



RESUMEN

Actualmente son algunas las pequeñas empresas que se inician sin mayores estudios de mercado o análisis financieros previos, se caracterizan por tener un número de empleados mínimo y un valor de activos y de ventas limitado. La mayoría de esta clase de empresas es promovida por una persona con actitud emprendedora y sus colaboradores más cercanos son por lo general un grupo de familiares que ayudan a conseguir el capital de trabajo necesario para viabilizar el proyecto planteado.

Estas microempresas son conocidas como MIPYME (pequeña y mediana empresa) que se caracterizan por la flexibilidad en su estructura que por lo general es multidisciplinaria y son a las que los bancos y cooperativas destinan su línea de microcrédito.

Este trabajo incluye el análisis de un caso práctico en donde un emprendedor inicia una microempresa con resultados positivos y a largo plazo. Se trata de incorporar los conceptos de la Administración Estratégica dentro de esta MIPYME para dar a su propietario una visión de su negocio que hasta hoy no ha sido considerada.

Palabras claves: Emprendedor, Microcrédito, Ahorro, Pequeña y Mediana Empresa, Estrategias, FODA, Exportaciones, Tecnología, Servicio, Ventas, Cliente.



ABSTRACT

Nowadays there are some small enterprises that start without market researches or financial previous analyses; they are characterized for having a minimum number of employees and a limited value of assets and sales. The majority of this class of companies is promoted by an enterprising or creative person and his nearby collaborators are in general a group of relatives who help to obtain the work capital necessary to carry out and raised the projects.

These micro companies are known as MIPYME (small and medium company) that are characterized by the flexibility in his structure that in general is multidisciplinary. The banks and cooperatives destine his line of microcredit to them.

This work includes the analysis of a practical case where an entrepreneur initiates a micro company with positive and long-term results, but is necessary to incorporate the concepts of the Strategic Administration inside this MIPYME in order to give to his owner a vision of his business that has never been considered before.

Keywords: Entrepreneur, Microcredit, Save, Small and Medium Company, Strategies, SOWT, Exports, Technology, Service, Sales, Client.



ÍNDICE

RESUMEN	1
ABSTRACT	2
DECLARACIÓN	6
AGRADECIMIENTO	9
DEDICATORIA	10
INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO NO. 1	13
LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN LOS NEGOCIOS	14
1.Importancia de las micro y pequeñas empresas y los proyectos empresariales	14
1.1.Las pequeñas empresas en el Ecuador y el papel de la Administración.	23
1.2.El papel de la Administración Estratégica	28
1.2.1. Etapas del desarrollo de micro y pequeñas empresas desde el punto de vista del microempresario.	30
1.3 Factores que influyen en el éxito de una nueva empresa.	34
2.Conceptos Básicos de la Administración Estratégica	36
2.1.Utilidad del modelo de la Administración Estratégica	37
2.2.Utilidad del proceso de toma de decisiones estratégicas	38
2.3.La realidad actual de los negocios: la globalización y la importancia de la tecnología en la actualidad	39
3.Etapas de la Administración Estratégica para las empresas	42
3.1.Formulación de la Estrategia	45
3.1.1. Establecimiento de la misión	45
3.1.2. Establecimiento de objetivos	47



3.1.3. Establecimiento de estrategias	47
3.1.4 Establecimiento de políticas	48
3.2. Implementación de la estrategia	48
3.2.1. Programas	48
3.2.2. Presupuestos	48
3.2.3. Procedimientos	49
3.3. Evaluación y Control	49
CAPÍTULO NO. 2	50
EL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA APLICADO A MASTERCARGO COMPANY –AIR AND OCEAN SERVICES-	51
1.Análisis Externo del negocio	51
1.1 Análisis del sector exportador.	52
1.2 Identificación de oportunidades y amenazas	56
2. Análisis Interno del Negocio	60
2.1. Identificación de fortalezas y debilidades	67
2.2. Análisis estructural del negocio	68
3. Desarrollo de planes a largo plazo	70
3.1. Definición de Misión, Visión y Valores Organizacionales	71
3.2. Objetivos y estrategias a ejecutar	75
4. Revisión de resultados y del desempeño	82
4.1. Indicadores de Gestión	82
CAPÍTULO NO. 3	86
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	87
Conclusiones Generales del trabajo de investigación	87



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Recomendaciones Generales del trabajo de investigación	89
Bibliografía	91
Anexos	92
Tabla 1: Inversión Fija	93
Tabla 2: Inversiones en Activos Diferidos	95
Tabla 3: Capital de Trabajo	96
Tabla 4: Estado de Fuentes y Usos	100
Tabla 5: Tabla de Amortización	101
Tabla 6: Depreciación de los activos fijos	101
Tabla 7: Amortización	102
Tabla 8: Gastos Financieros	102
Tabla 9: Gastos de Operación para el año 1	103
Tabla 10: Gastos de Venta Proyectados para los 10 años de vida útil del proyectado	103
Tabla 11: Presupuesto de Ingresos Proyectados	104
Tabla 12: Estado de Situación Inicial	105
Tabla 13: Estado de Resultados Proyectados	105
Tabla 14: Flujo de Caja	106
Diseño de Tesis	107



UNIVERSIDAD DE CUENCA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, KAREN ELIZABETH BERMEO PAZMIÑO, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. El uso que la Universidad de Cuenca hiciera de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Karen Elizabeth Bermeo Pazmiño
C.I. 010364433-2



Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador




UNIVERSIDAD DE CUENCA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, KAREN ELIZABETH BERMEO PAZMIÑO, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.



Karen Elizabeth Bermeo Pazmiño
C.I. 010364433-2



Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**MAESTRÍA EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN
FINANZAS**

**LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A LA GESTIÓN DE LAS
MICROEMPRESAS:
CASO DE ESTUDIO APLICADO A MASTERCARGO COMPANY -AIR AND
OCEAN SERVICES-**

**Tesis previa a la obtención del título de
Magíster en Administración de Empresas**

Autora:

Ing. Karen Elizabeth Bermeo Pazmiño

Director:

Ing. Juan Francisco Cordero López

Cuenca, Julio de 2011



AGRADECIMIENTO

*Un sincero y profundo agradecimiento a mi esposo e hijos,
a mis padres y hermanos,
por su constante apoyo y ayuda incondicional en todo momento.*

*A Juan Francisco,
por ser mi tutor y a la vez mi guía
durante esta etapa de superación profesional.*

*A Marcelito Dominguez
por su apertura y confianza al
abrirme las puertas de su empresa.*



DEDICATORIA

*Con mucho amor para mi esposo Xavier,
para mis hijos Juliana y Xavier Antonio.*



INTRODUCCIÓN

El estar inmersos en un mundo globalizado hace que se generen ideas o iniciativas por parte de las personas que se caracterizan por su espíritu emprendedor, y así se inician en el campo de los negocios. El nacimiento de las micro y pequeñas empresas se enmarcan a consecuencia de estas iniciativas, ya sea participando en programas de formación o por simple intuición.

Este trabajo de investigación busca recoger información sobre las características de un emprendedor y de las iniciativas empresariales que dan lugar a las MIPYME (pequeña y mediana empresa) constituidas en su gran mayoría por los mismos familiares y en locales acondicionados en la misma casa. El microempresario es el responsable de manejar el negocio, y la situación ideal es que tenga conocimientos básicos de *Organización y Planificación*, así como el dominio de herramientas gerenciales que le permita poner a funcionar de forma eficiente el negocio.

En el caso práctico del presente trabajo la microempresa arranca sin mayores conocimientos teóricos, sino por la intuición y la experiencia que de alguna manera reemplazan a los conceptos de *Planificación y Administración Básica (¿qué hace la microempresa, cómo se mejora y a donde va?)*, *Contabilidad (¿en qué se invierte, se gasta, se gana o ahorra?)*, *Producción (tipos de productos y/o servicios)* y *Mercadeo (publicidad)*. El interés del propietario es involucrar estos conceptos pues en parte de esta manera se puede prolongar la vida del negocio, perfeccionar los servicios y optimizar recursos para mejorar su productividad.

En el primer capítulo del trabajo nos referimos a la parte teórica, sobre la importancia de las micro y pequeñas empresas y el papel que juega la planificación estratégica. Se analizan los factores de éxitos para las MIPYME vistas desde el punto de vista del microempresario. Se detallan también algunas instituciones nacionales que apoyan actualmente a los emprendedores y que les apoyan a través de recursos financieros o al menos les permiten mayor acceso al microcrédito.



En el segundo capítulo se describe el caso práctico *MASTERCARGO AIR AND OCEAN SERVICES* describiendo sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Se construye también su misión, visión, valores y se incorporan algunos esquemas de utilidad para el negocio.

Su propietario empieza a ver a su microempresa desde un punto de vista diferente en el que se incluye la organización y sobre todo la planificación.

Finalmente en el tercer capítulo se detallan las conclusiones generales y las recomendaciones, las cuales se han construido conjuntamente con el propietario del negocio pues piensa ponerlas en práctica en el corto plazo, se toma conciencia de la importancia de que al llevar un sistema organizado se genera beneficios tanto cuantitativos como cualitativos permitiendo que su microempresa se renueve y pueda ser competitiva.



CAPÍTULO I



LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN LOS NEGOCIOS

1. IMPORTANCIA DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS Y LOS PROYECTOS EMPRESARIALES.

En el Ecuador específicamente en la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay, se plantea cada vez con más fuerza la importancia de las pequeñas empresas, y es así que a diario se proponen mecanismos financieros para viabilizar el ahorro de los pequeños y microempresarios así como de otros sectores populares, estos mecanismos financian capital de trabajo y capital de riesgo para nuevos proyectos, ofrecen productos financieros que permiten las compras conjuntas, financiamiento de exportaciones de la pequeña empresa, entre otras alternativas.

A pesar de este auge de productos financieros, existen todavía pequeñas empresas en el Ecuador que tienen que financiar sus actividades con sus propios recursos. Parte de la población tiene aún muy poco acceso a los servicios financieros.

Remontándonos a la historia, a finales de los años 90 Ecuador pasó por una recesión económica con un crecimiento del desempleo y consecuencias catastróficas para el sector bancario, en donde la dolarización se consideró como la única salida que tenía el país para enfrentar sus graves desequilibrios,¹

- Desequilibrio fiscal agudo.
- Desequilibrio en la balanza de pagos.
- Insolvencia y moratoria de deuda.
- Falta de liquidez.
- Quiebra parcial del sistema financiero.
- Fuga de capitales.
- Drástico aumento de las tasas de interés.
- Depreciación incontrolada del tipo de cambio, colapsando la demanda de dinero.

¹ Pozo Crespo, Fernando. REVISTA GESTION. Editorial Dinediciones. No. 68. Febrero de 2000.



- Incapacidad de pago del sector productivo por las altas tasas de interés.
- Aumento de los índices de desempleo y subempleo.

Esta situación trajo como consecuencias una disminución de los servicios financieros para las micro, pequeñas y medianas empresas. La situación económica mejoro levemente para el año 2000 y desde entonces hubo una gran demanda de apoyo financiero por parte de las microempresas, pues se procedió a reajustar las tasas de interés a la baja y así poder extender sus posibilidades y desarrollar sus iniciativas comerciales.

	TASA NOMINAL	RECESION AÑOS 1999- 2000	ESTIMADO
Activa Referencial	70.90 %	12.62 %	16.82 %
<i>Piso</i>		8.00 %	15.00 %
Pasiva Referencial	47.10 %	9.29 %	9.35 %
<i>Piso</i>		5.00 %	9.00 %
		ACTIVA	PASIVA
Piso		15 %	9 %
Techo		27 %	18 %

CUADRO NO. 1

FUENTE Y AUTOR: Revista Gestión. No. 68. Febrero de 2000.

Dentro del desarrollo de los proyectos empresariales la innovación tecnológica en las pequeñas empresas juega un papel de gran escala, pues es fácil encontrar



pequeñas empresas con dinamismo tecnológico expresado de diversos tipos, especialmente para los nuevos productos. Estas prácticas que son todavía aisladas y sin mayores auspicios, repercuten en el desarrollo económico, social y turístico de la zona que adecuadamente canalizado y apoyado pueden fomentar el crecimiento sostenido y sustentado de la localidad.

El desarrollo de la pequeña empresa puede verse afectado también por los cambios económicos y políticos que se están produciendo a nivel mundial y sus efectos sobre nuestros países. Uno de los desafíos de la política macroeconómica del gobierno actual del Ecuador bajo el mandato del Econ. Rafael Correa D., es reducir el desempleo y la microempresa es la actividad comercial que mayor fuente de trabajos genera. El gobierno busca políticas de apoyo a las pequeñas empresas y a los proyectos empresariales a través de la inversión pública a través de la banca, pues de esta manera los empresarios tienen mayor acceso al crédito y por ende mayor confianza de emprender su pequeña empresa con un capital de trabajo amortizado a largo plazo. Las microempresas demandan cierta complejidad institucional pues implica el trabajo con algunas instituciones gremiales, instituciones financieras, estatales, educativas, entre otras. Un nuevo desafío del gobierno actual puede plantearse en mejorar el desempeño de los pequeños negocios como un medio para lograr un mayor nivel de empleo, reducir la pobreza y cumplir objetivos sociales.

Una cultura emprendedora constituye en la actualidad el primer paso para la creación de nuevas empresas, posteriormente conseguir el financiamiento adecuado consolidará el proyecto trazado. El ser emprendedor es un rasgo de comportamiento visible en algunos individuos u organizaciones, este rasgo es mucho más identificable en las empresas más pequeñas y nuevas, así como en las personas de edad mediana; que en las empresas más grandes y antiguas y en personas de mayor edad. La actividad emprendedora es según Kundel (1991) *“la gestión del cambio radical y discontinuo, o renovación estratégica, sin importar si esta renovación estratégica ocurre adentro o afuera de organizaciones existentes, y sin importar si esta renovación da lugar, o no, a la creación de una nueva entidad de*



negocio". La TEA² es un índice que mide la dinámica emprendedora de un determinado país. Este índice está compuesto por la proporción de adultos entre 18 y 64 años que están en el proceso de iniciar un negocio, conocidos como *emprendedores nacientes* y de aquellos que poseen empresas de hasta tres años y medio de creadas, llamados *emprendedores nuevos*.

El ser emprendedor al momento de intentar crear una nueva empresa implica:³

1. No es mejor *ser* emprendedor que *no serlo* en términos de calidad humana.
2. No es el *emprendedor* alguien particularmente diferente con relación a otras personas, sino sólo que tiene formas diferentes de comprender lo que sucede en su entorno y se comporta de una forma diferente a como lo hacen los que no son emprendedores. Esta forma diferente no quiere decir mejor.
3. El entorno económico, tecnológico, sociocultural y comercial produce conductas emprendedoras y no cualidades especiales de la personalidad de los individuos.
4. El ser emprendedor no es sinónimo de negocio lucrativo o de autoempleo. Se desarrolla una naturaleza emprendedora independientemente si produce dinero o no.

La SENAMI⁴ apoya a los emprendedores que retornan al Ecuador a través de la entrega de un capital que les permite instalar su propio negocio, esta iniciativa toma curso por el programa Fondo Concursable El Cucayo el cual brinda asesoramiento y capacitación para la elaboración de un Perfil de Proyecto que es financiado totalmente por la SENAMI, para luego a través de un concurso se reciba capital

² ASTUDILLO DURAN, SILVANA. "Mecanismos de Financiación para Emprendedores". Abril 2010.

³ DEHTER, MARIO. Paper: "Justo Ahora. Cambio y Desarrollo Organizacional".

⁴ SENAMI, Secretaría Nacional del Migrante, creada en el gobierno del Econ. Rafael Correa D. para el desarrollo de programas que garanticen los derechos y libertades para la movilidad humana y permanencia.



semilla no reembolsable para iniciar su negocio o caso contrario mejorar el que ya han iniciado.

El Banco Nacional de Fomento con el apoyo del gobierno del Econ. Rafael Correa D. apoya también a través de diferentes esquemas de atención y servicio a los micro empresarios, con la consigna de que más tarde las empresas se consoliden y apoyen al sector productivo del país.⁵

La empresa es un modelo elegido por los emprendedores para alcanzar sus metas y objetivos pues se considera una buena idea de negocio; a pesar de que se cuenta con poca financiación para empezar los proyectos empresariales.

La financiación es considerada como el principal obstáculo contra el que se debe luchar y en muchas veces este inconveniente impide el no poder marcarse objetivos más altos en un plazo más corto de tiempo y que limita las posibilidades de expansión a cualquier nivel. Como consecuencia de esto, la empresa pierde competitividad y se ve obligada en gran número de ocasiones a limitar su mercado al consumo local cuando tiene el potencial de una apertura nacional o hasta regional. El fortalecimiento de las microfinanzas debe ser entendido como el aumento del acceso a servicios financieros por parte de la población de más bajos recursos. De esta forma, las microfinanzas se destacan como una herramienta prometedora y efectiva para luchar contra la pobreza.

A partir del año 2000 las microfinanzas han presentado un desarrollo gigantesco en el Ecuador, en parte gracias a la modificación de la nueva norma⁶ en donde se reclasifican los créditos de acuerdo a su fuente de pago. Es así que se considera al microcrédito como todas aquellas operaciones destinadas a la actividad productiva a pequeña escala. La cartera bruta en microcrédito se multiplicó en más de 9 veces entre el año 2002 y 2005, y no sólo en fondos dirigidos a las microfinanzas sino en

⁵Banco Nacional de Fomento. Boletines Informativos. www.bnf.fin.ec

⁶ Junta Bancaria. Resolución 457 del 2002.



todo el portafolio de servicios financieros como captación de ahorros, pagos, envíos de remesas, manejo del riesgo, entre otros; es decir, cualquier producto de acuerdo a la demanda de los microempresarios.

Las instituciones que se han dedicado a prestar servicios de microfinanzas en Ecuador descubrieron un mercado con inmensas potencialidades de desarrollo junto con una excelente cultura de pago y con la posibilidad de enfrentar altas tasas de interés, ya que la alternativa de endeudarse en el mercado informal resulta aún mucho más onerosa.

Existen en Ecuador, más de 500 instituciones microfinancieras (IMF) las cuales pueden ser clasificadas en dos grupos: según estén o no bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros (SB).

El primer grupo está formado por 61 IMF y está conformado por 16 bancos privados, 36 cooperativas de ahorro y crédito (COAC), 6 sociedades financieras, 2 mutualistas y un banco público. Durante el año 2005 estas IMF otorgaron más de mil millones de dólares en microcréditos, específicamente el monto total de microcréditos fue de US\$ 1.180.609.848; y en los primeros cinco meses del 2006 acumulan US\$ 515.267.691. En junio del 2006, estas IMF reunían US\$ 729 millones de cartera bruta, en unas 550 mil operaciones de microcrédito con lo cual alcanza el 55% del total de los clientes de microcrédito.

El segundo grupo que incluye a las IMF no reguladas por la SB, está conformado por unas 170 organizaciones no gubernamentales (ONG) y más de 330 COAC. La cartera estimada se ubica en alrededor de US\$ 295 millones, atienden al 45% de los clientes de microcrédito y sobretodo tienen una importante cobertura regional en áreas rurales.⁷

⁷ Datos obtenidos en el libro publicado como una contribución de la Representación del Banco Interamericano de Desarrollo en el Ecuador. El equipo que elaboró el documento estuvo integrado por: Edgar Carvajal, COF/CEC; y Paula Auerbach, Consultora COF/CEC. Colaboraron Fermín Vivanco, SDS/MSM; y Rosa Matilde Guerrero, COF/CEC.



Un aspecto clave al emprender una empresa es que existen sistemas de financiación creados especialmente para cada tipo de empresas, tanto por parte de los Bancos y especialmente de las cooperativas. UCACSUR⁸ que fortalecen el sector cooperativo de la región austral de nuestro país Ecuador, a través de diferentes productos financieros que contribuyen al mejor desempeño de estas instituciones. Las cooperativas por la esencia de estar constituidas por socios que se apoyan buscando el beneficio común a través del ahorro y del crédito, han logrado un buen posicionamiento y en algunos casos son aceptadas de mejor manera que una institución bancaria.

En muchos países de la región de América del Sur existen programas de financiación de microempresas y uno de ellos es el llamado *capital riesgo* destinado a financiar empresas pequeñas en donde sus capitales son colocados por el sector privado o inversores de la sociedad. Como ejemplo tenemos que en Chile, CORFO⁹ ha liderado desde 1997 un desarrollo en la industria de Fondos de Inversión, con el propósito de fomentar el crecimiento de las pequeñas empresas o de capitalizar las nuevas; fomenta un Modelo de Capital de Riesgo que incentiva la participación de nuevos empresarios, administradores o nuevos inversionistas. Al mismo tiempo ejecuta programas de subsidios vía INNOVA CHILE¹⁰, con el fin de disminuir el riesgo de la incertidumbre en estos nuevos procesos de creación de empresas apoyados en el desarrollo de la tecnología.

Dentro del tema de la creación de nuevas empresas o el mejoramiento de las ya existentes se debe incluir también el concepto de Responsabilidad Social

⁸ UCACSUR. Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Sur tiene la misión de promover, fortalecer y posicionar el sistema cooperativo de ahorro y crédito a través de acciones efectivas de: representación, integración, capacitación y asistencia técnica a sus socias.

⁹ CORFO. Corporación de Fomento de la Producción de Chile. Organización gubernamental creada durante el mandato del presidente Pedro Aguirre Cerda, con el fin de promover el crecimiento económico en Chile.

¹⁰ INNOVAR EN CHILE. Programa de desarrollo e innovación tecnológica del gobierno de Chile. El segundo capítulo de este programa lleva el nombre de INNOVA CHILE.



Empresarial –RSE- como un proceso incremental, gradual y estratégico, que sugiere a la empresa tomar en cuenta las implicaciones de carácter social de sus decisiones. El RSE se relaciona también con la gestión empresarial y la dirección estratégica. El CERES¹¹ define¹² a la RSE como una herramienta clave para la competitividad sostenible tanto en organizaciones grandes como pequeñas, pues así se podrán cumplir con las expectativas de inversionistas, consumidores, socios empresariales y comunidades. Así, el ambiente empresarial se vuelve más sensible al desempeño social, ético y ambiental. La implementación de la Norma ISO 26.000 de Responsabilidad Social demuestra también que se trata de un tema de gran importancia a nivel mundial.

Como ejemplo de la importancia de la RSE en nuestro país, se ha realizado el Foro Social Bananero en el Marco de Responsabilidad Social, en la provincia del Guayas en el Ecuador, en el cual se han planteado una serie de estrategias de responsabilidad social dirigidas a trabajadores tales como, en materia de educación un ciclo básico acelerado, programas de prevención de VIH/SIDA, formación de una red de responsabilidad social para erradicar el trabajo infantil y la creación de una asociación de mujeres emprendedoras que desarrollen talleres de liderazgo y asociatividad.

Se presenta también el caso de los negocios inclusivos que son actividades económicas que permiten la participación de los más pobres en cadenas de generación de valor, con el fin de mejorar sus condiciones de vida. Estos negocios inclusivos buscan modelos empresariales sustentables cuya actividad permite “prosperar ayudando a los demás”, generando impacto social y ambiental.

¹¹ CERES. Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social.

¹² REVISTA ECUADOR EXPORTA. “Responsabilidad Social”. Publicación de la CORPEI. No. 45. Septiembre 2009.



En la región de América Latina se han dado algunos ejemplos de estos negocios inclusivos que por medio del desarrollo de tecnologías sociales y de una cultura emprendora se están logrando procesos de transformación importantes.

En Chile la Cooperativa Agrícola "Energía del Bosque" fue creada hace un año con apoyo de la Agrupación de Ingenieros Forestales por el Bosque Nativo (AIFBN). Esta organización reúne a 28 pequeños productores de tres comunas, y actualmente comercializa asociativamente leña certificada a clientes residenciales e industriales. La cooperativa es un modelo de gestión innovador, ha logrado su autonomía financiera y avanza a largos pasos la replicación del modelo de comercialización de leña asociativa, trabajando con 300 pequeños productores, en las ciudades de Temuco, Osorno, Puerto Montt, Castro y Coyhaique.

En Argentina, en la provincia de Jujuy, se está conformando la creación de la Unión de Empresas Aborígenes Salineras, compuesta inicialmente por distintas empresas sociales de sal de la región. A partir de la reunión de estas empresas, se logrará mayor capacidad de negociación de sal producido por 170 familias de la región, junto a los comerciantes mayoristas.

En Lima, Perú, más de dos mil viviendas deberán ser ampliadas o mejoradas por medio de una cooperativa de ahorro y consumo de materiales constructivos, creado por la organización Ecociudad. La mejoría en la condición de vida en esta pobre comunidad pasa por la asistencia técnica a la autoconstrucción (práctica más común en la región), acceso a microcrédito y plan de ahorro y acceso a insumos de construcción a precios reducidos. La innovación está en el establecimiento de metas concretas para la asociatividad y la participación de grandes empresas proveedoras



como Amanco, Cementos Lima y Trébol que notaron la buena oportunidad de potenciar sus negocios al local.¹³

En todos estos casos, por medio de la organización de los grupos productivos se está logrando crear oportunidades que nuevos modelos de negocios, más rentables y sostenibles a lo largo del tiempo.

Existen también instituciones dedicadas al apoyo de los emprendedores de escasos recursos y que fomentan la creación y consolidación de microempresas rurales, familiares y grupales. Las ONG construyen también programas para microempresarios de escasos recursos y sobre todo planes para mujeres más desfavorecidas a través de proyectos productivos basados en la capacitación, la asistencia técnica y el crédito a las microempresas.

En el Ecuador se han desarrollado iniciativas como el Programa de Pequeños Proyectos, Programa de Empresariado Social, Fondo Multilateral de Inversiones, Programa Global de Crédito para la Microempresas, entre otras; auspiciadas en su mayor parte por el Banco Interamericano de Desarrollo.

Como un claro ejemplo, en Gualaceo, provincia del Azuay, la Cooperativa de Producción Artesanal Tejemujeres fue fundada en 1992, la integran 98 mujeres artesanas unidas en la actividad del tejido, con el fin de mejorar las condiciones sociales y económicas de sus familias, comunidad y sociedad. Los ingresos que obtiene la cooperativa son canalizados a un pago justo de la mano de obra y al financiamiento de Programas socio-organizativos, capacitación y brigadas de salud, logrando un mejoramiento no solo en sus destrezas técnicas, sino también en sus formas de vida

¹³ Los ejemplos de negocios inclusivos son auspiciados en su mayoría por la Fundación Avina, la cual asocia líderes de la sociedad civil y del empresariado en sus iniciativas para el desarrollo sostenible en América Latina.



La diferencia entre una microempresa y un proyecto empresarial no están en el tipo de bienes o servicios que ofrecerán, sino en sus expectativas de crecimiento e innovación.

El proceso de toma de decisiones tanto para la microempresa como para los proyectos empresariales se define en los siguientes pasos:¹⁴

- **Desarrollar la idea de negocios básica.**- la idea debe ser un concepto de un producto o servicio que no exista o no esté disponible en el mercado. En este punto, el producto puede ser totalmente nuevo o un mejoramiento a un producto ya existente.
- **Analizar y evaluar el ambiente externo para identificar las oportunidades y amenazas.**- este estudio debe enfocarse en la potencialidad del mercado y el acceso a recursos.
- **Analizar y evaluar los factores internos para identificar las fortalezas y debilidades.**- se definirán las necesidades organizacionales de la nueva empresa

marcando áreas de destrezas, habilidades y experiencia.

- **Diseño del FODA.**- es clave la utilización de una matriz que recoja las oportunidades y amenazas frente a las fortalezas y debilidades del proyecto.
- **Decidir la continuidad del proyecto.**- si la idea del nuevo producto o servicio cuenta con un mercado dispuesto a pagarlo, entonces se puede considerar un proyecto rentable y dar luz verde a los siguientes pasos.

¹⁴ Banco Interamericano de Desarrollo – BID -. Paper: La Microempresa en el Ecuador. Perspectivas, Desafíos y Lineamientos de Apoyo. Septiembre 2006.



1.1 LAS PEQUEÑAS EMPRESAS EN EL ECUADOR Y EL PAPEL DE LA ADMINISTRACIÓN.

Una microempresa es una MIPYME (pequeña y mediana empresa), aunque la definición de microempresa varía según la legislación de cada país. Se establece que una microempresa debe cumplir como máximo uno de los siguientes tres criterios:¹⁵

1. Número de empleados igual o inferior a 10 personas.
2. Volumen de negocio anual no superior a 25.000 dólares.
3. Volumen de activos del año no superior a 50.000 dólares.

Una de las ventajas de la microempresa es la flexibilidad de su estructura que por lo general es multidisciplinaria en temas como ubicación geográfica, elección del producto para lanzar al mercado, toma rápida de decisiones, entre otros asuntos. Aunque también hay que considerar que por estas razones existen casos de empresas que abren sus puertas, funcionan un par de años y luego cierran; sin embargo, por la gran cantidad de iniciativas de modelos empresariales y de emprendimiento no se registran mayores casos.

En el Ecuador las pequeñas empresas se concentran en su gran mayoría en la región de la Sierra. El 82,7% de la cartera de microcrédito urbano se ha otorgado a microempresas de la Sierra, la Costa participa con un 15,7% y la Amazonía con el 1,6%. La Costa y la Amazonía tienen un déficit de microcréditos. La Sierra si bien agrupa a la mayoría de los microempresarios, presenta una desproporcionada concentración del microcrédito. A simple vista las microfinanzas en la Sierra están saturadas, la Costa está subatendida y en la Amazonía se necesita iniciarlas y desarrollarlas. La Sierra reúne a más de medio millón de microempresarios rurales, esto es el 28% del total de microempresarios y además comparte una organización y

¹⁵ Banco Interamericano de Desarrollo – BID -. Paper: La Microempresa en el Ecuador. Perspectivas, Desafíos y Lineamientos de Apoyo. Septiembre 2006.



una cultura asociativa que no se encuentra en las otras regiones. Los microempresarios rurales de la Sierra son pequeños productores agrícolas de comunidades indígenas organizadas. Por otro lado, los microempresarios de la Costa son en su mayoría comerciantes en áreas urbanas, cuyos requerimientos de financiamiento son menores; quizás necesitan un pequeño préstamo inicial para poner su puesto de venta y luego se financian con sus propias ganancias o difiriendo el pago a sus proveedores. La Amazonía ve limitada su accionar por falta de apoyo o por malas experiencias de otros microempresarios.¹⁶

DISTRIBUCION DE LA CARTERA DE MICROREDITO

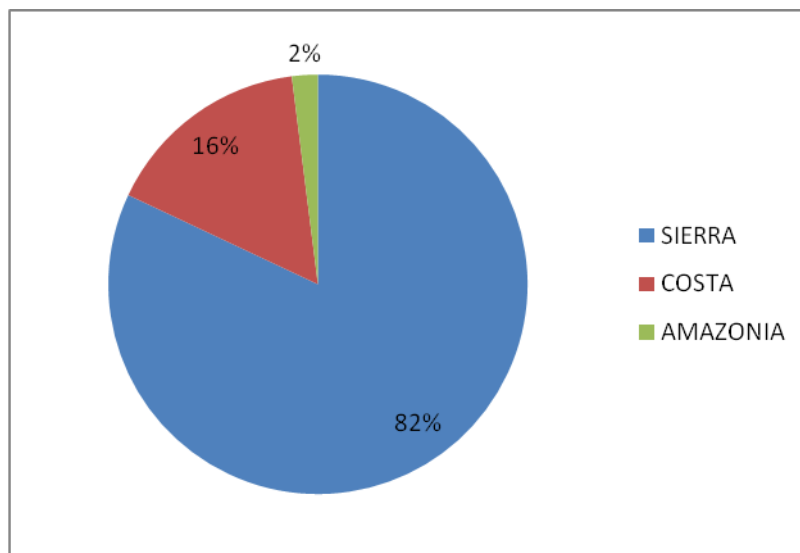


GRAFICO NO. 1

FUENTE: SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS DEL ECUADOR. CENSO DE POBLACION Y VIVIENDA 2001.

¹⁶ Banco Interamericano de Desarrollo – BID -. Paper: La Microempresa en el Ecuador. Perspectivas, Desafíos y Lineamientos de Apoyo. Septiembre 2006.



DISTRIBUCION DE LOS MICROEMPRESARIOS

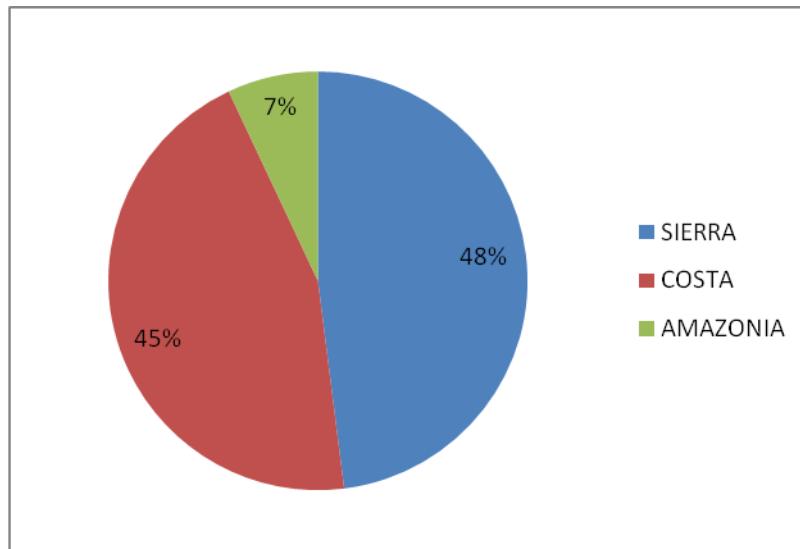


GRAFICO NO. 2

FUENTE: SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS DEL ECUADOR. CENSO DE POBLACION Y VIVIENDA 2001.

En el Ecuador, la microempresa junto con el mercado microfinanciero ha significado un crecimiento significativo en los últimos cinco años, pues aproximadamente 1.5 millones de microempresas se han desarrollado últimamente marcando presencia en el crecimiento económico del país como un sector productivo rentable y de expectativas a largo plazo.

La importancia de la microempresa en Ecuador, así como en América Latina y el mundo, se sustenta tanto en el nivel de generación de empleo y de ingresos como en su interacción en la red social creando nuevas oportunidades de promoción para las familias más pobres.

Paralelamente a este desarrollo se ha desplegado una amplia red institucional local y nacional de apoyo al desarrollo y fortalecimiento de la microempresa ecuatoriana, por



lo que muchas instituciones se han planteado nuevos retos de análisis tanto cualitativo como cuantitativo de lineamientos de soporte al sector microempresarial contando con el apoyo del Gobierno central, el Sector Privado, la Sociedad Civil y demás organismos de Cooperación Internacional.

Se estima que cerca de un millón de trabajadores laboran en actividades microempresariales, lo que representa alrededor del 25% de la mano de obra urbana y un aporte al Producto Interno Bruto entre el 10% y 15%. Los microempresarios pertenecen a áreas tanto rurales como urbanas, y es así que para el año 2007 se registraron 1.027.299 microempresarios urbanos que representan el 50.7% y 997.953 microempresarios rurales lo que significa el 49.3%.¹⁷

Se han abierto más de quinientas instituciones microfinancieras donde su misión es el de proveer servicios financieros en áreas urbanas y rurales a un segmento de la población sin un ingreso fijo. Los créditos para las microempresas constituyeron los mil millones de dólares, valor que se ha quintuplicado desde el año 2002.¹⁸

Para la mayoría de los microempresarios ésta es su actividad principal y por lo tanto el ingreso de su empresa es sumamente importante. La microempresa constituye la totalidad del ingreso familiar para el 41,7% de los empresarios. En el caso de los hombres a un 75% su microempresa les proporciona más de la mitad y la mayoría de las veces hasta todo el ingreso familiar. Muchos de los nuevos microempresarios comenzaron con esta actividad luego de perder sus empleos tras la crisis del año de 1999 en el Ecuador e iniciaron su empresa por sus ahorros personales, el 67,1% de las microempresas tienen este inicio. Un 12.6% gracias a préstamos de familiares y amigos, y apenas un 8% por el crédito de alguna institución financiera. Estos

¹⁷ Banco Interamericano de Desarrollo. "Situación Actual del Sector Microempresarial. Hojas de Trabajo. Año 2007.

¹⁸ Banco Interamericano de Desarrollo. "Situación Actual del Sector Microempresarial. Hojas de Trabajo. Resumen Ejecutivo. Año 2007-2008.



porcentajes reflejan el bajo nivel de financiamiento de la microempresa a través del sector formal de instituciones financieras.

Junto con el auge de instituciones financieras han despegado también en el Ecuador los servicios de desarrollo empresarial, los cuales incluyen capacitación, transferencia de tecnología, apoyo en mercadeo y comercio exterior, asesoramiento empresarial, tutorías en preparación de proyectos, planes de negocios, entre otros. Estos entrenamientos están orientados a desarrollar mejoras en cualquier área de las empresas e incrementar las capacidades de los microempresarios.

En el Ecuador, las necesidades del sector de la microempresa deben plantearse desde diferentes puntos de vista. Un ambiente político estable con una adecuada función del gobierno, una infraestructura sustentable del sistema social del país y programas rentables de apoyo a las microempresas. Dentro de las principales necesidades de las microempresas en el país, es el requerimiento de crédito. En segundo lugar las necesidades de equipamiento y mayor espacio físico para el desarrollo del negocio. Luego la necesidad de contar con mayor inventario. De alguna manera, todas estas necesidades se relacionan con mayor financiamiento. Aunque se debe incluir también la capacitación, asistencia técnica o mejor tecnología.

1.2 EL PAPEL DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Debido al aumento de desarrollo de productos, competencia, innovación y tecnología el papel de la administración se vuelve relevante al momento de emprender un nuevo negocio. Los tres pasos siguientes son los ideales:

- Generación del mercado.
- Generar competencia en el mercado.
- Generación de competitividad.

La administración estratégica se define como un conjunto de decisiones y acciones de tipo administrativas que determinará la rentabilidad a largo plazo de cualquier



negocio. Las empresas, sean éstas grandes o pequeñas y que han participado en procesos de planificación estratégica han recibidos múltiples beneficios, pues han logrado una relación favorable entre el ambiente de una organización y su estructura y procesos.

Al referirnos a *estrategia* para un negocio por más pequeño que este sea, se define como un plan maestro que establece la manera en lograr su misión y sus objetivos. La estrategia buscará maximizar la ventaja competitiva y minimizar la desventaja competitiva.¹⁹

No todas las microempresas le dan el puesto que le corresponde a la administración estratégica e incluso no se dan cuenta del beneficio que el negocio tendría con una aplicación oportuna de esta herramienta actual de negocios. Las empresas que si utilizan este sistema consideran tres tipos de estrategias:²⁰

1. La **estrategia corporativa** que indica la dirección general de la micro, pequeña, mediana o grande empresa en cuanto se refiere a sus líneas de negocio y productos.
2. La **estrategia de negocios** que se encarga de la posición competitiva de los productos o del servicio que se empezará a ofrecer por parte de los empresarios. En esta etapa se incluirán los estudios de mercado, encuestas, entrevistas, etc.
3. La **estrategia funcional** nos dirá el valor agregado que el negocio puede ofrecer o el desarrollo de las ventajas competitivas. Una ventaja competitiva es una ventaja que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras. Esta ventaja debe ser difícil de igualar, única, posible de

¹⁹ Conceptos tomados de WHEELLEN, THOMAS L., HUNGER, J. DAVID. Administración Estratégica y Política de Negocios. Pearson Educación. México 2007.

²⁰ WHEELLEN, THOMAS L., HUNGER, J. DAVID. Administración Estratégica y Política de Negocios. Pearson Educación. México 2007.



mantener, superior a la competencia y sobre todo aplicable a varias situaciones del mercado.

Las estrategias mencionadas buscan apoyar el desarrollo del negocio de una manera ordenada y sin desperdicio de recursos. Es más fácil poder seguir un plan de acciones que actuar como si estuviéramos solos en el mercado y confiados en la aceptabilidad de nuestro producto o servicio.

Las empresas que consideran a la administración como un punto de partida para sus negocios, identifican las siguientes ventajas:²¹

- Una clara visión del negocio.
- Una definición de los pasos a seguir verdaderamente importantes.
- Una mejor comprensión del ambiente externo e interno del negocio.

La administración estratégica tiene el principal propósito de ayudar a operar con éxito a una organización grande o pequeña en un ambiente dinámico, complejo y en la mayoría de los casos complicado por algunas limitaciones, ya sean de crédito o de otra índole.

Una adecuada administración busca la flexibilidad estratégica, esto significa adaptabilidad a los cambios cuando se tenga que cambiar de una estrategia a otra en un momento dado. El compromiso de todo el grupo de trabajo es también importante para que el negocio tenga la capacidad de crear, adquirir y transferir conocimientos. Las decisiones estratégicas intervienen también dentro de este proceso, las decisiones pueden ser poco comunes, importantes y directivas. Estas decisiones podrán ser catalogadas siempre y cuando se tenga el sentido de la administración estratégica como una brújula que nos indique el norte y el sur del negocio o proyecto a emprender.

²¹ KOTLER, PHILIP. KEVIN LANE, KELLER. Dirección de Marketing. Pearson Educación. México 2006.



1.2.1 Etapas del desarrollo de micro y pequeñas empresas desde el punto de vista del microempresario

Los inicios de las microempresas son varios e incluso algunos han surgido espontáneamente y otros luego de varias complicaciones. Como hemos visto anteriormente el crédito constituye como el principal obstáculo al momento de emprender un proyecto; sin embargo, conseguido éste, los microempresarios desarrollan sus negocios de una manera sencilla y guiados en la mayoría de los casos por la intuición. Algunas de las microempresas que se han guiado por la “*clarividencia*” de sus dueños y han seguido etapas simples como las siguientes,²²

Se trabaja primero en el **perfil del proyecto** incluyendo información general y cifras aproximadas lo que permite conocer las posibilidades de invertir en un negocio. Acompañando al perfil se presenta un **estudio de pre-factibilidad** que contendrá información más detallada que del perfil y así concluir en un **estudio de factibilidad** que permita conocer con precisión la potencialidad del proyecto y si es conveniente o no seguir con el desarrollo de la microempresa.

Los microempresarios afirman que para la formulación y evaluación de un proyecto no es tan necesaria la participación de profesionales, aunque la formulación y evaluación del proyecto es un elemento indispensable para determinar la posibilidad de éxito o fracaso al invertir en un negocio. La actitud emprendedora o de pionero juega un papel muy importante pues la innovación y la creatividad se desarrollan de acuerdo a las iniciativas de las personas inmersas en el negocio.

En la formulación del proyecto se debe tomar en cuenta las necesidades que darán lugar a la inversión. Es decir, si se trata de la instalación de una microempresa nueva o mejorar la producción a través de la renovación de maquinaria y equipo.

²² Banco Interamericano de Desarrollo – BID -. Paper: La Microempresa en el Ecuador. Perspectivas, Desafíos y Lineamientos de Apoyo. Septiembre 2006.



Se deben observar otros elementos también, como es el aspecto **económico** que comprenderá, según el microempresario, los aspectos de mercado del producto, el tamaño de la microempresa, la localización de insumos y los ingresos que se obtendrán, así como los gastos que será necesario realizar.

Otro aspecto es el **técnico** del proceso de producción para cuantificar el uso de recursos y las inversiones necesarias. El aspecto **financiero** se toma en cuenta también por el financiamiento necesario, la capacidad de generación de recursos para el pago de sus compromisos y el retorno de la inversión.

Un último aspecto es el **administrativo** que comprende los aspectos legales y de organización de la microempresa.

Estudio de Mercado

Se trabaja en un estudio de mercado que permita analizar la evolución de la demanda y la oferta junto con su precio. Esta información es utilizada para determinar si existe o no una demanda insatisfecha de los bienes que se planean ofertar. Según microempresarios consultados, un estudio de mercado debe incluir,²³

- La caracterización del bien o servicio a producir incluyendo características cuantitativas como cualitativas.
- El diagnóstico de la situación actual de la demanda y la oferta.
- El pronóstico de la situación futura de la demanda y la oferta.
- El análisis y la propuesta del sistema de comercialización.

Al momento de determinar la demanda se conocerán los requerimientos del mercado en relación con el bien o servicio que ofrecerá la microempresa, así como los niveles de satisfacción que se puedan obtener. La demanda estará en función del precio, del

²³ KOTLER, PHILIP. KEVIN LANE, KELLER. Dirección de Marketing. Pearson Educación. México 2006.



ingreso de los consumidores, de sus gustos y preferencias y del número de demandantes en el mercado.

Para el caso del análisis de la oferta, se determinará la cantidad de productos que deberán colocarse en el mercado a un precio determinado. La oferta estará en función del precio de los recursos, del capital, de la tecnología, de los cambios climáticos y del número de oferentes en el mercado. Los microempresarios EMPRESA que siguen este esquema coinciden que es muy importante el trabajo de campo, en este punto del desarrollo del negocio.

La determinación del precio de venta es también crucial y se fija en muchos casos en relación con las ventas del bien en negocios similares. Algunas fijaciones de precio no incluyen análisis de equilibrio de mercado o si cubren los costos de fabricación, y es por esto que algunas microempresas tienen un ciclo de vida limitado o muy corto.

Otro aspecto importante es la **comercialización** del producto. Un adecuado canal determinará en la mayoría de los casos el éxito o fracaso del negocio, ya que aún en el caso de producir el mejor artículo al mejor precio si no se dispone de los medios para hacerlo llegar en forma eficiente hasta el consumidor, la empresa podrá ir a quiebra.

Para la selección del canal más adecuado para la distribución del producto, dependiendo del tipo de negocio que se emprenda, se toma en cuenta los siguientes puntos,

- Cobertura de Mercado
- Control sobre el Producto
- Costos



Las cinco fuerzas establecidas por Porter²⁴ se mencionan también dentro de este análisis como una estrategia clave,

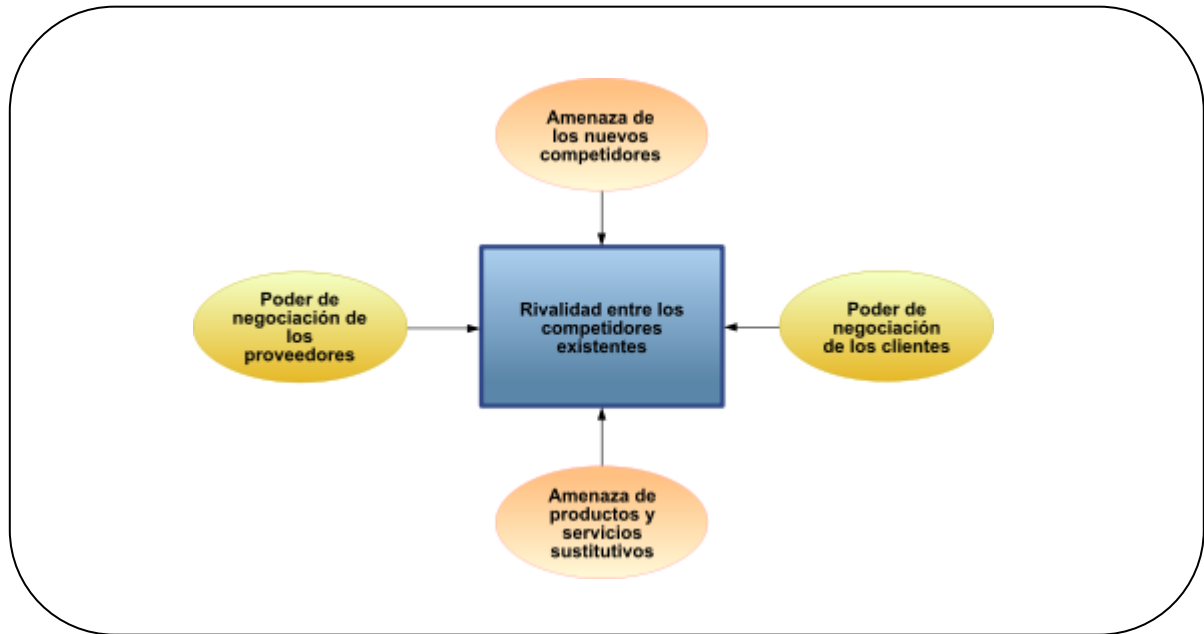


FIGURA NO. 1

FUENTE: ADMINISTRACION ESTRATEGICA Y POLITICA DE NEGOCIOS. WHEELLEN Y HUNGER.

Se deberán analizar también factores como la localización física de la empresa, tamaño de acuerdo a su capacidad instalada, requerimiento de materias primas, contacto con proveedores, disposiciones legales, contratación de personal, y cualquier otro aspecto que tenga que ver con el funcionamiento real de la microempresa.

²⁴ Economista estadounidense, profesor de la Escuela de Negocios de Harvard, especialista en gestión y administración de empresas.



Este punto variará de acuerdo al negocio o proyecto que se emprenda y sobre todo al producto que se va a ofrecer; sin embargo, el considerar estos aspectos no importando el tipo de producto en el que se va a trabajar ha traído buenos resultados.

En las microempresas actuales se habla mucho el tema de las economías a escala que son la disminución de los costos unitarios de operación ocasionados por un aumento en el volumen de producción, empezando a tocar el tema de optimización de recursos. Los microempresarios conocen de la importancia de buscar ventajas sobre un negocio similar sobre todo en el plano tecnológico y las buenas consecuencias que se consiguen, y más aún cuando los negocios son respaldados por instituciones que apoyan las iniciativas y las desarrollan en gran medida.

El estudio financiero de los proyectos de inversión, tiene como objetivo determinar la cantidad de dinero requerido para poner en marcha un negocio, estimando los recursos que se necesitarán tanto para la instalación como para el funcionamiento de la empresa, el llamado capital de trabajo.

Los microempresarios empiezan este estudio planteándose las preguntas, ¿cuál es el monto necesario de recursos para iniciar el proyecto?, ¿cuál será su aplicación?, ¿cómo y quién podrá ayudarnos a completar la inversión?.

Concluidos los pasos descritos anteriormente, y si los resultados obtenidos son viables o al menos alcanzables el negocio arranca; hay que considerar también que lo que motiva a los microempresarios es la superación económica y financiera que el negocio pueda generar en beneficio del aumento de sus ingresos y de un mejor nivel de vida para sus familias.



1.3 FACTORES QUE INFLUYEN EN EL ÉXITO DE UNA NUEVA EMPRESA.

Muchos son los factores que desde diferentes puntos de vista influyen para el éxito de una microempresa, los principales pueden agruparse en,²⁵

- Vinculación a microcréditos.
- Capacitaciones para emprendimiento de un negocio.
- Tutorías a los microempresarios por parte de profesionales en los campos respectivos.
- Asesorías para el caso de microempresas desarrolladas.

La existencia de un conjunto prácticamente ilimitado de necesidades en combinación con la escasez de recursos ha despertado el ingenio de muchos microempresarios para convertir en oportunidad de progreso personal y social estas carencias.

Pueden existir factores externos que impacten a la microempresa y no puedan ser controlados ni previstos, entre estos podemos nombrar a las políticas del gobierno, los fenómenos económicos como la inflación, desastres naturales, entre otros.

Los factores internos propios del funcionamiento de la empresa pueden también determinar su progreso o quiebra.

El microempresario es quien organiza el capital y el trabajo, los relaciona y ordena de acuerdo con un plan pensado anteriormente. Esto implica que el empresario es una persona creativa, pues concibió la idea de que puede formar una empresa para producir artículos o servicios que luego puede ofrecer y vender en el mercado.

En su actividad, el microempresario logra beneficios económicos y sociales. Su actividad promueve mejores niveles de vida, plenitud de empleo y condiciones de progreso y desarrollo económico y social.

²⁵ MENDEZ MORALES, JOSE SILVESTRE. La Economía en la Empresa. Editorial McGraw Hill. Tercera Edición.



El microempresario crea, organiza y dirige la empresa con la finalidad de producir bienes o de prestar servicios para el mercado.

El empresario satisface necesidades y deseos del consumidor. De hecho, el empresario satisface las *exigencias* del consumidor. Generalmente, el éxito de una empresa está asociado con las mejores cualidades de sus productos.

El empresario introduce beneficios económicos y sociales porque:²⁶

- experimenta mejoras tecnológicas
- establece mejoras comerciales
- establece mejoras de organización en el proceso económico.

Como está interesado en aprovechar cualquier novedad que ocurra, a la vez que facilita el cambio, obtiene beneficios personales y sociales. La característica distintiva del cambio consiste en hacer cosas nuevas, o en hacerlas de forma diferente. Un cambio promueve otros cambios, y si se sostiene esta tendencia, puede producir periodos de auge.

Cuando el microempresario introduce alguna innovación, suele experimentar la reacción del cliente. En esto el empresario no sólo es creativo, sino que además es perseverante. No sólo imagina la innovación sino que la somete a prueba. El microempresario sabe que siempre existen clientes experimentadores, es decir, clientes a los que se podría llamar "usuarios de vanguardia" con ellos puede obtener información muy importante para mejorar las características del producto.

2. CONCEPTOS BASICOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.

La administración estratégica es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una empresa o

²⁶ MENDEZ MORALES, JOSE SILVESTRE. La Economía en la Empresa. Editorial McGraw Hill. Tercera Edición.



negocio, haciendo hincapié en la observación de oportunidades y amenazas, así como la identificación de fortalezas y debilidades. La aplicación de la administración estratégica incluye:

- Análisis Ambiental tanto externo como interno.
- Formulación o Planificación de la Estrategia a largo plazo.
- Implementación de la Estrategia.
- Evaluación y Control.

La Administración Estratégica permite desarrollar y mantener la competitividad del negocio frente a otras empresas, pues permite tener una planificación financiera básica que contemple un presupuesto real al menos para el año siguiente; de alguna manera la aplicación de este concepto permite que el administrador tenga un “*norte*” a seguir. La planificación basada en pronósticos puede estimular la planificación a largo plazo y ayuda a ordenar ideas y basar proyectos existentes.

Sin embargo, los mejores planes estratégicos no tienen validez sin la participación ni el compromiso de todo el personal de la empresa, sea ésta micro o pequeña empresa. La puesta en marcha de la planificación estratégica incluye grupos de trabajo en los que participan empleados de todo nivel, pues el involucramiento debe ser a tal nivel que exista un pensamiento estratégico en todas las actividades que se desarrollen.

2.1. UTILIDAD DEL MODELO DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.

Según estudios publicados se ha afirmado que las organizaciones que han implementado la administración estratégica generalmente superan en rendimiento a las que no lo han hecho. Para el caso de un microempresa, la utilidad del modelo de la administración estratégica no necesitará conformar todo un proceso formal, basta con responder algunas preguntas sencillas tales como:



- ¿Dónde se encuentra la organización ahora?. Es erróneo preguntar ¿Dónde estaremos dentro de cinco años?.
- Si el negocio es viable y las cifras positivas, ¿Dónde estaremos dentro de un año?, ¿en dos años?, ¿en tres años?.
- Aplicando el modelo de administración estratégica, ¿Cuáles son los riesgos y las recompensas involucradas?.

Según estudios realizados sobre la utilidad del modelo se establecen ²⁷ que de 700 microempresas las herramientas de administración estratégica más utilizadas son, la planeación estratégica con un 89%, la guía para el establecimiento de una misión y visión aplicado por un 84%. La planificación estratégica permite un aprendizaje organizacional, sin importar el tamaño de la organización, sino que permite formar un proceso orientado ordenadamente hacia el futuro. En particular, las pequeñas empresas planifican de manera informal e irregular y mientras más intenso sea la atención a la administración estratégica a través de un plan estratégico, mayor será el nivel de rendimiento financiero y por consecuencia el aumento de las ventas.

La administración estratégica ayudará a una organización a operar con éxito en un ambiente dinámico y complejo. Las microempresas que aprenden de la administración estratégica trabajan en cuatro actividades principales,²⁸

1. Resolución sistemática de problemas.
2. Experimentación con nuevos enfoques.
3. Aprendizaje de sus propias experiencias e historia, así como de las experiencias de otros.
4. Transferencia de conocimiento rápida y eficientemente a través de la organización.

²⁷ Encuesta Anual de Herramientas de Administración para Microempresas en América Latina, Bain and Company. Año 2003. EEUU.

²⁸ WHEELLEN, THOMAS L., HUNGER, J. DAVID. Administración Estratégica y Política de Negocios. Pearson Educación. México 2007.



Las fortalezas organizacionales se derivan de lo aprendido día tras día y así se irán desarrollando *destrezas técnicas* tales como la investigación, *conocimiento funcional* como la producción y el marketing y la *destreza administrativa*. Este desarrollo tendrá su éxito por la utilidad y beneficios que trae consigo la aplicación de la administración estratégica en cualquier negocio. La gestión estratégica define una hoja de ruta para que la empresa alcance sus objetivos más importantes, uno de los cuales es la continuidad exitosa en el mercado consiguiendo ventajas competitivas significativas para su crecimiento.

2.2. UTILIDAD DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS.

La adecuada implementación de la administración estratégica da como resultado una toma de decisiones estratégicas y efectivas evitando que esta etapa sea complicada y difícil. Algunas decisiones estratégicas se toman en un instante por una persona, que por lo general es el dueño del negocio o el empresario y que tiene el poder y la facilidad de convencer y adaptar su idea.²⁹

El proceso de toma de decisiones estratégicas tiene cuatro enfoques, un primer enfoque empresarial que se fija en las oportunidades y los problemas son secundarios. En este enfoque, la estrategia es guiada por la propia visión del dueño del negocio o el que diseña el proyecto empresarial. La meta principal de este enfoque es el crecimiento de la microempresa.

Un segundo enfoque es el adaptativo que se caracteriza por ofrecer soluciones reactivas para problemas existentes más que por una búsqueda proactiva de nuevas oportunidades. Gracias a este enfoque una empresa avance de manera gradual y define las prioridades de los objetivo a alcanzar.

²⁹ WHEELEN, THOMAS L., HUNGER, J. DAVID. Administración Estratégica y Política de Negocios. Pearson Educación. México 2007.



El tercer enfoque es el de planificación que implica la recopilación sistemática de información adecuada para el análisis de situaciones, la generación de estrategias alternativas viables y la selección racional de la estrategia más apropiada.

El último enfoque se refiere al modo lógico en donde la administración tiene una clara idea sobre la misión y los objetivos del negocio. Este modo tiene un proceso interactivo en el que la organización examina el futuro, experimenta y aprende a partir de una serie de compromisos parciales en vez de hacerlo por medio de formulaciones globales.

Es importante recalcar que la estrategia está sujeta a debate, análisis y experimentación; puesto que al igual que cualquier otro proceso puede ser ajustado y modificado.

2.3. LA REALIDAD ACTUAL DE LOS NEGOCIOS: LA GLOBALIZACIÓN Y LA IMPORTANCIA DE LA TECNOLOGÍA EN LA ACTUALIDAD.

Hay negocios que desde muy antiguo funcionan, y nunca dejarán de hacerlo, es el ejemplo de una panadería, que aunque intente reinventarse constantemente, el hecho de entrar y comprar un pan no ha cambiado mucho desde que se inauguró la primera panadería. Hoy en día el mundo se mueve en gran parte por el uso del Internet, acciones que hace unos años había que llevarlas a cabo personalmente pueden hacerse desde el teclado de un computador, así las transferencias bancarias, solicitudes de crédito y demás productos se puede hacer a través de las páginas web de los bancos. El éxito de los negocios depende principalmente del talento comercial y del marketing, sea cual sea el tamaño de la organización. Las áreas encargadas de finanzas, producción o contabilidad no importarían si no hubiera una demanda suficiente de productos y/o servicios y sobre todo que no obtenga beneficios.

En la actualidad el llamado *marketing* se ha convertido en una tarea delicada y en el talón de Aquiles de muchas microempresas que ya incorporan este término dentro de



su planificación estratégica. Grandes empresas³⁰ reconocidas por su trayectoria tales como Sears, Levi's, General Motors, Kodak y Xerox han tenido clientes cada vez más poderosos así como una competencia muy fuerte, por lo que se han visto obligados a reconsiderar sus modelos de negocios; dentro de estos nuevos modelos han incluido en un nivel mayor a la administración estratégica y al marketing. En los negocios actuales se define al marketing como el medio para identificar y satisfacer de forma rentable las necesidades de las personas y de la sociedad. Este concepto guarda estrecha relación con los proyectos empresariales o con la etapa de iniciación de la microempresa pues es primordial conocer las necesidades de la comunidad.

Junto al desarrollo de la administración estratégica, el mundo cambiante ha registrado otros cambios y uno de ellos es la llamada *globalización*, que se la conoce como la internalización de mercados y corporaciones que ha cambiado la forma en que las corporaciones grandes y las empresas pequeñas hacen negocios, con el fin de alcanzar las economías de escala necesarias para lograr costos bajos, y así los precios bajos que se requieren para ser competitivas, las empresas consideran un mercado global en vez de uno nacional.

Entre algunas características de la globalización que se relacionan con los negocios tenemos:³¹

- La producción se puede realizar en cualquier lugar que ofrezca mayores ventajas competitivas.
- La empresa no tiene necesariamente un país de origen.
- Las fuentes de abastecimiento de materia prima pueden estar localizados en diferentes puntos del planeta.
- La inversión puede ser móvil y a corto plazo, lo que no implica grandes obras de infraestructura física.
- El período de evaluación de la inversión es generalmente menor de dos años.

³⁰ Kotler and Keller, "Dirección de Marketing". Duodécima edición, Pearson Educación. México 2006.

³¹ PARKIN, MICHAEL. Microeconomía. Pearson Educación. México 2006.



Con la formulación y ejecución adecuada de estrategias que incorporen a la globalización, se podrán obtener los siguientes beneficios dentro los negocios:

- Reducción de costos.
- Mejoramiento de la calidad en los productos y/o servicios.
- Preferencias por parte de los clientes.
- Mayor eficacia competitiva.
- Mayor poder de negociación frente a proveedores y canales de distribución para gozar de mejor aceptación por parte de los clientes.

Otro de los elementos claves de los negocios en la actualidad es el llamado *internet* que integra los negocios en un todo. Según algunos microempresarios la mejor opción ahora es internet por los bajos costos con los que se puede montar un negocio, por su capacidad de expansión global inmediata y su alto índice de crecimiento. Se identifican las siguientes tendencias que el uso del internet puede causar:

1. El uso del internet obliga a las empresas a transformarse a sí mismas. Para muchas personas es difícil pensar que tanto clientes, proveedores y socios estén interconectados electrónicamente al mismo tiempo.
2. El internet otorga nuevos accesos a mercados y posicionamiento de la marca que se quiere lanzar al mercado. Esta práctica elimina en la mayoría de los casos los intermediarios y se llega al consumidor final.
3. El poder tiene el consumidor, pues al contar con muchas opciones el cliente se vuelve mucho más exigente.
4. La competencia está también inmersa en un acelerado proceso de cambio, en donde el ritmo de los negocios aumenta drásticamente, pues la velocidad con la que la información llega de un lugar a otro, hace que las decisiones que se tengan que tomar sean así mismo inmediatas.



5. El internet hace que cualquier negocio salga de sus fronteras tradicionales de negocio y aunque para algunas personas esto resulta muy normal, para otras esta situación implica cambios desde su estilo de vida hasta su visión del trabajo.
6. Por último, el conocimiento se ha convertido en un activo clave y en una fuente de ventaja competitiva de mucha importancia que debe ser tomado en cuenta sea cual fuere la naturaleza del negocio.

3. ETAPAS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA PARA LAS EMPRESAS.

Hemos analizado que la administración estratégica constituye una herramienta fundamental para la organización y éxito de las empresas grandes y pequeñas, por lo que ahora analizaremos las etapas de este proceso de administración estratégica.

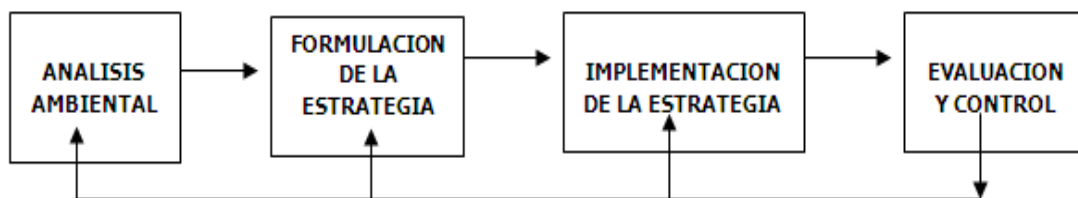


FIGURA NO. 2

FUENTE: LIBRO ADMINISTRACION ESTRATEGICA Y POLITICA DE NEGOCIOS. WHEELLEN Y HUNGER.

El análisis ambiental hace referencia a la vigilancia, evaluación y difusión de información desde los ambientes externo e interno del negocio. El objetivo del análisis ambiental es la identificación de los factores estratégicos para lo cual se utiliza el famoso análisis *FODA* que señala por sus siglas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se deben tener claras al momento de emprender un negocio o proyecto empresarial.



Dentro del análisis ambiental se precisa un ambiente externo y un ambiente interno,

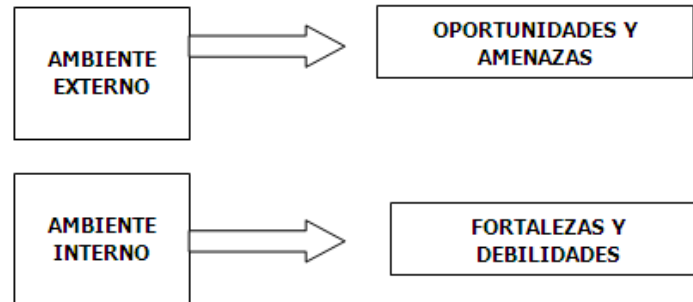


FIGURA NO. 3

FUENTE: LIBRO ADMINISTRACION ESTRATEGICA Y POLITICA DE NEGOCIOS. WHEELLEN Y HUNGER.

El ambiente externo es el que se encuentra fuera de la organización y no está bajo control. Las principales variables de análisis son las fuerzas y tendencias del ambiente social general, del ambiente industrial, fuerzas económicas (tasas de interés, salarios, control de precios), culturales (población, nivel de educación, cambios en el estilo de vida), tecnológicas (infraestructura de telecomunicaciones, nuevos productos, patentes), políticas y legales (leyes, incentivos especiales); así como gobiernos (estabilidad gubernamental), comunidades competidores, grupos de interés especiales entre otros.

El análisis de la industria implica un análisis minucioso para conocer el estado o la situación del sector al cual pertenecerá nuestro proyecto, y de esta manera se conocerán las regulaciones, limitaciones y normas a las que nos debemos sujetar.

El ambiente interno de un negocio son las fortalezas y debilidades que están presentes dentro de la organización y son en las cuales se realiza el trabajo diario. Este ambiente es considerado como una auditoria organizacional que identificará y desarrollará recursos y competencias de un negocio.



Dentro de este análisis interno se toman en cuenta los recursos que se dispone y que son los activos con los que cuenta el negocio. La nueva corriente de la administración divide a los activos en físicos, humanos y organizacionales. Es muy importante también, tomar en cuenta la capacidad que tiene el negocio para explotar sus recursos y ordenarlos de tal manera que gracias a éstos se pueda conseguir una ventaja competitiva, se debe seguir:

- Identificar y clasificar los recursos de la compañía.
- Combinar las fortalezas encontradas de acuerdo con la capacidad de los empleados y competencia del producto.
- Seleccionar y evaluar la estrategia que explote mejor los recursos.

Dentro de este análisis interno interviene también el análisis del modelo de negocio que se está conformando. Un modelo de negocio está integrado comúnmente por cinco elementos:

1. A quién sirve?
2. Qué proporciona?
3. Cómo gana dinero?
4. Cómo se diferenciaría y sostendría una ventaja competitiva?
5. Cómo está su producto o servicio en el mercado?

El modelo de negocio de la microempresa es un modelo sencillo cuyo principal objetivo es definir el producto o servicio que se pueda vender de tal manera que los ingresos superen a los costos y gastos.

El análisis interno estudia también la cadena de valor de la microempresa pues de esta manera se contará con una serie relacionada de actividades que se inicia con las materias primas que proporcionan los proveedores y continúa con actividades de producción, marketing y distribución. La cadena de valor se la puede resumir así,

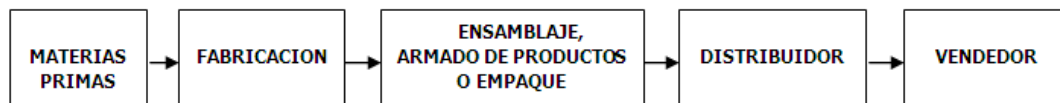


FIGURA NO. 4

FUENTE: LIBRO ADMINISTRACION ESTRATEGICA Y POLITICA DE NEGOCIOS. WHEELLEN Y HUNGER.

El análisis financiero es también tomado en cuenta dentro del análisis interno, e incluye resultados financieros pasados, como requisitos financieros futuros para apoyar el plan estratégico; incluye el capital y las necesidades de las operaciones, así como las alternativas existentes para conseguir los fondos requeridos. Este análisis suele consistir en un análisis completo de las razones de los estados financieros existentes, o de la generación de estados financieros formales para empresas nuevas. El análisis de las razones suele abarcar el estudio de las razones de apalancamiento, las razones de liquidez, las razones de actividad, las razones de rentabilidad y el flujo de efectivo.

3.1. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.

La formulación de la estrategia es el desarrollo de planes a largo plazo para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas ambientales con base en las fortalezas y debilidades corporativas. Esta etapa incluye la definición de la misión corporativa, la especificación de objetivos alcanzables, el desarrollo de estrategias y el establecimiento de directrices de política.

3.1.1 Establecimiento de la misión

El establecimiento de la misión de un negocio describe el carácter y el concepto de las actividades futuras de la organización. Establece aquello que la empresa piensa hacer, y para quién lo hará, así como las premisas filosóficas centrales que servirán



para sus operaciones. Su implantación principal es como guía interna para las personas que toman decisiones en la organización, de tal manera que los planes que se elaboren pueden ser probados, para saber si son compatibles con la misión de la organización entera. El establecimiento de la misión debe ser un documento visible que permita al personal de la organización enfocar sus esfuerzos. Al público, el definir la misión representa un comunicado claro para grupos como los compuestos por clientes, proveedores, comunidad financiera, accionistas, entre otros.³²

Muchos autores coinciden con el concepto descrito anteriormente al afirmar que la misión el propósito o razón de la existencia de la empresa, declara lo que la empresa proporcionará ya sea un producto o servicio; también incluye los valores y la filosofía del negocio sobre su manera de hacer negocios y tratar a sus empleados.

La misión describe no solo la que la empresa es actualmente, sino lo que llegará a ser, esto es, la visión estratégica que la administración tiene de su futuro. En el capítulo siguiente en donde se realizará un caso práctico de establecimientos de misión en una empresa real, se trabajará también en el delineamiento de la visión; por cuanto muchas microempresas actuales consideran a la visión y la misión como dos conceptos diferentes. La declaración de la misión describe lo que el negocio es ahora y la declaración de la visión ofrece lo que el negocio le gustaría llegar a ser.

Algunas de las siguientes preguntas ayudan a establecer la misión de la compañía,

- Cuál debería ser nuestra actividad?
- Cuál es el objeto de nuestra existencia?
- Qué tiene de distintivo nuestra organización?
- Quiénes serían nuestros principales clientes?
- Cuál sería nuestro principal producto?
- Cuál serían nuestros principales intereses?

³² WHEELEN, THOMAS L., HUNGER, J. DAVID. Administración Estratégica y Política de Negocios. Pearson Educación. México 2007.



3.1.2 Establecimiento de Objetivos

Los objetivos son los resultados finales de la actividad planificada. La característica principal de los objetivos es que deben ser verbos de acción y establecer el tiempo en el que se lograrán; y si es posible, de manera cuantificada. El logro de los objetivos debe dar como resultado el cumplimiento de la misión del negocio.

En este punto suele darse una confusión entre meta y objetivo. En este trabajo de investigación y de acuerdo a lo analizado, la meta es una declaración abierta de lo que se desea lograr, sin cuantificar los logros ni establecer tiempos para completarlo; concepto diferente al planteado de objetivo.

Los objetivos dentro de la organización deben abarcar los siguientes temas:

- Rentabilidad
- Eficiencia
- Crecimiento
- Mercado

3.1.3 Establecimiento de Estrategias

La estrategia de un negocio es un plan integral que establece la manera en que se logrará la misión y objetivos. La estrategia de un negocio tiene el enfoque principal en la posición competitiva de los productos que se lanzarán o en el segmento de mercado específico que atiende esa unidad de negocio.

Muchas microempresas carecen de objetivos establecidos formalmente, muchas tienen estrategias no establecidas o que no han sido analizadas adecuadamente lo que limita el uso de los recursos con los que disponen. La estrategia se planteará de acuerdo a las necesidades del negocio pues tendrá que explotar la capacidad existente en unos casos, y desarrollar nuevas áreas, en otros.



3.1.4 Establecimiento de Políticas

La política es una directriz amplia para la toma de decisiones que relaciona la formulación de la estrategia con su implementación. Lo bueno de establecer políticas es asegurarse de que todos los empleados tomen decisiones y realicen acciones que apoyen la consecución de la misión, los objetivos y las estrategias de la corporación. Una adecuada política proporcionará una guía clara a los administradores de toda la organización, y a su vez el consumidor tendrá mayor confianza en el producto o servicio demandado al saber que el negocio cumple con ciertas políticas y directrices en su gestión.

3.2. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.

Luego de la formulación de la estrategia aparece el proceso mediante el cual las estrategias y políticas se ejecutan a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos. Para el caso de una microempresa que empieza es muy importante seguir paso a paso cada uno de las actividades que se van describiendo.

3.2.1 Programas

Un programa se lo define como una declaración de las actividades o pasos necesarios para llevar a cabo un plan de uso único. A través del programa, la estrategia se orienta hacia la acción y no se desvía lo planeado.

3.2.2 Presupuestos

El presupuesto debe ser entendido por los microempresarios como una declaración de los programas de un negocio en relación con el dinero requerido. Los presupuestos deben ser debidamente detallados y con un cierto porcentaje de retorno sobre la inversión, de esta manera se garantiza de alguna manera que para el siguiente período exista un aumento en el rendimiento de las utilidades. Así, el presupuesto no sólo sirve como un plan detallado de la nueva estrategia en acción,



sino también a través de estados financieros proforma para proyectar el efecto esperado en el futuro financiero de la empresa.

3.2.3 Procedimientos

El procedimiento se lo define como un sistema de pasos sucesivos o técnicas que describen en detalle la manera de realizar una tarea o trabajo en particular. Es útil que en el desarrollo de procedimientos participen todos los involucrados en el negocio pues de esta manera se puede tener una lluvia de ideas desde diferentes puntos de vista y luego es más fácil su aplicación.

3.3. Evaluación y Control.

Luego de toda la presentación de la formulación e implementación de la estrategia, aparece la evaluación y control como un proceso en el que se supervisan las actividades corporativas y los resultados del desempeño de tal manera que el rendimiento real se compare con el rendimiento deseado (el rendimiento es el resultado final de las actividades).

La información que se vaya obteniendo de todos los análisis servirá para tomar medidas que podrán ser correctivas o preventivas ayudando a resolver problemas. Aunque la evaluación y control es el último elemento importante de la administración estratégica, puede señalar las debilidades de planes estratégicos implantados y estimular así todo el proceso para comenzar de nuevo.

En el siguiente capítulo se aplicará la teoría descrita en este primer capítulo y con base en los resultados de desempeño, la administración de Mastercargo Air and Ocean podrá descubrir si necesita realizar ajustes en la formulación de su estrategia o en la implementación de ésta o en ambas.



CAPÍTULO II



**EL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA APLICADO A
MASTERCARGO COMPANY –AIR AND OCEAN SERVICES-**

1. ANALISIS EXTERNO DEL NEGOCIO

El comercio exterior conocido como el intercambio de bienes y sobre todo servicios se ha expandido notablemente en las últimas décadas. Es conocido que cada país fabrica sus propios bienes y servicios, pero también sufre la escasez de algunos otros que no puede producir, y es así que este intercambio que existe entre dos naciones al exportar –vender- e importar –comprar- sus productos es lo que llamamos *comercio exterior*.

Los países más desarrollados son autosuficientes por sí mismos, por ende, la idea es que cada uno de ellos pueda ofrecerle al otro lo que no posee o aquello de lo que carece, y viceversa, generando a su vez el bienestar y supervivencia de la población. Remontándonos a la historia, el reciente proceso de apertura del Ecuador como una economía abierta se inicia en la segunda mitad del siglo XX y tiene su apogeo en la década de los 90. La comercialización entre los países se logra promoviendo acuerdos de cooperación entre las partes, llevando a cabo reuniones frecuentes entre los diplomáticos de las regiones, intercambiando conocimientos mutuos.

El desarrollo de nuevas tecnologías y los sistemas informáticos facilitan la operatividad del comercio exterior. Todos los trámites de los exportadores e importadores pueden, en la mayoría de los casos, ser realizados gracias a la existencia de plataformas informáticas que guían el proceso, como es el e-commerce³³ o comercio electrónico que permite a las empresas algunas ventajas como ampliar su mercado, mejorar la competitividad y el servicio al cliente, reducir inventarios y tiempos de aprovisionamiento, aumentar la rentabilidad por la estandarización de procesos. Sin embargo, los usuarios de estas plataformas

³³ Consiste en la compra y venta de productos o de servicios través de medios electrónicos, tales como internet y otras redes informáticas.



aseguran que al momento de enviar o recibir sus productos prefieren el contacto personal con los agentes que manejarán sus cargas.

Dado el auge del comercio exterior fomentado entre algunas causas por la mayor facilidad de encontrar clientes en el exterior gracias al mayor alcance de los portales corporativos en internet, por la variedad de productos que nuestro país ofrece y gusta al mundo; empiezan a formarse en nuestro medio las empresas que ofrecen servicios de asesoramiento y transporte de carga dentro y fuera del país,³⁴ que en su gran mayoría son pequeñas empresas que bajo los lineamientos básicos de la Planificación Estratégica cumplen con su objetivo principal.

1.1. ANÁLISIS DEL SECTOR EXPORTADOR

Al tocar el tema del análisis del sector, nace la pregunta *si en el momento actual, es rentable una empresa dedicada al asesoramiento para exportar productos y/o servicios dentro de la ciudad de Cuenca...?* Para contestar esta pregunta, es necesario conocer brevemente como se desenvuelve el sector exportador en nuestro país Ecuador.

Ecuador cuenta con un gran potencial por su rica biodiversidad, que puede transformarse en un motor para el desarrollo sostenible del país al fomentar productos y servicios con valor agregado o diferenciado. Esto, adicionado con las tendencias de los mercados por productos naturales, saludables y sobre todo que cumplan con los criterios éticos, ambientales y sobre todo sociales (RSE).

La oferta exportable ecuatoriana ha tenido siempre una destacada participación en ferias y demás eventos internacionales, productos tales como chifles dulces, salados y picantes, palmito, alcachofas, frutas deshidratadas, chocolates, cacao orgánico, lomitos de atún, camarones precocidos y congelados, chupetes, entre otros; son los

³⁴ Las grandes compañías navieras ubicadas en Guayaquil-Ecuador, tienen sus representantes en diferentes puntos del país. En Cuenca algunas microempresas han nacido como representantes de estas marcas tal es el caso de Marglobal, Transoceánica, entre otras.



que muestran que se tratan de productos accesibles y que pueden ser producidos artesanalmente y comercializados a través de las empresas que ofrecen los servicios de exportación.

La competitividad del sector exportador/importador se liga con el desarrollo del transporte de carga internacional, se tiene información de que entre los años 2006 al 2008 el intercambio de mercaderías creció aproximadamente un 8%.³⁵ Este crecimiento nos puede indicar que si bien se están consumiendo más bienes transables, aparentemente los precios se estarían reduciendo respecto a los años precedentes, esto pone en manifiesta la libre competencia que podría existir entre las empresas asesoras en comercio internacional.

Analizando la evolución de las exportaciones ecuatorianas no petroleras tenemos que entre enero y octubre de 2009, las exportaciones no petroleras sumaron alrededor de 5.480 millones de dólares³⁶, valor que equivale al 50% de las exportaciones totales ecuatorianas y que demuestra el incremento de la participación de las exportaciones no petroleras en el total de las exportaciones del Ecuador. Esto indica que, a pesar de la crisis financiera internacional, las empresas exportadoras del Ecuador han logrado mantener sus niveles de venta promedio al exterior.

Entre los productos que se encuentran dentro de las exportaciones tradicionales no petroleras, commodities,³⁷ son banano, camarón, cacao, café y atún/pescado; sumaron en el año 2009 un total de 2.711 millones de dólares, lo que significa un crecimiento del 12%³⁸ si lo comparamos con respecto a enero-octubre de 2008. Los

³⁵ Revista ECUADOR EXPORTA. No. 49. Publicación de la Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones CORPEI.

³⁶ Según información publicada por el Banco Central del Ecuador.

³⁷ Commodities. Mercancía en inglés y que en economía es cualquier producto destinado a uso comercial. Al hablar de mercancía, generalmente se hace énfasis en productos genéricos, básicos y sin mayor diferenciación entre sus variedades

³⁸ Boletín Informativo. Banco Central del Ecuador. Estadísticas de Exportación. Año 2009.



productos que lograron mayor crecimiento debido en parte por ser considerados como artículos sustitutos de alto nivel nutritivo a muchos otros productos más costosos fueron el banano en un 20%, cacao en un 23% y el atún/pescado en un 16%.

Los productos que no registraron³⁹ tasas de crecimiento positivas fueron el aceite de palma en bruto, vehículos, oro, palmitos en conserva, conservas de pescado, rosas. Al ser considerados la mayoría de ellos como productos suntuarios, son los primeros en sufrir ante una crisis económica global. Como ejemplo tenemos las dificultades por las que ha tenido que atravesar el sector de las flores, cuyos pedidos se han visto reducidos principalmente por el mercado de EEUU.

Se destaca también la diversificación de productos exportados, los cuales tuvieron un crecimiento del 6% y es así que se pasó de exportar 2.252 productos o partidas arancelarias en el año 2008 a 2.414 productos en 2009, y lo más importante es que la tendencia es a la alza de la canasta exportadora nacional.⁴⁰

Los mercados de destino que tuvieron una mayor participación en el año 2009 fueron la Unión Europea con el 31% aproximadamente y los países de la CAN⁴¹ con el 27%; esta situación fue favorable a pesar de las dificultades de cada región.

³⁹ Revista ECUADOR EXPORTA. No. 45. Publicación de la Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones CORPEI.

⁴⁰ Revisa ECUADOR EXPORTA. No. 49. Publicación de la Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones CORPEI.

⁴¹ CAN, Comunidad Andina de Naciones, integrada por Colombia, Ecuador, Perú y Bolivia.



NUMERO DE PRODUCTOS EXPORTADOS

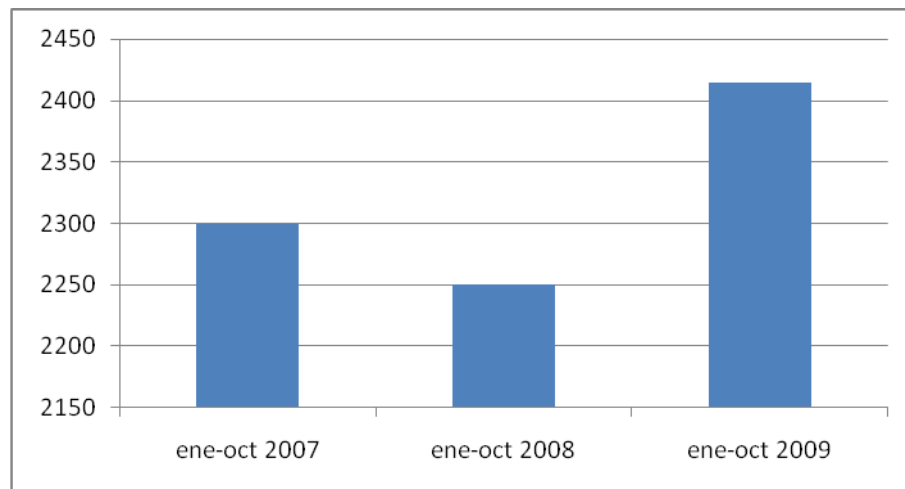


GRAFICO NO. 3

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. CORPEI.

NUMERO DE MERCADOS DE DESTINO

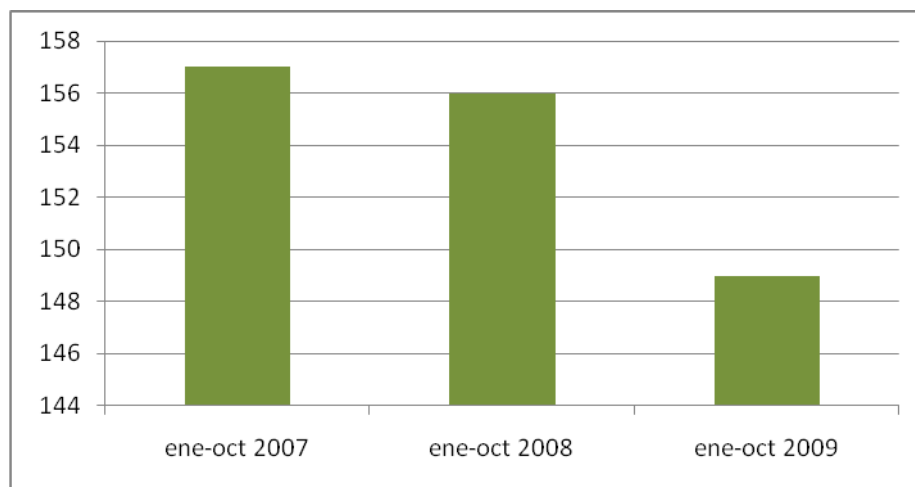


GRAFICO NO. 4

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. CORPEI.

De enero a octubre de 2009, el número de países hacia donde se dirigieron las exportaciones ecuatorianas tuvo un decrecimiento del 5% respecto con el mismo



período en el año 2008, teniendo así que se pasó de exportar de 156 países a 149 en el 2009.

En base a proyecciones estadísticas y con la información de sondeos a exportadores y demás asociaciones, se pronostica que al cierre de las cifras del año 2010 los productos y sectores que reporten crecimiento en comparación con el año 2009 son el banano, cacao, preparación de frutas, café y el sector químico-farmacéutico. La tasa de crecimiento estimada es del 4%. La tendencia de los mercados de destino no variará notablemente para el año 2010.

Uno de los organismos tecnificados cuya misión es la promoción de las exportaciones e inversiones de bienes y servicios es la CORPEI⁴², la cual se ha convertido en un socio estratégico para un sin número de microempresas que se dedican a potencializar un determinado producto promocionándolo en el exterior. El sector exportador contribuye al crecimiento económico y sustentable de la región permitiendo un nexo de acción entre el sector público y el privado. La CORPEI conjuntamente con el Ministerio de Relaciones Exteriores promueve programas de promoción de exportaciones, ferias y misiones, centros de información comercial, programas de asistencia y capacitaciones a exportadores.

El Ministerio de Relaciones Exteriores⁴³ está interviniendo activamente en la promoción de las exportaciones ecuatorianas, e incluso en el mediano plazo se espera que la CORPEI pase a ser un ente controlado por el Ministerio, todo con el fin de lograr mayores alianzas estratégicas para el sector exportador. Unos de los últimos programas desarrollados tanto por el Ministerio y que intervino la CORPEI fue “*Ecuador Negocia: un encuentro de grandes, pequeñas y medianas empresas*”, con

⁴² Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones. Cuya misión es la de promocionar las exportaciones e inversiones de los sectores productivos, mediante la prestación de servicios técnicos de calidad, contribuyendo a potenciar la imagen y el desarrollo competitivo del país

⁴³ www.mmreee.gob.ec



el objetivo de ofrecer a los microempresarios ecuatorianos un concepto de negocios innovador, ampliando sus redes de contactos y conocimientos. La *Expo Productivo* es también otro programa con la finalidad de insertar a las Pymes en relaciones con las grandes empresas, impulsándolas así a formalizar sus procesos y mejorar la calidad de sus productos para adaptarse a los estándares exigidos.

1.2. IDENTIFICACION DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Se elabora un análisis FODA como un proceso de recopilación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, esto permitirá saber en qué soy bueno, qué debo mejorar, qué oportunidades del entorno debo aprovechar y de qué amenazas me debo prevenir. A través de este análisis podemos plantear estrategias,



FIGURA NO. 5

FUENTE: BOLETIN: GUIA DE MEJORES PRACTICAS NO. 2. (CORTESIA ADVANCE CONSULTORA). EMITIDO POR LA UNIÓN DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DEL SUR –UCACSUR-. PROYECTO ATN/ME-10264-EC.



La identificación de oportunidades en el comercio exterior no aparecen si los países ya sean por razones políticas, ideológicas o conservadores tienen paralizadas sus actividades comerciales con el resto del mundo. Las oportunidades aparecen cuando un país puede complementarse con el otro; es decir, de acuerdo a sus condiciones climatológicas puede nacer el intercambio de productos y/o artesanías, por su normativa legal que restringe ciertas producciones, el uso de tecnologías, etc. Lo importante es que cada país genere sus propios incentivos para contribuir a la formación de oportunidades que pueden ser vistas por unos y no por otros.

Desde un punto de vista macro, cada país y/o ciudad identifica su oportunidad de acuerdo a un producto potencial que atraerá a los consumidores generalmente de otro país, en el cual no se produce. Así tenemos,⁴⁴

- Uruguay: margarina vegetal.
- Polonia: cigarros y cigarrillos.
- El Salvador: porotos rojos.
- Canadá: alfombras de cuero.
- Bolivia: maquinaria para carpintería, tapiz y cuero para muebles.
- Brasil: harina de trigo.
- Rusia: vinos de alta calidad.
- Ecuador: camarón, flores.

De una manera más explícita, se enumeran como **oportunidades** del comercio exterior las siguientes:

⁴⁴ REVISTA ECUADOR EXPORTA. No. 48. Es una publicación mensual de la Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones –CORPEI-.



Desde el punto de vista macro/país:

- Mejoramiento de la competitividad.
- Fortalecimiento de la pequeña y mediana empresa.
- Mejoramiento del bienestar y calidad de vida.
- Desarrollo de los sectores agrícolas, servicios de turismo, productivos, tecnológicos, artesanal, energía, telecomunicaciones, entre otros.
- Desarrollo de los sectores agrícolas, servicios, productivos, tecnológicos, artesanal, energía, telecomunicaciones, entre otros.
- El proceso de globalización desarrolla a la par convenios internacionales fomentando el comercio exterior.

Desde el punto de vista del negocio de las empresas asesoras en comercio exterior y transportador de carga internacional:

- Menor riesgo de pérdidas económicas al contar con una demanda de productos de exportación diversificada.
- Al caso aplicativo de mi trabajo de investigación, al no contar con mayores empresas de este tipo en la ciudad de Cuenca, permite lograr una estabilidad en los precios de los servicios.
- Por el desarrollo del comercio exterior, contar con una red de agentes de carga consolidada que permita tener más opciones para potenciales clientes.
- Fortalecimiento de redes de comunicación y logística que benefician a las empresas inmersas en el negocio del comercio exterior.
- Apoyar los esfuerzos de los productores en el desarrollo de sus iniciativas.
- Consolidar y diversificar mercados, productos y exportadores.
- Identificar nuevos productos y servicios de exportación, que a la final pueden resultar como clientes estables
- Mejorar la adquisición y acceso a la información sobre productos, mercados y competencia.



Las **amenazas** se plantean desde un punto de *vista macro*:

- La situación política y económica del país.
- Las relaciones diplomáticas con el resto del mundo.
- Menor afluencia de flujos de Inversión Extranjera Directa.
- Un desajuste en la política fiscal.
- Falta de apoyo por parte de organismos nacionales e internacionales a las exportaciones ecuatorianas.
- Disminución de dependencia de proveedores ecuatorianos.

Las amenazas que el negocio presenta,

- Concentración de la oferta exportable en uno o en muy pocos productos, reduciendo al mínimo la operación del negocio.
- Mayores restricciones a trámites en las aduanas y que no permita una gestión ágil y oportuna.

2. ANALISIS INTERNO DEL NEGOCIO

Mastercargo Company -Air and Ocean- nace como una empresa que ofrece variedad de servicios de asesoría en comercio exterior y movilización de carga internacional. La empresa nace en el año de 1998 en donde su gerente-propietario emprende su idea de negocio con único respaldo del conocimiento y la experiencia profesional. Las razones de creación del negocio fueron las de “independencia” y “generar mayores ingresos” convirtiéndose en su actividad principal y en la única fuente de ingresos para él y su familia. La maduración de la idea tomó aproximadamente un año y medio (18 meses) para luego emprender e iniciar actividades.

Al ser consultado sobre los principales problemas que enfrentó al momento de creación de la empresa, sus respuestas fueron: las condiciones de mercado (altamente competitivo) y el acceso al financiamiento.



La mayoría de los microempresarios inician su empresa gracias a sus ahorros personales, esto es el 67,1%. La segunda fuente de financiamiento son los préstamos de familiares y amigos, con un 12,6% aproximadamente. En total las fuentes informales de financiamiento tales como ahorros, regalos, préstamos familiares o herencias llegan al 90%, mientras que las fuentes de financiamiento formales como son bancos, financieras, cooperativas de ahorro y crédito, ONG y fundaciones apenas alcanzan al 5%.⁴⁵

Al iniciar el negocio, Mastercargo fue financiado gran parte por los ahorros familiares y una pequeña parte por un Banco. Reconoce que las instituciones financieras atienden directamente a su nicho de mercado. El auge de las Cooperativas de Ahorro y Crédito ha sido enorme luego de la crisis del año 1999-2000; sin embargo, en años anteriores a la crisis se asumía que las cooperativas eran reconocidas en el Oriente y daban financiamiento principalmente al sector servicios. Los bancos privados mostraban una gran concentración en la Sierra y prestaban en mayor proporción a los hombres. Los bancos públicos son más reconocidos por el sector productivo, quizás por la mayor antigüedad de las microempresas productivas y los programas históricos que se dedicaban a financiar actividades productivas. Las financieras son más fuertes en la Sierra. Mientras que las ONG y fundaciones son más reconocidas en la Costa, especialmente por las mujeres y las microempresas comerciales.

El diagnóstico del negocio permitirá detectar los elementos que presenten mayores oportunidades de mejora, optimización e innovación. Para la realización del diagnóstico del negocio se han determinado tres áreas: organización, proceso y producto.

⁴⁵ Banco Interamericano de Desarrollo – BID -. Paper: La Microempresa en el Ecuador. Perspectivas, Desafíos y Lineamientos de Apoyo. Septiembre 2006.

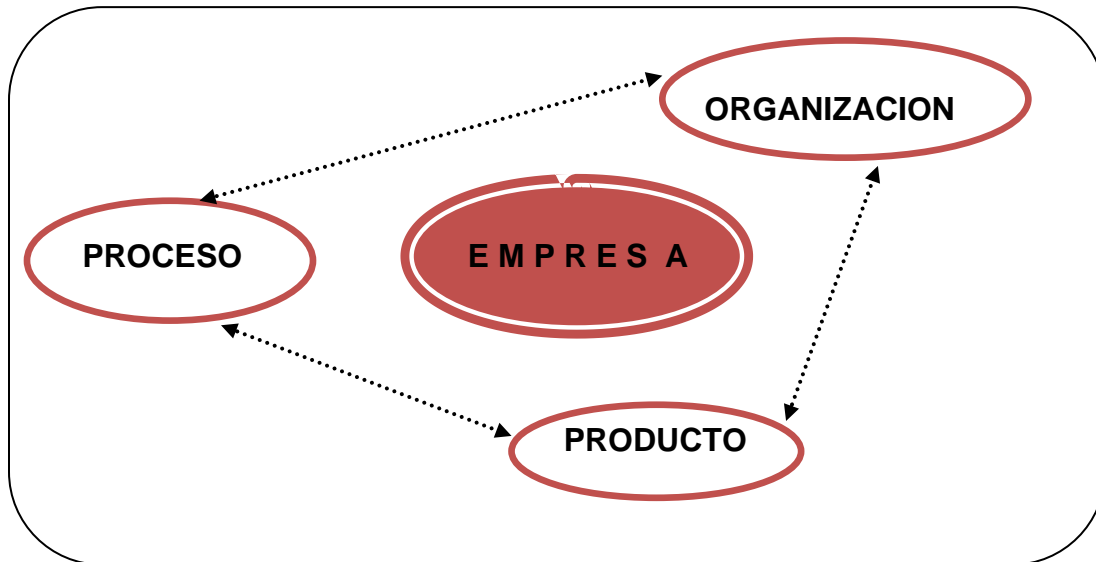


FIGURA NO. 6

FUENTE: Paper: Programas de Diseño: Herramientas para mejorar la Gestión del Diseño en Pymes. Noviembre 2007.

En la **organización** se identifican elementos que evalúen el grado de madurez de la organización, tomando en cuenta los siguientes elementos:

- **Historia**

Mastercargo es una empresa familiar con una permanencia de doce años en el mercado de servicios en Comercio Exterior. Una actitud emprendedora ha sido la pieza clave para encontrar su nicho de mercado y posicionarse como una empresa de servicios confiable, rentable y eficiente. Aunque su cartera de clientes no es mayor, ha podido concentrarse en pocos y constantes clientes que han permitido el progreso de su negocio.

- **Herramientas**

El *factor humano* y la *tecnología* han jugado un papel muy importante para la continuidad del negocio.



En cuanto a la *tecnología*, las TIC⁴⁶ lideradas por el desarrollo del internet como nuevo canal de ventas, hace que la forma de llevar a cabo los negocios adquieran un carácter dinámico, en el sentido de que el precio no lo dicta el oferente, sino que es el mercado el que lo fija al tener acceso a un elevado número de ofertas de forma simultáneamente. Aceptando el oferente esta nueva regla de juego, la producción se ajusta *just in time*, pues el producto o servicio se solicita personalizado, y una vez recibido el pedido se lleva a cabo su realización y su entrega. Emplear adecuadamente el internet como canal de comunicación con el cliente es una tarea difícil que requiere cierta destreza en el diseño del mensaje y alineación con las expectativas del cliente.

En la actualidad los servicios de internet más usados son la web y el correo electrónico, hay que recalcar también que la mensajería instantánea está avanzando posiciones rápidamente. Las principales características de esta forma de comunicación son:⁴⁷

- Es muy rápida, los mensajes llegan a su destinatario en cuestión de segundos sea cual sea el lugar del mundo en que se encuentre.
- Es muy barata, pues no existe un costo asociado al envío de cada mensaje.
- Es asíncrona, pues a diferencia de otros medios de comunicación como el teléfono, el correo electrónico permite “dejar pensar” al receptor, y no perder tiempo en preámbulos o “charlas sociales”, cuando es necesario enviar un mensaje que necesita una respuesta concreta.
- Es informal, no precisa de formalismos ni de elaboradas fórmulas de tratamiento y estilo. Se agradece los mensajes claros, breves y sencillos.

⁴⁶ Tecnologías de la Información y la Comunicación. Agrupan los elementos y las técnicas utilizadas en el tratamiento y la transmisión de las informaciones, principalmente de informática, internet y telecomunicaciones.

⁴⁷ OCHOA, JOSE. SOTILLOS, LUIS. “101 Claves de Tecnologías de la Información para Directivos. Pearson Educación S.A. España. Año 2007.



- Es almacenable, permite guardarlos para su posterior consulta tanto de los mensajes enviados como los recibidos. Esto amplía enormemente las capacidades de esta forma de comunicación, caracterizándose así como herramienta de gestión de información.

Mastercarga afirma que el 80% de su actividad responde a un básico sistema tecnológico que incluye correo electrónico, Skype⁴⁸ y Messenger⁴⁹ entre clientes, proveedores, aduanas, etc. (no posee página web, simplemente un anuncio en la web). Se ha desarrollado un negocio electrónico en donde se identifican y aplican herramientas de promoción, marketing y comercialización de servicios, comunicación y gestión comercial, actividades de logística, procesos de importación y exportación por medio de las TICs. El internet para el negocio del comercio exterior constituye una amplia visión de oportunidades para generar resultados, sobre todo con una página web debidamente diseñada que ofrezca información a sus visitantes. Se debe tener en cuenta también que el Internet ofrece una enorme base de datos de alcance global, donde podemos encontrar a nuestra competencia, proveedores, clientes, etc, a partir de aquí surgen algunas incógnitas de ...cómo ser encontrado en la web antes que mi competencia?, ...cómo puedo diferenciarme del resto?...y cómo puedo encontrarme un potencial cliente o proveedor del exterior?.

Otra de las herramientas es el *factor humano*, en Mastercarga el número de personas que lo integran es reducido. La dirección del negocio lo realiza el gerente, pues tiene el conocimiento que implica una oportunidad; el conocimiento es una experiencia que requiere una interacción personal y un involucramiento total. Según

⁴⁸ Skype es un programa que se instala en el computador y sirve para llamar gratis a otras personas, y también permite una conversación en línea a través de mensajes escritos.

⁴⁹ Messenger es un programa de mensajería instantánea creado en 1999, y que puede ser instalado en el computador fácilmente y sin costo.



lo manifestado por el Sr. Marcelo Dominguez P⁵⁰., la empresa se ha mantenido a lo largo del tiempo por,

- la experiencia adquirida en actividades pasadas.
- el emprendimiento y la capacidad para desarrollar más conocimiento.
- la habilidad empresarial desarrollada.
- la intuición y la imaginación.
- el olfato comercial o de negocio
- la percepción del riesgo.

El organigrama de Mastercargo es el siguiente,

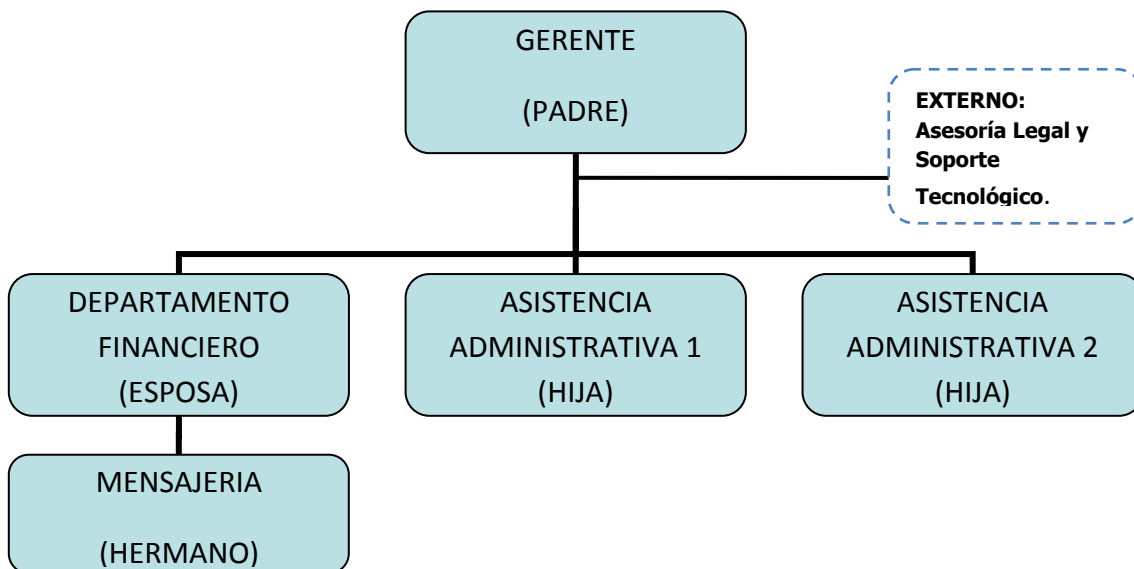


FIGURA NO. 7

FUENTE: ELABORACION PROPIA DE LA AUTORA.

⁵⁰ Gerente-Propietario de la empresa MASTERCARGO AIR AND OCEAN SERVICES.



En el **proceso** se analiza el servicio a ofrecer según sus involucrados. En muchos de los servicios que ofrece Mastercargo intervienen terceras personas, sean estos agentes de aduana, transportistas, navieras, entre otros, los cuales son integrantes activos del proceso del servicio a ofrecer. Al conocer el mercado objetivo Mastercargo tiene diseñados sus servicios en detalle y conceptualmente para su entrega final.

Cuando nos referimos al **producto** se hace relación a la gestión del ciclo de vida del producto, el cual es crucial para maximizar la rentabilidad del negocio, y es por esto la importancia y los beneficios de gestionar de forma activa los servicios en todas las fases de su ciclo de vida, desde su misma concepción y diseño inicial hasta su retirada del mercado pasando por una fase de prueba, lanzamiento y explotación.

Ciclo de vida del producto:

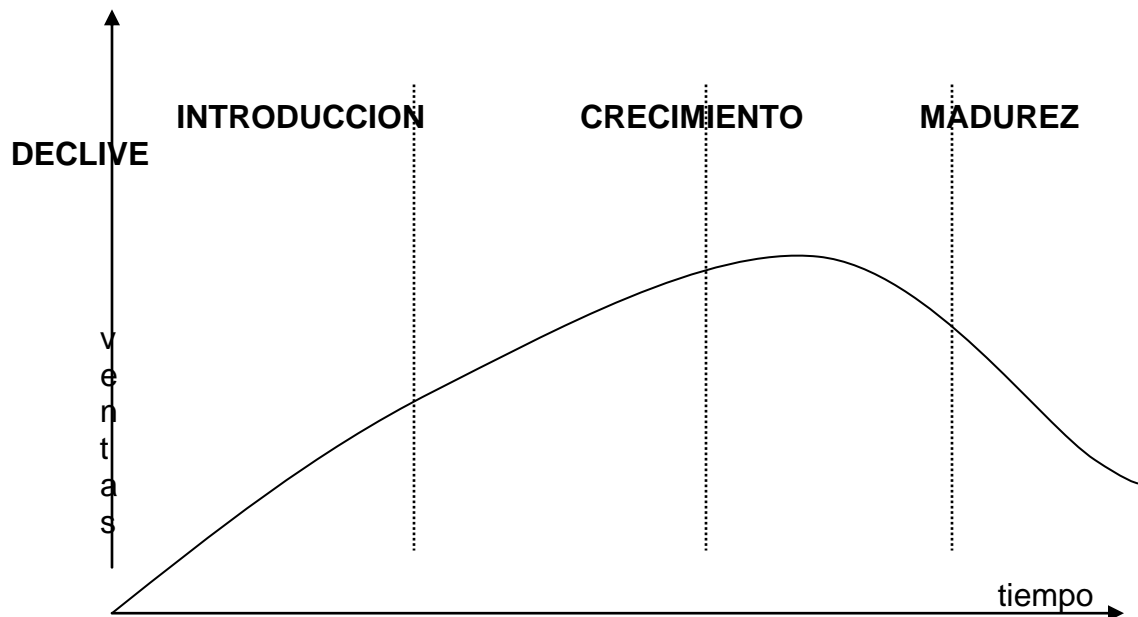


FIGURA NO. 8

FUENTE: OCHOA, JOSE. SOTILLOS, LUIS. "101 Claves de Tecnologías de la Información para Directivos.



Los objetivos que se persiguen son de acuerdo a cada etapa,⁵¹

INTRODUCCION	CRECIMIENTO	MADUREZ	DECLIVE
Reducción de costos de diseño.	Reducir el tiempo de comercialización.	Encontrar nuevos segmentos de mercado.	Encontrar la mejor estrategia de salida.
Aumentar la innovación.	Aumentar la satisfacción del cliente.	Encontrar nuevos canales de comercialización.	-
Identificación temprana de errores.	Rápida introducción de mejoras.	Gestionar el “relanzamiento” del producto.	-

En Mastercargo se toma en cuanto los siguientes pasos:

- La identificación adecuada de la necesidad del cliente para que con los recursos limitados se logre asignarlos con eficiencia y racionalidad.
- La delineación específica del servicio que se requiere, apoyándose en la tecnología existente, documentación, procesos.
- La comunicación de la marca de la empresa, a través de la publicidad y promoción de los servicios.
- La entrega del servicio, tratando de percibir el grado de satisfacción por parte del cliente.

⁵¹ KOTLER, Philip. KELLER, Kevin Lane. “Dirección de Marketing”. Pearson Educación. México 2006.



2.1. IDENTIFICACION DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

La identificación de fortalezas y debilidades son descritas dentro del análisis interno del negocio, pues deben ser sentidas por el grupo de personas involucradas en el negocio.

Las fortalezas descritas son:

- Tener clientes constantes desde hace algunos años atrás y que confían en nuestro servicio.
- Dominio y conocimiento del sector del comercio exterior, trámites aduaneros, logística de exportación/importación.
- Oficina localizadas en la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay, y a través de la cual se ofrecen las mejores opciones de movilización de carga y envío de paquetes hacia el resto del mundo.
- Los costos de los servicios que se ofrecen son justos y sobre todo estables.
- Infraestructura aeroportuaria totalmente segura y con atención las 24 horas diarias.

Las debilidades se identifican a las siguientes:

- No se dispone de un Departamento de Ventas.
- No se dispone de un Departamento de Importaciones.
- No se tiene una página web debidamente diseñada. En este punto se aclara que esto es de vital importancia pues las visitas que reciben las páginas web son innumerables, aunque se debe lograr que las mismas se conviertan en prospectos, es decir, que se identifiquen con nosotros mediante un formulario o contacto por mail como primer paso para la gestación de una relación de negocios, para ello se requiere que el sitio web genere confianza y agregue un verdadero valor al visitante.



2.2. ANALISIS ESTRUCTURAL DEL NEGOCIO

Para el análisis estructural se ha trabajado a través de las cinco fuerzas de Porter,

FUERZA 1.- Poder de negociación de los Compradores o Clientes.

La gestión de la relación con los clientes tiene como objeto seguir y analizar su comportamiento en sus relaciones con la empresa y así lograr *fideliidad de marca*.

Mastercarga potencializa sus clientes de acuerdo al número de empresas ubicadas en la provincia del Azuay, y los clasifica de acuerdo a su grado de dependencia con otros empresas asesoras en comercio exterior, y su apertura de cambiarse de proveedor. De acuerdo al volumen de trámites o asesorías se determinarán los costos del producto a ofrecer. Existe la disponibilidad de información total para el comprador de tal manera que pueda elegir opciones para la contratación final, tratando de mostrar las ventajas diferenciales o exclusivas del producto. Los clientes pasan por algunas fases,⁵²

1. La fase de conocimiento, en donde se trata de lograr la atención de un posible cliente.
2. La fase de adquisición, se lo empieza a atraer hacia todos los productos o servicios que tenga la empresa.
3. La fase de conversión de un cliente potencial a un cliente real.
4. La fase de retención que consiste en mantener a la persona como cliente a lo largo del tiempo.
5. La lealtad, la cual logra que gracias a nuestro cliente otros clientes se animen a contratar nuestros servicios.

⁵² Marcelo Domínguez P., Gerente de Mastercarga, nos indica que por la experiencia a lo largo de los años y por la participación en algunos cursos de capacitación, ha logrado identificar *fases* para atraer a sus clientes.



FUERZA 2.- Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores.

Con el auge del sector exportador las empresas asesoras en comercio exterior tiene un poder de negociación importante y significativo por los servicios y contactos (trámites de aduana y logística portuaria) que proveen.

Mastercargo trata de diferenciar sus productos para ser un proveedor estable, ajusta sus costos por la presencia de amenazas de integración vertical hacia delante de los proveedores y hacia atrás de los competidores.

FUERZA 3.- Amenaza de nuevos entrantes

La cantidad de recursos necesarios para organizar un negocio de asesoría en comercio exterior no son altos. Operan relativamente pocos competidores⁵³, sin embargo es probable la entrada de nueva competencia. Existen ciertas barreras de entrada pues se tiene que obtener ciertos permisos para poder operar como “agente” en las aduanas, el requerimiento de capital para estos permisos es accesible. Las mejoras en la tecnología y accesos a mayores canales de contactos navieros, son dos factores importantes en los que Mastercargo debe concentrarse para de esta manera no tener latente la amenaza de nuevos competidores.

FUERZA 4.- Amenaza de productos sustitutos

Los servicios de las empresas asesoras en Comercio Exterior son mayormente similares y lo que marca la diferencia es la calidad de ese servicio. Por otro lado, mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad; sin embargo, la propensión de los clientes de Mastercargo a sustituirlo es relativamente menor. Se establecen por lo general precios relativos de los productos sustitutos logrando así la satisfacción del cliente.

⁵³ Por la presencia de alianzas estratégicas entre navieras, operadoras de carga, agentes de aduana.



FUERZA 5.- Rivalidad entre los competidores

La rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro fuerzas anteriores. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector, Mastercargo conoce de lo rentable del negocio pero sus limitaciones a nivel tecnológico, de factor humano y su concentración en pocos clientes puede ser vulnerable para su competencia.

3. DESARROLLO DE PLANES A LARGO PLAZO

Para el planteamiento de la misión y visión se debe analizar, replantear y diseñar objetivos que nos digan hacia dónde quiere dirigir sus esfuerzos, cómo alcanzar el sueño de la organización, definir si quiere ser más grande, la líder en el sector, la más innovadora, la más personalizada, la que más genere productos, entre otros aspectos. La determinación de la misión y la visión nos indicará el *norte* y las áreas en donde se tiene que trabajar, a través del intercambio de ideas, sugerencias, acciones realizables que tengan como principal fin el posicionamiento de la marca en el mercado.

3.1. DEFINICIÓN DE MISIÓN, VISIÓN Y VALORES ORGANIZACIONALES.

Se ha analizado la situación actual de la empresa Mastercargo Air and Ocean Services, y ahora se pretende conformar la declaración de la Misión, Visión y Valores. La misión nos permite concienciarnos de nuestra labor en el mercado, define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización. La misión de la empresa es la respuesta a la pregunta....¿Para que existe la organización?.



La Misión es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado. En la misión se define la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar. Las características que debe tener una misión son: amplia, concreta, motivadora y posible.

Con la misión conoceremos el negocio al que se dedica la empresa en la actualidad, y hacia qué negocios o actividades puede encaminar su futuro, por lo tanto también debe ir de la mano con la visión y los valores.

Las declaraciones de misiones muy amplias deja márgenes de actuación muy flexibles a la empresa, lo que puede ocasionar confusión; en cambio las misiones muy restringidas limitan la capacidad de desarrollo a futuro de la organización, lo ideal es que se centre en una sola dirección, evitando confusiones.

Es esencial que la misión de la empresa se plantee adecuadamente porque permite:

- Definir una identidad corporativa clara y determinada, que ayuda a establecer la personalidad y el carácter de la organización, de tal manera que todos los miembros de la empresa la identifiquen y respeten en cada una de sus acciones.
- Da la oportunidad de que la empresa conozca cuáles son sus clientes potenciales, ya que una vez que se ha establecido la identidad corporativa, los recursos y capacidades, es mucho más fácil acercarse a aquellos clientes que fueron omitidos en la formulación de la estrategia.
- Aporta estabilidad y coherencia en la operaciones realizadas, el llevar una misión provocará credibilidad y fidelidad de los clientes hacia la empresa, logrando un relación estable y duradera entre las dos partes.
- La misión también nos indica el ámbito en el que la empresa desarrolla su actuación, permitiendo tanto a clientes como a proveedores así como a agentes externos y a socios, conocer el área que abarca la empresa.



- Define las oportunidades que se presentan ante una posible diversificación de la empresa.

La Misión de Mastercargo Air and Ocean Services se ha definido en,



MISIÓN:

“Atender las necesidades de la sociedad proporcionando a sus clientes servicios de calidad referentes a la logística del comercio exterior, logrando una rentabilidad creciente y sostenible que permita el desarrollo del negocio, y a la vez la satisfacción total del cliente”.

La Visión definirá y describirá la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización para alcanzar el estado ideal. La visión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años? .

Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización. La visión es creada por la persona encargada de dirigir la empresa, y quien tiene que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de las personas que componen la organización, tanto internos como externos. Una vez que se tiene definida la visión de la empresa, todas las acciones se fijan en este punto y las



decisiones y dudas se aclaran con mayor facilidad. Todo miembro que conozca bien la visión de la empresa, puede tomar decisiones acorde con ésta.

La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, de él se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio.

Al establecer la Visión se fomenta el entusiasmo y el compromiso de todas las partes que integran la organización. Se incentiva a que desde el director general hasta el último trabajador que se ha incorporado a la empresa, realicen acciones conforme a lo que indica la visión.

La Visión de Mastercargo Air and Ocean Services se ha definido en:



VISIÓN:

“Para el año 2014 ser una empresa de servicios líder para el sector exportador e importador con presencia regional y en continuo mejoramiento, que se distinga por su compromiso con sus clientes y por su responsabilidad social para la comunidad en general”.

Los valores corporativos es la respuesta a la pregunta, ¿En que creemos y como somos?. Define el conjunto de principios y reglas que regulan la gestión de la



organización, constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.

El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

Los Valores de Mastercargo Air and Ocean Services son:



3.2. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS A EJECUTAR

Objetivos Estratégicos

1. Desarrollar un sistema Customer Relationship Management – CRM-, el cual permita una interacción y relación adecuada, útil y constante tanto para los clientes existentes como para los potenciales.
2. Implementación de una nueva plataforma informática que permite que el negocio pueda desarrollarse al mismo nivel que su competencia, pues una debilidad de Mastercargo es su limitado sistema tecnológico.
3. Realización de encuestas a diferentes actores para conocer el grado de aceptación de los servicios que ofrece Mastercargo.



Acciones Estratégica

1. Customer Relationship Management –CRM-

Con el objetivo de lograr la fidelidad a la marca se necesita definir un sistema que ayude a gestionar la relación de los clientes con la empresa. Esta gestión debe ser integral, de tal manera que tome en cuenta todos los canales de comunicación que tenga la empresa, en este caso Mastercargo, con sus clientes. Este sistema apoyaría también, la gestión comercial lo que definirá la fuerza de ventas que optimizará la eficiencia en la venta de servicios proporcionados por el negocio. La interacción del cliente con la empresa puede ser enorme en un período de tiempo corto, lo que importa es la calidad y la constancia del trato. Como dice Warren Buffett, “ *En los negocios el espejo retrovisor siempre está más limpio que el parabrisas....*”.

Para el desarrollo de este sistema se debe tomar en cuenta antes lo siguiente:

- 1.1. Definición de Objetivos.-** se debe indicar las ventajas y desventajas que se tendría al implementar un sistema CRM.
- 1.2. Análisis de la Situación Actual.-** se debe conversar a través de una *lluvia de ideas* sobre el éxito o fracaso que tendría la iniciativa.
- 1.3. Definición de los recursos y servicios.-** al ser Mastercargo una pequeña empresa es necesario definir adecuadamente las personas, tecnología, materiales, equipos, etc. que intervendrán en este sistema.
- 1.4. Diseño del sistema de interacciones.-** en este punto se puede idear un *sistema de fases*, en donde se desarrollarán “cuentas de clientes” para alcanzar una relación directa partiendo desde un nivel operacional: *Fase 0*, luego el nivel ejecutivo: *Fase 1* y posteriormente el directivo: *Fase 3*.



- 1.5. **Depuración del sistema.**- se delinearán los clientes potenciales que estén relacionados con el negocio, y se fortalecerán los existentes.
- 1.6. **Implantación, pruebas y retroalimentación.**- se irá controlando el proceso a través de herramientas tales como reuniones periódicas, reportes, informes de ventas, etc.

Para Mastercargo su sistema CRM se puede visualizar a través del siguiente esquema:

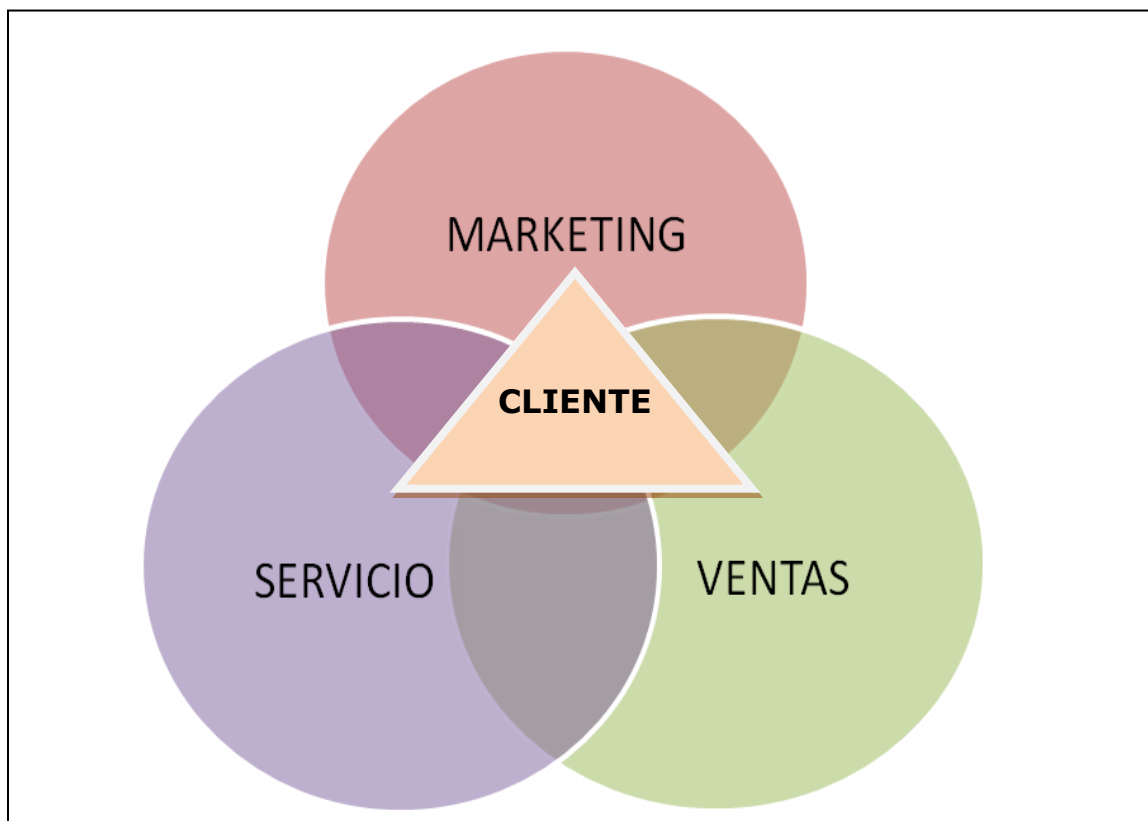


FIGURA NO. 9

FUENTE: Sistema CRM. Elaboración propia de la autora.



2. Nueva plataforma informática

La integración de la tecnología en el negocio es clave y una debilidad de Mastercargo es su sistema tecnológico. Un servicio digital permite el acceso a múltiples productos que se relacionan directamente con el servicio al cliente. El vivir en un mundo globalizado en donde las telecomunicaciones se están desarrollando a pasos agigantados y por la relación del negocio con el resto del mundo se hace necesario analizar el contexto y evaluar las posibilidades y sobre todo la rentabilidad de adquirir un sistema tecnológico acorde con las necesidades del negocio.

2.1 Plan de Negocio y Cadena de Valor.- es necesario un meditado y elaborado plan de negocio en donde se incluya la cadena de valor en la cual se desenvuelve el negocio, haciendo hincapié en los puntos débiles debido a la falta de una adecuada tecnología.

2.2 Identificación de Funciones.- la decisión estratégica de adoptar una nueva plataforma informática se justificará en las nuevas funciones que ésta desarrollará, contribuyendo al progreso del negocio.

2.3 Evaluación de Tecnologías.- definir la tecnología disponible y precisar cuáles deben ser apoyadas por nuevas, analizar en profundidad las alternativas disponibles comercialmente en el mercado.

2.4 Selección de la Tecnología apropiada.- al seleccionar la tecnología se debe pensar en el retorno de la inversión que ésta tenga, pudiendo emplearse diferentes técnicas financieras o no financieras que proporcionen un sólido fundamento en la toma de decisiones.

2.5 Implementación.- conforme el diseño de los servicios y/o productos a ofrecer y siguiendo con las especificaciones tanto comerciales como funcionales, la tecnología debe ser puesta en marcha.



2.6 Revisión de Rendimiento.- es necesario la revisión del rendimiento de la implementación tecnológica en función con los objetivos planteados en el plan de negocio o en donde se justificó la innovación tecnológica del negocio.

3 Realización de Encuestas.

Una manera de sondear la aceptación de los servicios que ofrece Mastercargo es a través de la realización de encuestas tanto a usuarios del servicio, a clientes potenciales y a la comunidad en general. Se ha diseñado la siguiente encuesta y cuyos resultados son alentadores para el negocio. (*Ver Anexos*).

Conjuntamente con el gerente de Mastercargo se ha diseñado el siguiente modelo de encuesta,



ENCUESTA NO. 1

*Dedique unos minutos a completar esta pequeña encuesta.

*Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán utilizadas únicamente para mejorar los servicios que ofrece nuestra empresa.

*Esta encuesta dura aproximadamente cinco minutos.

1. Cuánto tiempo lleva utilizando los servicios de Mastercargo?

- Menos de un mes.
- De uno a tres meses.
- De tres a seis meses.
- Entre seis meses y un año.
- Entre uno y tres años.
- Más de tres años.
- Nunca los he utilizado.

2. Cómo conoció o se enteró de la existencia de Mastercargo?

- TV.
- Radio.
- Internet.
- Prensa o revistas.
- Amigos y/o contactos.
- No la conozco.
- Otro:

3. Con qué frecuencia se contacta con Mastercargo?

- Una o más veces a la semana.
- Dos o tres veces al mes.
- Una vez al mes.
- Nunca lo he utilizado.

4. Indíquenos su grado de satisfacción general con los servicios que ha recibido de Mastercargo, donde 10 es completamente satisfecho y 1 es completamente insatisfecho.

- | | | | |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 7 | <input type="checkbox"/> 10 |
| <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 8 | <input type="checkbox"/> n/d |
| <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 6 | <input type="checkbox"/> 9 | |



5. En comparación con otras opciones y/o alternativas, Mastercargo es:

- Mucho mejor.
- Algo mejor.
- Mas o menos igual.
- Algo peor.
- Mucho peor.
- No lo sé

6. Indique qué es lo que le llama la atención de Mastercargo?

- Calidad del servicio.
- Servicio postventa.
- Relación calidad-precio.
- Bien organizada.
- Profesionalidad.
- Orientada a satisfacer al cliente.

7. Ha recomendado usted Mastercargo a otras personas?

- SI
- NO

8. Utilizará (si es la primera vez) o utilizaría de nuevo los servicios de Mastercargo?

- Seguro que sí.
- Probablemente sí.
- Puede que sí, puede que no.
- Probablemente no.
- Seguro que no.

Luego de la tabulación de datos obtenidos a través de las encuestas realizadas, nos permitirá descubrir la percepción del negocio hacia las necesidades de los clientes, mejorar los servicios existentes y sentir la presencia de Mastercargo en el mercado actual. Para la ejecución de las acciones estratégicas se ha planteado el siguiente



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Diagrama de Gantt⁵⁴ que será ejecutado en las fechas previstas y el responsable de su cumplimiento será el Sr. Marcelo Dominguez, Gerente-Propietario de Mastercargo Air and OceanServices.

NO.	ACTIVIDAD	SEPT 2011				OCT 2011				NOV 2011				DIC 2011				
		SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 5	SEMANA 6	SEMANA 7	SEMANA 8	SEMANA 9	SEMANA 10	SEMANA 11	SEMANA 12	SEMANA 13	SEMANA 14	SEMANA 15	SEMANA 16	SEMANA 17
		3-9	10-16	17-23	24-30	31-6	7-13	14-20	21-27	28-6	7-13	14-20	21-27	28-3	4-10	11-17	18-24	25-1
1	SISTEMA CRM																	
1.1.	* Definición de Objetivos.																	
1.2.	* Análisis de la situación actual.																	
1.3.	* Definición de recursos y servicios.																	
1.4.	* Diseño del sistema de interacciones con el cliente.																	
1.5.	* Depuración del sistema.																	
1.6.	* Implantación, pruebas y retroalimentación.																	

⁵⁴ Popular herramienta gráfica que muestra el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas o actividades a lo largo de un tiempo total determinado.



	ación.																		
2	PLATAFORMA INFORMÁTICA																		
2.1.	* Plan de Negocio y Cadena de Valor.																		
2.2.	* Identificación de funciones.																		
2.3.	* Evaluación de Tecnologías																		
2.4.	* Selección de la tecnología apropiada.																		
2.5.	* Implementación.																		
2.6.	* Revisión de rendimiento.																		
3	ENCUESTAS																		
3.1.	Realización de las encuestas.																		
3.2.	Tabulación de datos.																		
3.3.	Presentación de resultados.																		



4 REVISIÓN DE RESULTADOS Y DEL DESEMPEÑO

A través de este análisis, Mastercargo ha podido identificar que para el cumplimiento de todos los aspectos planteados es necesario definir ciertos indicadores que nos den a conocer si los procesos avanzan o no, si fue rentable adoptar cierta tecnología o simplemente si el personal con el que cuenta es el adecuado para la función que desempeña. En la actualidad se habla del Balanced Scorecard⁵⁵ que es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuando una empresa y sus empleados alcanzan los resultados definidos usualmente en el Plan Estratégico, pues tiene tiempos y responsables para cada actividad u objetivo a cumplir. El BSC establece objetivos desde las perspectivas del cliente, perspectiva de los procesos y perspectiva de mejora continua.

4.1 INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o de una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes de la organización, y son posteriormente utilizados continuamente para evaluar el desempeño y los resultados. Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como son los totales de facturación, costos fijos y variables, entre otros.

Los tipos de indicadores de gestión se clasifican de acuerdo a la naturaleza del negocio, una primera clasificación es,⁵⁶

- ✓ De ventaja competitiva: medirá las estrategias para el posicionamiento del producto o servicio en el mercado.
- ✓ De desempeño financiero: de acuerdo a los resultados financieros que arroje el negocio durante un período de tiempo determinado.

⁵⁵ Cuadro de Manejo Integral –CMI- o Balanced Scorecard –BSC-.

⁵⁶ SAPAG CHAIN, Nassir. “PROYECTOS DE INVERSION”. Pearson Educación. México 2007.



- ✓ De utilización de recursos: indicará la productividad que existe al optimizar los recursos.
- ✓ De calidad del servicio: medirá la eficacia de la atención al cliente.
- ✓ De innovación: la tecnología que el negocio involucre en sus procesos.

Una segunda clasificación se define en,

- ✓ Económicos: midiendo la obtención de recursos de cualquier tipo.
- ✓ Eficiencia: hace referencia a producir los mejores resultados posibles con los recursos disponibles.
- ✓ Efectividad: mide el nivel de logro de los objetivos.

Mastercargo ha medido su desempeño basándose exclusivamente en indicadores financieros, pero ahora crece la necesidad de medir la gestión de negocio con los clientes y la gestión de rendimiento del trabajador.

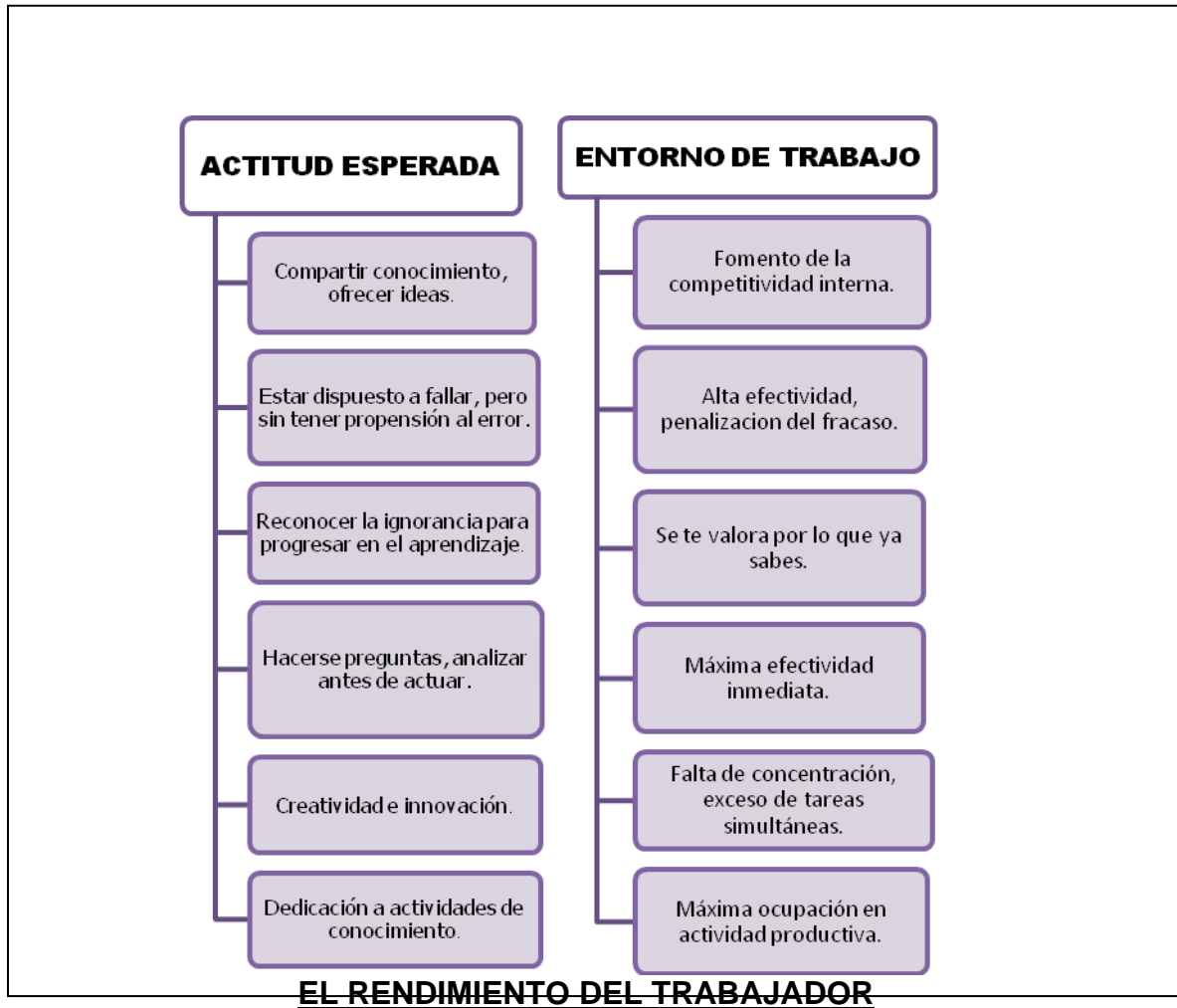


FIGURA NO. 10

FUENTE: OCHOA, JOSE. SOTILLOS, LUIS. "101 Claves de Tecnologías de la Información para Directivos.

Para que un indicador de gestión sea útil y efectivo, tiene que cumplir con una serie de características, entre las que destacan que sea:

- Relevante: que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la organización.



- Claramente Definido: que asegure su correcta recopilación y justa comparación.
- Fácil de Comprender y Usar.
- Comparable: se pueda comparar sus valores entre organizaciones, y en la misma organización a lo largo del tiempo.
- Verificable y Costo-Efectivo: que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo.

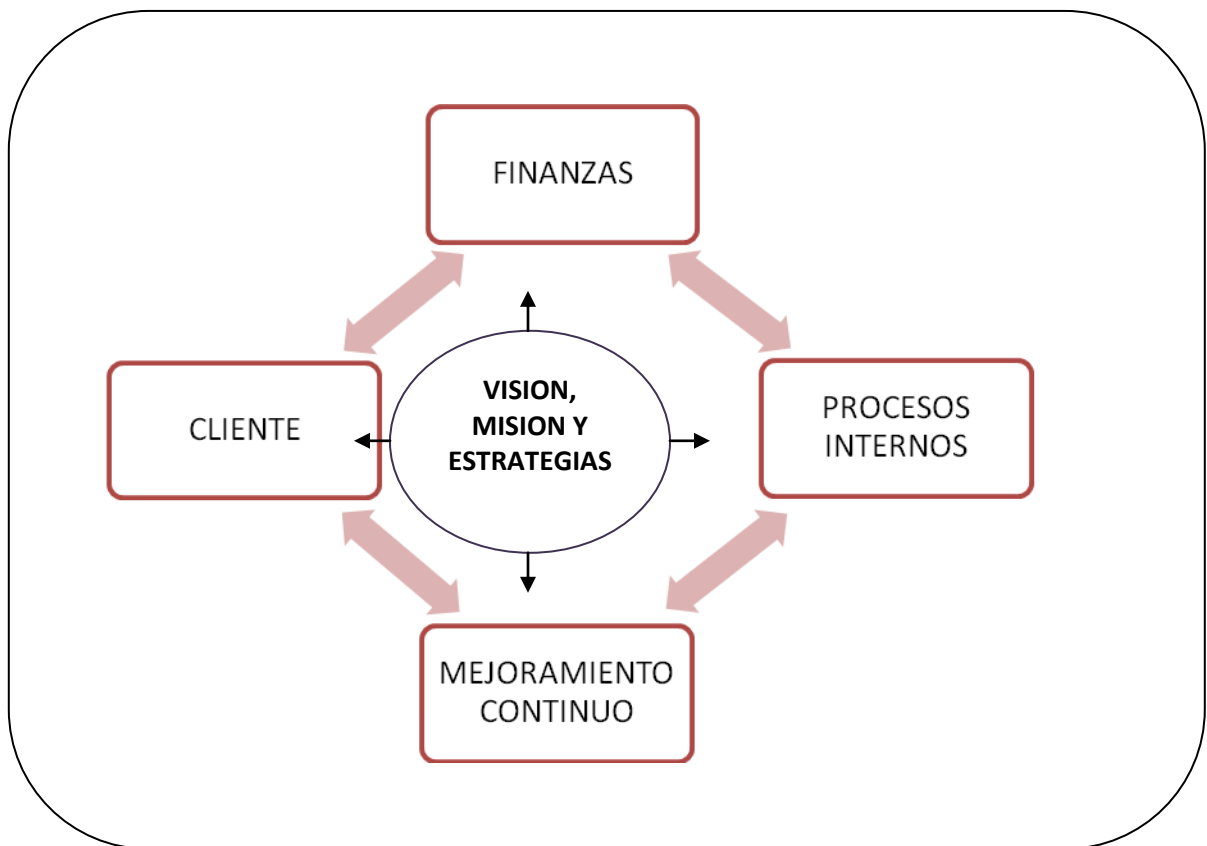


FIGURA NO. 11

FUENTE: OCHOA, JOSE. SOTILLOS, LUIS. "101 Claves de Tecnologías de la Información para Directivos.



CAPÍTULO III



RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

CONCLUSIONES GENERALES DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

1. El considerar a un individuo emprendedor implica que su manera de pensar, sentir y actuar tiende a una búsqueda constante de crear o formar nuevos proyectos, sean éstos para su beneficio personal como profesional.
2. La actitud emprendedora se puede identificar a través de la naturaleza de las propias ideas de los individuos, los cuales buscan en la mayoría de los casos el mejoramiento en la calidad de vida por medio del desarrollo de un pequeño negocio o la creación de microempresas.
3. Las características principales de un emprendedor es dinamismo, habilidad en la comunicación, liderazgo y sobre todo una actitud positiva frente a problemas económicos, sociales, ambientales y políticos; así como a recursos humanos, físicos y financieros limitados.
4. Actualmente, existen algunas opciones y alternativas para el acceso a recursos financieros por parte de los microempresarios. El microcrédito es una nueva línea de negocio que la mayoría de entidades financieras, especialmente las cooperativas, han implementado dentro de su portafolio de productos.
5. Existen programas del gobierno central, que a través de sus entes públicos, apoyan a la gestión del microempresario. Se puede nombrar como ejemplo al



MIPRO⁵⁷, a organismos creados específicamente para este fin como es INNPULSAR⁵⁸, entre otros.

6. La mayoría de los microempresarios no se dan cuenta de la importancia de apoyar sus decisiones en resultados o en procesos establecidos hasta cuando su negocio empieza a parecer no tan rentable.
7. El caso de estudio analizado es un ejemplo claro de emprendimiento, pues se inicia sin mayores estudios ni una planificación adecuada para su funcionamiento. El negocio de servicio avanza y se mejora día a día gracias a las experiencias y errores que van sucediendo en la marcha.
8. Los conceptos de Planificación Estratégica sin lugar a duda aportan y llaman la atención a los microempresarios, pues les permite realizar sus actividades en un orden lógico y descubrir herramientas que les son muy útiles y que de alguna manera las han estado utilizando pero acompañadas de un desperdicio de recursos materiales y humanos.
9. La utilización de herramientas como el CRM o Cuadro de Manejo Integral o el Diagrama de Gantt, hace que el trabajo del microempresario sea mucho más funcional, organizado y sobre todo le permite realizar el seguimiento, control y la evaluación del trabajo planificado.
10. Sin lugar a dudas la teoría debe ir de la mano de la práctica, pues queda demostrado que funcionan mejor si se aplican conjuntamente. Mastercargo mejora al tener definida su misión, visión, análisis FODA; pero a la vez se podría seguir manteniendo en el mercado sin mayores instrumentos teóricos. No olvidemos que una característica primordial del emprendedor es su visión

⁵⁷ Ministerio de Industrias y Productividad, a través de programas tales como el FONDEPYME.

⁵⁸ Apoyo a los microempresarios a través de centros de emprendimiento y cursos de capacitación para emprendedores.



sin límites y con la convicción de que es posible realizar cualquier actividad que uno se proponga realizar o ejecutar.

RECOMENDACIONES GENERALES A LA GERENCIA

1. Tener presente la importancia de la micro y pequeña empresa pues representa la generación de empleo, elemento clave para el desarrollo económico y el mejoramiento de la calidad de vida de los individuos.
2. Fomentar la cultura emprendedora en todas las personas, sin importar su edad y condición. Los mejores proyectos han nacido de simples ideas que han ido madurado en la marcha y que han sido generadoras de rentables iniciativas de negocio.
3. La formación y capacitación de las personas resulta una herramienta estratégica al momento de establecer un negocio, talvez al comienzo no se sienta su necesidad pero para medir la verdadera dimensión de la empresa es mejor apoyarse en la teoría y en hipótesis ya comprobadas. Muchas empresas han empezado su gestión de manera intuitiva pero es recomendable basarse en datos antes de tomar decisiones *en el aire*.
4. Se recomienda para el caso del negocio aplicado en este trabajo, considerar a la tecnología como un elemento clave para el desarrollo del negocio. Al ser una microempresa dedicada a la logística del comercio exterior, su tecnología debe ser de punta pues de esto dependerá la calidad de sus servicios.
5. Es importante que el propietario considere la importancia de seguir los esquemas gráficos que se han planteado en este trabajo, para que pueda ir visualizando los procesos necesarios a implementar dentro de su empresa.



6. Se recomienda utilizar las leyendas de misión, visión y valores planteadas dentro de este trabajo, se recomienda su colocación en lugares visibles dentro del negocio. Esto genera un valor agregado muy importante ante los ojos de los clientes.
7. Se recomienda generar conjuntamente con el personal de la empresa indicadores adecuados a su realidad, siendo conscientes de la importancia de medir los resultados para sobre éstos tomar decisiones acertadas.
8. Utilizar los diagramas indicados tales como el Diagrama de Gantt y Cuadro de Manejo Integral, pues constituyen armas claves para el negocio y su eficiente desarrollo. Una vez que se apliquen los conceptos se podrá darse cuenta de los beneficios que generan estas herramientas.



BIBLIOGRAFIA

- PARKIN, Michael. Economía. Octava Edición. Pearson Educación. México 2009.
- GRAUE RUSSEK, Ana Luisa. Microeconomía: Enfoque de Negocios. Pearson Educación. México 2006.
- O'KEAN, José María. Economía. McGraw-Hill. España 2005.
- PINDYCK S., Robert, RUBINFELD L., Daniel. Microeconomía. Quinta Edición. Pearson Educación. Madrid 2001.
- CASTRO, Alfredo. Introducción a la Microeconomía. Siglo XXI Editores. México.
- MONCHON, Francisco. Microeconomía. McGraw-Hill. Madrid-España 1999.
- CASTAÑO, Ramón. Ideas Económicas Mínimas. Eco-Ediciones. Colombia 2000.
- SALVATORE, Dominick. Economía y Empresa: Compendios. Schaum 1998.
- WHEELLEN, Thomas L., HUNGER, J. David. Administración Estratégica y Política de Negocios. Conceptos y Casos. Décima Edición. Pearson Educación. México 2007.
- KOTLER, Philip. KELLER, Kevin Lane. Dirección de Marketing. Duodécima Edición. Pearson Educación. México 2006.
- POZO CRESPO, Fernando. REVISTA GESTION. Editorial Dinediciones. No. 68. Febrero de 2000
- SAPAG CHAIN, Nassir. "PROYECTOS DE INVERSION". Pearson Educación. México 2007
- OCHOA, JOSE. SOTILLOS, LUIS. "101 Claves de Tecnologías de la Información para Directivos. Pearson Educación S.A. España. Año 2007
- REVISTA ECUADOR EXPORTA. No. 48. Es una publicación mensual de la Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones –CORPEI
- Banco Interamericano de Desarrollo – BID -. Paper: La Microempresa en el Ecuador. Perspectivas, Desafíos y Lineamientos de Apoyo. Septiembre 2006
- www.mmrree.gob.ec



ANEXOS



TABLA 1

INVERSIÓN FIJA.

COSTO	TOTAL USD.
Inmueble	21.930,00
Vehiculo	7.344,00
Equipos de Computación	2.437,80
Equipos de Oficina	170,34
Muebles y Enseres	918,00
TOTAL ACTIVOS FIJOS	32.800,14

TABLA 1.1

1.1. INMUEBLES

CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
Recepción	M ²	5	1500,00	7500,00
Oficina	M ²	8	1750,00	14000,00
SUBTOTAL				21500,00
2% Imprevistos				430,00
TOTAL				21930,00

TABLA 1.2

1.2. VEHICULOS

CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
Motocicleta	Unidad	1	1.200,00	1.200,00
Automovil	Unidad	1	6.000,00	6.000,00
SUBTOTAL				7.200,00
2% Imprevistos				144
TOTAL				7.344,00



UNIVERSIDAD DE CUENCA

TABLA 1.3

1.3. EQUIPOS DE COMPUTACIÓN.

CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
Computadora	Unidad	2	600,00	1200,00
Laptop	Unidad	1	850,00	850,00
Impresora Multifunción	Unidad	1	220,00	220,00
Disco duro de respaldo	Unidad	1	120,00	120,00
SUBTOTAL				2390,00
2% Imprevistos				47,80
TOTAL				2437,80

TABLA 1.4

1.4. EQUIPOS DE OFICINA

CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
Teléfono	Unidad	1	35,00	35,00
Fax	Unidad	1	80,00	80,00
Calculadora	Unidad	1	12,00	12,00
Papelera	Unidad	2	8,00	16,00
Basurero	Unidad	1	4,00	4,00
Grapadora	Unidad	2	6,00	12,00
Perforadora	Unidad	1	8,00	8,00
SUBTOTAL				167,00
2% Imprevistos				3,34
TOTAL				170,34

TABLA 1.5

1.5. MUEBLES Y ENSERES.

CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
Escritorio	Unidad	2	190,00	380,00
Silla giratoria	Unidad	2	65,00	130,00
Sillas	Unidad	6	45,00	270,00
Archivador	Unidad	1	120,00	120,00
SUBTOTAL				900,00
2% Imprevistos				18,00
TOTAL				918,00



TABLA 2

INVERSIONES EN ACTIVOS DIFERIDOS.

CONCEPTO	VALOR TOTAL USD.
Gasto puesta en marcha	400,00
Gasto de Organización	630,00
Gasto de patentes	2220,00
TOTAL DE ACTIVOS DIFERIDOS	3.250,00

TABLA 2.1

2.1. GASTOS DE PUESTA EN MARCHA.

CONCEPTO	COSTO USD.
Capacitación al personal sobre ATENCIÓN AL CLIENTE	400,00
TOTAL	400,00

TABLA 2.2

2.2. GASTOS DE ORGANIZACIÓN.

CONCEPTO	COSTO USD.
Honorarios de abogado	150,00
Notario	120,00
Inscripción Registro Mercantil	60,00
Publicación Registro Oficial	300,00
TOTAL	630,00

TABLA 2.3

2.3. GASTOS DE PATENTES.

CONCEPTO	COSTO USD.
Patente Municipal	200,00
Permiso de Bomberos	20,00
Sistema Contable	2000,00
TOTAL	2220,00



TABLA 3

CAPITAL DE TRABAJO

CONCEPTO	VALOR MENSUAL USD.
COSTOS DIRECTOS	
Sueldos y Salarios	897,60
Materiales	13,26
Gastos directos	69,87
TOTAL	980,73
GASTOS INDIRECTOS	
Servicios	140,76
Materiales indirectos	4,17
Reparaciones	83,64
Honorarios	102,00
Gastos Administrativos	60,20
Gasto de Ventas	71,40
Seguro	39,24
TOTAL	501,40
TOTAL CAPITAL SOCIAL	1.482,13



TABLA 3

3. CAPITAL DE TRABAJO

CONCEPTO	VALOR MENSUAL USD.
GASTOS DIRECTOS	
Sueldos y Salarios	10.771,20
Materiales	159,12
Gastos directos	838,44
TOTAL	11.768,76
GASTOS INDIRECTOS	
Servicios	1689,12
Materiales indirectos	50,00
Reparaciones	1003,68
Honorarios	1.224,00
Gastos Administrativos	722,40
Gasto de Ventas	856,80
Seguro	470,84
TOTAL	6.016,84
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	17.785,60

TABLA 3.1

3.1. GASTOS DIRECTOS.

CONCEPTO	Costo por unidad	Cantidad por mes	Valor Mensual	Valor Anual
Certificaciones	12,00	5	60,00	60,00
Combustible	1,45	30	43,50	522,00
Condominio	20,00	1	20,00	240,00
Subtotal			123,50	822,00
2% Imprevistos			2,47	16,44
Total M.Prima			125,97	838,44

TABLA 3.2

3.2. MATERIALES DIRECTOS.

CONCEPTO	Costo por unidad	Cantidad por mes	Valor Mensual	Valor Anual
Hojas papel bond	0,01	1.000	7,00	84,00
Copias	0,02	300	6,00	72,00
Subtotal			13,00	156,00
2% Imprevistos			0,26	3,12
Total M.Indirectos			13,26	159,12



UNIVERSIDAD DE CUENCA

TABLA 3.3

3.3. SUELDOS Y SALARIOS

DETALLE	Pago mensual	VALOR ANUAL
Jefe de Operaciones	600,00	7.200,00
Secretaria	280,00	3.360,00
Subtotal	880,00	10.560,00
2% Imprevistos		211,20
Total		10.771,20

TABLA 3.4

3.4. Gastos por servicios.

CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD MENSUAL	COSTO SEMESTRAL	COSTO ANUAL
Agua potable	m ³	5,00	30,00	60,00
Luz Eléctrica	Kilowatts	20,00	120,00	240,00
Teléfono	Minutos	15,00	90,00	180,00
Internet	Minutos	49,00	294,00	588,00
Celular	Minutos	49,00	294,00	588,00
SUBTOTAL		138,00	828,00	1656,00
2% Imprevistos		2,76	16,56	33,12
TOTAL		140,76	844,56	1689,12

TABLA 3.5

3.5. MANO DE OBRA INDIRECTA.

DETALLE	VALOR MENSUAL	VALOR SEMESTRAL	VALOR ANUAL
Personal de apoyo	100	600	1.200,00
Subtotal	100	600	1.200,00
2% Imprevistos		12	24
TOTAL		612	1.224,00

TABLA 3.6

3.6. REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO.

CONCEPTO	INVERSIÓN TOTAL	PORCENTAJE ANUAL	VALOR SEMESTRAL	VALOR ANUAL
Equipo de Oficina	7.344,00	3%	110,16	220,32
Inmuebles	21.930,00	3%	328,95	657,90
Equipos de computación	2.437,80	3%	36,57	73,13
Equipos de oficina	170,34	3%	2,56	5,11
Muebles y Enseres	918,00	3%	13,77	27,54
Subtotal			492,00	984,00
2% Imprevistos			9,84	19,68
TOTAL			501,84	1.003,68



UNIVERSIDAD DE CUENCA

TABLA 3.7

3.7. SEGUROS.

CONCEPTO	VALOR INICIAL	%	SEGURO SEMESTRAL	SEGURO ANUAL
Equipo de Oficina	7.344,00	1,35%	49,57	99,14
Inmuebles	21.930,00	1,35%	148,03	296,06
Equipos de computación	2.437,80	2,50%	30,47	60,95
Equipos de oficina	170,34	1,35%	1,15	2,30
Muebles y Enseres	918,00	1,35%	6,20	12,39
TOTAL	32.800,14		235,42	470,84

TABLA 3.8

3.8. GASTOS ADMINISTRATIVOS.

GASTOS PERSONALES	CANTIDAD	VALOR MENSUAL	VALOR SEMESTRAL	VALOR ANUAL
Contador	1	50	300	600,00
TOTAL PERSONAL			300,00	600,00
GASTOS GENERALES				
Suministros de Oficina		10	60	120
2% Imprevistos			1,2	2,4
Total Suministros de oficina			61,2	122,4
TOTAL			361,20	722,40

TABLA 3.9

3.9. GASTOS DE VENTAS.

GASTOS	CANTIDAD	VALOR MENSUAL	VALOR SEMESTRAL	VALOR ANUAL
GASTOS GENERALES				
Propaganda	1	20,00	120,00	240,00
Representación	1	50,00	300,00	600,00
SUBTOTAL			420,00	840,00
2% Imprevistos			8,40	16,80
TOTAL COSTO VENTAS			428,40	856,80

TABLA 4

ESTADO DE FUENTES Y DE USOS.

INVERSIÓN	VALOR USD.	% INV. TOTAL	RECURSOS PROPIOS		RECURSOS TERCEROS	
			%	VALORES	%	VALORES
Activos Fijos	32.800,14	87,39%	78,00%	29.274,00	9,39%	3.526,14
Activos Diferidos	3.250,00	8,66%	5,91%	2.220,00	2,74%	1.030,00
Capital de Trabajo	1.482,13	3,95%	0,00%	0,00	3,95%	1.482,13
Inversión Total	37.532,27	100,00%	83,91%	31.494,00	16,09%	6.038,27



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Condiciones del crédito:

1. Monto	6.038,27		
2. Interés	14% anual	=	3,33% semestral
3. Plazo	5	años	
4. Período de pago	Trimestral	=	20 periodos
5. Forma de amortización	Dividendo Constante		
Amortización Dividendo Constante			

Una vez conocido el tipo trimestral, pasamos a calcular el valor de A_0 (valor actual de una renta unitaria, pospagable, de 32 trimestres de duración, con un tipo de interés trimestral del 3.33%)

$$A_0 = (1 - (1 + i)^{-n}) / i$$

luego, $A_0 = (1 - (1 + 0,0333)^{-20}) / 0,0333$

luego, $A_0 = 14,43$

A continuación se calcula el valor de la cuota constante

luego, $M = 6,038,27 / 14,43$

luego, $M = 418,35$

Por lo tanto, la cuota constante trimestral se eleva a 418,35 dólares

TABLA 5

TABLA DE AMORTIZACIÓN.

PERIODO	AMORTIZACIÓN	INTERÉS	DIVIDENDO	SALDO
0				6.038,27
1	217,28	201,07	418,35	5.821,00
2	224,51	193,84	418,35	5.596,48
3	231,99	186,36	418,35	5.364,50
4	239,71	178,63	418,35	5.124,78
5	247,70	170,65	418,35	4.877,09
6	255,94	162,40	418,35	4.621,14
7	264,47	153,88	418,35	4.356,68
8	273,27	145,08	418,35	4.083,40
9	282,37	135,98	418,35	3.801,03
10	291,78	126,57	418,35	3.509,25
11	301,49	116,86	418,35	3.207,76
12	311,53	106,82	418,35	2.896,23
13	321,91	96,44	418,35	2.574,32
14	332,62	85,72	418,35	2.241,70
15	343,70	74,65	418,35	1.898,00
16	355,15	63,20	418,35	1.542,85
17	366,97	51,38	418,35	1.175,88
18	379,19	39,16	418,35	796,69
19	391,82	26,53	418,35	404,87
20	404,87	13,48	418,35	0,00



UNIVERSIDAD DE CUENCA

TABLA 6

DEPRECIACIÓN DE LOS ACTIVOS FIJOS.

CONCEPTO	VALOR	%	VIDA ÚTIL	DEPRECIACIÓN ANUAL
Inmueble	21.930,00	5,00%	20	1.096,50
Vehiculo	7.344,00	20,00%	5	1.468,80
Equipos de Computación	2.437,80	33,33%	3	812,52
Equipos de Oficina	170,34	10,00%	10	17,03
Muebles y Enseres	918,00	10,00%	10	91,80
TOTAL				3.486,65

TABLA 7

AMORTIZACIÓN.

DESCRIPCIÓN	COSTO	PORCENTAJE	ANOS	VALOR ANUAL
Gastos puesta en marcha	400,00	20,00%	5	80,00
Gastos de Organización	630,00	20,00%	5	126,00
Gastos de Patentes	2220,00	20,00%	5	444,00
TOTAL				650,00

TABLA 8

GASTOS FINANCIEROS.

PERIODO	INTERÉS
0	
1	201,07
2	193,84
3	186,36
4	178,63
5	170,65
6	162,40
7	153,88
8	145,08
9	135,98
10	126,57
11	116,86
12	106,82
13	96,44
14	85,72
15	74,65
16	63,20
17	51,38
18	39,16
19	26,53
20	13,48



UNIVERSIDAD DE CUENCA

TABLA 9

GASTOS DE OPERACION PARA EL AÑO 1.

RUBROS	COSTOS	
	FIJOS	VARIABLES
Sueldos y Salarios		10.771,20
Materiales		159,12
Gastos directos		838,44
Mano de Obra Indirecta	1.224,00	0,00
Gastos por servicios.		1.689,12
Reparación y Mantenimiento		1.003,68
Seguros	470,84	
Depreciación	3.486,65	
Amortización	650,00	
Subtotales	5.831,49	14.461,56
Total de Costo de Ventas	20.293,05	
Gastos Administrativos	722,40	
Gastos Financieros	759,90	
Gastos de Ventas	856,80	
Subtotales	2.339,10	
Gasto Total	22.632,16	
Unidades vendidas promedio ponderado	180,00	
Costo unitario x tramite	125,73	

TABLA 10

GASTO DE VENTAS PROYECTADOS PARA LOS 10 AÑOS DE VIDA UTIL DEL PROYECTO

COSTOS DE PRODUCCIÓN PROYECTADOS PARA LOS 10 AÑOS DE VIDA UTIL DEL PROYECTO					
AÑO: 2.010 - 2.019					
RUBROS	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Sueldos y Salarios	10.771,20	11.740,61	12.797,26	13.949,02	15.204,43
Materiales	159,12	173,44	189,05	206,07	224,61
Gastos directos	838,44	913,90	996,15	1.085,80	1.183,53
Gastos por servicios.	1.689,12	1.841,14	2.006,84	2.187,46	2.384,33
VARIABLES	13.457,88	14.669,09	15.989,31	17.428,34	18.996,90
Mano de Obra Indirecta	1.224,00	1.334,16	1.454,23	1.585,12	1.727,78
Reparación y Mantenimiento	1.003,68	1.094,02	1.192,48	1.299,80	1.416,78
Seguros	470,84	513,21	559,40	609,75	664,62
Depreciación	3.486,65	3.486,65	3.486,65	2.674,13	2.674,13
Amortización	650	650	650	650	650
FIJOS	6.835,17	7.078,04	7.342,77	6.818,80	7.133,32
Total Gasto de Ventas	20.293,05	21.747,13	23.332,07	24.247,14	26.130,21
Gasto Administrativo	722,40	787,42	858,28	935,53	1.019,73
Gasto de Ventas	856,80	933,91	1.017,96	1.109,58	1.209,44
Gasto Financiero	759,90	828,29	902,84	984,10	1.072,66
Total gastos	2.339,10	2.549,62	2.779,09	3.029,21	3.301,83
Costo total	22.632,16	24.296,75	26.111,16	27.276,35	29.432,05
Unidades producidas	180,00	196,00	213,00	232,00	252,00
Costo Unitario	125,73	123,96	122,59	117,57	116,79



UNIVERSIDAD DE CUENCA

RUBROS	AÑOS				
	6	7	8	9	10
Sueldos y Salarios	16.572,83	18.064,38	19.690,17	21.462,29	23.393,90
Materiales	244,83	266,86	290,88	317,06	345,59
Gastos directos	1.290,04	1.406,15	1.532,70	1.670,64	1.821,00
Gastos por servicios.	2.598,92	2.832,82	3.087,78	3.365,68	3.668,59
VARIABLES	20.706,62	22.570,21	24.601,53	26.815,67	29.229,08
Mano de Obra Indirecta	1.883,28	2.052,77	2.237,52	2.438,90	2.658,40
Reparación y Mantenimiento	1.544,29	1.683,28	1.834,77	1.999,90	2.179,90
Seguros	724,44	789,64	860,71	938,17	1.022,61
Depreciación	2.674,13	2.674,13	2.674,13	2.674,13	2.674,13
Amortización					
FIJOS	6.826,14	7.199,82	7.607,14	8.051,11	8.535,03
Total Gasto de Ventas	27.532,76	29.770,04	32.208,67	34.866,77	37.764,11
Gasto Administrativo	1.111,50	1.211,54	1.320,58	1.439,43	1.568,98
Gasto de Ventas	1.318,29	1.436,94	1.566,26	1.707,23	1.860,88
Gasto Financiero	1.169,20	1.274,43	1.389,13	1.514,15	1.650,43
Total gastos	3.599,00	3.922,91	4.275,97	4.660,81	5.080,28
Costo total	31.131,76	33.692,94	36.484,64	39.527,58	42.844,39
Unidades producidas	274,00	298,00	324,00	353,00	384,00
Costo Unitario	113,62	113,06	112,61	111,98	111,57

PRECIO DE VENTA = COSTO DE VENTA + UTILIDAD

UTILIDAD = 125.73 USD. x 26,63% = \$ 33,49

PRECIO DE VENTA = 125.73 USD. + 33.49 = \$ 159,22



TABLA 11

**PRESUPUESTO DE INGRESOS
PROYECTADOS**

AÑOS: 2010 - 2019

VENTAS	AÑOS									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
VENTAS	180,00	196,00	213,00	232,00	252,00	274,00	298,00	324,00	353,00	384,00
Precio Unitario	159,22	159,22	159,22	159,22	159,22	159,22	159,22	159,22	159,22	159,22
Total Ingresos	28.659,70	31.207,22	33.913,97	36.939,16	40.123,57	43.626,43	47.447,72	51.587,45	56.204,85	61.140,69

TABLA 12

**ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL
AÑO 2010
EN DÓLARES.**

ACTIVOS		PASIVOS	
Activo Disponible		Pasivo a largo plazo	
Caja Bancos	1.482,13	Préstamo por pagar	6.038,27
		TOTAL PASIVO	6.038,27
Activo Fijo			
Inmuebles	21.930,00	PATRIMONIO	
Vehiculos	7.344,00	Capital Social	31.494,00
Equipos de Computación	2.437,80		
Muebles y Enseres	918,00		
Equipos de Oficina	170,34		
Activo Diferido			
Gastos de puesta en marcha	400,00		
Gastos de organización	630,00		
Gastos de patentes	2220,00		
TOTAL ACTIVOS	37.532,27	TOTAL PASIVO Y PA	37.532,27



UNIVERSIDAD DE CUENCA

TABLA 13

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO										
AÑOS: 2010 - 2019										
EN DÓLARES										
RUBROS	AÑOS									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ventas Netas	28.659,70	31.207,22	33.913,97	36.939,16	40.123,57	43.626,43	47.447,72	51.587,45	56.204,85	61.140,69
- Costo de Ventas	20.293,05	21.747,13	23.332,07	24.247,14	26.130,21	27.532,76	29.770,04	32.208,67	34.866,77	37.764,11
= UTILIDAD BRUTA	8.366,64	9.460,10	10.581,90	12.692,02	13.993,36	16.093,67	17.677,68	19.378,79	21.338,07	23.376,57
- Gastos de Administración	722,40	787,42	858,28	935,53	1.019,73	1.111,50	1.211,54	1.320,58	1.439,43	1.568,98
- Gastos de Ventas	856,80	933,91	1.017,96	1.109,58	1.209,44	1.318,29	1.436,94	1.566,26	1.707,23	1.860,88
= UTILIDAD OPERACIONAL	6.787,44	7.738,77	8.705,65	10.646,91	11.764,19	13.663,87	15.029,21	16.491,95	18.191,42	19.946,72
- Gastos Financieros	759,90	828,29	902,84	984,10	1.072,66	1.169,20	1.274,43	1.389,13	1.514,15	1.650,43
= UTILIDAD ANTES de PARTICIPACIÓN	6.027,54	6.910,47	7.802,81	9.662,82	10.691,53	12.494,67	13.754,77	15.102,82	16.677,27	18.296,29
- 15% de Participación Trabajadores	904,13	1.036,57	1.170,42	1.449,42	1.603,73	1.874,20	2.063,22	2.265,42	2.501,59	2.744,44
= UTILIDAD ANTES de IMPUESTOS	5.123,41	5.873,90	6.632,39	8.213,39	9.087,80	10.620,47	11.691,56	12.837,39	14.175,68	15.551,85
- 25% Impuesto a la Renta	1.280,85	1.468,48	1.658,10	2.053,35	2.271,95	2.655,12	2.922,89	3.209,35	3.543,92	3.887,96
= UTILIDAD NETA	3.842,56	4.405,43	4.974,29	6.160,05	6.815,85	7.965,35	8.768,67	9.628,04	10.631,76	11.663,89

TABLA 14

FLUJO DE CAJA

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA								
Años	Utilidad neta	Depreciación y Amortización (+)	Capital de trabajo (+)	Valor Residual (+)	Inversión (-)	Préstamo (+)	Amortización (-)	Flujo de efectivo (=)
0					37.532,27	6.038,27		-31.494,00
1	3.842,56	4.136,65					913,49	7.065,72
2	4.405,43	4.136,65					1.041,38	7.500,70
3	4.974,29	4.136,65					1.187,17	7.923,77
4	6.160,05	3.324,13					1.398,44	8.085,74
5	6.815,85	3.324,13					1.175,88	8.964,11
6	7.965,35	2.674,13					0,00	10.639,48
7	8.768,67	2.674,13					0,00	11.442,80
8	9.628,04	2.674,13					0,00	12.302,18
9	10.631,76	2.674,13					0,00	13.305,89
10	11.663,89	2.674,13	1.482,13				0,00	15.820,15



UNIVERSIDAD DE CUENCA

UNIVERSIDAD DE CUENCA



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**MAESTRÍA EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN
FINANZAS**

DISEÑO DE TESIS

TEMA:

**LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A LA GESTIÓN DE LAS
MICROEMPRESAS: CASO DE ESTUDIO APLICADO A MASTERCARGO
COMPANY -AIR AND OCEAN SERVICES-**

ELABORADO POR:

KAREN ELIZABETH BERMEO PAZMIÑO

Cuenca, Octubre de 2009



ANTECEDENTES

En la actualidad son múltiples las pequeñas empresas que se inician sin mayores estudios de mercado o análisis financieros previos, y son conocidas como microempresas o PYME que por lo general se caracterizan por tener tanto un número de empleados mínimo (menos de diez), como un volumen de ventas y de valor de activos limitados. Para esta clase de empresas se plantea la interrogante de que si alcanzarán el éxito empresarial y más aun, si lograrán mantener este éxito en el tiempo. En muchos de los casos este resultado depende del producto o servicio a ofertar, de la época en la que se implante el negocio, de la ubicación geográfica que se tenga y de otros factores adicionales. Sin embargo, cuando los conceptos y técnicas relacionados con la administración estratégica son desarrollados y empleados sin importar el tamaño del negocio, las microempresas han alcanzado sus objetivos superando los obstáculos surgidos.

Se tiene la idea errónea de que la administración estratégica debe ser diseñada exclusivamente para grandes empresas, cuando cualquier negocio por pequeño que éste sea necesita tener su visión definida para que los esfuerzos se canalicen apropiadamente. En muchas empresas se utilizan implícitamente herramientas de la administración estratégica al planificar la gestión del negocio para un año, dos años o al definir qué acciones se llevarán a cabo, cuáles serán las ventajas, desventajas o riesgos, entre otros aspectos que son tomados en cuenta, aunque no detallados dentro de un proceso formal pero que definitivamente se involucran en el establecimiento de la empresa.

Esta investigación pretende analizar las decisiones y acciones tanto administrativas como financieras a corto y mediano plazo, que determinen la rentabilidad a largo plazo de una microempresa de servicios. La formulación, implementación y evaluación de las estrategias adecuadas y ordenadas darán como resultado la planificación estratégica del negocio que por lo general se lo plantea para un período de tiempo de un año. De acuerdo a esto se ha trazado desarrollar el siguiente tema:

“LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A LA GESTIÓN DE LAS MICROEMPRESAS: CASO DE ESTUDIO APLICADO A MASTERCARGO COMPANY -AIR AND OCEAN SERVICES-”

La administración estratégica se lo relaciona únicamente con la planeación y las declaraciones de misión y visión, cuando el valor real de la planificación estratégica moderna tiene que ver con el pensamiento estratégico y el aprendizaje organizacional de los procesos orientados hacia el futuro; y es así que cuanto mayor sea el nivel de intensidad de la planificación, mayor será el nivel de rendimiento



financiero. A más de esto, la empresa creará ventajas competitivas a través del conocimiento funcional y las destrezas administrativas y técnicas.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Implementar lineamientos formales y operativos de administración estratégica para la empresa *Mastercargo -Air and Ocean Services-* para el año 2010.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar un análisis de los ambientes externo e interno de la empresa a través de un estudio FODA y plantear las estrategias respectivas.
- Formular la estrategia a través del desarrollo de planes a largo plazo que apoyen las fortalezas y oportunidades de la empresa.
- Implementar la estrategia a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos establecidos dentro del Plan Estratégico.
- Evaluar y controlar las actividades realizadas y los resultados obtenidos del proceso de tal manera que se pueda comparar el rendimiento real vs. el rendimiento deseado.

MARCO TEORICO

La administración estratégica ha evolucionado al grado de que su valor principal reside en ayudar a una organización a operar con éxito en un ambiente dinámico y complejo. Esta nueva administración exige que la empresa se transforme a una *organización que aprenda*, es decir que tenga la capacidad de crear, adquirir, transferir conocimientos y modificar su comportamiento para reflejar nuevos conocimientos e ideas.

Los profesionales del business se están apoyando en la teoría sobre la Administración Estratégica para dirigir sus negocios, pues los riesgos de fallas, errores, externalidades e incluso casos de quiebra prematura de sus empresas hacen que los conceptos de administración estratégica sean aplicados oportunamente para conservar su negocio dentro de un ambiente cada vez más competitivo.



El plan de administración estratégica se analizaría de acuerdo a las siguientes etapas⁵⁹:

Planificación financiera básica: en esta etapa se analizan los estados financieros actuales y se elaboran los presupuestos para el año siguiente (año 2010). Los proyectos que se proponen deben basarse en un análisis profundo de las cifras del año actual para poder presupuestar lo más apegado a la realidad.

Planificación basada en pronósticos: en esta etapa se consideran proyectos que abarcan más de un año y que no solo se centran en la información financiera sino en el entorno general de la empresa: lo que se debería mantener y lo que debe ser cambiado. Se trata de incluir a más de información interna, la asignación de fondos racional para las actividades.

Planificación orientada externamente: la planificación responde a los cambios del mercado, las nuevas tendencias del mercado, los posibles cambios del negocio por el contexto mundial en que se vive y a la competencia, mediante la utilización del pensamiento estratégico. Se proporcionan complejas e innovadoras técnicas para reunir información y predecir tendencias futuras.

Administración estratégica: esta etapa es de manifestación del compromiso de todos los niveles de la organización desde los inferiores hasta los gerenciales. Todos los ejecutivos y trabajadores desarrollan e integran una serie de planes y proyectos estratégicos dirigidos hacia el logro de los objetivos de la empresa, por lo que el nivel de involucramiento debe ser absoluto y la información estratégica debe diseminarse a través de redes de área local o intranets entre el personal de toda la organización.

PROBLEMAS

Generalmente, la aplicación de la administración estratégica implica el uso de *tecnologías* que deben ser implementadas en el negocio para resultados ideales y al ser el caso de estudio una empresa de servicios de comercio exterior, la tecnología juega un papel importante dentro de su análisis.

⁵⁹ WHEELEN Tomas L., HUNGER David J. "Administración Estratégica y Política de Negocios". Décima Edición. Pearson Educación. México. 2007.



El comercio electrónico se refiere al uso del internet para llevar a cabo transacciones comerciales, y es así que el internet está revolucionando las relaciones de negocios actuales, está cambiando la forma de interactuar entre clientes, proveedores y empresas e incluso la forma de trabajo interno de la empresa.

El caso de estudio puede encontrar ciertos inconvenientes con esta tecnología,

- si no está dispuesto a transformarse o a ajustarse a ciertos cambios relacionados con el uso del internet tales como nuevos accesos a mercados y posicionamiento de marca.
- si no está consciente que el equilibrio de poder ahora está en la parte del consumidor.
- aparición de nueva competencia a cada minuto y un ritmo de negocios cada vez más acelerado.
- si no está dispuesto a salir de sus fronteras tradicionales y aceptar al internet como un activo clave y como una ventaja competitiva fuerte.

Otro de los problemas que desafían a la administración estratégica es la *globalización*, por lo que la internacionalización de mercados y organizaciones ha cambiado la forma en que las corporaciones modernas hacen negocios: logrando costos y precios bajos para ser competitivas. Las empresas o negocios consideran un mercado global o mundial en vez de nacional.

Cuando los negocios se desenvuelven en mercados globales, la administración estratégica se vuelve más importante pues buscará mantenerse al tanto de los desarrollos internacionales y tratar de posicionar a la empresa logrando una ventaja competitiva a largo plazo.

Por otro lado, y en cuanto al sector de las microempresas por lo general se enfrentan a problemas de falta de financiación por lo que en algunas ocasiones no pueden trazarse objetivos a largo plazo limitando así sus posibilidades de expansión tanto tecnológica, geográficamente y de acceso a mercados.

METODOLOGÍA

Para la elaboración del trabajo investigativo se trabajará primero con la revisión bibliográfica sobre la Administración Estratégica para de esta manera lograr la recopilación de información necesaria que será aplicada en el caso de estudio.



Enfoque Cualitativo: con la información recopilada se procederá al análisis de la situación actual de la empresa calificando sus cualidades, destrezas, procedimientos establecidos, técnicas de control y mejora de procesos. En este enfoque se definirán las fortalezas y debilidades del negocio junto con el estudio de la industria en general.

Enfoque Cuantitativo: se trabajará con el análisis de los estados financieros, presupuestos y documentos contables que reflejen la situación financiera del negocio para que de esta manera la Gerencia pueda tomar las decisiones más acertadas. Dentro de este enfoque se analizarán las razones financieras y demás técnicas de análisis relevantes para el proceso.

Una vez se hayan analizado estos dos enfoques, se procederá con la formulación e implementación de las estrategias que sean necesarias para lograr obtener un sistema de administración estratégica real y confiable que permita mayor rentabilidad al negocio a largo plazo.

ESQUEMA TENTATIVO

CAPITULO NO. 1

LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS MICROEMPRESAS

4. Importancia de las pequeñas empresas y los proyectos empresariales.
 - 4.1. Las microempresas en el Ecuador y el papel de la Administración.
 - 4.2. Etapas del desarrollo de pequeñas empresas.
 - 4.3. Factores que influyen en el éxito de una nueva empresa.
5. Conceptos Básicos de Administración Estratégica.
 - 5.1. Utilidad del modelo de la Administración Estratégica.
 - 5.2. Utilidad del proceso de toma de decisiones estratégicas.
 - 5.3. Análisis de conceptos vs. la realidad actual de los negocios.
 - 5.4. La globalización de los negocios y la importancia de la tecnología en la actualidad.
6. Etapas de la Administración Estratégica para microempresas.



- 6.1. Formulación de la Estrategia.
 - 6.1.1. Tipos de Estrategias.
 - 6.1.2. Estrategias que se deben evitar.
- 6.2. Implementación de la Estrategia.
 - 6.2.1. Organización para la acción.
 - 6.2.2. Tipos de estructuras organizacionales.
 - 6.2.3. Desarrollo de una cultura corporativa.
- 6.3. Evaluación y Control.
 - 6.3.1. Tipos de Control.
 - 6.3.2. Medición del Rendimiento
 - 6.3.3. Problemas de medición del rendimiento.

CAPITULO NO. 2

EL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA APLICADO A MASTERCARGO COMPANY –AIR AND OCEAN SERVICES-

- 4. Análisis Externo del Negocio.
 - 4.1. Identificación de oportunidades y amenazas.
 - 4.2. Análisis de la Industria.
 - 4.3. Externalidades positivas y negativas.
- 5. Análisis Interno del Negocio.
 - 5.1. Identificación de fortalezas y debilidades.
 - 5.2. Análisis estructural y organizacional del negocio.
 - 5.3. Análisis de estados financieros.
- 6. Desarrollo de planes a largo plazo.
 - 6.1. Definición de Misión y Visión.
 - 6.2. Objetivos y resultados a lograr.
 - 6.3. Estrategias y planes a ejecutar.
 - 6.4. Políticas y directrices para la toma de decisiones.
- 7. Ejecución de la Estrategia.
 - 7.1. Elaboración de programas y demás actividades para cumplir el plan



- trazado.
- 7.2. Presentación de presupuestos y costo de los programas.
- 7.3. Definición de procedimientos internos.

- 8. Revisión de Resultados.
 - 8.1. Supervisión del desempeño.
 - 8.2. Valoración de actividades.
 - 8.3. Evaluación de resultados reales.

CAPITULO NO. 3

RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

1. Conclusiones del nuevo sistema implantado de administración estratégica.
2. Recomendaciones a la gerencia en base a la evaluación de resultados.

BIBLIOGRAFIA

- PARKIN, Michael. Economía. Octava Edición. Pearson Educación. México 2009.
- GRAUE RUSSEK, Ana Luisa. Microeconomía: Enfoque de Negocios. Pearson Educación. México 2006.
- O'KEAN, José María. Economía. McGraw-Hill. España 2005.
- PINDYCK S., Robert, RUBINFELD L., Daniel. Microeconomía. Quinta Edición. Pearson Educación. Madrid 2001.
- CASTRO, Alfredo. Introducción a la Microeconomía. Siglo XXI Editores. México.
- MONCHON, Francisco. Microeconomía. McGraw-Hill. Madrid-España 1999.
- CASTAÑO, Ramón. Ideas Económicas Mínimas. Eco-Ediciones. Colombia 2000.
- SALVATORE, Dominick. Economía y Empresa: Compendios. Schaum 1998.
- WHEELEN, Thomas L., HUNGER, J. David. Administración Estratégica y Política de Negocios. Conceptos y Casos. Décima Edición. Pearson Educación. México 2007.
- KOTLER, Philip. KELLER, Kevin Lane. Dirección de Marketing. Duodécima Edición. Pearson Educación. México 2006.



CRONOGRAMA DE TRABAJO

<u>ACTIVIDADES</u>						
	Oct-09	Nov-09	Dic-09	Ene-10	Feb-10	Mar-10
RECOPIACIÓN DE LA INFORMACION.	■	■				
ANALISIS Y TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN.		■				
CONSTRUCCIÓN Y REDACCIÓN CAPÍTULO NO. 1			■			
CONSTRUCCIÓN Y REDACCIÓN CAPÍTULO NO. 2				■		
CONSTRUCCIÓN Y REDACCIÓN CAPÍTULO NO. 3					■	
REVISIÓN DE CAPITULOS					■	
PRESENTACION DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN						■