra, si una estrategia recibe un guión, todas demás deben recibir un guión en una línea determinada.

Paso 5: Calcule los puntajes totales del grado de atracción. Los puntajes totales del grado de atracción (PTA) se definen como el producto de multiplicar los valores (paso 2) por los puntajes del grado de atracción (paso 4) en cada columna. Los puntajes totales del grado de atracción indican el grado relativo de atracción de cada estrategia alternativa, tomando en cuenta solo el impacto del factor de éxito crítico externo o interno adyacente. Mientras mayor sea el puntaje total del grado de atracción, más atractiva será la alternativa estratégica (considerando solo el factor de éxito crítico adyacente).

Paso 6: Calcule la suma del puntaje total del grado de atracción. Sume los puntajes totales del grado de atracción de cada columna de estrategias de la MPEC. La suma de los puntajes totales del grado de atracción (SPTA) muestra cual estrategia es la más atractiva en cada serie de alternativas. Los puntajes altos indican estrategias más atractivas, considerando todos los factores externos e internos relevantes que pudieran afectar las decisiones estratégicas. La magnitud de la diferencia entre la suma de los puntajes totales del grado de atracción en una serie específica de alternativas estratégicas indica la conveniencia relativa de una estrategia sobre la otra.⁸³

- Matriz del Perfil Competitivo

Identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa.⁸⁴

Comentario: Las matrices son herramientas para la integración del análisis cuantitativo y cualitativo con el fin de formular planes de acción con la finalidad de alcanzar los fines señalados por la entidad. Para ellos es necesaria la identificación de cada uno de los factores que favorecen o afectan a la empresa para una toma de decisiones adecuada.

Aplicación: En nuestro tema de tesis determinaremos cada uno de los factores a analizar para la construcción de las matrices para la obtención de una

⁸³ FRED, David., Conceptos de Administración Estratégica, Novena Edición, Pág. 49 - 50

⁸⁴ <http://usuarios.lycos.es/sextuplegrama/Matriz.html>



variedad de alternativas o posibles soluciones, para la creación de estrategias que permitan establecer acciones a seguir para la solución de los problemas actuales que enfrenta la empresa ya sea por factores internos o externos.

Estrategia Competitiva

“La estrategia es un plan o patrón que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus tributos, como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los componentes inteligentes.”⁸⁵

“La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición favorable dentro de una industria, escenario fundamental donde se lleva a cabo la competencia. Su finalidad es establecer una posición rentable y sustentable frente a las fuerzas que rigen la competencia en la industria. La selección de la estrategia se funda en dos aspectos centrales: la primera es el atractivo de dos sectores industriales desde la perspectiva de la rentabilidad y los factores de que depende. El segundo aspecto son los factores de la posición competitiva que se ocupa dentro de un sector industrial.”⁸⁶ “La estrategia competitiva tiene como propósito definir qué acciones se deben emprender para obtener mejores resultados en cada uno de los negocios en los que interviene la empresa. La concepción de la estrategia competitiva descansa en el análisis de tres partes claves: Sector Industrial.- naturaleza de los rivales y capacidad competitiva; Mercado.- necesidades y preferencias del consumidor y; Perfil del Producto.- precio, calidad, servicio, etc.”⁸⁷

* **Clasificación de las Estrategias:**

- Intensivas

La penetración en el mercado, el desarrollo e el mercado y del desarrollo del producto, se conocen como estrategias intensivas, porque requieren de un

⁸⁵ MINTZBERG, Henry, 1993, *El Proceso Estratégico*, Editorial Prentice Hall, México, Pág. 7

⁸⁶ PORTER, Michael, 2007, *Ventaja Competitiva*, Editorial Grupo Patria, México, Pág.1

⁸⁷ Página Web: <http://www.crearempresas.com/estrategiacompetitiva>.



esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes:

1. Penetración en el mercado: la estrategia para penetrar en el mercado pretende aumentar la participación en el mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. La penetración del mercado incluye aumentar la cantidad de vendedores, elevar el gasto publicitario, ofrecer muchas promociones de ventas con artículos o reforzar las actividades publicitarias. La estrategia de penetración del mercado es aplicable cuando:
 - Cuando los mercados presentes no están saturados con su producto o servicios concretos.
 - Cuando se podría aumentar notablemente la tasa de uso de los clientes presentes.
 - Cuando las partes del mercado correspondientes a los competidores principales han ido disminuyendo al mismo tiempo que el total de ventas de la industria ha ido aumentando.
 - Cuando la correlación de las ventas en dólares y el gasto para comercialización en dólares ha sido históricamente alto.
 - Cuando aumentar las economías a escala ofrece ventajas competitivas importantes.
2. Desarrollo del mercado: para desarrollar el mercado se requiere introducir los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas. Se trata entonces de expandir o buscar nuevos mercados para los productos o servicios que ofrece la organización. La estrategia de desarrollo de mercado es aplicable:
 - Cuando existen nuevos canales de distribución que resultan confiables, baratos y de buena calidad.
 - Cuando la organización tiene mucho éxito en lo que hace.
 - Cuando existen mercados nuevos que no han sido tocados o no están saturados.
 - Cuando la organización cuenta con los recursos humanos y el capital que necesita para administrar las operaciones expandidas.



- Cuando la industria básica de la organización están adquiriendo alcance global a gran velocidad.
3. Desarrollo del producto: la estrategia de desarrollo del producto pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejoría de los productos o servicios. Por regla general, para el desarrollo del producto se requiere un gasto cuantioso para investigación y desarrollo. La estrategia de desarrollo del producto es aplicable cuando:
- Cuando la organización cuenta con productos exitosos que están en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto, en este caso la idea es convencer a los clientes satisfechos de que prueben productos nuevos (mejorados) con base en la experiencia positiva que han tenido con los productos o servicios presentes de la organización.
 - Cuando la organización compite en una industria que se caracteriza por la velocidad de los avances tecnológicos.
 - Cuando los principales competidores ofrecen productos de mejor calidad a precios comparables.
 - Cuando la organización compite en una industria de gran crecimiento.
 - Cuando la organización tiene la capacidad muy sólida para la investigación y desarrollo.⁸⁸

- Defensivas

Las estrategias defensivas surgen cuando existe la necesidad de resguardar los activos de la empresa, los mercados, clientes y proveedores. Entre las estrategias defensivas se encuentran:

1. Empresa de riesgo compartido: La empresa de riesgo compartido se da cuando dos o más empresas constituyen una sociedad o consorcio temporal, con el objeto de aprovechar alguna oportunidad. La estrategia sólo puede considerarse defensiva, porque la empresa no está abarcando sola el proyecto. La estrategia de riesgo compartido es aplicable cuando:
 - Cuando la organización de dominio privado constituye una empresa mancomunada con la organización de dominio público, el dominio privado ofrece ciertas ventajas, por ejemplo, pocos propietarios; el

⁸⁸ FRED, David., Conceptos de Administración Estratégica, Novena Edición, Pág. 29 - 33



dominio público ofrece ciertas ventajas, por ejemplo: el acceso a la emisión de acciones como fuente de capital. En ocasiones, las ventajas del dominio público o del dominio privado se pueden combinar, en forma sinérgica, en una empresa de riesgo compartido.

- Cuando la organización doméstica constituyó una empresa mancomunada con una compañía extranjera, la empresa en participación puede ofrecer a la empresa doméstica la posibilidad de conseguir gerentes locales en el país extranjero reduciendo con ellos riesgos de expropiación y hostigamiento por parte de los funcionarios del país anfitrión.
 - Cuando las competencias distintivas de dos o más empresas se complementan especialmente bien.
2. Encogimiento: el encogimiento ocurre cuando una organización se reagrupa mediante la reducción de costos y activos a efecto de revertir la caída de ventas y utilidades. El encogimiento se diseña para fortalecer la competencia distintiva básica de la organización. El encogimiento es aplicable cuando:
- Cuando, con el paso del tiempo, la organización tiene una competencia claramente distintiva, pero no ha podido alcanzar sus metas y objetivos en forma consistente.
 - Cuando la organización es uno de los competidores más débiles de una industria determinada.
 - Cuando, con el tiempo, la organización no ha podido capitalizar las oportunidades externas, minimizar las amenazas externas, aprovechar las fuerzas internas y superar las debilidades internas; es decir, cuando los gerentes de las estrategias de la organización han fracasado.
 - Cuando la organización ha crecido tanto y a tanta velocidad que necesita una reorganización interna
3. Desinversión: Las estrategias de desinversión se basa en la venta de una división o una parte de la organización. Con frecuencia, la desinversión se usa con el objeto de reunir capital para otras adquisiciones o inversiones estratégicas. La desinversión puede ser parte de una estrategia general de encogimiento con miras a que una organización se deshaga de negocios no



rentables, que requieren de demasiado capital o que no encajan bien con las demás actividades de la empresa. La estrategia de encogimiento es aplicable cuando:

- Cuando la organización ha seguido la estrategia de encogimiento, pero no podido lograr las mejoras que necesita. Cuando una división, para ser competitiva, necesita más recursos de los que puede proporcionarle la compañía.
 - Cuando una división no se adapta al resto de la organización; esta situación se puede dar a causa de mercados, clientes, gerentes, empleados, valores o necesidades radicalmente diferentes.
 - Cuando se requiere una gran cantidad, en poco tiempo, y este no se puede obtener en otras fuentes razonables. Cuando las leyes anti monopólicas aplicadas por el gobierno amenazan a la organización.
 - Cuando una división es la responsable de los malos resultados de la organización entera.
4. **Liquidación:** la estrategia de liquidación se basa en la venta en partes de los activos de una compañía por su valor tangible. La liquidación es aplicable cuando:
- Cuando la organización ha seguido la estrategia de encogimiento y la estrategia de desinversión y ninguna de las dos ha tenido éxito.
 - Cuando la única alternativa de la organización es la quiebra, la liquidación representa una manera ordenada y planificada para obtener la mayor cantidad de dinero posible por los activos de la organización. Una compañía puede declarar primero la quiebra legal y después liquidar diversas divisiones para reunir el capital que necesita.
 - Cuando los accionistas de una empresa pueden minimizar sus pérdidas vendiendo los activos de una organización.⁸⁹

- Integración

Las estrategias de integración buscan controlar o adquirir el dominio de los distribuidores, de los proveedores o de la competencia, por lo que existen tres

⁸⁹ FRED, David., Conceptos de Administración Estratégica, Novena Edición, Pág. 29 - 33



tipos de Estrategia de Integración: Integración hacia delante, Integración hacia atrás e Integración horizontal.

1. Integración vertical hacia adelante: Busca controlar o adquirir el dominio de los distribuidores o detallistas. La estrategia de integración hacia adelante es aplicable cuando:
 - Cuando los distribuidores presentes de la organización son demasiado caros, pocos confiables e incapaces de satisfacer las necesidades de distribución de la empresa.
 - Cuando la existencia de distribuidores buenos es tan limitada que ofrece una ventaja competitiva a las empresas que se integran hacia adelante.
 - Cuando la organización compite en una industria que está creciendo y que se espera que siga creciendo mucho; se trata de un factor porque la integración hacia adelante disminuye la capacidad de la organización para diversificarse si su industria básica falla.
2. Integración vertical hacia atrás: La integración hacia atrás busca controlar o adquirir el dominio de los proveedores. La estrategia de integración hacia atrás es aplicable cuando:
 - Cuando los proveedores presentes de la organización son muy caros, pocos confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa en cuanto a partes, ensamblajes o materias primas.
 - Cuando una organización compite en una industria que está creciendo a gran velocidad; se trata de un factor porque las estrategias de tipo integrador (hacia adelante, hacia atrás, y horizontales) disminuyen la capacidad de la organización para diversificarse en una industria a la baja.
 - Cuando ni hay muchos proveedores y si hay muchos competidores.
3. Integración horizontal: La integración horizontal busca controlar o adquirir el dominio de los competidores. La estrategia de integración horizontal es aplicable cuando:



- Cuando la organización puede adquirir características monopólicas en una zona o región sin verse afectada por el gobierno federal por “tender notoriamente” a reducir la competencia.
- Cuando la organización compite en una industria que está creciendo.
- Cuando la organización tiene el capital y el talento humano que necesita para administrar debidamente la organización expandida.
- Cuando los competidores están fallando debido a la falta de experiencia administrativa o porque necesitan determinados recursos que su organización sí tiene, nótese que la integración horizontal no sería acertada si los competidores estuvieran fallando debido a que las ventas de la industria están disminuyendo.⁹⁰

- Supervivencia

1. **Acción de refuerzo:** la empresa cuya supervivencia está en peligro trata de atenuar las causas de sus debilidades. Puede haber caído la venta de sus productos y/o rentabilidad, sea por una crisis que afecta a la economía del país, o al sector industrial o comercial de que forma parte, o lo que sería más grave – una crisis específica de la empresa. Las medidas correctivas pueden abarcar desde la mejora de los productos, la ampliación de sus líneas, el análisis de valor, la recuperación del atraso tecnológico, la mejora y mayor control de los canales de distribución, campañas publicitarias adecuadas, inyección de capital, etc. “Las estrategias de refuerzo son tanto más eficaces cuanto más específica es la crisis”.
2. **Acción de redespigue:** en el caso de una crisis estructural de la empresa, la acción de refuerzo es sólo un paliativo momentáneo. Busca entonces salir del encierro de productos tal vez obsoletos o insuficientes, de un mercado que dominan competidores más poderosos, para lo cual busca desplegarse en nuevos sectores más acordes con sus recursos. Suelen emplearse políticas como la “diferenciación de productos” creando algunos más específicos, la “segmentación de mercados” o búsqueda de nichos donde competir mejor, la “especialización” que es la combinación de los dos precedentes, la “diversificación” con nuevos productos para nuevos

⁹⁰ FRED, David., Conceptos de Administración Estratégica, Novena Edición, Pág. 29 - 33

Universidad de Cuenca



mercados, etc. En conclusión el marketing es la función calve del redespiegue.

3. Acción política: por medio de peticiones sobre los organismos estatales, profesionales, proveedores, público, etc., la empresa puede lograr concesiones para prolongar su supervivencia por un tiempo. “Es por cierto una paso desesperado para atrasar la hora de la verdad, pero combinada con las medidas de refuerzo y redespiegue, permite ganar tiempo.....para que los efectos de aquellas se hagan sentir”.

Concluiremos señalando que con frecuencia la recuperación total de una empresa en crisis se apoya en los tres pilares de la estrategia de la supervivencia: refuerzo + redespiegue + acción política.⁹¹

Comentario: La estrategia permite a una organización partir de una situación actual a una situación futura deseada, mediante la aplicación de estrategias competitivas adecuadas que permitan una buena participación dentro del mercado. La herramienta principal es el desarrollo del análisis situacional de la empresa tanto interno como externo, esto nos permitirá conocer sus falencias y fortalezas frente a sus competidores ubicados en su entorno, el cual nos lleva a la elaboración de las diversas matrices, indicadores y objetivos que pretende alcanzar la entidad con el planteamiento de las estrategias.

Aplicación: La definición de la estrategia de la “Distribuidora Pedro Santos”, permitirá determinar qué alternativas de acción son los más convenientes tomando en consideración tanto los factores externos, como los internos de la organización. La selección de la estrategia es de suma importancia y se la debe realizar con mucha objetividad, ya que se convertirá en la base para la elaboración de los mapas estratégicos, y consecuentemente en la estructuración del plan operativo.

MAPA ESTRATEGICO

El Mapa estratégico del BalancedScorecard proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor. La perspectiva financiera describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales. Los indicadores como la

⁹¹ FRED, David., Conceptos de Administración Estratégica, Novena Edición, Pág. 29 - 33

Universidad de Cuenca



rentabilidad de la inversión, el valor para los accionistas, la rentabilidad, el aumento de los ingresos y el costo por unidad son los indicadores de resultado que muestran si la estrategia de la empresa tiene éxito o fracasa. La perspectiva del cliente define la propuesta de de valor para los clientes objetivo. La propuesta de valor proporciona el contexto para que los activos intangibles creen valor. Si los clientes valoran la calidad constante y la entrega puntual, entonces las habilidades, los sistemas y los procesos que producen y entregan productos y servicios de calidad son altamente valiosos para la organización. Si el cliente valora la innovación y el alto desempeño, entonces las habilidades, los sistemas y los procesos que crean nuevos productos y servicios de gran funcionalidad adquieren mucho valor. La alineación de las acciones y capacidades con la propuesta de valor para el cliente es el núcleo de la ejecución de la estrategia.

Las perspectivas financieras y del cliente describen los resultados deseados de la estrategia. Ambas perspectivas contienen muchos indicadores de resultado. Las perspectivas de procesos internos identifican los pocos procesos críticos que se tengan que tengan el mayor impacto sobre la estrategia. Por ejemplo, una organización puede aumentar sus inversiones internas en Investigación y Desarrollo y reestructurar sus procesos de desarrollo de productos de manera que pueda obtener productos innovadores y de alto desempeño para sus clientes. Otra organización, con la idea de ofrecer la misma propuesta de valor, podría desarrollar nuevos productos a través de alianzas estratégicas con otros fabricantes- la perspectiva de aprendizaje y crecimiento identifica los activos intangibles que son más importantes para la estrategia. Los objetivos de esta perspectiva identifican que tareas, que sistemas, y qué clase de se requieren para apoyar los procesos internos de creación de valor. Estos activos deben estar agrupados y alineados con los procesos internos críticos. Los objetivos de las cuatro perspectivas están vinculados entre sí por relaciones de causa efecto. Comenzando desde arriba, encontramos las hipótesis de que los resultados financieros sólo pueden conseguirse si los clientes objetivos están satisfechos.

La propuesta de valor para el cliente describe como generar las ventas y fidelidad de los clientes objetivo. Los procesos internos crean y aportan la propuesta de valor para el cliente, mientras que los activos intangibles que

Universidad de Cuenca



respaldan los procesos internos proporcionan los fundamentos de la estrategia. A linear los objetivos de estas cuatro perspectivas es la clave de la creación de valor y, por lo tanto, de una estrategia focalizada e internamente consistente. Esta estructura de causa y efecto, que vincula las cuatro perspectivas, es la estructura alrededor de la cual se desarrolla un mapa estratégico. La construcción de un mapa estratégico obliga a una organización a aclarar la lógica de cómo crear valor y para quién.⁹²

Comentario: Los mapas estratégicos nos permiten vincular las estrategias con los objetivos, mediante la relación causa-efecto, el cual nos facilita encaminar a la empresa de una forma eficiente para el alcance de los objetivos, manteniendo una relación directa entre empresa-empleado.

Aplicación: En nuestro tema lo aplicaremos para la determinación de la relación causa-efecto entre los objetivos y las estrategias, además dando lugar al establecimiento de los indicadores en cada una de las perspectivas del mapa estratégico, continuando con el desarrollo del Plan Operativo, el cual se basa en la información obtenida de los pasos anteriores.

BalancedScorecard

El concepto de cuadro de mando integral – CMI (BalancedScorecard – BSC) fue presentado en el número de Enero/Febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores (La empresa en cuestión sería AnalogDevices Inc.). Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean que el CMI es un sistema de administración o sistema administrativo (Management system), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa. Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los administradores una mirada global de las prestaciones del negocio.

Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la

⁹²KAPLAN Robert, NORTON David, 2004, Mapas Estratégicos, Edit. Gestión2000, Barcelona, Pág. 54



compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.⁹³

El CMI complementa los indicadores financieros de actuaciones pasadas con medidas de los inductores de actuación futura, los objetivos del CMI se derivan de la visión y estrategia de una organización, el CMI permite a los ejecutivos medir la forma en que sus unidades de negocio crean valor tanto para los clientes presentes y futuros revelando claramente los inductores de valor para una actuación financiera y competitiva de categoría superior a largo plazo.⁹⁴

Componentes del BSC

Dentro de un sistema Scorecard se deben conformar los siguientes componentes:

1. Mapas Estratégicos: representación visual de los objetivos estratégicos que deben reflejar fielmente la estrategia de la compañía.
2. Objetivos estratégicos: derivación de los retos estratégicos en objetivos operativos que marquen el camino a seguir.
3. Indicadores estratégicos: como medio o vehículo de medición de los objetivos estratégicos
4. Iniciativas estratégicas: planes de acción que permiten alcanzar las metas buscadas.⁹⁵

Comentario: La implementación de los cuadros de mando integral en organizaciones de diversa índole ha permitido tener una nueva visión de los indicadores no financieros que anteriormente no eran tratados con la importancia que ameritan en la actualidad, logrando ampliar el marco de análisis de una organización, de un esquema netamente financiero, a un esquema global e integrado. El CMI permite lograr una vinculación de todos los miembros de una organización, mediante el análisis causa-efecto de las actividades y metas planteadas en base a cuatro perspectivas: financiera, cliente, proceso interno y, formación y aprendizaje; las cuales están interrelacionadas para el cumplimiento de la visión organizacional.

⁹³ http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral

⁹⁴ KAPLAN Robert, NORTON David, 2004, The Balanced Scorecard, Edit. Gestión2000, Barcelona, Pág. 21

⁹⁵ <http://www.plan-estrategico.com/balanced-scorecard.html>



Aplicación: El estudio del CMI permitirá estructurar de una manera eficiente tanto el mapa estratégico y plan operativo de la planeación propuesta, mediante la determinación de objetivos en cada una de las perspectivas, las actividades que se deberán realizar y los indicadores para evaluar de manera acertada cada uno de los objetivos. La correcta elaboración del mapa estratégico dará como resultado la guía más apropiada para el diseño del plan operativo que permitirá alcanzar los objetivos de la organización.

El Plan Operativo

El plan operativo considera el programa de trabajo a realizarse durante un tiempo determinado. Generalmente es anual. Este Plan permite planificar y organizar el trabajo en función a las necesidades y posibilidades de la organización. El Plan Operativo es un instrumento de gestión muy útil para cumplir objetivos y desarrollar la organización. Permite indicar las acciones que se realizarán, establecer plazos de ejecución para cada acción, definir el presupuesto necesario, y nombrar responsables de cada acción. Permite además, realizar el seguimiento necesario a todas las acciones y evaluar la gestión anual, semestral, mensual, según se planifique. El plan operativo tiene las siguientes partes:

1. **Objetivo General:** Se define el objetivo mayor que se busca alcanzar durante el año y que contribuirá sustancialmente al desarrollo de la organización.
2. **Objetivos Específicos:** Son los resultados que se desean alcanzar en el año respectivo. Pueden ser dos o más objetivos.
3. **Actividades y Metas:** Se determinan las actividades que se realizarán para lograr los objetivos propuestos, señalando la meta a cumplirse en cada caso.
4. **Estrategia de Trabajo:** Describe la forma cómo se realizarán las actividades y se lograrán las metas y objetivos propuestos.
5. **Plazo de Ejecución:** Señala los plazos en que se cumplirán cada una de las acciones programadas.
6. **Responsabilidades:** Se designan los responsables de las acciones.

La Agenda o Cronograma: La agenda es una guía calendarizada, en la que se detallan las actividades acordadas en el Plan Operativo. Se elabora en

Universidad de Cuenca



papelotes y se coloca en un lugar visible tanto para los dirigentes como para los miembros de la organización. Esto permite darle un seguimiento a las tareas que se realizarán o se están realizando durante el año. De tal forma, que tomemos las precauciones del caso antes de ejecutar la acción, o realicemos los ajustes necesarios durante su ejecución.⁹⁶

Comentario: El Plan Operativo es un programa de trabajo que nos permite planificar y organizar actividades acorde a las necesidades de la empresa, con la finalidad de alcanzar objetivos y llevar manejo adecuado de la organización, llevando a cabo acciones a seguir con su respectivo responsable durante un periodo de tiempo.

Aplicación: En el desarrollo de la tesis nos ayudará a establecer las diferentes actividades a desarrollarse según las posibilidades y necesidades que presenta la entidad, para el alcance de los objetivos planteados.

Presupuestos

Es un plan que determina por anticipado, en términos cuantitativos (monetarios y/o no monetarios), el origen y asignación de los recursos de la empresa para un periodo específico. Elementos de los presupuestos: Concepto, Periodo que abarca, Cantidad o importe de cada concepto Y, Totales parciales y generales.

Clasificación de los presupuestos:

- a) Por su nivel: Estratégico o general.- Abarcan toda la empresa. Ejemplo: presupuesto de gastos generales. Tácticos o departamentales.- Abarcan un área de la empresa. Ejemplo: presupuestos para las finanzas. Operaciones.- Se refiere a una sección de un departamento. Ejemplo: presupuesto de capacitación.
- b) Por objetivos. El presupuesto general de una empresa se compone de los siguientes tipos: De ventas. Tiene su origen en el pronóstico de ventas. De producción: Se calcula tomando como base el presupuesto de ventas. De materias primas: Determina el consumo de materiales necesarios para cumplir con el presupuesto de producción. De compra de materiales: Se determina la cantidad de unidades que hay que comprar para satisfacer las necesidades de producción. De mano de obra: Se determina la cantidad y

⁹⁶<http://www.mailxmail.com/curso-liderazgo-reuniones/agenda-cronograma>



clase de trabajadores necesarios para elaborar los productos. De cargos indirectos: Se reúnen partidas que no pueden incorporarse directamente al producto, pero que forman parte del proceso de producción. De gastos de venta: Se determinan los gastos de venta necesarios para que lleguen los productos al consumidor. De gastos de administración: Se determinan los gastos que son constantes para efectuar como el pago de renta, depreciación de equipo de transporte, etc. De costo de ventas: Determina el costo de ventas estimado de las unidades por vender. De ingresos y egresos: Se determinan las entradas y salidas de dinero que por diferencia definen el saldo a favor o en contra del periodo. De inversiones: Se determinan las inversiones, reposiciones de los activos, mejoras a las instalaciones, etc.

Comentario: la elaboración de un presupuesto es de vital importancia para una empresa, ya que es un procedimiento a futuro de los resultados que una organización desea obtener, de forma tal que se espera que las utilidades obtenidas en un ejercicio económico sean igual a lo presupuestado.

Aplicación: Las proyecciones económicas serán aplicadas luego de un plan estratégico eficiente en donde se verá reflejado el cumplimiento de los objetivos.

4. Problematización

4.1 Listado de Problemas.

En la Distribuidora “Pedro Santos” se han detectado los siguientes problemas:

1. La Distribuidora necesita aumentar sus ingresos con respecto al año anterior.
2. La empresa tiene la necesidad de un Plan Estratégico como soporte para la toma de decisiones.
3. El personal de la empresa requiere tener claro las funciones que desempeñan dentro de la misma.
4. La empresa tiene la necesidad de desarrollar presupuestos y cronogramas de trabajo.



5. Los recursos de la Empresa necesitan ser asignados y utilizados correctamente.
6. Los objetivos de la empresa requieren ser conocidos por aquellas personas que conforman la empresa.
7. La distribuidora tiene la necesidad de establecer políticas para el buen manejo de la empresa.
8. Es conveniente que la distribuidora disminuya las amenazas que se encuentran en su entorno.
9. La empresa necesita aumentar la frecuencia y monto de compra de sus clientes.
10. La Distribuidora requiere una base de datos actualizada.

4.2 Integración de los Problemas.

PROBLEMA 1.

La “Distribuidora Pedro Santos” necesita aumentar sus ingresos con respecto a las ventas de los productos que ofrecen, debido a que la frecuencia y montos de compra de sus clientes han disminuido, considerando además que la empresa requiere de una base de datos actualizada para conocer de forma real y detallada el número de clientes que esta tenga. (1+9+10)

PROBLEMA 2

La empresa necesita disminuir las amenazas que se encuentran a su alrededor, a la vez elaborar presupuestos y cronograma de trabajo para el mejor desenvolvimiento en sus actividades diarias; para ello es necesario la elaboración de un Plan Estratégico a seguir para una adecuada toma de decisiones. (2+4+8)

PROBLEMA 3

El personal que conforma la empresa necesita que la delegación de sus funciones sean claras, como también conocer los objetivos de la institución y el establecimiento de políticas para llevar de mejor manera la empresa. Además la Distribuidora necesita de un manejo óptimo de los recursos que dispone. (3+5+6+7)



4.3 Ubicación en relación con el problema

PROBLEMA CENTRAL

Determinamos como problema central para la “Distribuidora Pedro Santos” la necesidad de un Plan Estratégico ya que le permitirá obtener posibles alternativas de cursos de acción en el futuro y de esta forma alcanzar los fines buscados. **Problema 2.**

COMPLEMENTARIO 1

La empresa requiere contar con un listado de clientes con sus respectivos montos y frecuencia de compra, para conocer los factores que incidieron que las ventas bajen. **Problema 1.**

COMPLEMENTARIO 2

La Distribuidora requiere que los recursos que dispone sean asignados y utilizados en forma óptima, y que su personal tenga pleno conocimiento de los objetivos, delegación de sus funciones y políticas a seguir dentro de la entidad. **Problema 3.**

4.4 Redacción de los Problemas

PROBLEMA CENTRAL

Redacción del problema central.

Analizando el problema central de nuestro tema de tesis hemos podido observar la importancia que se da a la elaboración de un Plan Estratégico dentro de una empresa permitiéndole plantear un futuro anhelado e identificar las formas para lograrlo.

Características del problema central.

- Solo se están generando ideas a corto plazo por parte de la Gerencia.
- Se está actuando en un escenario competitivo intenso.
- Se están tomando decisiones con poco fundamentos.
- No existe la implementación de un Plan Estratégico.



Repercusiones del Problema central.

La empresa al no contar con un Plan de acción a seguir no podrá alcanzar los objetivos planteados ni tomar medidas correctivas a tiempo.

PROBLEMA COMPLEMENTARIO 1

Redacción del problema complementario 1.

En toda empresa es importante tener una base de datos actualizada ya que nos permite tener en forma específica el informe de cada uno de los montos, frecuencia de compra y número de clientes existentes en la entidad, ya que con esta información ayudara a la Gerencia a identificar las razones de la reducción de sus ventas.

Características del problema complementario 1.

- Carencia de datos actuales.
- Poca atención en los montos de compra de sus clientes.
- Falta de registros económicos.

Repercusiones del Problema complementario 1.

La disminución de las ventas en la Distribuidora está afectando en la utilidad, ya que este es un factor importante para que la empresa exista en el mercado. Al no tomarse medidas a tiempo esta podría presentar una situación financiera desfavorable para la empresa.

PROBLEMA COMPLEMENTARIO 2

Redacción del problema complementario 2.

Generalmente se presentan factores adicionales que pueden influir de manera positiva o negativa a las organizaciones, por lo tanto es fundamental tener una correcta asignación y utilización de los recursos que la empresa posee, como también, los empleados deberán conocer los objetivos, políticas y sus funciones que deben realizar dentro de la misma.



Características del problema complementario 2.

- El recurso humano, material, financiero deben ser aplicados de forma adecuada para el logro de metas.
- Establecimiento de políticas en cuanto a compras, ventas, reinversión de la utilidad obtenida, rotación del personal, estatutos de la empresa y otros.
- Poca rotación de inventarios.
- Poco conocimiento de los objetivos empresariales.

Repercusiones del Problema complementario 2.

La empresa al no contar con una estructura de normas y la falta de comunicación de los objetivos como también de las funciones que deben desempeñar dentro de la misma, afecta al manejo de la empresa, ya que los empleados no cuentan con una guía para desenvolverse de forma eficiente en su ambiente laboral.

5. Objetivos

5.1 Objetivo General

Elaborar un plan estratégico para la “DISTRIBUIDORA PEDRO SANTOS” ubicado en la ciudad de Cuenca en el periodo 2011-2012, con la finalidad de brindarle una ayuda, que mediante su implementación por parte de la empresa aumentará su posicionamiento en el mercado, tomando en consideración normas de ética y responsabilidad social, de esta forma obtener un crecimiento en sus ventas totales.

5.2 Objetivos Específicos

- ✓ Realizar una fundamentación teórica
- ✓ Desarrollar un diagnóstico empresarial y estratégico de la Distribuidora Pedro Santos.
- ✓ Elaborar un Plan Estratégico para la Distribuidora Pedro Santos.



6. Esquema Tentativo

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CAPÍTULOS
	<p>INTRODUCCIÓN CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES 1.1 Descripción Empresarial</p>
<p>REALIZAR UNA FUNDAMENTACION TEORICA</p>	<p>CAPÍTULO 2: FUNDAMENTACIÓN TEORICA 2.1 Macro Ambiente Externo 2.2 Micro ambiente Interno 2.3 Análisis Organizacional 2.4 FORD 2.5 Matrices de ajuste y decisión 2.6 Estrategias Principales 2.7 Cultura 2.8 Objetivos y políticas. 2.9 Plan Operativo 2.10 Presupuesto 2.11 Mapa Estratégico y BalancedScorecard</p>
<p>DESARROLLAR UN DIAGNOSTICO EMPRESARIAL Y ESTRATEGICO DE LA DISTRIBUIDORA PEDRO SANTOS</p>	<p>CAPÍTULO 3: DIAGNOSTICO EMPRESARIAL Y ESTRATEGICO. 3.1 Macro ambiente Externo 3.1.1 Demografía 3.1.2 Condiciones Económicas 3.1.3 Competencia 3.1.4 Fuerzas sociales y culturales 3.1.5 Fuerza políticas, ambientales y jurídicas 3.2 Micro ambiente Interno 3.2.1 Grados de Rivalidad 3.2.2 Amenaza de Entrada 3.2.3 Amenaza de Sustitutos 3.2.4 Poder del comprador 3.2.5 Poder del Proveedor 3.3 Análisis Organizacional 3.3.1 Tecnología 3.3.2 Financiero 3.3.3 Materiales</p>



	<ul style="list-style-type: none"> 3.3.3.1 Infraestructura 3.3.3.2 Recursos Humano 3.3.3.3 Filosofía <ul style="list-style-type: none"> 3.3.3.3.1 Misión 3.3.3.3.2 Visión 3.3.3.3.3 Valores 3.3.4 Producto <ul style="list-style-type: none"> 3.3.4.1 Cartera de productos 3.3.4.2 Línea de productos 3.3.5 Mercado 3.3.6 Alianzas 3.4 FORD 3.5 Matrices de Ajuste y Decisión <ul style="list-style-type: none"> 3.5.1 Clasificación de las matrices 3.5.2 Elaboración de matrices de ajuste y decisión 3.6 Estrategias Principales <ul style="list-style-type: none"> 3.6.1 Árbol de soluciones
ELABORAR UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA.	<p>CAPÍTULO 4: PLAN ESTRATEGICO PARA LA “DISTRIBUIDORA PEDRO SANTOS”</p> <ul style="list-style-type: none"> 4.1 Definición de la cultura <ul style="list-style-type: none"> 4.1.1 Misión 4.1.2 Visión 4.1.3 Valores 4.2 Determinación de la Estrategia 4.3 Mapas Estratégicos y Balanced Scorecard 4.4 Elaboración del Plan Operativo (2011-2012) 4.5 Elaboración del presupuesto para los años 2011-2012.
	<p>CAPITULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> Conclusiones Recomendaciones
	<p>BIBLIOGRAFÍA</p> <p>ANEXOS</p>



7. Variables, Indicadores y Categorías

7.1 Cuadro de Variables, Indicadores, y Categorías

ESQUEMA TENTATIVO	VARIABLES		INDICADORES	CATEGORIAS
CAPÍTULO 3: DIAGNOSTICO EMPRESARIAL Y ESTRATEGICO				
3.1 Macro ambiente Externo	Demografía	Crecimiento de la población	Menos del 1% 1% - 1,99% 2% - 2,99% 3% - 3,99% 4% y mas	Actualidad Certeza
		Tamaño de la población	Menos de 300000 habitantes 300000 a 399999 habitantes 400000 a 499999 habitantes 500000 y mas habitantes	Realidad
	Condiciones Económicas	Nivel de Ingresos	Menos de \$240 \$240 a \$339 \$340 a \$439 \$440 y mas	Objetividad Efectividad
		Tasa de Inflación	Menos del 4% 4% - 5,99% 6% - 7,99% 8% - 9,99% 10% y mas	Actualidad
		Tasa de Interés	Menos del 10% 10% al 14,99% 15% al 19,99% 20% y más	Viabilidad Seguridad
		Desempleo	Menos del 5% 5% - 7,99% 8% - 10,99% 11% y mas	Exactitud
	Competencia	Número de competidores	Menos de 10 10 a 14 15 a 19 20 y mas	Honestidad Certeza



	Fuerzas sociales y culturales	Gustos y Preferencias	Estilos de vida Valores Creencias	Objetividad Seguridad
	Fuerza políticas, ambientales y jurídicas	Marco Jurídico	Normas y Reglamentos Legislación Tributaria Disposiciones Constitucionales	Veracidad Actualidad Transparencia
3.2 Microambiente Interno	Grados de Rivalidad	Volumen de Participación de la competencia	Menos del 1% 1% - 2,99% 3% - 4,99% 5% y mas	Actualidad Confiabilidad
		Política de precios	Descuentos Promociones	Objetividad Responsabilidad
		Publicidad	Medios de Comunicación	Autenticidad
	Amenaza de Entrada	Patentes	Producto Marca Slogan	Transparencia Seguridad Equidad
		Política Gubernamental	Leyes y Normas Impuestos Ley de Compañías	Ética Seriedad Imparcialidad
		Requerimientos de Capital	Dinero Especies	Factibilidad Viabilidad
		Canales de Distribución	Directo Indirectos	Seguridad Seriedad
	Amenaza de Sustitutos	Precios	Altos Medios Bajos	Justos Accesibles Oportuno
		Calidad de los productos	Excelente Muy Buena Buena Regular	Autenticidad Confianza
	Poder del comprador	Volumen de compradores	Menos de 200 clientes 200 a 299 clientes 300 a 399 clientes 400 a 499 clientes 500 y mas	Fiabilidad Seriedad



		Frecuencia de Compra	Menos de 2 veces 2 a 3 veces 4 y mas	Seguridad Oportuno
		Selección del consumidor	Productos propios de la empresa Productos sustitutos	Credibilidad Confianza
	Poder del Proveedor	Número de proveedores	Menos de 5 proveedores 5 a 9 proveedores 10 a 14 proveedores 15 y mas	Confianza Transparencia Responsabilidad Imparcialidad
		Costo de los productos	Altos Medios Bajos	Accesibles Oportunos
3.3 Análisis Organizacional	Tecnología	Robótica	Máquinas	Eficiente
		Sofisticada o de Punta	Equipos	Accesible
	Financiero	Ingresos	Menos de \$1500 \$1500 a \$1999 \$2000 a \$2499 \$2500 y mas	Constantes Veracidad Honestidad
		Egresos	Menos de \$400 \$400 a \$799 \$800 y mas	Fluctuantes Claridad
		Utilidad	Menos de \$500 \$500 a \$999 \$1000 a \$1499 \$1500 y mas	Exactitud Imparcialidad
	Materiales	Infraestructura	Equipos Vehículos Planta Muebles y Enseres	Seguridad
		Recursos Humano	Directivos Empleados Capacitación	Responsabilidad Prudencia Confiabilidad
		Filosofía	Misión Visión Valores	Objetividad
	Producto	Número de Cartera de productos	Menos de 5 líneas	



			5 a 9 líneas 10 a 14 líneas 15 y mas	Credibilidad Confiabilidad
		Línea de productos	Marcas	Autenticidad
	Mercado	Oferta	Ventas	Efectividad
		Demanda	Consumo Clientes	Claridad Moral
	Alianzas		Nº empresas similares	Claridad
3.4 FORD	Fortalezas		Permanentes Temporales	Veracidad
	Debilidades		Irreparables Espontaneas	Claridad Precisión
	Oportunidades del mercado		Alcanzables No alcanzables	Confiabilidad
	Resistencias del mercado		Alto Medio Bajo	Realidad Precisión Certeza
3.5 Matrices de Ajuste y Decisión	Clasificación de las matrices	Matriz FORD	FO FA DO DA	Oportuno Objetividad
		Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA)	Fortaleza financiera Fortaleza industrial Ventaja competitiva Estabilidad ambiental	Claridad
		Matriz del Boston ConsultingGroup (BCG)	Productos Interrogantes Productos Estrellas Productos Vacas Lecheras Productos Perros	Efectividad Precisión
		Matriz Interna y Externa	Factores externos Factores internos	Exactitud
		Matriz de la Estrategia Principal	Posición competitiva débil Posición competitiva sólida Crecimiento rápido de mercado Crecimiento lento de mercado	Imparcialidad



		Matriz de la Planeación estratégica Cuantitativa (MPEC)	Factores externos claves Factores internos claves	Realidad
		Matriz de Perfil Competitivo	Debilidad mayor Debilidad menor Fortaleza mayor Fortaleza menor	Actualidad Equidad
	Elaboración de las matrices de Ajuste y decisión	Aplicación de las matrices	Matriz FORD Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA) Matriz del Boston Consulting Group Matriz Interna y Externa Matriz de la Estrategia Principal Matriz de la Planeación estratégica Cuantitativa (MPEC) Matriz de Perfil Competitivo	Confiabilidad Objetividad
3.6 Estrategias Principales	Clasificación de las Estrategias	Intensivas	Penetración mercado Desarrollo de mercado Desarrollo del producto Diversificación	Evidencia
		Defensivas	Empresas de riesgo compartido Encogimiento Desinversión Liquidación	Relación
		Integración	Vertical hacia adelante Vertical hacia atrás Horizontal	Seguridad
		Supervivencia	Acción de refuerzo Acción de redespigie Acción política	Precisión
	Árbol de Decisiones	Perspectivas	Financiera Cliente Proceso interno Aprendizaje y Crecimiento	Efectividad Objetividad
CAPÍTULO 4: PLAN ESTRATEGICO PARA LA “DISTRIBUIDORA PEDRO SANTOS”				
4.1 Definición de la Cultura		Misión	Personal de la empresa	Objetividad
		Visión	Personal de la empresa	Efectividad
		Valores	Personal de la empresa	Claridad



4.2 Determinación de Estrategias	Estrategias Principales a aplicarse por la Distribuidora		Intensivas	Evidencia
			Defensivas	Relación
			Integración	Seguridad
			Supervivencia	Precisión
4.3 Mapas Estratégicos y BalancedScorecard	Perspectivas		Financiera Cliente Proceso interno Aprendizaje y Crecimiento	Efectividad Objetividad
	Indicadores		Financieros No financieros	Claridad Precisión
4.4 Elaboración del Plan Operativo	Tipos de actividades	Descripción	Multienlace	Realidad
	Responsabilidad	Directa	Personal de la empresa	Integridad
		Indirecta	Personas no relacionadas con la empresa	Prudencia Confiabilidad
	Tiempos de ejecución	Fecha de Inicio y final	Menos de 1 día 2 – 5 días 6 – 15 días 16 – 30 días 31 en adelante	Precisión Responsabilidad
	Tipos de recursos	Financieros	Ingresos Gastos Utilidad	Honradez
		Materiales	Suministros Equipos	Oportuno
		Humanos	Personal de la empresa	Ético
4.5 Elaboración del presupuesto para los años 2011-2012.	Ingresos mensuales		Menos de \$1500 \$1500 a \$1999 \$2000 a \$2499 \$2500 y mas	Transparencia Exactitud
	Costos y gastos		Menos de \$400 \$400 a \$799 \$800 y mas	Evidencia Realidad
	Utilidades		Menos de \$500 \$500 a \$999 \$1000 a \$1499 \$1500 y mas	Objetividad Ético Responsabilidad



7.2 Listado Depurado de Variables y Categorías

VARIABLES	CATEGORIAS
Demografía: - Crecimiento de la población - Tamaño de la población	Accesible
Condiciones Económicas: - Nivel de Ingresos - Tasa de Inflación - Tasa de Interés - Desempleo	Actualidad
Competencia: - Número de Competidores	Autenticidad
Fuerzas sociales y culturales: - Gustos y preferencias	Certeza
Fuerza políticas, ambientales y jurídicas: - Marco Jurídico	Claridad
Grados de rivalidad: - Volumen de participación de la competencia - Política de precios - Publicidad	Confiabilidad
Amenaza de entrada: - Patentes - Política Gubernamental - Requerimiento de Capital - Canales de Distribución	Confianza
Amenaza de Sustitutos: - Precios - Calidad de productos	Constantes
Poder del comprador: - Volumen de compradores - Frecuencia de compra - Selección del consumidor	Credibilidad
Poder del proveedor: - Número de proveedores - Costo de los productos	Efectividad
Tecnología: - Robótica - Adecuada.	Eficiente
Materiales: - Infraestructura - Recurso Humano - Filosofía	Equidad



Producto: - Número de Cartera de productos - Línea de productos	Ética
Mercado: - Oferta - Demanda	Ético
Alianzas	Evidencia
Fortalezas	Exactitud
Debilidades	Factibilidad
Oportunidades del mercado	Fiabilidad
Resistencias del mercado	Fluctuantes
Clasificación de las matrices: - Matriz FORD - Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA) - Matriz del Boston ConsultingGroup (BCG) - Matriz Interna y Externa - Matriz de la Estrategia Principal - Matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC) - Matriz del Perfil Competitivo	Honestidad
Elaboración de las matrices de Ajuste y Decisión: - Aplicación de las matrices	Honradez
Clasificación de las Estrategias: - Intensivas - Defensivas - Integración - Supervivencia	Imparcialidad
Árbol de Decisiones - Perspectivas	Integridad
Misión	Relación
Visión	Responsabilidad
Valores	Seguridad
Estrategias a aplicarse por la Distribuidora	Seriedad
Perspectivas	
Indicadores	
Tipos de actividades: - Descripción	Transparencia
Responsabilidad: - Directa - Indirecta	Veracidad
Tiempos de Ejecución: - Fecha de inicio y final	Viabilidad
Tipos de recursos: - Financieros	



- Materiales	
- Humanos	
Ingresos mensuales	
Costos y Gastos	
Utilidad o Beneficio	

7.3 Definición de las Variables y Categorías

VARIABLES

* **Demografía:**

Demografía: La demografía es una de las ciencias sociales. Estudia los acontecimientos que ocurren a los miembros de una población a lo largo de su vida. Este estudio tiene dos dimensiones: la medición, y la explicación. A menudo en la búsqueda de explicaciones la demografía utiliza la economía, la historia, la biología. Por otro lado las herramientas de medición de los demógrafos y sus análisis son también aplicados al resto de ciencias que estudian al hombre: la estructura por edades afecta al consumo y al resto de magnitudes económicas, a la política, a las costumbres.⁹⁷

- Tamaño de la población

Tamaño de la población: El estudio de la dinámica de una población tiene mucho de contabilidad: si partimos de una población inicial para saber cuál es la población final tenemos que seguir las entradas y las salidas de la población. A una población se puede entrar de dos formas: al nacimiento o por inmigración. De una población se puede salir de dos formas: por muerte o por emigración.⁹⁸

* **Condiciones Económicas:**

- Tasa de Inflación

Tasa de Inflación: Aumento continuo, sustancial y general del nivel de precios de la economía, que trae consigo aumento en el costo de vida y pérdida del

⁹⁷ ORTEGA OSONA, José Antonio, 2001, "Revisión de conceptos demográficos" en Contribuciones a la economía de la Economía del Mercado.

⁹⁸ CHALLIER, Marie-Christine y MICHEL, Philippe, 1996, "Analyse Dynamique des Populations" Les Approches Demographiques. Caps.1 al 13.

Universidad de Cuenca



poder adquisitivo de la moneda. En la práctica, la inflación se estima como el cambio porcentual del Índice de Precios al Consumidor. ⁹⁹

- Tasa de Interés

Interés: proviene del latín interesse que significa importar y tiene tres grandes acepciones. Se denomina interés a la conveniencia o beneficio en el orden material o moral. Interés es una noción utilizada en la economía y las finanzas para mencionar la utilidad, la ganancia, el valor o el provecho de algo. También se refiere al lucro que se produce por el capital. El interés es un índice que se expresa en porcentaje y se utiliza para medir la rentabilidad de los ahorros o el costo de un crédito. ¹⁰⁰

- Desempleo

Desempleo: Dentro de este concepto se puede citar un segmento de la población como es la población económicamente inactiva que está determinada por el conjunto de las personas de 12 años o más de edad que no han trabajado, también las personas pensionadas o jubiladas, estudiantes, personas en oficios del hogar, discapacitados para trabajar y otros tipos de inactivos. ¹⁰¹

*** Competencia:**

Competencia: La competencia es una forma de organizar los mercados que permite determinar los precios y las cantidades de equilibrio. El criterio más frecuentemente utilizado para clasificar los distintos tipos de mercados es el que se refiere al número de participantes en él. En general, puede afirmarse que cuanto más elevado resulte el número de participantes, más competitivo será el mercado. ¹⁰²

*** Fuerzas sociales y culturales:**

- Gustos y preferencias

Gustos y preferencias: El comportamiento de los consumidores refleja sus gustos y preferencias. Tales gustos se generan dentro de un ámbito social que

⁹⁹<http://www.gacetafinanciera.com/GLOSARIO.htm>

¹⁰⁰<http://definicion.de/interes/>

¹⁰¹<http://www.elprisma.com/apuntes/economia/desempleo/>

¹⁰² KOTLER, Philip., 1972, Fundamentos de mercadotecnia 4ª, Editorial: PEARSON

Universidad de Cuenca



es afectado por variables socio-económicas como la edad, ocupación, educación, tamaño de grupo familiar, ubicación geográfica, entorno social, moda, etc. Los consumidores a través del mercado hacen que las empresas adapten sus productos a los cambios en sus gustos y preferencias. ¹⁰³

* **Fuerza políticas, ambientales y jurídicas:**

- Marco Jurídico

Conjunto de disposiciones, leyes, reglamentos y acuerdos a los que debe apegarse una dependencia o entidad en el ejercicio de las funciones que tienen encomendadas. ¹⁰⁴

* **Grados de rivalidad:**

La rivalidad entre los competidores existentes da origen a manipular su posición - utilizando tácticas como la competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente o de la garantía. La rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición. En la mayor parte de los sectores industriales, los movimientos competitivos de una empresa tienen efectos observables sobre sus competidores y así se pueden incitar las represalias o los esfuerzos para contrarrestar el movimiento; es decir, las empresas son mutuamente dependientes. ¹⁰⁵

- Política de precios

Podemos definir el precio como la estimación cuantitativa que se efectúa sobre un producto y que, traducido a unidades monetarias, expresa la aceptación o no del consumidor hacia el conjunto de atributos de dicho producto, atendiendo a la capacidad para satisfacer necesidades. ¹⁰⁶

- Publicidad

La publicidad es una poderosa herramienta de la promoción que puede ser utilizada por empresas, organizaciones no lucrativas, instituciones del estado y

¹⁰³<http://es.wikipedia.org/wiki/Consumidor>

¹⁰⁴<http://www.definicion.org/marco-juridico>

¹⁰⁵http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas

¹⁰⁶<http://www.marketing-xxi.com/politica-de-precios-48.htm>

Universidad de Cuenca



personas individuales, para dar a conocer un determinado mensaje relacionado con sus productos, servicios, ideas u otros, a un determinado grupo objetivo. ¹⁰⁷

* **Amenaza de entrada:**

- Patentes

La patente es un derecho negativo, otorgado por el Estado a un inventor o a su causahabiente (titular secundario). Este derecho permite al titular de la patente impedir que terceros hagan uso de la tecnología patentada. El titular de la patente es el único que puede hacer uso de la tecnología que reivindica en la patente o autorizar a terceros a implementarla bajo las condiciones que el titular fije. El titular de una patente puede ser una o varias personas nacionales o extranjeras, físicas o jurídicas, combinadas de la manera que se especifique en la solicitud, en el porcentaje ahí mencionado. ¹⁰⁸

- Política Gubernamental

El gobierno puede limitar o incluso impedir el ingreso a industrias con controles tales como los requisitos de licencia y limitaciones en cuanto al acceso a materias primas. Las restricciones gubernamentales más útiles al ingreso se pueden derivar de controles tales como las normas sobre la contaminación del aire y del agua, seguridad y normas del producto y reglamentos de eficacia. ¹⁰⁹

- Requerimiento de Capital

Es la necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir crea una barrera de ingreso, en particular si se requiere el capital para publicidad riesgosa o agresiva e irrecuperable, o en investigación y desarrollo (I+D). El capital puede ser necesario no sólo para las instalaciones de producción sino también para cosas como crédito al cliente, inventarios o para cubrir las pérdidas iniciales. ¹¹⁰

¹⁰⁷ KOTLER, Philip y; ARMSTRONG, Gary, Fundamentos de Marketing, Sexta Edición, de, Pág. 470

¹⁰⁸ <http://es.wikipedia.org/wiki/Patente>

¹⁰⁹ http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas

¹¹⁰ http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas



- Canales de Distribución

Se puede crear una barrera para nuevos ingresos por la necesidad de éstos de asegurar la distribución para su producto. Al grado en que los canales lógicos de distribución para el producto ya hayan sido servidos por las empresas establecidas, la nueva empresa debe persuadir a los canales de que acepten su producto mediante reducción de precios, asignaciones para publicidad compartida y similar, lo cual reduce las utilidades.¹¹¹

*** Amenaza de Sustitutos:**

- Precios

Es lo que se entrega a cambio de un bien o servicio o el dinero que suele intercambiarse por un bien o servicio, el precio significa una cosa para el consumidor y algo diferente para el vendedor, para el consumidor es el costo de algo, mientras que para el vendedor, representa ingresos.¹¹²

- Calidad de productos

Calidad es un conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.¹¹³

*** Poder del comprador:**

Los compradores compiten en el sector industrial forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos - todo a expensas de lo rentable de la industria. El poder de cada uno de los grupos importantes de compradores en el sector depende de varias características de su situación de mercado y de la importancia relativa de sus compras al sector en comparación con el total de sus ventas.¹¹⁴

¹¹¹http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas

¹¹²<http://ricoverimarketing.es.tripod.com/RicoveriMarketing/id15.html>

¹¹³ <http://es.wikipedia.org/calidad/>

¹¹⁴http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas



- Frecuencia de compra

Se refiere a las compras repetidas, los compradores acumulan conocimiento sobre un producto, su uso y sobre las características de las marcas competidoras. Los productos tienen la tendencia a convertirse poco diferenciados con el tiempo, a medida que los compradores se vuelven más refinados y las tendencias de compra se basan en una mejor información. ¹¹⁵

- Selección del consumidor hacia el producto

Los consumidores son cada vez más exigentes en sus expectativas, buscan productos adaptados a su necesidad específica, buscan información completa del producto, consideran al fabricante responsable de la insatisfacción de su expectativa. Por ello la empresa debe tener en cuenta estos parámetros en el desarrollo de sus productos; y las autoridades públicas bregar por una legislación de control y protección de los consumidores. ¹¹⁶

*** Poder del proveedor:**

El “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder de que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc. ¹¹⁷

- Costo de los productos

Parte del valor de los productos elaborados, se expresa en forma monetaria e incluye las inversiones en medios de producción consumidos y en la remuneración del trabajo. Durante el movimiento cíclico de los recursos, estas dos partes del valor se separan y aparecen como gastos en dinero de las empresas que funcionan, sobre la base del cálculo económico, destinados a adquirir los elementos materiales de la producción y a remunerar el trabajo. El costo de producción constituye un importantísimo índice generalizador de la actividad económica productiva de las empresas. ¹¹⁸

¹¹⁵http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas

¹¹⁶ KOTLER, Philip.,1972, Fundamentos De mercadotecnia 4a. Editorial: PEARSON

¹¹⁷http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas

¹¹⁸<http://www.eumed.net/cursecon/dic/bzm/c/costo.htm>



* Tecnología:

- Robótica

La robótica es la ciencia y la técnica que está involucrada en el diseño, la fabricación y la utilización de robots. Un robot es, por otra parte, una máquina programable que está en condiciones de manipular objetivos y de imitar, en cierta forma, el comportamiento humano y animal. El objetivo primordial de la robótica es la construcción de máquinas o artefactos que funcionen de manera automática y que realicen trabajos difíciles o imposibles para los seres humanos.¹¹⁹

- Adecuada

La tecnología adecuada, también conocida como tecnología apropiada o intermedia, es aquella tecnología que está diseñada con especial atención a los aspectos medioambientales, éticos, culturales, sociales y económicos de la comunidad a la que se dirigen. La TA normalmente demanda menos recursos, es más fácil de mantener, presenta un menor coste y un menor impacto sobre el medio ambiente respecto a otras tecnologías equiparables.¹²⁰

* Financiero:

- Ingresos

Remuneración total percibida por un trabajador durante un periodo de tiempo, como compensación a los servicios prestados o al trabajo realizado: así; la comisión, las horas extras, etc. Total de los recursos obtenidos por las ventas del producto o servicio de la firma durante el periodo establecido.¹²¹

- Costos

Es el sacrificio, o esfuerzo económico que se debe realizar para lograr un objetivo. Si no se logra el objetivo deseado, decimos que tenemos una pérdida. La mercadería que se deteriora por contaminación y queda inutilizada, es una pérdida; porque, a pesar del esfuerzo económico no tiene un objetivo

¹¹⁹<http://definicion.de/robotica/>

¹²⁰http://es.wikipedia.org/wiki/Tecnolog%C3%ADa_adecuada

¹²¹<http://www.gacetafinanciera.com/GLOSARIO.htm>

Universidad de Cuenca



determinado. El costo es fundamentalmente un concepto económico, que influye en el resultado de la empresa.¹²²

- Egresos

Es un gasto, erogación o desembolso en dinero o especie, acciones de capital o servicios, hecho a cambio de recibir un activo. El efecto tributario del término costo es el de disminuir los ingresos para obtener la renta. En un sentido amplio, es la medida de lo que se debe dar o sacrificar para obtener o producir algo.¹²³

- Utilidad o Beneficio

Se obtiene de sustraer el impuesto a la renta del resultado. El concepto económico de beneficio equivale a la fracción del producto que queda después de deducir los pagos al factor capital (intereses), los pagos al factor tierra (rentas) y los pagos al factor trabajo (salarios).¹²⁴

*** Materiales:**

- Infraestructura

Dotación de capital utilizada en la provisión de servicios públicos tales como transporte, comunicaciones, agua potable, energía, servicios sanitarios, vivienda, educación, carreteras, puentes, ferrocarriles, escuelas, etc. Vale decir, es todo el stock de capital fijo que permite suministrar esos servicios.¹²⁵

- Recurso Humano

En la administración de empresas, se denomina recursos humanos al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. El objetivo básico que persigue la función de Recursos Humanos (RRHH) con estas tareas es alinear las políticas de RRHH con la estrategia de la

¹²²GIMENEZ Carlos, 1995, Costos para Empresarios, Ediciones Macchi.

¹²³<http://www.gacetafinanciera.com/GLOSARIO.htm>

¹²⁴<http://www.gacetafinanciera.com/GLOSARIO.htm>

¹²⁵<http://www.gacetafinanciera.com/GLOSARIO.htm>

Universidad de Cuenca



organización, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas.

¹²⁶

- Filosofía

La filosofía es el estudio de una variedad de problemas fundamentales acerca de cuestiones como la existencia, el conocimiento, la verdad, la moral, la belleza, la mente y el lenguaje.¹²⁷

*** Producto:**

Un producto es un bien con características tangibles a través de las cuales puede satisfacer necesidades y deseos de los clientes. Las características tangibles o físicas de los productos son por ejemplo, su peso, su tamaño, etc. Entre tanto, las características intangibles hacen referencia a lo que el cliente percibe de él, como por ejemplo prestigio, durabilidad, exactitud, etc.¹²⁸

*** Mercado:**

Conjunto de transacciones que se realizan entre los compradores y vendedores de un bien o servicio; vale decir, es el punto de encuentro entre los agentes económicos que actúan como oferentes y demandantes de bienes y servicios. El mercado no necesariamente debe tener una localización geográfica determinada; para que exista es suficiente que oferentes y demandantes puedan ponerse en contacto, aunque estén en lugares físicos diferentes y distantes.¹²⁹

- Oferta

La función oferta entendiéndose como la venta en el mercado no es otra cosa sino la capacidad que tiene los productores y vendedores de entregar al mercado bienes y servicios los cuales tienen una relación directa entre el precio de un bien y su cantidad de oferta por lo tanto si se incrementa el precio se incrementa la cantidad ofertada y el contrario si se produce una disminución o caída de precios se tiene un decrecimiento de la cantidad ofertada.¹³⁰

¹²⁶http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos

¹²⁷<http://es.wikipedia.org/wiki/Filosof%C3%ADa>

¹²⁸KOTLER, Philip.,1972, Fundamentos De mercadotecnia 4a, Editorial: PEARSON

¹²⁹<http://www.auladeeconomia.com/glosario.htm>

¹³⁰<http://www.monografias.com/trabajos21/economia/economia.shtml>



- Demanda

Cantidad máxima de un bien o servicio que un individuo o grupo de ellos está dispuesto a adquirir a un determinado precio, por unidad de tiempo. Refleja la voluntad y capacidad económica de adquirir un determinado bien por parte de todas las personas que manifiesta una necesidad capaz de ser satisfecha por el consumo de referido bien. ¹³¹

*** Alianzas Estratégicas**

La Alianza Estratégica es uno de los principales instrumentos que deberán utilizar las organizaciones para resolver exitosamente los desafíos planteados por la Globalización y Competitividad. La Alianza Estratégica es un entendimiento que se produce entre dos o más actores sociales diferentes, quienes gracias al diálogo y a la detección de objetivos de consenso, pueden definir un Plan de Acción conjunto para lograr beneficios de mutua conveniencia. ¹³²

*** Fortalezas**

Son aquellas características de la empresa que la diferencian en forma positiva al compararse con otras y en consecuencia potencian las posibilidades de crecimiento y desarrollo. ¹³³

*** Debilidades**

Son sus falencias, los aspectos en los cuales será necesario actuar rápidamente para no quedar en situación crítica. Una de sus consecuencias puede ser la pérdida de participación en el mercado. Debemos tener en cuenta que las debilidades son la puerta de entrada de las amenazas. ¹³⁴

*** Oportunidades del mercado**

Son las posibilidades que presenta el mercado, que solo podrán ser aprovechadas si la empresa cuenta con las fortalezas para ello. ¹³⁵

¹³¹<http://www.gacetafinanciera.com/GLOSARIO.htm>

¹³²<http://www.mailxmail.com/curso-alianzas-estrategicas-simples-agiles-eficaces/como-hacer-alianzas-estrategicas>

¹³³<http://www.gestiopolis.com/canales5/mkt/fodaes.htm>

¹³⁴<http://www.gestiopolis.com/canales5/mkt/fodaes.htm>

¹³⁵<http://www.gestiopolis.com/canales5/mkt/fodaes.htm>



* **Resistencias del mercado**

Están compuestas por severas condiciones que pueden afectar el desenvolvimiento de la empresa, llegando en caso extremo, a su desaparición. Por caso la actuación de una nueva empresa de mayor poder económico financiero y la posibilidad cierta de “robar” clientes, alterando así la marcha de los negocios.¹³⁶

* **Clasificación de las matrices:**

Matrices

Las matrices son herramientas para la integración del análisis cuantitativo y cualitativo con el fin de formular planes de acción en la búsqueda de la competitividad en el mercado. Estas herramientas son de análisis y no de decisión.¹³⁷

- Matriz FORD

La matriz FODA es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA).¹³⁸

- Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA)

Su esquema de cuatro cuadrantes indica si una estrategia intensiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una empresa. Los ejes de la matriz PEEA representan dos dimensiones internas: fortalezas financieras (FF) y ventaja competitiva (VC), y dos dimensiones externas: estabilidad ambiental (EA) y fortaleza industrial (FI).¹³⁹

- Matriz Del Boston ConsultingGroup (BCG)

Cuando las divisiones de una empresa compiten en industrias diferentes se debe desarrollar una estrategia distinta para cada negocio. La matriz del

¹³⁶ <http://www.gestiopolis.com/canales5/mkt/fodaes.htm>

¹³⁷ <http://www.sldshare.net/jcfdezmxestra/conceptos-y-matrices-de-analisis-estrategico>

¹³⁸ FRED, David., Conceptos de Administración Estratégica, Novena Edición, Pág. 44-45

¹³⁹ FRED, David., Conceptos de Administración Estratégica, Novena Edición, Pág. 45-46

Universidad de Cuenca



Boston ConsultingGroup – BCG representa, en forma gráfica, las diferencias entre las divisiones en términos de la posición de la participación relativa en el mercado y de la tasa de crecimiento industrial. Permite a una empresa con divisiones múltiples dirigir su cartera de negocios por medio del análisis de la posición de la participación relativa en el mercado y la tasa de crecimiento industrial de cada división respecto a todas las demás divisiones de la empresa. El principal beneficio de la matriz BCG es que centra la atención en el flujo de efectivo, las características de inversión y las necesidades de las diversas divisiones de una empresa.¹⁴⁰

- Matriz Interna y Externa

Ubica las diversas divisiones de una empresa en un esquema de nueve cuadrantes. La matriz IE es simple como la matriz BCG, ya que ambas herramientas registran las divisiones de una empresa en un diagrama esquemático; este el motivo por el que ambas se conocen como matrices de cartera. La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los puntajes de valor totales de la matriz EFI sobre el eje X y los puntajes de valor totales de la matriz EFE en el eje Y.¹⁴¹

- Matriz de la Estrategia Principal

Se ha convertido en una herramienta popular para formular alternativas de estrategias. La matriz de la estrategia principal se basa en dos dimensiones de evaluación: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias que una empresa debe considerar como adecuadas aparecen en una lista de cada cuadrante de la matriz según su grado de atracción.¹⁴²

- Matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC)

Esta técnica indica en forma objetiva cuáles alternativas de estrategias son las mejores. La matriz de la planeación estratégica cuantitativa utiliza el aporte de datos de los análisis de la etapa 1 y los resultados del ajuste de los análisis de la etapa 2 para elegir con objetividad entre alternativas de estrategias. La matriz de la planeación estratégica cuantitativa es una herramienta que permite

¹⁴⁰ FRED, David., Conceptos de Administración Estratégica, Novena Edición, Pág. 47-48

¹⁴¹ FRED, David., Conceptos de Administración Estratégica, Novena Edición, Pág. 47-48

¹⁴² FRED, David., Conceptos de Administración Estratégica, Novena Edición, Pág. 48- 49



a los estrategas evaluar alternativas de estrategias con objetividad, con base en los factores de éxito crítico, tanto externos como internos, identificados con anterioridad.¹⁴³

- Matriz del Perfil Competitivo

Identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa.¹⁴⁴

*** Clasificación de las Estrategias:**

- Intensivas

La penetración en el mercado, el desarrollo e el mercado y del desarrollo del producto, se conocen como estrategias intensivas, porque requieren de un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes.¹⁴⁵

- Defensivas

Las estrategias defensivas surgen cuando existe la necesidad de resguardar los activos de la empresa, los mercados, clientes y proveedores.¹⁴⁶

- Integración

Las estrategias de integración buscan controlar o adquirir el dominio de los distribuidores, de los proveedores o de la competencia, por lo que existen tres tipos de Estrategia de Integración: Integración hacia delante, Integración hacia atrás e Integración horizontal.¹⁴⁷

- Supervivencia

- 1 Acción de refuerzo: la empresa cuya supervivencia está en peligro trata de atenuar las causas de sus debilidades. Las medidas correctivas pueden abarcar desde la mejora de los productos, la ampliación de sus líneas, el análisis de valor, la recuperación del atraso tecnológico, la mejora y mayor

¹⁴³ FRED, David., Conceptos de Administración Estratégica, Novena Edición, Pág. 49 - 50

¹⁴⁴ <http://usuarios.lycos.es/sextuplegrama/Matriz.html>

¹⁴⁵ FRED, David., Conceptos de Administración Estratégica, Novena Edición, Pág. 29 - 33

¹⁴⁶ FRED, David., Conceptos de Administración Estratégica, Novena Edición, Pág. 29 - 33

¹⁴⁷ FRED, David., Conceptos de Administración Estratégica, Novena Edición, Pág. 29 - 33



control de los canales de distribución, campañas publicitarias adecuadas, inyección de capital, etc.

- 2 Acción de redespliegue: en el caso de una crisis estructural de la empresa, la acción de refuerzo es sólo un paliativo momentáneo. Suelen emplearse políticas como la “diferenciación de productos” creando algunos más específicos, la “segmentación de mercados” o búsqueda de nichos donde competir mejor, la “especialización” que es la combinación de los dos precedentes, la “diversificación” con nuevos productos para nuevos mercados, etc.
- 3 Acción política: por medio de peticiones sobre los organismos estatales, profesionales, proveedores, público, etc., la empresa puede lograr concesiones para prolongar su supervivencia por un tiempo.

Concluiremos señalando que con frecuencia la recuperación total de una empresa en crisis se apoya en los tres pilares de la estrategia de la supervivencia: refuerzo + redespliegue + acción política.¹⁴⁸

* Árbol de Decisiones

Los Árboles de decisión son técnicas que permite analizar decisiones secuenciales basada en el uso de resultados y probabilidades asociadas. Los árboles de decisión se pueden usar para generar sistemas expertos, búsquedas binarias, árboles de juegos.¹⁴⁹

* Perspectivas

Perspectiva del Cliente o Consumidor: El buen Servicio al cliente es muy importante y es la base para poder permanecer en un mercado competido. Es probable que la Misión destaque sobre este particular. Los clientes esperan productos de óptima calidad, con un costo adecuado, que se entreguen a tiempo y que su rendimiento sea el conveniente.

¹⁴⁸FRED, David., Conceptos de Administración Estratégica, Novena Edición, Pág. 29 - 33

¹⁴⁹ <http://www.definicionabc.com/arbordedecisiones/php>

Universidad de Cuenca



Perspectiva Interna: ¿Qué hacer dentro de las empresas para cumplir con las expectativas de los clientes? Los Procesos de la empresa deben estudiarse y evaluarse para conseguir la satisfacción de los consumidores.

Perspectiva de la innovación o aprendizaje: La competencia es feroz en este nuevo milenio, por ello la empresa debe ser apta para innovar y mejorar. Los productos cumplen su ciclo de vida y es necesario disponer de unos nuevos, con capacidades mayores y atractivas.

Perspectiva Financiera: Quienes invierten su dinero esperan, en forma legítima un rendimiento adecuado. Si esto no se complace, es probable que inviertan su dinero en una empresa diferente.¹⁵⁰

* **Indicadores**

Los indicadores tienen como principal función señalar datos, procedimientos a seguir, fenómenos, situaciones específicas. Normalmente, cada tipo de ciencia desarrolla su propio tipo de indicadores que podrán ser más o menos efectivos y que tendrán por objetivo final guiar el análisis o estudio de los fenómenos propios de esa ciencia.¹⁵¹

* **Tipos de actividades:**

- Descripción

Describir es explicar, de forma detallada y ordenada, cómo son las personas, los lugares o los objetos. La descripción sirve sobre todo para ambientar la acción y crear una atmósfera que haga más creíbles los hechos que se narran. Muchas veces, las descripciones contribuyen a detener la acción y preparar el escenario de los hechos que siguen.¹⁵²

* **Responsabilidad:**

La palabra responsabilidad proviene del latín *responsum*, que es una forma de ser considerado sujeto de una deuda u obligación. Responsable es aquel que

¹⁵⁰<http://www.balance-scorecard.com>

¹⁵¹<http://www.definicionabc.com/general/indicadores.php>

¹⁵²<http://roble.pntic.mec.es/~msanto1/lengua/1descrip.htm>



conscientemente es la causa directa o indirecta de un hecho y que, por lo tanto, es imputable por las consecuencias de ese hecho. ¹⁵³

* **Tiempos de Ejecución:**

Del latín ejecutivo, el término ejecución permite nombrar a la acción y efecto de ejecutar. Este verbo tiene varios significados poner por obra algo, desempeñar algo con facilidad, tocar una pieza musical, ajusticiar, reclamar una deuda por un procedimiento ejecutivo, en informática, realizar las operaciones que son especificadas por un programa. Una ejecución puede ser, una acción que se concreta. ¹⁵⁴

* **Tipos de recursos:**

- Financieros

Un recurso es un medio de cualquier clase, que permite obtener algo que se pretende. Las finanzas por otra parte, hacen referencia a los bienes, los caudales y la circulación del dinero. Esto nos permite afirmar que los recursos financieros son los activos que tienen algún grado de liquidez. El dinero en efectivo, los créditos, los depósitos en entidades financieras, las divisas y las tenencias de acciones y bonos forman parte de los recursos financieros. Las empresas generan estos recursos a partir de diversas actividades. La venta de productos y servicios, la emisión de acciones, las rondas de capitalización, los préstamos solicitados y los subsidios son algunas de las fuentes de recursos financieros. Los encargados de la administración de los recursos financieros deben analizar y planificar el correcto flujo de fondos; de este modo se evitaban los problemas por falta de recursos para afrontar las actividades productivas o el pago de obligaciones. ¹⁵⁵

- Materiales

Un material es algo perteneciente o relativo a la materia. Los recursos materiales, en definitiva, son los medios físicos y concretos que ayudan a conseguir algún objetivo. Los recursos materiales son aquellos bienes tangibles que permiten ofrecer los productos o servicios en cuestión. Entre ellos se

¹⁵³ <http://es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad>

¹⁵⁴ <http://definición.de/ejecución/>

¹⁵⁵ <http://definición.de/recursos-financieros/>

Universidad de Cuenca



encuentran las materias primas, las instalaciones, las maquinas y el terreno. El éxito de cualquier organización dependerá de la correcta gestión de todos estos recursos. ¹⁵⁶

CATEGORIAS

Accesible

Accesible: Del latín accesibilis. Adjetivo. Que tiene acceso. De fácil comprensión. ¹⁵⁷

Actualidad

Actualidad: Tiempo presente. Cosa o suceso que en un momento dado atrae la atención de la gente. ¹⁵⁸

Autenticidad

Autenticidad: f. Cualidad de autentico. Auténtico, ca: Del latín authenticus, y este del griego αὐθεντικός. Acreditado de cierto y positivo por los caracteres, requisitos o circunstancias que en ello concurren. ¹⁵⁹

Certeza

Certeza: Son los hechos económicos conocidos y concretos, de los que se dispone de todos sus datos, de forma que cumplen todas las condiciones de definición y reconocimiento como elementos de los estados financieros. ¹⁶⁰

Claridad

Claridad: Del latín claritas, -ātis. Buena opinión y fama que resulta del nombre y de los hechos de alguien. ¹⁶¹

¹⁵⁶ <http://definición.de/recursos-materiales/>

¹⁵⁷ Microsoft® Encarta® 2009. © 1993-2008 Microsoft Corporation.

¹⁵⁸ <http://www.wordreference.com/definicion/actualidad/>

¹⁵⁹ Microsoft® Encarta® 2009. © 1993-2008 Microsoft Corporation.

¹⁶⁰ MARTINEZ CHURIAQUE, José Ignacio, 1985, "Contabilidad y Contingencias empresariales "Revista española de Financiación y Contabilidad, N°46, enero/abril, Pág. 159.

¹⁶¹ Microsoft® Encarta® 2009. © 1993-2008 Microsoft Corporation.

Universidad de Cuenca



Confiabilidad

Confiabilidad: f. Calidad de confiable. Dicho de una persona o de una cosa en la que se puede confiar. ¹⁶²

Confianza

Confianza: (De confiar). f. Esperanza firme que se tiene de alguien o algo. Pacto o convenio hecho oculta y reservadamente entre dos o más personas, particularmente si son tratantes o del comercio. ¹⁶³

Constantes

Constante: Dicho de una cosa: Persistente, durable. / Matemáticas. Cantidad que tiene un valor fijo en un determinado proceso, cálculo, etc. ¹⁶⁴.

Credibilidad

Credibilidad: Del latín. credibīlis, creíble. f. Calidad de creíble. Creíble: Del latín. credibīlis. Adjetivo. Que puede o merece ser creído. ¹⁶⁵

Efectividad

Efectividad: Cuando se habla de efectividad, se está haciendo referencia a la capacidad o habilidad que puede demostrar una persona, un animal, una máquina, un dispositivo o cualquier elemento para obtener determinado resultado a partir de una acción. La eficacia tiene que ver con optimizar todos los procedimientos para obtener los mejores y más esperados resultados. Por lo general, la eficacia supone un proceso de organización, planificación y proyección que tendrá como objetivo que aquellos resultados establecidos puedan ser alcanzados. ¹⁶⁶

¹⁶² Ibídem.

¹⁶³ Ibídem.

¹⁶⁴ Ibídem.

¹⁶⁵ Ibídem.

¹⁶⁶ <http://www.definicionabc.com/general/efectividad.php>



Eficiente

Eficiente: Del latín. efficiens, -entis. Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado. ¹⁶⁷

Equidad

Equidad: Del latín aequitas, -ātis. Bondadosa templanza habitual. Propensión a dejarse guiar, o a fallar, por el sentimiento del deber o de la conciencia, más bien que por las prescripciones rigurosas de la justicia o por el texto terminante de la ley. / Moderación en el precio de las cosas, o en las condiciones de los contratos. ¹⁶⁸

Ética

Ética: Se relaciona con el estudio de la moral y de la acción humana. El concepto proviene del termino griego ethikos que significa carácter. Por lo tanto, se le define como la ciencia del comportamiento moral. ¹⁶⁹

Ético

Ético, ca.: Del latín. ethicus, y este del griego. ἠθικός. Conjunto de normas morales que rigen la conducta humana. Ética profesional. ¹⁷⁰

Evidencia

Evidencia: Certeza clara y manifiesta de la que no se puede dudar. Certidumbre de algo, de modo que el sentir o juzgar lo contrario sea tenido por temeridad. ¹⁷¹

Exactitud

Exactitud: Se refiere a la precisión de algo, al ajuste de una cosa con otra o a la veracidad que ostenta una cuestión. La exactitud implica precisión, aunque precisión no implica exactitud. La precisión por su lado es la capacidad que presenta un instrumento de darnos el mismo resultado en diferentes mediciones que fueran realizadas bajo las mismas condiciones. La exactitud

¹⁶⁷Microsoft® Encarta® 2009. © 1993-2008 Microsoft Corporation.

¹⁶⁸Ibídem.

¹⁶⁹<http://definicion.de/etica/>

¹⁷⁰Microsoft® Encarta® 2009. © 1993-2008 Microsoft Corporation.

¹⁷¹Ibídem.

Universidad de Cuenca



resulta especialmente relevante a la hora de la investigación de fenómenos físicos.¹⁷²

Factibilidad

Factibilidad: f. Cualidad o condición de factible. Factible. Del latín. factibīlis. Que se puede hacer.¹⁷³

Fiabilidad

Fiabilidad: f. Cualidad de fiable. Probabilidad de buen funcionamiento de algo. Que ofrece seguridad o buenos resultados. Datos fiables.¹⁷⁴

Fluctuantes

Fluctuante: Que fluctúa. Del latín. fluctuatio, -ōnis. Diferencia entre el valor instantáneo de una cantidad fluctuante y su valor normal. Irresolución, indeterminación o duda con que alguien vacila, sin acertar a resolverse.¹⁷⁵

Honestidad

Honestidad: La honestidad del término latín Honestitas, es la cualidad de honesto. Por lo tanto la palabra hace referencia a aquel que es decente, decoroso, recatado, pudoroso, razonable, justo, probo, recto u honrado. En otras palabras constituye una cualidad humana que consiste en comportarse y expresarse con sinceridad y coherencia, respetando los valores de la justicia y la verdad.¹⁷⁶

Honradez

Honradez: (De honrado). f. Rectitud de ánimo, integridad en el obrar.¹⁷⁷

Imparcialidad

Imparcialidad: La palabra imparcial se aplica para referirse a aquel que juzga o procede con imparcialidad. La imparcialidad es un criterio propio de la justicia que establece que las decisiones deberían tomarse siguiendo criterios

¹⁷²<http://www.definicionabc.com/general/exactitud.php>.

¹⁷³Microsoft® Encarta® 2009. © 1993-2008 Microsoft Corporation.

¹⁷⁴Ibídem.

¹⁷⁵Ibídem.

¹⁷⁶<http://definicion.de/honestidad/>

¹⁷⁷Microsoft® Encarta® 2009. © 1993-2008 Microsoft Corporation.

Universidad de Cuenca



objetivos, sin dejarse llevar por influencias de otras opiniones, perjuicios o bien por razones que de alguna manera se caractericen por no ser apropiadas. La palabra también se emplea para referir aquel juicio o acto objetivo, como ser una decisión imparcial.¹⁷⁸

Integridad

Integridad: Del latín. integrītas, -ātis. f. Cualidad de íntegro.¹⁷⁹

Justos

Justo, ta: Del latín. iustus. Adjetivo. Que obra según justicia y razón.¹⁸⁰

Moral

Moral. Del latín. morālis. Adjetivo. Perteneciente o relativo a las acciones o caracteres de las personas, desde el punto de vista de la bondad o malicia.¹⁸¹

Objetividad

Objetividad: es la cualidad de lo objetivo, de tal forma que es perteneciente o relativo al objeto en si mismo, con independencia de la propia manera de pensar o de sentir. En el sentido filosófico de la palabra sirve para caracterizar: un objeto en cuanto objeto, el conocimiento o la representación de un objeto, el sujeto de ese conocimiento o autor de esa representación.¹⁸²

Oportuno

Oportuno: Del latín. oportūnus. Que se hace o sucede en tiempo a propósito y cuando conviene.¹⁸³

Precisión

Precisión: Del latín. praecisiō, -ōnis. f. Obligación o necesidad indispensable que fuerza y precisa a ejecutar algo. Determinación, exactitud, puntualidad, concisión.¹⁸⁴

¹⁷⁸ <http://www.definicionabc.com/general/imparcial.php>

¹⁷⁹ Microsoft® Encarta® 2009. © 1993-2008 Microsoft Corporation.

¹⁸⁰ Ibídem.

¹⁸¹ Ibídem.

¹⁸² <http://es.wikipedia.org/wiki/Objetividad/>

¹⁸³ Microsoft® Encarta® 2009. © 1993-2008 Microsoft Corporation.



Prudencia

Prudencia: f. Templanza, cautela, moderación. Sensatez, buen juicio. ¹⁸⁵

Realidad

Realidad: Del latín realitas significa en el uso común todo lo que existe. De un modo mas preciso, el termino incluye todo lo que es, sea otro perceptible, accesible o entendible por la ciencia y la filosofía o cualquier otro sistema de análisis. Existen dos tipos de realidades: La realidad General que esta conformada por grupos de poder estos son quienes dictaminan lo que es en el mundo real. Por otra parte existe la realidad subjetiva que es la que se genera desde la mente del individuo. ¹⁸⁶

Relación

Relación: Del latín. relatio, -ōnis. Conexión, correspondencia de algo con otra cosa. / Matemáticas. Resultado de comparar dos cantidades expresadas en números. ¹⁸⁷

Responsabilidad

Responsabilidad: Cargo o la obligación moral que resulta para un sujeto del posible error cometido en un asunto determinado. La responsabilidad es también la obligación de reparar y satisfacer una culpa. Otra definición posible señala que la responsabilidad es la capacidad existente en todo sujeto activo de derecho para reconocer las consecuencias de un hecho que realizo con libertad. Por lo tanto una persona responsables aquella que ocasiona en forma consistente un hecho y que puede ser imputada por las consecuencias que dicho hecho genere. De esta forma la responsabilidad es una virtud de los seres humanos libres. ¹⁸⁸

¹⁸⁴Microsoft® Encarta® 2009. © 1993-2008 Microsoft Corporation.

¹⁸⁵Ibídem.

¹⁸⁶<http://es.wikipedia.org/wiki/Realidad/>

¹⁸⁷Microsoft® Encarta® 2009. © 1993-2008 Microsoft Corporation.

¹⁸⁸<http://definicion.de/responsabilidad/>



Seguridad

Seguridad: El término seguridad proviene de la palabra securitas del latín. Cotidianamente se puede referir a la seguridad como la ausencia de riesgo o también a la confianza en algo o alguien. La seguridad es un estado de ánimo, una sensación, una cualidad intangible. Se puede entender como un objetivo y un fin que el hombre anhela constantemente como una necesidad primaria. ¹⁸⁹

Seriedad

Seriedad: Del latín. seriētas, -ātis. f. Cualidad de serio. Serio. Grave, sentado y compuesto en las acciones y en el modo de proceder. ¹⁹⁰

Transparencia

Transparencia: f. Cualidad de transparente. Precisión en el detalle de cada uno de los movimientos económicos registrados en los estados financieros. ¹⁹¹

Veracidad

Veracidad: Del latín. veracitas, -ātis. Cualidad de veraz. Que dice, usa o profesa siempre la verdad. ¹⁹²

Viabilidad

Viabilidad: es la cualidad de viable que tiene probabilidades de llevarse a cabo o de concretarse gracias a sus circunstancias o características. Se conoce como análisis de viabilidad al estudio que intenta predecir el eventual éxito o fracaso de un proyecto. Los análisis de viabilidad se desarrollan en el ámbito gubernamental o corporativo. ¹⁹³

¹⁸⁹<http://es.wikipedia.org/wiki/Seguridad/>

¹⁹⁰Microsoft® Encarta® 2009. © 1993-2008 Microsoft Corporation.

¹⁹¹Ibídem.

¹⁹²Ibídem.

¹⁹³<http://definicion.de/viabilidad/>



8. Técnicas de Investigación

Variables y Categorías	Técnicas Cuantitativas				Técnicas Cualitativas			
	Estadísticas	Registros	Encuesta	Observación estructurada	Entrevista	Grupos Focales	Testimonios	Otras
CAPÍTULO 3: DIAGNOSTICO EMPRESARIAL Y ESTRATEGICO.								
Macro ambiente Externo								
- Demografía	■	■		■				
- Condiciones Económicas	■	■		■				
- Competencia	■		■	■				
- Fuerzas sociales y culturales				■	■	■		■
- Fuerza políticas, ambientales y jurídicas				■		■	■	■
Micro ambiente Interno								
- Grados de Rivalidad		■		■	■			
- Amenaza de Entrada				■	■	■	■	
- Amenaza de Sustitutos		■		■	■	■		
- Poder del comprador		■			■	■	■	■
- Poder del Proveedor		■			■	■	■	
- Tecnología		■			■		■	
Análisis Organizacional								



Variables y Categorías	Técnicas Cuantitativas				Técnicas Cualitativas			
	Estadísticas	Registros	Encuesta	Observación estructurada	Entrevista	Grupos Focales	Testimonios	Otras
- Financiero		75%		25%				
- Materiales		50%		75%	50%			
-Producto		50%	75%		50%	25%		
-Mercado	75%	25%	75%	25%				
-Alianzas		50%			50%		50%	
- FORD					50%	50%		
- Matrices de Ajuste y Decisión	50%	75%		25%		50%		
- Estrategias Principales				75%		75%		25%
• Árbol de Decisiones				75%		75%		25%
CAPITULO 4: PLAN ESTRATEGICO								
- Definición de la Cultura					75%	25%		
- Determinación de la Estrategia					25%			50%
- Mapas Estratégicos y BalancedScorecard				50%		75%		75%
- Elaboración del Plan Operativo (2011-2012)		50%		50%		50%		
- Elaboración del presupuesto para los años2011-2012.		75%		25%		25%		

Equivalencias:  = 100%  = 75%  = 50%  = 25%



9. Diseño Metodológico

Para el desarrollo de nuestra tesis vamos a utilizar el siguiente esquema metodológico:

9.1 Recolección y Procesamiento de la Información

En la realización de la tesis vamos a trabajar con técnicas de investigación cuantitativas y técnicas cualitativas, en el cual dentro de estas se encontrarán las diversas variables y categorías que nos ayudarán a definir e incrementar la información necesaria. Para realizar las técnicas cuantitativas vamos a tomar en consideración lo siguiente:

- Estadísticas nacionales y locales.
- Registros existentes en la base de datos de la “Distribuidora Pedro Santos”.
- Encuesta
- Observación estructurada.

Para realizar las técnicas cualitativas vamos a tomar en consideración lo siguiente:

- Entrevista.
- Grupos focales.
- Testimonios.
- Otros (Investigación acción participativa).

Una vez recopilada toda la información suficiente, para el procesamiento de los datos y como ayuda para la interpretación de los mismos, vamos a utilizar los siguientes programas:

- Microsoft Excel; nos permitirá realizar cálculos matemáticos y elaboración de gráficos
- Microsoft Project; nos permitirá planificar las actividades en orden secuencial, así como la determinación de las holguras que pueden presentar las actividades y la identificación de la actividades críticas.
- Microsoft Word; nos permitirá la presentación de la información en una forma ordenada y sistematizada.



9.2 Análisis Propuesta

Con la información recopilada, se procederá a realizar un análisis de la misma; y a partir de dicho análisis se podrá conocer la realidad actual, para luego trabajar en un plan de propuestas que permitan superar los problemas que encontramos en la investigación y de esta forma alcanzar los objetivos planteados por la Distribuidora.

Se realizará un análisis cuantitativo mediante la elaboración e interpretación de cuadros, gráficos y matrices que reflejen las estadísticas, comportamientos y tendencias de las variables a investigar. La interpretación se realizará tanto en términos absolutos, así como en términos relativos.

También se realizará un análisis cualitativo, el cual se ejecutará mediante el análisis causa – efecto, donde se determinarán las causas de los problemas investigados, así como los efectos o repercusiones que generan.

La propuesta de cambio se basará en la problematización encontrada mediante un análisis del marco ambiental, el planteamiento de objetivos, la implementación de estrategias y luego se procederá a la estructuración de mapas estratégicos, los cuales permitirán vincular las actividades de la “Distribuidora Pedro Santos”, en base a cuatro perspectivas:

- Cliente.- Es la propuesta de valor agregado que se entrega al consumidor.
- Proceso interno.- Son todos los procesos que se deben emplear para alcanzar la perspectiva del cliente.
- Formación y crecimiento.- Es todo lo que la organización tiene que aprender para ejecutar los nuevos procesos.
- Financiera.- Si se dan favorablemente las tres perspectivas anteriores se reflejará una situación financiera ideal.

Después de la estructuración de este mapa estratégico con sus perspectivas e indicadores correspondientes, se procederá a detallar un plan operativo donde se hará constar:

- Tipos de actividades: Descripción.
- Responsables de la ejecución y supervisión: Directa e Indirecta.



- Tiempo estimado para la ejecución de la actividad: Fecha de inicio y final.
- Tipo de recursos que se deben emplear: financieros, materiales, humanos.

Para concluir, con esta investigación se integrará estimaciones económicas en lo referente a ingresos, costos y utilidades que reflejen el cumplimiento de los objetivos, como consecuencia de un Plan Estratégico eficiente.

9.3 Redacción del texto de la tesis

Nuestro texto de tesis lo vamos a distribuir de la siguiente manera:

1) Preliminar

- Portada
- Carátula
- Firma de responsabilidad
- Dedicatoria
- Agradecimientos
- Índice de contenido
- Índices
- Resumen
- Palabras claves

2) Principal

- Introducción
- Cuerpo del texto
- Conclusiones
- Recomendaciones

3) Referencial

- Anexos
- Bibliografía



10. Cronograma de trabajo

Actividades	Oct-10		Noviemb-10					Diciemb-10				Enero-11				Febrero-11				Marzo-11				Abril-11				
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28		
Capítulo 1: Antecedentes	[Gantt bar: Oct 3-4]																											
Reseña Histórica y Descripción Empresarial	[Gantt bar: Oct 3-4]																											
Revisión y Ajuste	[Gantt bar: Oct 3-4]																											
Capítulo 2: Fundamentación Teórica	[Gantt bar: Oct 3-8]																											
Macro ambiente Externo	[Gantt bar: Oct 3-8]																											
Micro ambiente Interno	[Gantt bar: Oct 3-8]																											
Análisis Organizacional	[Gantt bar: Oct 3-8]																											
FORD	[Gantt bar: Oct 3-8]																											
Matrices de Ajuste y Decisión	[Gantt bar: Oct 3-8]																											
Estrategias Principales	[Gantt bar: Oct 3-8]																											
Cultura	[Gantt bar: Oct 3-8]																											
Objetivos y políticas.	[Gantt bar: Oct 3-8]																											
Plan Operativo	[Gantt bar: Oct 3-8]																											
Presupuesto	[Gantt bar: Oct 3-8]																											
Mapas Estratégicos y BalancedScorecard	[Gantt bar: Oct 3-8]																											
Revisión y Ajuste	[Gantt bar: Oct 3-8]																											
Capítulo 3: Diagnóstico empresarial y Estratégico	[Gantt bar: Oct 3-20]																											
Macro ambiente Externo	[Gantt bar: Oct 3-20]																											
Micro ambiente Interno	[Gantt bar: Oct 3-20]																											
Análisis Organizacional	[Gantt bar: Oct 3-20]																											
FORD	[Gantt bar: Oct 3-20]																											
Matrices de Ajuste y Decisión	[Gantt bar: Oct 3-20]																											
Estrategias Principales	[Gantt bar: Oct 3-20]																											
Revisión y Ajuste	[Gantt bar: Oct 3-20]																											
Capítulo 4: Plan Estratégico para la "Distribuidora Pedro Santos"	[Gantt bar: Oct 3-28]																											
Definición de la Cultura	[Gantt bar: Oct 3-28]																											
Mapas Estratégicos y BalancedScorecard	[Gantt bar: Oct 3-28]																											



11. Bibliografía

11.1 Libros

BONTA, Patricio et al., 199 Preguntas sobre Marketing y Publicidad, Grupo Editorial Norma, Pág.19

FISHER, Laura et al., Mercadotecnia, Editorial Mc Graw Hill - Interamericana, México, Tercera Edición, Pág.84

KOTLER, Philip, Dirección de Mercadotecnia, Editorial Prentice Hall, Octava Edición, Pág.11

Diccionario de Marketing de Cultural S.A., Pág.208

MANKIW, Gregory, Principios de Economía, Editorial Mc Graw – Hill, México, Tercera Edición, Págs.42, 198

HALLER, F., 1998, Mercadotecnia, Editorial Mc Graw – Hill, México, Pág.54

SAPAG, Nassir., 2007, Proyectos de Inversión, Editorial Pearson, México, Pág.40

KOTLER, Philip, Dirección de Marketing, Editorial Prentice Hall, Edición Milenio, Pág. 22

Diccionario de Marketing de Cultural S.A., Pág.87

ANDRADE, Simón, Diccionario de Economía, Editorial Andrade, Tercera Edición, Pág.215

SAPAG, Nassir., 2007, Proyectos de Inversión, Editorial Pearson, México, Pág.46

FISHER, Laura et al., Mercadotecnia, Editorial Mc Graw Hill, México, Tercera Edición, Pág.243

MANKIW, Gregory, Principios de Economía, Editorial Mc Graw – Hill, México, Tercera Edición, Pág. 47

KOTLER, Philip et al., Marketing, Editorial Prentice Hall, Décima Edición, Pág.7

SAPAG, Nassir., 2007, Proyectos de Inversión, Editorial Pearson, México, Pág.54

Universidad de Cuenca



RANDALL, Geoffrey, 2003, Principios del Marketing, Editorial Sapin, Pág.120

NARESH, Malhotra, 1997, Investigación de Mercados: Un enfoque Práctico, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, México, Segunda Edición, Págs. 90 al 92

BLANCO, Adolfo; Apud: ILPES; MARIOTTI, John; PAIVA, Antonio, Formulación y Evaluación de Proyectos; Marketing; Guía para la Presentación de Proyectos, Editorial Torán, Cuarta Edición y Décima Edición.

KOTLER, Philip et al., 2004, El Marketing de Servicios Profesionales, Editorial Paidós Ibérica S.A., Pág.98

SAPAG, Nassir., 2007, Proyectos de Inversión, Editorial Pearson, México, Pág.58

PORTER, Michael., 2007, Ventaja Competitiva, Editorial Grupo Patria, México, Pág.203

PORTER, Michael., 1980, Estrategia Competitiva, Editorial Grupo Patria, Nueva York, Pág.41

CRUZ, Ignacio., 1990, Fundamentos de Marketing, Editorial Ariel S.A., Barcelona, Págs. 40, 41

MINTZBERG, Henry, 1993, El Proceso Estratégico, Editorial Prentice Hall, México, Pág. 7

HATTEN, K, 1987, Strategic Management

QUINN, J.B., 1991, The Strategic Process.

PORTER, Michael, 2007, Ventaja Competitiva, Editorial Grupo Patria, México, Pág.1

STEINER, G.A., 1991, Planificación de Alta Dirección

KAPLAN Robert, NORTON David, 2004, The Balanced Scorecard, Edit. Gestión2000, Barcelona, Pág. 21



ORTEGA OSONA, José Antonio, 2001, "Revisión de conceptos demográficos" en Contribuciones a la economía de la Economía del Mercado.

CHALLIER, Marie-Christine y MICHEL, Philippe, 1996, "Analyse Dynamique des Populations" Les Approches Demographiques. Caps. 1 al 13.

KOTLER, Philip y; ARMSTRONG, Gary, Fundamentos de Marketing, Sexta Edición, de, Pág. 470

GIMENEZ Carlos, 1995, Costos para Empresarios, Ediciones Macchi.

KOTLER, Philip., 1972, Fundamentos. De mercadotecnia 4a. Editorial: PEARSON

FRED, David., Conceptos de Administración Estratégica, Novena Edición, Pág. 44-45

H. Rowe, R. Mason, y K. Dickel, 1985, Administración Estratégica y Políticas de Negocios, Pág. 155.

FRED, David., Conceptos de Administración Estratégica, Novena Edición, Pág. 29 - 33

MARTINEZ CHURIAQUE, José Ignacio, 1985, "Contabilidad y Contingencias empresariales" Revista española de Financiación y Contabilidad, N°46, enero/abril, Pág. 159.

11.2 Internet

<http://www.monografias.com/trabajos34/planificacion/planificacion.shtml>

http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral

<http://www.gacetafinanciera.com/GLOSARIO.htm>

<http://definicion.de/interes/>

<http://www.elprisma.com/apuntes/economia/desempleo/>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Consumidor>

Universidad de Cuenca



<http://www.definicion.org/marco-juridico>

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

<http://www.marketing-xxi.com/politica-de-precios-48.htm>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Patente>

<http://ricoverimarketing.es.tripod.com/RicoveriMarketing/id15.html>

<http://es.wikipedia.org/calidad/>

<http://www.eumed.net/cursecon/dic/bzm/c/costo.htm>

<http://definicion.de/robotica/>

http://es.wikipedia.org/wiki/Tecnolog%C3%ADa_adeuada

http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos

<http://es.wikipedia.org/wiki/Filosof%C3%ADa>

<http://www.auladeeconomia.com/glosario.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos21/economia/economia.shtml>

<http://www.mailxmail.com/curso-alianzas-estrategicas-simples-agiles-eficaces/como-hacer-alianzas-estrategicas>

<http://www.gestiopolis.com/canales5/mkt/fodaes.htm>

<http://www.sldeshare.net/jcfdezmxestra/conceptos-y-matrices-de-analisis-estrategico>

<http://usuarios.lycos.es/sextuplegrama/Matriz.html>

<http://www.definicionabc.com/arbolvedecisiones/php>

<http://www.definicionabc.com/general/indicadores.php>

<http://roble.pntic.mec.es/~msanto1/lengua/1descrip.htm>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad>

Universidad de Cuenca



<http://definición.de/recursos-financieros/>

<http://definición.de/recursos-materiales/>

Microsoft® Encarta® 2009. © 1993-2008 Microsoft Corporation.

<http://www.wordreference.com/definicion/actualidad/>

<http://www.definicionabc.com/general/efectividad.php>

<http://definicion.de/etica/>

<http://www.definicionabc.com/general/exactitud.php>.

<http://definicion.de/honestidad/>

<http://www.definicionabc.com/general/imparcial.php>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Objetividad/>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Realidad/>

<http://definicion.de/responsabilidad/>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Seguridad/>

<http://definicion.de/viabilidad/>