

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tesis previa a la obtención del Título de: Ingeniera
Comercial

**“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA
INPROESPUMA, FABRICANTE DE ESPONJA, COLCHONES Y ALMOHADAS,
UBICADA EN EL VALLE DE LOS CHILLOS, PARROQUIA CONOCOTO”.**

AUTORA:

AMANDA PATRICIA PÉREZ CUÁSQUER

DIRECTORA:

MSc.Ing. NARCIZA AGUIRRE

Quito, Enero de 2012

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

La tesis de grado titulada “DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE NEGOCIOS, PARA LA EMPRESA INPROESPUMA, FABRICANTE DE ESPONJAS, COLCHONES Y ALMOHADAS, UBICADA EN EL VALLE DE LOS CHILLOS, PARROQUIA CONOCOTO” ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, original, auténtica respetando derechos de autor, los mismos que constan en el pie de páginas.

En virtud de esta declaración los resultados y conclusiones a los que he llegado en esta tesis de grado son de mi absoluta responsabilidad.

Quito, 24 de octubre de 2011

Amanda Pérez

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a mis padres por su apoyo, paciencia, comprensión pero sobre todo por creer en mí, gracias por su buen ejemplo de lucha constante y por guiar mis pasos siempre. A mi hermana por ser un apoyo y por haber estado conmigo en todo el proceso de mi educación.

A mi hija quién con solo una mirada me dice que nunca me tengo que rendir y me inspira a seguir adelante.

Amanda Patricia Pérez Cuásquer

AGRADECIMIENTO

A Dios por guiarme con su luz y no abandonarme en ningún aspecto de mi existencia, si bien la vida es un camino muy duro al recorrer le agradezco por no abandonarme.

Un gracias a mis padres, por estar ahí siempre dispuestos a prestarme su ayuda o simplemente darme un consejo además de que me han proporcionado las herramientas necesarias para poder enfrentar cada uno de los obstáculos que se ponen en el camino.

A mi esposo por apoyarme en la culminación de esta meta importante de mi vida.

A la Universidad Politécnica Salesiana por haberme abierto sus puertas, para poder ser un integrante de esta noble institución. Agradezco a cada uno de los maestros que con dedicación y empeño impartieron sus conocimientos y experiencias con el objeto de formar profesionales y también personas.

A la MSc. Ing. Narciza Aguirre, por su entera dedicación y paciencia para el desarrollo de esta tesis, por impartir sus conocimientos a lo largo del desarrollo de este trabajo hasta, llegar a su culminación con éxito.

Finalmente mi agradecimiento a la empresa Inproespuma, especialmente al Ing. David Ramos quien de forma cortés me ha dedicado tiempo para la entrega de información, conocimiento de la empresa y todo lo que incluyó la investigación de la misma.

Amanda Pérez

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

1.1.1 Definición	1
1.1.2 Características.....	2
1.1.3 Objetivos de la Planificación Estratégica	2
1.1.4 Beneficios de la Planificación Estratégica.....	2
1.1.5 Etapas de la Planificación Estratégica	3
1.2.1 Cultura empresarial.....	6
1.2.1.1 Elementos de la cultura organizacional	7
1.2.1.2 Características de la cultura organizacional.....	8
1.2.2 Valores de la empresa	9
1.2.3 La misión	9
1.2.3.1 Importancia de la misión.....	10
1.2.3.2 Características de la misión	10
1.2.3.3 Elementos de la misión	11
1.2.4 La visión	12
1.2.4.1 Importancia de la visión.....	13
1.2.4.2 Elementos de la visión	14
1.2.5 La política	14
1.2.6 Objetivos de la empresa.....	15
1.2.7 Ambiente externo de la empresa (micro y macro ambiente).....	17

1.2.7.1 Macro ambiente	18
1.2.7.1.1 Sector político.....	19
1.2.7.1.2 Sector económico.....	19
1.2.7.1.3 Sector socio cultural.....	20
1.2.7.1.5 Sector ecología (medioambiental)	22
1.2.7.1.6 Sector legal	23
1.2.7.2 Microambiente (marco industrial)	23
1.2.7.3 Evaluación de las oportunidades y amenazas	28
1.2.8 El ambiente interno de la empresa.....	33
1.2.8.1 Posición.....	33
1.2.8.2 Recursos.....	42
1.2.8.5 Análisis de la cadena de valor.....	45
1.2.8.6 Evaluación de fortalezas y debilidades	49
1.2.9 Estrategias empresariales.....	53
1.2.9.1 Definición de la estrategia	54
1.2.9.2 Tipos de estrategias.....	54
1.2.10 Plan táctico y plan operativo.....	60
1.2.10.1 Plan táctico.....	60
1.2.10.2 Plan operativo	63
1. 2.10.2.1 Construcción de la planeación operativa	64

CAPITULO II. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

2.1 Historia del sector industrial	66
2.1.1 Antecedentes y constitución de la empresa	67
2.2 Análisis de la situación actual de la empresa.....	68
2.3 Análisis de los elementos estratégicos.....	71
2.3.2 Análisis de los valores de la empresa	71
2.3.3 Análisis de la misión de la empresa.....	71
2.3.4 Análisis de la visión de la empresa.....	72
2.3.5 Análisis de la política de la empresa.....	72
2.3.6 Análisis de los objetivos de la empresa.	73
2.3.7 Diagnóstico del ambiente externo de la empresa.....	74
2.3.7.1 Macro ambiente	75
2.3.7.1.1 Sector político.....	75
2.3.7.1.2 Sector económico.....	76
2.3.7.1.3 Sector socio cultural.....	81
2.3.7.1.4 Sector tecnológico.....	85
2.3.7.1.5 Sector ecología (medioambiental)	86
2.3.7.1.6 Sector legal	87
2.3.7.2 Ambiente industrial (modelo de las cinco fuerzas de porter).	88
2.3.7.2.1 Amenaza de los nuevos competidores	88
2.3.7.2.2 Poder de negociación de los proveedores	89
2.3.7.2.3 Poder de negociación de los compradores	90
2.3.7.2.4 Productos sustitutos	92

2.3.7.2.5 Rivalidad entre los competidores.....	92
2.3.7.3 Evaluación de oportunidades y amenazas	93
2.3.8 Diagnóstico del ambiente interno de la empresa	94
2.3.8.1 Análisis de las áreas de la empresa.....	95
2.3.8.1.1 Área administrativa.....	95
2.3.8.1.2 Departamento financiero.....	99
2.3.8.1.3 Departamento de producción	105
2.3.8.1.4 Departamento de mercadeo	110
2.3.8.2 Evaluación de fortalezas y debilidades	116

CAPÍTULO III.PROPUESTA ESTRATÉGICA

3.1 Cultura empresarial.....	141
3.2 Valores de Inproespuma	142
3.3 Misión	143
3.4 Visión.....	144
3.5 Política de la empresa	144
3.6 Estructura orgánica propuesta.....	145
3.7 Objetivos estratégicos	146
3.8 Metas de Inproespuma	146
3.9 Políticas de Inproespuma.....	147
3.10 Objetivos y políticas de los departamentos.....	147
3.11 Estrategias de la empresa.....	150

3.11.1 Estrategias de la matriz FODA	150
3.11.2 Estrategias de Porter	154
3.12 Plan táctico operativo.....	154
3.13 Descripción de los planes táctico/operativos por cada área de la empresa.....	157
3. 14 Financiamiento.....	179
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	182
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	188
BIBLIOGRAFÍA	190
ANEXOS	192

ÍNDICE DE CUADROS

No.	NOMBRE	PÁGINA
1	Modelo de Administración Estratégica	3
2	Modelos de Planeación Estratégica	4
3	Formato de la matriz MEFE	32
4	Tipos de recursos tangibles	44
5	Recursos tangibles	45
6	Formato de la matriz MEFI	51
7	Formato Matriz FODA para la formulación de estrategias	53
8	Tipos de estrategias alternativas	57
9	Formato para programas tácticos	63
10	Datos económicos Inproespuma	70
11	Tasas de interés en Ecuador	77
12	Variación porcentual de índice de precios al consumidor	78
13	Variación porcentual de índice de precios al productor	79
14	Información porcentual de las tasas de ocupación plena, subempleo, ocupados no clasificados y desempleo.	80
15	Salarios promedio en Ecuador (Mayo 2010-Enero 2011)	81
16	Proyección de la población de la provincia de Pichincha 2010	82

17	Número de años promedios de estudio en el Ecuador	84
18	Número de años promedio de estudio en la provincia de Pichincha	84
19	Acceso a Internet en Ecuador	84
20	Acceso a Internet en la provincia de Pichincha	85
21	Tenencia de línea telefónica en la provincia de Pichincha	85
22	Proveedores de Inproespuma	90
23	Clientes frecuentes de Inproespuma	91
24	Clientes no frecuentes de Inproespuma	91
25	Matriz de evaluación de factores externos de Inproespuma	93
26	Organigrama estructural de Inproespuma	96
27	Remuneraciones de Inproespuma	97
28	Empresas proveedoras y materias primas	98
29	Análisis financiero de los indicadores de liquidez	101
30	Análisis financiero de los indicadores de endeudamiento	103
31	Análisis financiero de indicadores de rentabilidad	104
32	Recurso tecnológico y de infraestructura	109
33	Crecimiento demográfico de los cantones Quito, Mejía y Rumiñahui	111
34	Precios de los productos de Inproespuma	112
35	Ventas de Inproespuma 2008/2009/2010	113

36	Productos de Inproespuma	115
37	Matriz de evaluación de factores internos de Inproespuma	116
38	Matriz FODA	119
39	Organigrama propuesto para Inproespuma	145
40	Matriz de los planes táctico operativo de Inproespuma	156
41	Programación radio	172
42	Ventas del año 2010 de Inproespuma	173
43	Financiamiento del Plan Estratégico	179
44	Datos del crédito del BNF	180
45	Tabla de amortización	181

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	NOMBRE	PÁGINA
1	Elementos fundamentales de la Planificación Estratégica	5
2	Preguntas para desarrollar la misión	10
3	Preguntas para desarrollar la visión	12
4	Marco de Pestel	18
5	El modelo de las cinco fuerzas de Porter	23
6	Cadena de valor	46

ÍNDICE DE GRÁFICOS

No.	NOMBRE	PÁGINA
1	Número de colaboradores que conocen los elementos de la planeación	123
2	Conocimiento de funciones	124
3	Aprovechamiento del tiempo de trabajo	125
4	Supervisión de actividades laborales	126
5	Comunicación interna	127
6	Incentivos y motivación	128
7	Medidas de seguridad laboral	129
8	Factores por orden de prioridad	130
9	Colaboradores que creen necesario la aplicación del Plan Estratégico	132
10	Percepción de los clientes con respecto al producto	133
11	Cumplimiento de tiempos de entrega	134
12	Servicio de la empresa	135
13	Demanda del producto	136
14	Factores por orden de prioridad	137
15	Medios de publicidad por los que los clientes conocen a la empresa	139
16	Estadística de los lectores de la revista La Familia	172

RESUMEN EJECUTIVO
DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA
INPROESPUMA, FABRICANTE DE ESPONJAS, COLCHONES Y
ALMOHADAS, UBICADA EN EL VALLE DE LOS CHILLOS, PARROQUIA
CONOCOTO

Inproespuma Cía. Ltda. Es una empresa que se dedica a la fabricación de esponjas, colchones y almohadas en la ciudad de Quito y sus alrededores, el producto de mayor venta son las esponjas, aunque en los tres últimos años estas han ido en constante decrecimiento.

El producto estrella de la empresa siempre han sido las esponjas, pero al existir rotundos cambios en el mercado específicamente la presencia de nueva competencia, le ha restado sustancialmente sus ventas, por lo que es necesario pensar en sus otros productos como los colchones y almohadas. El problema no solo radica en el comportamiento del mercado sino más bien en el funcionamiento interno de la organización, ya que la administración de la empresa no está basada en ningún modelo de Plan Estratégico, por esta razón no proyecta a largo plazo y solo asume los retos del momento cuando está en condiciones de hacerlo. Inproespuma no tiene definida una, visión, metas ni procesos, pues solo está basado en la tradición, esto como consecuencia de que el gerente general es quien se tiene que hacer cargo de todos los asuntos relacionados con la organización apenas apoyado por la funciones de una secretaria . La falta de planificación ha arrastrado muchas consecuencias como el no haber obtenido los resultados económicos esperados, el decrecimiento de la participación en el mercado y además de que los empleados no tienen una visión clara de a dónde deben llegar o cuáles son los resultados que busca la empresa.

A lo largo de la administración de INPROESPUMA no se ha buscado la manera de hacer un estudio de la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes podrían

proporcionarle a la empresa la base para que tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.

De ahí surge la necesidad de desarrollar un Plan Estratégico, pues el gerente y los accionistas saben que si no buscan soluciones la empresa fácilmente podrá llegar a la quiebra, esta opción estratégica primero le ayudará a conocer el entorno en el que se desenvuelve y a realizar un análisis minucioso de cómo está funcionando internamente, posteriormente esta investigación le dará la pauta para saber cuáles son los objetivos y metas que desea alcanzar en un tiempo determinado, en conjunto toda esta información generará las alternativas estratégicas que mediante la capitalización de la productividad y competitividad se obtendrán resultados deseados para la empresa.

Con el estudio realizado se determinó claramente cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la empresa, también se desarrollo un análisis del funcionamiento interno, estos datos contribuyeron a la detección de los problemas para posteriormente realizar una propuesta estratégica que le ayuda a superar la situación actual. Finalmente se concluyó que la empresa cuenta con los medios para mejorar sus puntos débiles, que a pesar de que la competencia es fuerte, siempre existe un segmento de mercado que se puede captar y que a través del uso de medios publicitarios y mejorando su estructura interna se pueden alcanzar los objetivos propuestos.

El costo total de implementar el Plan Estratégico es de 134560,53, proyectado para cinco años y financiado a través de dos formas, el primero un aporte de los accionistas y el resto un crédito solicitado al Banco Nacional de Fomento.

CAPITULO I

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El plan estratégico dentro de la organización es muy importante puesto que la empresa necesita un delineamiento que este plasmado en un documento que le sirva como un mapa para redescubrir la verdadera razón de existir de la empresa, conocer cuál es la actual situación, y tomar decisiones que puedan favorecer a su desarrollo de . Para lograr el éxito en la puesta en marcha es necesario que toda la empresa en conjunto se involucre, esto es, todos sus niveles, recursos, potencial.

1.1.1 DEFINICIÓN

“La planificación estratégica es un documento formal elaborado por escrito que sigue un proceso lógico, progresivo, realista, coherente orientado a las acciones futuras que habrán de ejecutarse en la empresa, utilizando recursos disponibles, procurando el logro de sus objetivos y estableciendo los mecanismos de control de dichos logros”.⁸

La planificación estratégica es una herramienta utilizada por la Gerencia de la empresa, elaborada por escrito en el cual se detalla un proceso lógico, realista y coherente que busca las ventajas competitivas de la empresa, analiza su medio ambiente, recursos, presiones y detalla la formulación y puesta en práctica de las estrategias utilizando los recursos disponibles procurando el logro de sus objetivos y estableciendo mecanismos de control para estos logros.

⁸ RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín, “*Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*”, 5ta edición, Ed. Thompson, México, 2005, p. 124

1.1.2 CARACTERÍSTICAS

- 1.- Herramienta en la cual interviene la dirección, es decir los niveles jerárquicos más elevados de la empresa.
- 2.- Información básica de la empresa, son datos de ¿Cómo?, ¿Qué negocio tiene?, ¿Quiénes son los clientes?
- 3.-Planeación de Largo Plazo, en términos de sus efectos consecuencias.
- 4.- Analiza el entorno interno y externo de la empresa, en consecuencia, está sujeta a la incertidumbre de los acontecimientos ambientales; para enfrentar esta incertidumbre la planeación estratégica basa sus decisiones en los juicios y no en los datos.
- 5.- Brinda lineamientos clave para la toma de decisiones ya que incluye a la empresa como totalidad para obtener el efecto sinérgico de la capacidad de la empresa.

1.1.3 OBJETIVOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

- Diseñar y cumplir con un proceso estratégico, que permita establecer mejoras dentro de la organización.
- Realizar un profundo análisis de la ambiente tanto interno como externo de la empresa, que deje entender su situación real.
- Aplicar todo el proceso estratégico documentado en la organización.

1.1.4 BENEFICIOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

- Contribuir a la obtención de una mejor rentabilidad y éxito de la empresa.
- Mantenerse alerta ante las amenazas y mejora la comprensión de las estrategias de los competidores.
- Fortalece y pone en práctica los principios adquiridos en la misión, visión, valores.

- Aviva la comunicación dentro de la organización y mejora la productividad, puesto que crea menor oposición al cambio.
- Contribuye a la canalización de esfuerzos hacia un mismo objetivo.
- Brinda un entorno para mejorar la coordinación y el control de las actividades.
- Disminuye el gasto de recursos y tiempo que se toma para corregir los errores.
- Brinda un mayor grado de disciplina y formalidad dentro de la organización.

1.1.5 ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Existen diversos modelos de planeación estratégica, y se observa de forma generalizada que llevan la misma esencia, por lo que a continuación se presentan algunos de ellos:

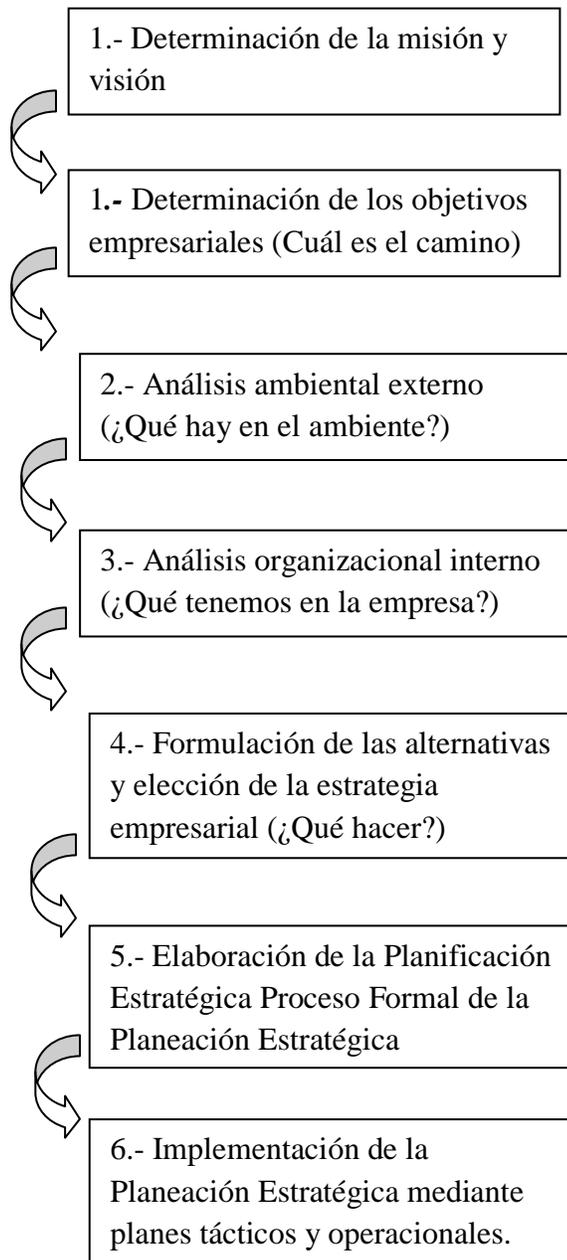
CUADRO No. 1

Modelo de Administración Estratégica



Fuente: FUENTES, X, Diseño de la Estrategia Competitiva, 2002,
Elaboración: La autora

CUADRO No. 2
Modelo de Planeación Estratégica



Fuente: KOONTZ, Harold, Administración, 2008
Elaboración: La autora

FIGURA No. 1
Elementos Fundamentales de la Planificación Estratégica



Fuente: www.es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas

Elaboración: La autora

Después de realizar un análisis minucioso de cada uno de los tres modelos de la planeación estratégica, se nota que todos tienen mucho en común, pero al tratarse de una pequeña empresa se debe elegir el que más se apegue a sus necesidades, que le brinde un proceso fácil de entender y aplicar y que no deje ningún aspecto importante por fuera, por lo que se concentrará el estudio en el modelo del cuadro No. 2, es decir que en lo posterior se seguirán estos parámetros para el desarrollo del Plan Estratégico de Inproespuma. Las otras dos propuestas a pesar de que tienen características similares no están muy acordes con la realidad de la empresa, pues en el modelo No.1 por ejemplo, habla de estrategias actuales y también obvia la creación de una visión y en el modelo

No.3 no habla nada a cerca de la implementación de objetivos y la visión, además de que su esquema no es tan claro. Inproespuma es una empresa que necesita que se desarrolle un Plan Estratégico íntegro sin dejar ningún aspecto de lado.

PLAN ESTRATÉGICO

El Plan Estratégico es la manera de poner en práctica la estrategia empresarial. Es decir que la estrategia se preocupa por las cosas que se van a hacer para conseguir los objetivos empresariales propuestos, por otro lado el plan estratégico se orienta al camino, o sea al cómo lo va a hacer teniendo en cuenta lo que hay en el ambiente y lo que tenemos en la empresa.

1.2.1 CULTURA EMPRESARIAL

“La cultura de una organización es un patrón de conducta, desarrollado por una organización, conforme va aprendiendo a enfrentar su problema de adaptación al exterior e integración interior”.⁹

Una cultura organizacional correcta es el fundamento para que una empresa pueda alcanzar el éxito, pasarla por alto puede producir grandes barreras para adaptarse a las condiciones de cambio, por lo tanto una cultura organizacional debe apoyar el compromiso colectivo del personal, esta debe fomentar la competencia y el entusiasmo entre todos los niveles jerárquicos de la organización.

⁹ **NONNI**, Paola Gabriela, *Planeación estratégica aplicada en la empresa Seryflex para incrementar su productividad y mejorar su calidad*, Tesis U.P.S Facultad de Administración de Empresas, Quito, Marzo2006.p.30

Thomas Watson, Jr., presidente de General Motors, subraya la importancia de la filosofía de una compañía de la siguiente forma:

“Esta es mi tesis: creo firmemente que cualquier organización para sobrevivir y tener éxito, debe tener un sólido conjunto de creencia sobre el cual basa todas sus políticas y actitudes. Además, considero que el único factor importante en el éxito de una empresa es el apego fiel a esas creencias”.

En una empresa todos los factores son importantes para su éxito, pero en especial el grado de apego que tengan las personas a la filosofía, el espíritu, las buenas actitudes y el compromiso con su trabajo son clave para el éxito, en la actualidad el que los empleados puedan identificarse con la cultura de su organización se lo considera como una ventaja competitiva.

1.2.1.1 ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

1.- Elementos visibles.- Dentro de estos se expresan las creencias, valores, ceremonias, normas, ritos, slogans, conductas, símbolos, etc., la mayor parte de las veces son observables, pero en realidad son la representación de valores, creencias, suposiciones, localizadas a nivel más profundo.

2.- Elementos invisibles.- Estos están localizados generalmente a nivel más profundo en la mente de los miembros que forman la organización, en donde residen los sentimientos, valores, actitudes, que son difíciles de explicar pero que influyen en el comportamiento de los individuos en las organizaciones.

1.2.1.2 CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

- **Es única y distintiva:** es decir, cada organización tiene su cultura propia que la distingue de las demás organizaciones.
- **Identidad de sus miembros:** Es el grado en que los trabajadores se identifican con la organización como un todo y no sólo con su tipo de trabajo.
- **Enfoque hacia las personas:** Las decisiones de la administración toman en consideración las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
- **La integración de unidades:** se refiere a que conlleva al trabajo en equipo.
- **El control:** Establece el uso de reglas, procesos y supervisión para el control de la conducta de los individuos.
- **Tolerancia al riesgo:** Es el grado que se le permite a los empleados para que sean innovadores, arriesgados y agresivos.
- **Los criterios para recompensar:** Cómo se distribuyen las recompensas; entre los que se pueden mencionar el aumento de sueldos y ascensos de acuerdo con el rendimiento del empleado.
- **El perfil hacia los fines o los medios:** En que forma la administración obtiene una visión de los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.

1.2.2 VALORES DE LA EMPRESA

Los valores de la empresa son todos los principios de conducta de las personas que pertenecen a la organización y estos sirven de guía para su toma de decisiones y comportamiento. Algunos de estos están establecidos como sus posiciones sobre la ética, la calidad y seguridad, la comprensión a los clientes, la diversidad del producto o servicio, y la productividad.

1.2.3 LA MISIÓN

La declaración de la misión en una empresa es elemental puesto que sirve para los tres niveles de una empresa para el nivel directivo, para el administrativo y para el operativo; a nivel directivo, les permite potenciar la capacidad de respuesta de la empresa frente a las oportunidades y amenazas que presenta el entorno; a nivel administrativo, apoya al rendimiento de los recursos humanos, financieros, técnicos y además favorece a la coordinación entre las diferentes áreas logrando la colaboración entre sí; a nivel operativo, les da a entender cuál es la importancia de su trabajo dentro de la empresa y a dar su mayor esfuerzo en la actividad que realizan para alcanzar el éxito.

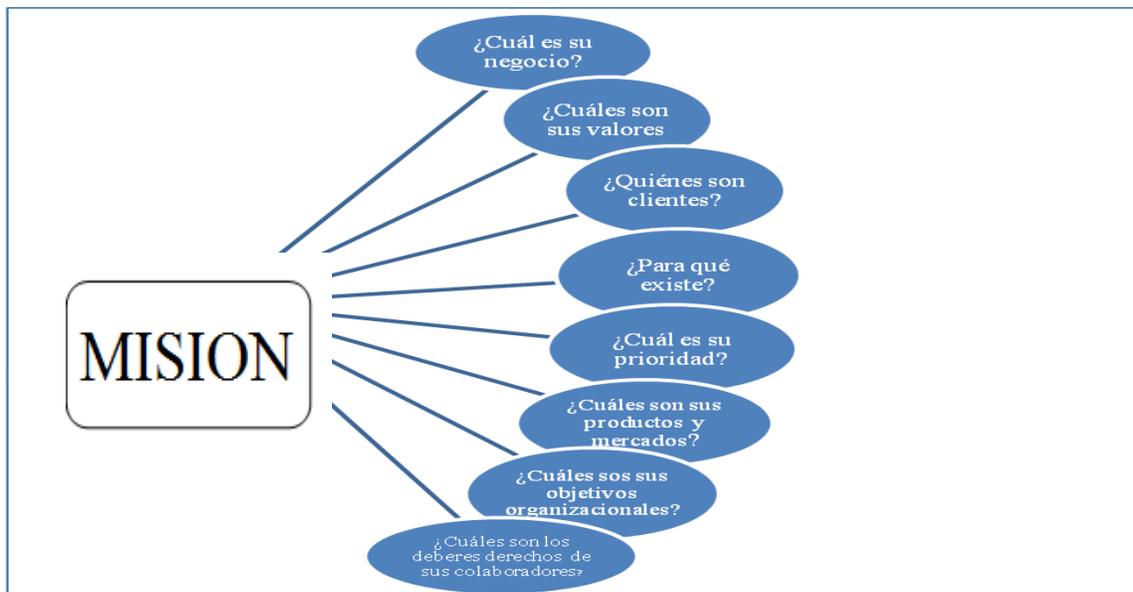
La misión es la razón de ser de la empresa que involucra a todos los niveles de la organización además valores y principios, esta debe definir lo que pretende cumplir, el para quién lo va hacer y además algunos elementos como la historia de la organización, las prioridades de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.

1.2.3.1 IMPORTANCIA DE LA MISIÓN

La declaración de la misión en una empresa es importante porque existen estudios que revelan que las organizaciones que tienen una misión formal poseen el doble del rendimiento promedio sobre el capital contable de los accionistas. Es importante decir que las declaraciones sobre la misión deben corresponder a una visión a largo plazo sobre lo que la organización quiere llegar a ser, la única meta que la distingue de organizaciones similares.

FIGURA No. 2

Preguntas para desarrollar la misión



Fuente: Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica, 1997.

Elaboración: La autora

1.2.3.2 CARACTERÍSTICAS DE LA MISIÓN

1.- Enfoque más hacia el mercado que hacia el producto

Debe enfocarse hacia la amplia gama de las necesidades de la organización que busca satisfacer y no al producto o servicio que está vendiendo.

2.- Realizable

Aunque lo que la misión busca es maximizar la eficacia del rendimiento de la empresa, la misión debe ser realista y realizable, es decir debe brindar a la empresa una visión de nuevas oportunidades pero sin dirigir a la organización a situaciones arriesgadas e irreales que vayan más allá de sus propias capacidades.

3.- Motivadora

Una misión debe estar bien definida de tal manera que proporcione a todas las personas de la organización un sentido compartido del propósito independientemente del área a la que pertenezca el empleado.

4.- Específica

Debe proporcionar el direccionamiento y las pautas a todos los niveles organizacionales que se deben seguir para llevar al éxito a la empresa.

1.2.3.3 ELEMENTOS DE LA MISIÓN

1.- Clientes: ¿Quiénes son los clientes de la empresa?

2.- Productos o servicios: ¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?

3.- Mercados: ¿Dónde compete la empresa?

4.- Tecnología: ¿Es la tecnología un interés primordial de la empresa?

5.- Interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad: ¿Trata la empresa de alcanzar objetivos económicos?

6.- Filosofía: ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales de la empresa?

7.- Concepto de sí misma: ¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa o su principal ventaja competitiva?

8.- Interés por la imagen pública: ¿Se preocupa la empresa por asuntos sociales, comunitarios y ambientales?

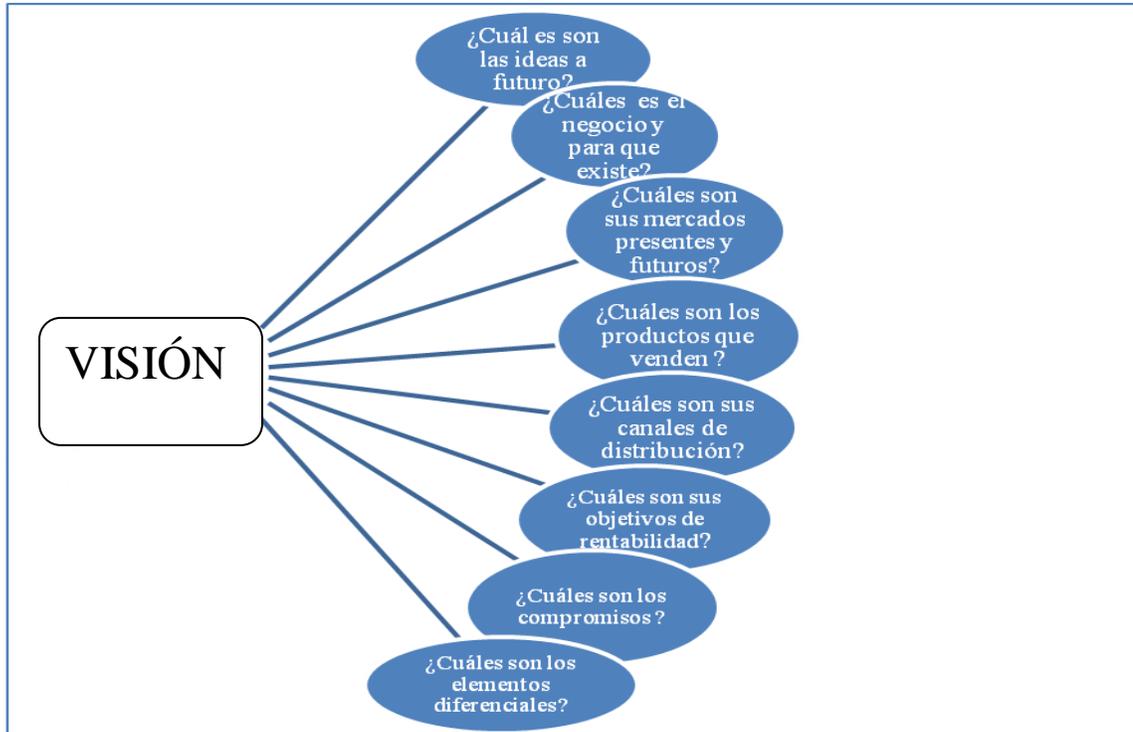
9.- Interés por los empleados: ¿Se considera que los empleados son un activo valioso de la empresa?

1.2.4 LA VISIÓN

La visión es la proyección que se hace de la empresa a futuro, tomando en cuenta clientes, empleados y propietarios, esta le da un sentido estratégico a los planes, programas, acciones y decisiones. En pocas palabras es poder ver el plano en donde quiere desarrollarse sin que este se haya materializado para dar un mejor desarrollo a la visión es necesario contestar algunas preguntas respecto a la organización y se muestra en el siguiente cuadro.

FIGURA No. 3

Preguntas para desarrollar la visión



Fuente: FRED, David, Conceptos de Administración Estratégica, 1997
Elaboración: La autora

1.2.4.1 IMPORTANCIA DE LA VISIÓN

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. En empresas nuevas tiene mayor trascendencia; por esta razón su correcto planteamiento es esencial para conseguir lo que la empresa quiere.

1.2.4.2 ELEMENTOS DE LA VISIÓN

- **Formulada para los líderes de la organización:** los líderes deben entender las expectativas de todos los actores de la organización.
- **Dimensión del tiempo:** se debe definir claramente un horizonte de tiempo, es recomendable un tiempo de cinco años.
- **Integradora:** la visión debe ser compartida permanentemente por todos los colaboradores de la organización.
- **Positiva y alentadora:** esta debe natamente inspirar el compromiso, debe estar redactada en términos claros y fáciles de entender.
- **Realista y posible:** debe estar basado en el conocimiento sólido de la empresa y su experiencia, esta no debe ser solo una fantasía sino que debe tener miras a convertirse en una realidad.
- **Consistentes:** debe estar relacionado con la realidad de la empresa y sus valores.

1.2.5 LA POLÍTICA

“Las políticas se refieren a las líneas directrices específicas, los métodos, los procedimientos, las reglas, las formas y las prácticas administrativas que se establecen para respaldar y fomentar el trabajo que llevará a alcanzar las metas enunciadas”¹⁰

¹⁰ **FRED**, David, *Conceptos de Administración Estratégica*, Quinta Edición, Editorial Pearson Educación, México, Año 1997, p 63.

1.2.6 OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Los objetivos son desarrollados en función de la misión y la visión de la empresa, por estas razones una vez determinadas estas es necesario pasar a la fijación de objetivos, se refieren a un resultado que la empresa desea lograr dentro de un período de tiempo específico, estos deben ser claramente definidos para que lo puedan entender todas las personas de la empresa, es por ello que para su definición se han establecido características detalladas a continuación:

1.- Orientados hacia resultados específicos

Los objetivos deben apoyar el logro de la misión y visión de la empresa, deben guiar a la misma dirección y estar encausados al logro de resultados concretos.

2.- Medurable a través del tiempo

En lo que sea posible los objetivos deben establecer en forma concreta; lo que esperan y cuándo lo esperan, solo de esta manera pueden medirse el logro de los mismos en forma razonablemente objetiva, es importante recalcar que los objetivos pueden cuantificarse en términos como cantidad, calidad, tiempo, costo, índice, porcentaje, tasa.

3.- Factible

Esto se refiere a que los objetivos deben ser realistas y alcanzables, posibles de lograr, se deben establecer en vista de lo que los directivos piensan que pasará en la rama industrial de su empresa, tomando en cuenta aspectos externos como las posibles acciones de los competidores, aspectos económicos, sociales, políticos, técnicos, y de medio ambiente así como también aspectos internos como capacidades directivas, motivaciones y desmotivaciones de los empleados, capital con el que dispone la empresa, tecnología y equipos.

Los objetivos realizados de manera correcta y tomando en cuenta todos los aspectos anteriores pueden lograrse con éxito en el lapso de tiempo especificado.

4. Aceptables para todas las áreas funcionales de la empresa.

Los objetivos son más fácilmente alcanzados cuando todos los miembros de la organización los aceptan y van de acuerdo con el sistema de valores de la empresa, es importante hacer conocer y entender los objetivos a todas las áreas funcionales y enseñarles cuál es su rol en el cumplimiento de estos.

5.- Flexibles

Se refiere a que el objetivo se lo pueda modificar cuando exista alguna eventualidad, aunque esto no quiere decir que debería ser inestable sino por el contrario debe dar seguridad a la dirección.

6.- Capaces de crear un verdadero desafío

Los objetivos deben estar al alcance de las personas para que sean logrados con mayor facilidad. Ciertas investigaciones han confirmado que los objetivos específicos aumentan la productividad y que los objetivos difíciles de alcanzar, una vez aceptados, resultan en una productividad superior a aquella de objetivos fáciles de lograr.

7.- Comprensible

Estos deben ser fáciles de entender establecidos con palabras muy sencillas, a pesar de la forma en la que estén formulados los directores deben asegurarse de que todas las personas que estén involucradas en el logro los entiendan para no tener futuros problemas con el logro de los mismos.

8.- Importantes

Deben ser trascendentes para la empresa, sin olvidar que el logro del objetivo debe justificar el tiempo y los recursos que habrán de invertirse, cuando un objetivo se lo establece de una manera vaga y poco concreta no proporciona una base firme para trabajar en su consecución.

9.- Coordinados

Deben relacionarse con los propósitos básicos, esto también se refiere a que los objetivos departamentales se deben relacionar con los de la dirección para poder encaminarse al logro de estos.

10.- Escritos

Los objetivos se los debe tener por escrito, pues de esta forma se les da mayor valor.

Al fijar los objetivos se debe toma en cuenta una importante característica de la situación estratégica que es la del ciclo de vida de la empresa.

1.2.7 AMBIENTE EXTERNO DE LA EMPRESA (MICRO Y MACRO AMBIENTE)

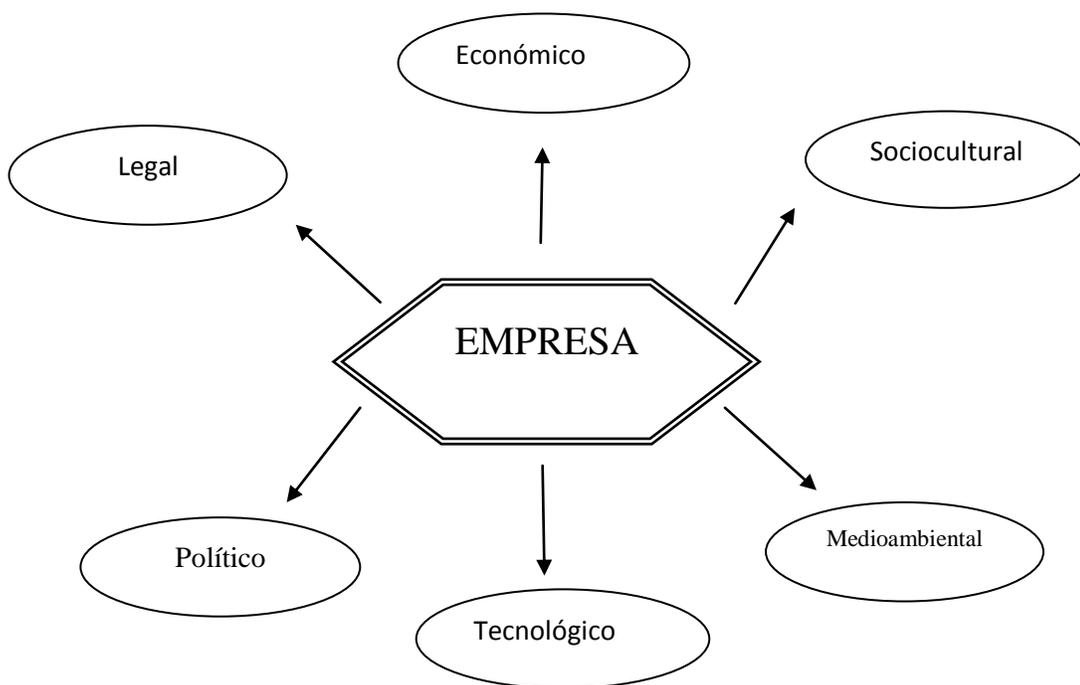
El ambiente externo de la empresa tiene como característica principal que no se lo puede controlar y dentro de este se puede diferenciar dos entornos el macro y el micro. En cuanto al entorno macroeconómico de una empresa se puede decir que sus elementos moldean oportunidades y generan peligros para la empresa, en cuanto al entorno microeconómico o marco industrial tiene una relación un poco más directa con la empresa, pues sus elementos están inmersos en la industria como los clientes, competencia, proveedores, productos sustitutos.

Las empresas de la actualidad se enfrentan a un entorno muy turbulento y cambiante, los cambios tecnológicos y el crecimiento de las capacidades para conseguir y procesar información exigen medidas y respuestas mucho más competitivas. Cuando las empresas adquieren la suficiente información de su entorno (competidores, clientes y otras partes que están involucradas con ella) pueden crear una base de información que les ayuda a hacerle frente a la competencia o crear nuevos conocimientos y capacidades que generen una ventaja competitiva.

1.2.7.1 MACRO AMBIENTE

El proceso para determinar esas oportunidades o amenazas se puede realizar de la siguiente manera tomando como guía el Marco de Pestel para el análisis de la empresa, que clasifica las influencias del entorno en seis grandes sectores: político, económico, social, tecnológico, mediambiental y legal, estos sectores no son independientes entre sí, muchos de ellos están relacionados.

FIGURA No. 4
Marco de Pestel



Fuente: HITT, Michael y otros, Administración Estratégica, 2004
Elaboración: La autora

Cada una de estas categorías contiene elementos que contribuyen a la obtención de información más exacta y útil para poder determinar de forma eficaz la base de investigación de la empresa.

1.2.7.1.1 SECTOR POLÍTICO

Este sector trata sobre la influencia que las empresas quieren ejercer en el gobierno y viceversa.

Elementos:

- **Estabilidad del gobierno:** es el grado en que el gobierno se mantiene dentro de su poder y el cumplimiento de su respectivo período.
- **Política Fiscal:** son los programas de gasto y gravámenes fiscales aplicados por el gobierno para influir en la economía.
- **Políticas de bienestar social:** son las políticas que se establece para favorecer a las capas más necesitadas de la población, aunque en la actualidad lo hacen para todos los individuos que componen una sociedad.

1.2.7.1.2 SECTOR ECONÓMICO

La economía de un país, ya sea esta fuerte o débil afecta a cada industria y por ende también a cada empresa, por ello es importante su estudio para detectar a tiempo cambios y tendencias, esto se lo hace al buscar, monitorear, pronosticar y evaluar la solidez económica.

Elementos:

- **Ciclos Económicos:** se refiere a una sucesión alternativa de fases de propiedad o expansión y de contracción o depresión en la actividad económica. El paso de la prosperidad a la depresión se denomina crisis o receso y el paso de la depresión a la prosperidad se denomina recuperación.

- **Tasas de Interés:** es el balance entre el riesgo y la posible ganancia de la utilización de una suma de dinero en un tiempo determinado.
- **Política monetaria:** son los programas que aplica el gobierno para controlar las tasas de interés y la cantidad de dinero que circula en la economía.
- **Inflación:** Se estudia el proceso que eleva los precios de los bienes y servicios en forma continua, y, en consecuencia, el valor del dinero se deprecia.
- **Desempleo:** Se refiere al análisis de la condición de las personas en edad y capacidad de trabajar que buscan activamente un puesto de trabajo, sin encontrarlo.
- **Déficit del comercio:** esto es el saldo negativo del comercio, se presenta cuando un país importa más de lo que exporta.

1.2.7.1.3 SECTOR SOCIO CULTURAL

Este sector se refiere a los valores y a las actitudes de una sociedad, puesto que en cada país son diferentes desde las condiciones de vida de cada individuo hasta la forma en que distribuye la renta un país.

Elementos:

- **Demografía:** se refiere al estudio de las estadísticas vitales de las personas como su edad, raza y etnia.
- **Distribución de la renta:** es la manera en que se reparten los recursos materiales fruto de la actividad económica en los distintos estratos socio-económicos. En general, es independientemente de cómo se obtengan las rentas, su reparto no es necesariamente igual, pues existe una desigualdad de ingreso.
- **Movilidad social:** es la posibilidad que tienen las personas para subir o bajar de posición en la escala de bienestar socioeconómico. Tener oportunidades de movilidad social en un país es importante para construir una sociedad más eficiente,

integrada y justa, ya que cuando hay poca movilidad social, son escasas las posibilidades de que alguien mejore su situación económica en relación con los demás, independientemente de su capacidad individual.

- **Cambios del estilo de vida:** el estilo de vida se refiere a la idiosincrasia, comportamiento, costumbres, vida cotidiana, relaciones interpersonales y status económico, por lo que este punto trata a cerca de los cambios que existen dentro de una población, hayan sido estos favorables o no.
- **Actitudes hacia el trabajo y el ocio:** hace referencia al comportamiento de una población frente a las dos opciones de trabajo o de ocio, es decir para donde siente mayor inclinación y la forma que piensan con respecto a estos.
- **Consumismo:** es la predisposición de las personas para comprar cosas no esenciales.
- **Nivel de educación:** son los años promedio de educación que tiene una población.
- **Condiciones de vida:** se refiere al estado general de la condición humana, basado en algunos factores como la expectativa de vida, la salud, la salubridad y el tiempo libre.

1.2.7.1.4 SECTOR TECNOLÓGICO

En la actualidad existe gran velocidad de cambios tecnológicos, considerando que la tecnología se refiere a las instituciones y actividades necesarias para crear nuevos conocimientos y posteriormente convertirlos en información, productos o procesos nuevos. Entonces si una empresa adopta más rápido la nueva tecnología que otra empresa, esta tiene mejores posibilidades de abarcar la mayor parte del mercado.

Elementos:

- **Innovación del producto/Nuevos descubrimientos:** es el desarrollo que existe en cuanto a las mejoras en los productos finales o en los procesos.

- **Rapidez de la transferencia tecnológica:** velocidad de la propagación de capacidades ya sea entre países o empresas que tengan un mejor nivel de desarrollo, estos pueden ser objetos técnicos, artefactos o conocimientos.
- **Atención del gobierno y la industria al esfuerzo tecnológico:** el apoyo de parte del gobierno y la industria para mejorar la tecnología en las empresas ya sea que la desarrollen o la importen.
- **Velocidad de obsolescencia tecnológica:** se refiere a la rapidez con que la que las maquinarias, equipos de computación, software pierden su utilidad inicial.

1.2.7.1.5 SECTOR ECOLOGÍA (Medioambiental)

Es importante que la empresa conozca de todas las leyes y organismos que regula el medio ambiente para evitar problemas de esta índole y contribuir con el cuidado y protección del mismo.

Elementos:

- **Leyes de protección medioambiental:** son normas que se rigen para el cuidado del ambiente provocado por cualquier actividad humana.
- **Residuos:** se refiere a las leyes para la correcta recopilación y manipulación de los desechos de las empresas, que muchas veces puede ser perjudicial para el ambiente y la salud.
- **Consumo de energía:** son los reglamentos que pone el estado para regular el consumo y evitar los robos de energía.

1.2.7.1.6 SECTOR LEGAL

Este sector trata sobre el análisis de todas las leyes nacionales e internacionales que influyan en el comportamiento y desarrollo de la organización.

Elementos:

- **Legislación laboral:** ley que rige tanto al empleado como al empleador para el cumplimiento de sus obligaciones.
- **Salud y seguridad:** normas que protegen a los empleados, con el afán de motivar a los empresarios a preservar la salud y la integridad de todos los integrantes de la organización.
- **Seguridad de los productos:** se refiere a las legislaciones que existen para proteger la salud y seguridad del consumidor.

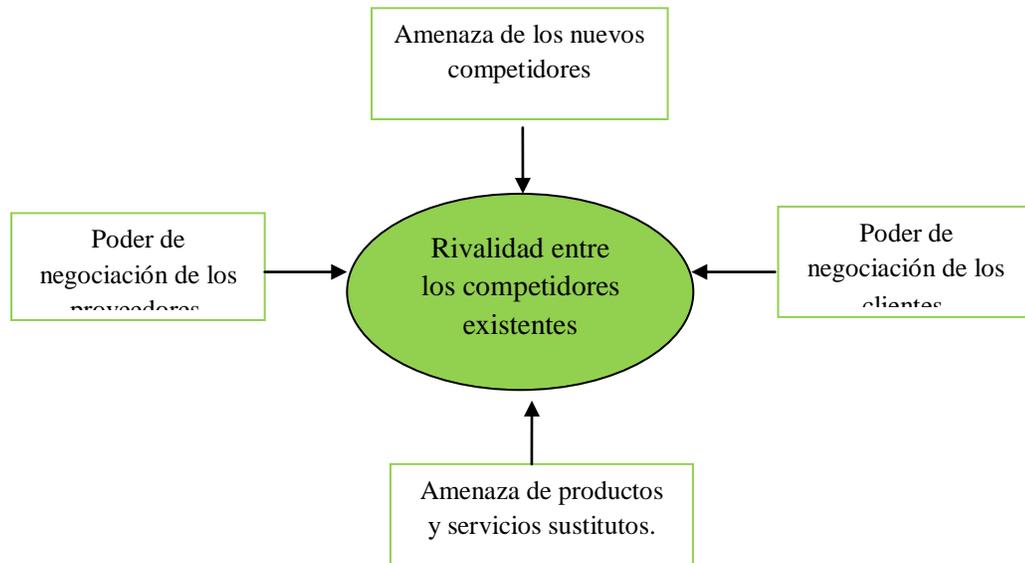
1.2.7.2 MICROAMBIENTE (MARCO INDUSTRIAL)

Para poder entender el marco industrial primero se debe definir lo que es la industria, “la industria es un grupo de empresas que fabrican productos que son sustitutos cercanos”¹¹. El estudio del marco general de la empresa analizó como las fuerzas del macro entorno influyen sobre el éxito o el fracaso de la estrategias organizacionales, pero el efecto de estos factores generales tiende a mostrarse en el entorno más inmediato a través de cambios en las fuerzas competitivas que actúa sobre las organizaciones de la industria, esta intensidad competitiva en la industria y el potencial que tienen para obtener utilidades dependen de cinco fuerzas de la competencia que serán estudiadas mediante el Análisis de Porter de las cinco fuerzas, que es un modelo estratégico elaborado por el

¹¹ **HITT**, Michael, y otros, *Administración Estratégica*, 5ta Edición, Thompson Editores, México 2004, p. 45

economista y profesor Michael Porter en 1979 y que según este, la rivalidad entre los competidores es el resultado de la combinación de cuatro fuerzas.

FIGURA No. 5
El modelo de las cinco fuerza de Porter



Fuente: PORTER, Michael E., Introducción a la Teoría General de la Administración, 1995
Elaboración: La autora

1. Amenaza de los nuevos competidores

Identificar a las empresas entrantes es importante porque pueden ocupar la porción de mercado que tienen las ya existentes, a menos que haya existido un crecimiento en la demanda de un bien o servicio, de lo contrario esto significará menos ingresos y utilidad para las empresas que ya existen en la industria.

La amenaza de entrada de nuevas empresas en la industria dependerá de las **barreras al ingreso**, estas les dificultan el ingreso a las entrantes y les pone en desventaja frente a las empresas que ya están en la industria. Las barreras existentes son las siguientes:

a. Economías de Escala.- las economías de escala son “La economía de escala se refiere al poder que tiene una empresa cuando alcanza un nivel óptimo de producción para ir produciendo más a menor coste, es decir, a medida que la producción en una empresa crece sus costes por unidad producida se reducen. Cuanto más produce, menos le cuesta producir cada unidad”¹². Esto quiere decir, que es la capacidad que tiene empresa de producir más productos y poder disminuir el costo de producción de cada unidad, no solamente se puede realizar economías de escala en esta área, sino que las empresas lo pueden lograr en otras áreas como marketing, producción, investigación, compras. Entonces las empresas entrantes podrían producir a pequeña escala pero les pone en desventaja de costos, por otro lado si eligen producir en mayor cantidad pueden correr el peligro de recibir represalias de las empresas existentes.

b. Diferenciación del producto.- Este punto trata de la fidelidad que una empresa tenga con respecto a un producto o servicio, esta fidelidad depende del buen tipo de servicio que se le brinde, las excelentes campañas publicitarias o que este producto haya sido el primero en comercializar el producto o servicio.

c. Requisitos de Capital.- Las empresas entrantes que desean competir en una industria deben contar con el capital para invertir en materiales, instalaciones, inventarios, publicidad y marketing.

d. Costo por cambiar. - Es el costo que los clientes pagan por una vez por cambiar de proveedor, este en ocasiones puede ser muy alto, por ejemplo en una empresa de acero compran un nuevo equipo, entonces los costos por cambiar son altos, ya que deberían capacitar nuevamente a los empleados.

Los costos altos también se pueden ver cuando la misma empresa desea lanzar un producto nuevo, ellos tienen que gastar grandes sumas para conseguir la fidelidad de sus

¹²KATZ, Daniel. 1999. Psicología Social de las Organizaciones, Ed. Trillas. México, Pag. 45

clientes, sin embargo existen otros productos que no conllevan costos por cambiar altos como por ejemplo cuando el consumidor cambia a otro tipo de shampoo. Por tanto si el costo es alto en la industria la nueva empresa debería ofrecer costos menores.

e. Acceso a los canales de distribución.- Las empresas que ya están en la industria tienen ya definidos sus medios para distribuir sus productos por lo que las empresas entrantes deberían primero convencer a que los distribuidores repartan sus productos y segundo utilizar los descuentos y publicidad.

f. Desventaja de los costos, independientemente de la escala.- Se refiere a que las empresas que ya están en la industria tienen ventajas de costos como por ejemplo ubicación favorable, acceso a materias primas, por lo que las empresas entrantes tienen que llegar de alguna forma a los clientes y superar estas desventajas, como por ejemplo entregando al cliente el producto o servicio en el lugar en el que se encuentre o también buscando alianzas con los proveedores.

g. Política del gobierno.- Esto trata de los permisos y licencias que las empresas entrantes deben adquirir.

2. Poder de negociación de los proveedores

Uno de los medios que los proveedores utilizan para presionar a las empresas que compiten en la industria es la elevación de precios y una resta de la calidad. Los proveedores que más pueden ejercer presión tienen las siguientes características:

- Está dominado por algunas industrias grandes.
- No tienen sustitutos, es decir, que ninguna empresa de la industria representa una amenaza competitiva.
- Los productos que proveen son fundamentales para que las empresas a las que los venden logren el éxito.

- El producto que venden es sumamente diferenciado y cuando su reducción en calidad o eficacia le podría representar costos elevados a las empresas a las cuales vende su producto.

Los proveedores pueden representar una fuerte amenaza cuando existe la posibilidad de integrarse hacia adelante en la industria de los compradores.

3. El Poder de negociación de los compradores

Los clientes de una empresa lo que buscan es obtener mayor calidad, mejor servicio y precios más bajos y esto lo pueden obtener mediante la negociación utilizando como ventaja la competitividad que exista entre las empresas de la industria. Los clientes que son poderosos muestran las siguientes características:

- Compran significativas cantidades del producto a las empresas.
- Tienen la facilidad de cambiar el producto sin que esto les implique mayores costos.
- Si existe la posibilidad de integrarse hacia atrás.

4. Amenaza de productos sustitutos

“Los productos sustitutos son bienes y servicios precedentes del exterior de una industria cualquiera que desempeñan las mismas funciones, o parecidas, que el producto que fabrica la industria”¹³

Los productos sustitutos pueden constituir una gran amenaza si no implica un gran costo por cambiar a los clientes, también cuando el precio es más bajo y la calidad del producto o servicio es la misma o mayor. Pero un sustituto puede tener también desventajas con respecto al precio, servicio postventa, ubicación y la calidad, esto disminuye el atractivo del producto.

¹³ **HITT**, Michael, IRELAND, Duane y HOSKISSON, Robert. Op.Cit.p.60

5. Rivalidad entre los competidores

Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

Las empresas que operan en una misma industria tienen diferencias marcadas en recursos y capacidades para diferenciarse de la competencia. La rivalidad competitiva se intensifica cuando los actos de un competidor son un reto para una empresa o cuando esta reconoce una oportunidad para mejorar su posición en el mercado. Existen factores los que alteran la intensidad de la competencia entre las empresas estos son:

- Muchos competidores en la industria
- Crecimiento de la industria
- Ninguna diferencia o poco costo por cambiar
- Cuantiosa apuesta estratégica (Cuando varios de los competidores tienen un buen desempeño en el mercado y la expansión de sus productos)
- Grandes barreras para salir, como por ejemplo activos fijos especializados, costos derivados de los contratos laborales, barreras emocionales, restricciones del gobierno o la sociedad, interrelaciones estratégicas.

1.2.7.3 EVALUACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

La evaluación externa es crear una lista de las oportunidades que podrían ser un beneficio para la empresa y las amenazas que podrían perjudicarla, el primer objetivo de esta evaluación es identificar las principales variables y darles una ponderación, para lo que se utilizará la matriz EFE, y el segundo es para realizar un análisis sistemático que facilita el ajuste con las debilidades y fortalezas.

A continuación se visualizan ejemplos de posibles áreas de oportunidades:

- Nueva forma de explotar más eficazmente una fortaleza de la empresa.
- Tendencia de crecimiento de las ventas.
- Ampliación de la base de clientes.
- Aceptación de los productos o servicios de la empresa.
- Aumento sostenido en la participación de mercado.
- Nuevos acuerdos con los proveedores que podrían reducir los costos de las materias primas y materiales.
- Ventajas del producto o servicio respecto a los competidores.
- Cambios en los estilos de vida de los clientes.
- Introducción de nuevas tecnologías.
- Posibilidad de segmentar más eficazmente los mercados.
- Ampliación de la cobertura de los mercados.
- Nueva organización o ampliación de la red de ventas.
- Nuevos usos o aplicaciones del producto o servicio.
- Posibilidad de lanzamiento de nuevos productos.
- Mejoras en la capacidad de servicio al cliente.
- Nuevas posibilidades para uso de la publicidad.
- Apertura de nuevos mercados.
- Mayor posibilidad de créditos para aumentar la inversión.

Ejemplos de posibles amenazas

- Descenso en las tendencias de crecimiento de las ventas.
- Una base de clientes reducida.
- Mercado de los productos o servicios en declive.
- Canales de distribución deficientes.
- Mensajes publicitarios poco eficaces.

- Pérdida de la imagen de la empresa.
- Rentabilidad muy baja.
- Nuevas preferencias de los clientes.
- Escasez en el suministro de materias primas.
- Limitaciones severas en la capacidad de producción o atención al cliente.
- Imposibilidad de penetrar en un mercado dominado por la competencia.
- Osada competencia de precios en el mercado.
- Obvia insatisfacción de los clientes.
- Cambio en las necesidades y expectativas de los clientes y que la empresa no los pueda satisfacer.
- Incapacidad de la empresa para adoptar tecnologías.

Este análisis nos permite determinar las reales posibilidades que tiene la empresa para lograr sus objetivos, ya que indica de forma clara cuáles son los obstáculos que tiene que enfrentar la dirección y cuáles son los aspectos positivos que debe aprovechar para neutralizar o eliminar los obstáculos.

Matriz de Factores Externos (MEFE)

Esta matriz consiste en resumir y evaluar la información de índole política, gubernamental, legal, económica, socio-cultural, demográfica, tecnológica y ambiental, desarrolladas en el Marco de Pest para posteriormente cuantificar las oportunidades y amenazas. Para poder diseñar esta matriz se deben seguir los siguientes pasos:

1. Hacer una lista de los factores tanto de las oportunidades como de las amenazas identificadas en el proceso de evaluación externa, pueden ser de 10 a 20 sumadas entre ambas, se debe hacerlo de forma muy específica usando de porcentajes, tasas y cifras comparativas.

2. A cada uno de los factores darles un peso, tomando como referencia desde 0.0 como no importante, y hasta 1.0 como muy importante, esto indicará cuál es la importancia de ese factor para el éxito de la empresa dentro de la industria. El peso que se le otorgue a los factores se los puede hacer mediante un consenso del grupo, la suma de todos estos pesos deben ser igual a uno, regularmente son las oportunidades las que suelen tener pesos más altos, pero si existen amenazas muy fuertes pueden también recibir pesos altos.

3. Esta calificación está orientada hacia la organización, por lo que para indicar si la estrategia actual está respondiendo a los factores se asigna una calificación del 1 al 4 tomando como referencia la siguiente escala:

4 = La respuestas es superior
3 = La respuesta está por encima del promedio
2 = La respuesta es promedio
1= La respuesta es pobre

Es importante recalcar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden recibir una calificación de 1, 2, 3, o 4.

4. Para determinar la ponderación se debe multiplicar el peso de cada factor por el valor.

5. Para determinar la ponderación total de la empresa se suman los pesos ponderados de cada factor. Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas que tenga la matriz el valor total más alto que puede tener al final es 4.0, el más bajo es 1.0 y el valor promedio 2,5.

Peso total ponderado	Significado
4.0	La organización está respondiendo de forma excelente a las oportunidades y amenazas.
2.5	Las estrategias no son exitosas pero tampoco han sido un rotundo fracaso.
1.0	Las estrategias no están funcionando para nada y no están evitando las amenazas.

El éxito de la matriz EFE radica en el exhaustivo análisis y razonamiento de los factores externos, mucho más que los valores y pesos asignados. A continuación se presenta el siguiente formato de matriz:

CUADRO No. 3
Formato de la matriz de evaluación de los factores externos (MEFE)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1.-			
2.-			
Amenazas			
1.-			
2.-			
Total	1.00		

Fuente: HOFER, Ch. y SCHENDEL, D, Formulación de las Estrategias, 2003
Elaboración: La autora

1.2.8 EL AMBIENTE INTERNO DE LA EMPRESA

El estudio del ambiente interno permite a la empresa conocer que es lo que puede hacer ya que factores como el costo del trabajo, el acceso a recursos financieros pueden conformarse aún como una ventaja competitiva. Este análisis ha de permitir detectar cuáles son los puntos fuertes y débiles de la empresa en relación a nuestros competidores. Para ello, se debe realizar una identificación de ciertos puntos clave de la empresa, dichos puntos pueden ser considerados como aquellas características más relevantes de cuyo correcto funcionamiento depende la potencialidad de la empresa para hacer frente a sus retos. Sobre estos puntos clave reposan las fortalezas y debilidades de la empresa y es sobre las que se efectuará un diagnóstico más profundo. Para realizar el análisis interno de la empresa se tomarán aspectos como la posición, recursos, capacidades, competencias centrales, análisis de fortalezas y debilidades, análisis de las tendencias de ventas que servirán para posteriormente establecer las estrategias.

1.2.8.1 POSICIÓN

En el estudio de la posición se hará un estudio de cuáles son las condiciones a las que la empresa se enfrenta al mercado, por lo que se debe tener en cuenta el análisis estratégico hecho anteriormente de oportunidades, amenazas.

Para este estudio se requiere conocer los siguientes factores: antecedentes de las tendencias de ventas de la empresa, la tendencia del mercado, análisis de la posición comercial, financiera y administrativa de la empresa

1.- Antecedentes de las tendencias de ventas de la empresa

Para establecer el análisis de las tendencias de ventas se deberá recabar cierta información con respecto a esta área como: los clientes que están comprando en la

actualidad, bienes y servicios que están vendiendo, los servicios que se venden además del producto, los aspectos en los que supera a la competencia, la opinión que tienen los clientes sobre los productos de la empresa, las ventas de los tres últimos años; información como esta y toda aquella que se pueda recopilar es fundamental, se la debe obtener a la brevedad posible, con las personas apropiadas y diversos datos que puedan asegurar el éxito de la planeación estratégica.

2.- Definir la tendencia del mercado

El comportamiento de los mercados exige en el presente contar con una gerencia que sepa utilizar las nuevas tendencias y propiciar acciones que les permita competir y para definir el mercado de una organización se deben considerar varios aspectos como:

- El mercado al cual pertenece; este debe estar clasificado por tamaño, zona y temporada.
- Tendencias de crecimiento o decrecimiento.
- Identificación de las oportunidades más atractivas que ofrece el mercado.
- Analizar en que parte del ciclo de la industria se encuentra el producto de la empresa.
- Conocer los factores claves de éxito de la empresa como la calidad, empaque, precio, promoción o prestigio.
- Investigar cuándo y dónde compran los clientes, los mejores meses de ventas y los mejores sitios para vender el producto.
- Establecer los canales de distribución
- Conocer que medios publicitarios utiliza la empresa.

El conocimiento de estos aspectos dará una pauta para saber la forma en que la organización ha estado actuando en el mercado y poder evaluar si esta ha tenido un impacto positivo o negativo para la organización.

3.- Análisis de la posición comercial, financiera y administrativa de la empresa

Hasta aquí ya se conoce parte de la situación actual de la empresa, pero también se debe recabar información a cerca de la posición comercial, financiera y administrativa, ya que en estas reside la base del crecimiento de la empresa.

a. Análisis de la posición comercial

El estudio de la posición comercial abarca el análisis del mercado y la actuación de la empresa frente a sus competidores, el objetivo de este es mejorar el desempeño al usar fondos para iniciar proyectos que atraigan clientes, derroten a los competidores y aumente la participación en el mercado. Para el análisis comercial se dividirá en dos partes: la primera en estimaciones de perspectivas futuras y la segunda estimación del poder competitivo.

1. Estimaciones de perspectivas futuras

La determinación de las perspectivas futuras se las hace mediante indicadores de mercado que se presentan a continuación:

- **Participación en el mercado.-** una de las razones más importantes generadora de la rentabilidad de la empresa es cuando tiene una buena participación en el mercado, además de que hace que su personal se sienta orgulloso, genera economías de escala y facilita el acceso a los canales de distribución. La participación en el mercado que una empresa tenga debe ir siempre en crecimiento pues de esta forma sabremos que a los clientes les gusta el producto y están dispuestos a seguir comprando, caso contrario si no existe crecimiento llegará un momento en el que los clientes dejarán de comprar y la empresa sufrirá una quebranto en su rentabilidad.
- **Situación de los competidores.-** Se debe averiguar a cerca del crecimiento de la competencia, buscando indicios de los resultados que han alcanzado, compras efectuadas de materia prima, arreglos realizados, etc.

- **Cuentas de clientes ganadas o perdidas.-** Se debe evaluar la calidad y cuántas cuentas ganadas y perdidas tiene la empresa, se divide en un listado para saber en qué cuentas se debe esforzar más y también analizar cuán importantes son las cuentas que perdió la empresa y si le convendría recuperarlas.

2. Estimación del poder competitivo

El poder competitivo se refiere a las razones que motivan a los clientes a comprar o no el producto y estas razones son variables como la calidad, índice de incorporaciones de nuevos productos, administración del equipo de ventas, esfuerzo promocional, planeación de nuevos productos.

- **Calidad.-** La calidad son características inherentes que tiene un producto y que busca satisfacer las necesidades de los clientes, esta es una de las razones por las que un cliente decide comprar o no un producto, otras características buscadas son los servicios al cliente y el trato profesional. La calidad se la puede medir a través de encuestas de investigación de mercados, pero la persona que esté a cargo de la empresa se puede empezar a hacer estimaciones de que opinan los clientes con respecto a la calidad formulándose preguntas como:

¿Qué porcentaje de cada diez individuos en nuestro mercado, afirmarían que los bienes y los servicios de la empresa son claramente superiores a los de los principales competidores?

¿Cuántos dirían que son netamente inferiores?

¿Qué porcentaje indicaría que son más o menos iguales?

- **Administración del equipo de ventas.-** La administración del equipo de ventas a lo largo de los tiempos ha venido teniendo un carácter más profesional esto al aplicar las grandes transformaciones manifestadas a través de tendencias como: Planeación más detallada de las ventas, mayor confianza en la investigación de mercados, organización técnica de ventas, mayor especialización en ventas, mayor atención al control de ventas.

- **Planeación de nuevos productos**

Mediante la planeación de los nuevos productos se van a determinar los alcances y las limitaciones aplicando el ciclo de vida del producto. Existen muchas necesidades de los clientes que aún no están cubiertas, pero se las puede cubrir al desarrollar nuevos productos o también al innovar los productos existentes, que no es más que aportar una variable que le de valor al producto ya existente, esto no implica que tenga que utilizar tecnologías muy sofisticadas, sino que también se puede recurrir a los elementos que complementan el producto para mejorarlo como por ejemplo el empaque, el servicio postventa o la información sobre el uso puede jugar un papel muy importante como el mismo producto.

b. Análisis Financiero

Es importante que la persona que está a cargo de la dirección de la empresa comparta esta información con sus colaboradores de confianza para que todos puedan interpretar de la misma forma la historia financiera de la empresa. Estos tipos de análisis abrirán el camino para identificar tendencias de importancia, obtenerlos requieren una serie de cálculos desde el cálculo de la utilidad de la empresa hasta la tasa de crecimiento sostenible.

1. Indicadores de liquidez

Estos índices permiten medir la capacidad de la empresa para asumir las obligaciones a corto plazo, un activo se puede considerar líquido si se puede convertir rápidamente en efectivo.

Razón Corriente: Este índice nos indica el grado al cual se cubren las exigencias de los acreedores a corto plazo y se calcula así:

$$\text{Razón corriente} = \frac{\text{Activos corrientes}}{\text{pasivos corrientes}}$$

Razón de prueba ácido: Mide la capacidad que tiene la empresa para pagar sus obligaciones a corto plazo, pero sin depender de la venta de sus inventarios y se lo calcula así:

$$\text{Razón de prueba ácido} = \frac{\text{Activos corrientes} - \text{inventarios}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

Capital neto de trabajo: Muestra la capacidad con la que cuenta la empresa para trabajar, si tuviera que cancelar todas sus deudas.

$$\text{Capital neto de trabajo} = \text{Activos corrientes} - \text{Pasivos corrientes}$$

2. Indicadores de Endeudamiento

Permite apreciar el adecuado manejo así como analizar la bondad de la política de financiación de una empresa, de su grado de endeudamiento, de su capacidad para seguir endeudándose, de la correcta distribución de pasivos de acuerdo con el plazo, se debe entender que endeudarse no es malo, si no que se lo debe hacer con prudencia y teniendo en cuenta si se tiene la capacidad de pagar los intereses y el capital en un tiempo propuesto.

Indicador de coeficiente de endeudamiento: Indica que proporción de acción de activos totales son financiados con pasivos de terceros.

$$\text{Coeficiente de endeudamiento} = \frac{\text{Deuda total de terceros}}{\text{activos totales}}$$

Indicador de endeudamiento: Señala el equilibrio que existe entre las deudas y el patrimonio, en la estructura de capital de la empresa.

$$\text{Endeudamiento} = \text{Deudas totales} / \text{Patrimonio Total}$$

Indicador de cobertura: Mide el grado al cual la utilidad bruta, cubre sus pagos anuales de intereses.

$$\text{Cobertura} = \text{Utilidad antes de intereses e impuestos} / \text{Cargos totales por conceptos de intereses}$$

Indicador de apalancamiento financiero: Este índice tiene gran importancia dentro del análisis de la rentabilidad patrimonial ya que da una idea del grado de endeudamiento que tiene la empresa con relación con el patrimonio, si el endeudamiento es nulo, el índice se hace igual a uno, o sea, que los activos totales han sido financiados por el patrimonio. Cuando comienza a endeudarse el índice toma valores superiores a uno, esto quiere decir que el activo será el patrimonio.

$$\text{Apalancamiento Financiero} = \text{Activos Totales} / \text{Patrimonio}$$

3. Indicadores de Rentabilidad

Permite apreciar el adecuado manejo de los ingresos, costos y de los gastos, en este índice se hace referencia a las ventas al igual que a la inversión.

Indicador de Margen de Utilidad Bruta: Proporciona la relación de ventas disponibles para cubrir los gastos generales, administrativos, y otros costos operativos.

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{\text{Ingreso por ventas} - \text{Costo de ventas}}{\text{Ingreso por ventas}}$$

Indicador de Margen de utilidad neta: Es la relación de la utilidad obtenida sobre las ventas.

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$$

Indicador de rendimiento sobre activos: Mide la utilidad obtenida sobre el empleo de los activos.

$$\text{Rendimiento sobre activos} = \frac{\text{Ingreso neto disponible para los accionistas}}{\text{Activos Totales}}$$

Indicador de rendimiento de inversión: Este índice demuestra que porcentaje gana el propietario sobre el dinero que ha invertido en la empresa y se calcula de la siguiente forma: dividiendo las utilidades brutas entre los activos netos, se acepta que cuanto mayor sea el rendimiento de la inversión es mejor, aunque esto no es siempre cierto.

$$\text{Rendimiento de inversión} = \frac{\text{Utilidades brutas}}{\text{Activos netos}}$$

c. Análisis de la posición administrativa de la empresa

A pesar de que la administración de una empresa debería estar basada en objetivos y planes para la obtención de los mejores resultados se debe pensar también con anticipación en todos los movimientos estratégicos.

En el entorno turbulento y de constantes cambios de hoy, es importante que el administrador este siempre trabajando de manera eficaz y productiva, sino esto podría hacer perder a la empresa sus recursos, al aplicar una administración sistematizada se pueden transformar planes y objetivos en resultados y contribuir directamente a la satisfacción del clientes, beneficio económico, como beneficio social y mejoramiento de las condiciones de vida de las personas que estén ligadas a la organización.

1. El administrador y el proceso administrativo

El administrador es la persona que está a cargo de la organización y tiene la responsabilidad de seguir el proceso administrativo que incluye la planificación, organización, dirección y control de todo aquello que esté ligado con la organización.

- **Planear:** Incluye definir metas, establecer estrategias y desarrollar planes para coordinar actividades.
- **Organizar:** Determinar qué actividades deben realizarse, con quien se cuenta para realizarlas, como se van a agrupar las actividades, quien va a informar a quien y que decisiones tienen que tomarse.
- **Integración de los recursos:** es el proceso de asegurar que se recluten empleados competentes, se les desarrolle y se les recompense por lograr los objetivos de la empresa.
- **Dirigir:** Incluye motivar a empleados, dirigir a otros, seleccionar los canales de comunicación más efectivos y resolver conflictos.
- **Controlar:** Seguimiento de las actividades para asegurarse de que se están cumpliendo como planearon y corregir cualquier desviación significativa.

Es importante tomar en cuenta que dentro de este proceso debe existir la retroalimentación para mejorar el desempeño.

2. Valoración de la posición administrativa

El análisis de la posición administrativa demostrará si en la empresa se aplica de manera sistematizada el proceso de administración en cada uno de sus departamentos, además de lo que realmente está sucediendo en materia administrativa. El análisis de la posición administrativa contiene lo siguiente:

- Análisis de las fortalezas y debilidades de la función administrativa de planeación.
- Análisis de las fortalezas y debilidades de la función administrativa de organización.
- Análisis de las fortalezas y debilidades de la función administrativa de integración de recursos.
- Análisis de las fortalezas y debilidades de la función administrativa de dirección.
- Análisis de las fortalezas y debilidades de la función administrativa de control.
- Conclusiones y Recomendaciones.

Todos estos análisis nos permiten conocer la verdadera situación administrativa de la organización, ya que esto compromete el futuro de esta.

1.2.8.2 RECURSOS

Los recursos son insumos en el proceso de producción de una empresa, como las habilidades de cada empleado, las patentes, las finanzas y los administradores con talento, generalmente, los recursos por si solos no producen una ventaja competitiva. Por ejemplo cuando un equipo de básquetbol contrata al más hábil jugador, solo no genera ninguna ventaja competitiva pero si él combina su estilo de jugar con los esquemas de bloqueo y la estrategia ofensiva del equipo puede generar una ventaja competitiva.

De manera parecida actúan los competidores al comprar o imitar la tecnología de producción de una compañía, si esta no se encuentra protegida por patentes u otras limitaciones, pero cuando una tecnología de producción se integra con otros recursos para formar una capacidad, es probable que se desarrolle una capacidad central que genere una ventaja competitiva. De este modo, las competencias centrales se crean a través de la combinación única de varios recursos. Los activos físicos por si solos no ofrecen a las compañías una ventaja competitiva.

Cuando se habla a cerca de los recursos en Planeación Estratégica se refiere a aquellos con los que cuenta la organización para alcanzar los objetivos, de hecho y como se dijo anteriormente el vínculo de varios de los recursos es lo que genera una ventaja competitiva. El principal propósito del análisis de los recursos es evaluar la capacidad de la empresa para aprovecharlos, esta capacidad surge a través del tiempo y de las interrelaciones complejas entre los **recursos tangibles y los intangibles**. Una de las capacidades más importantes que una empresa posee son los conocimientos que tiene su capital humano, sin embargo la empresa debe preocuparse de que estos sean aplicados y transferidos dentro de la empresa, beneficiándose de esto ambas partes.

1. Recursos Tangibles

Estos recursos son aquellos bienes que podemos ver y contar como por ejemplo las máquinas de producción, las plantas fabriles, organigramas formales, la situación crediticia, son recursos tangibles. Dentro de estos tenemos cuatro tipos que son: los recursos financieros, los organizacionales, los materiales y los tecnológicos.

Recursos como los procesos de aprendizaje, posiblemente patentados o los procesos de producción están ligados también a los recursos tangibles que producirán una ventaja competitiva para la empresa.

CUADRO No. 4
Tipos de recursos tangibles

Recursos financieros	<ul style="list-style-type: none"> • Situación crediticia de la empresa • Capacidad de la empresa para generar fondos internamente.
Recursos de la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Organigrama formal de la empresa y sus sistemas formales para planear, controlar y coordinar.
Recursos materiales	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación y grado de complejidad de la planta y equipo de la empresa. • Acceso a materias primas.
Recursos tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Elementos disponibles de la tecnología, por ejemplo patentes, marcas registradas, derechos registrados y secretos comerciales.

Fuente: CERTO, Samuel, Administración Estratégica, 2001

Elaboración: La autora

2. Recursos Intangibles

Los recursos intangibles van desde los derechos de propiedad intelectual, las patentes, las marcas registradas y los derechos reservados sobre ciertos recursos, o que dependen de ciertas personas con conocimientos prácticos, las redes de trabajo, la cultura de la organización y la reputación que tiene una empresa por sus bienes o servicios, hasta la forma en que interactúan con la gente. Estos recursos son conocidos como una potente fuente de las *competencias centrales* de una empresa, ya que en la actualidad el éxito de una empresa radica en sus capacidades intelectuales y la de sus sistemas.

Los recursos intangibles se dividen en tres tipos: Recursos humanos, Recursos para innovar, Recursos de la reputación.

CUADRO No. 5
Recursos Intangibles

Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos • Confianza • Capacidad de los administradores • Rutinas de la organización
Recursos para innovar	<ul style="list-style-type: none"> • Ideas • Capacidad científica • Capacidad innovadora
Recursos de reputación	<ul style="list-style-type: none"> • Prestigio entre los clientes • Nombre de la marca • Percepciones de la calidad, la duración y la confiabilidad de los productos • Prestigio entre los proveedores.

Fuente: CERTO, Samuel, Administración Estratégica, 2001.

Elaboración: La autora

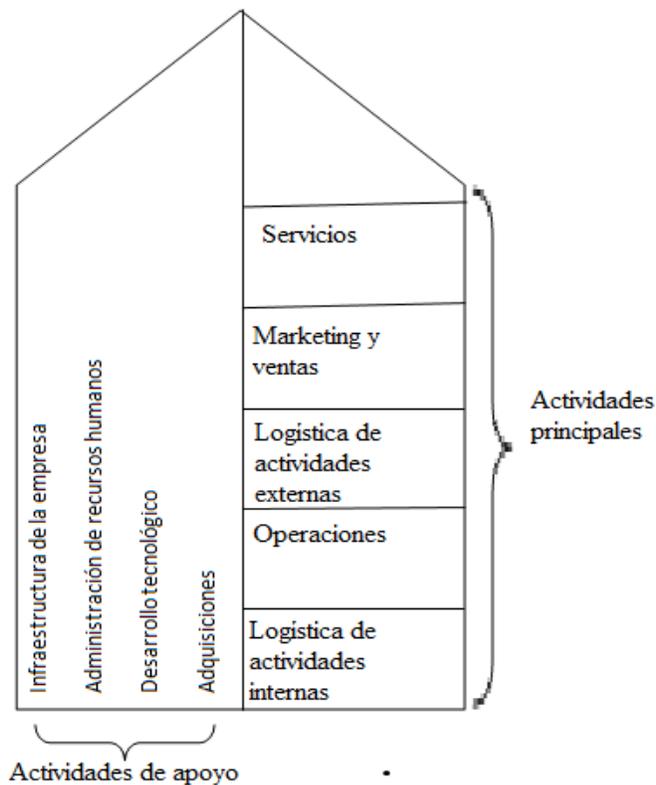
Debido a que los recursos intangibles no se los puede distinguir a simple vista, la competencia no puede comprarlos, entenderlos o imitarlos con facilidad, además este tipo de recurso se lo puede multiplicar dando positivos beneficios para la organización, como por ejemplo cuando un empleado comparte conocimiento con otro u otros, esto les ayudará a encontrar mayor apoyo para crear más conocimiento que beneficiará a ambas partes.

1.2.8.5 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

La cadena de valor es una forma de análisis interno de la actividad empresarial que permite entender qué partes de sus operaciones crean valor y cuáles no. Mediante este análisis se descompone una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar

fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

FIGURA No. 6
Cadena de Valor



Fuente: CERTO, Samuel, Administración Estratégica, 2001

Las actividades que configuran la cadena de valor pueden ser agrupadas en dos conjuntos:

a) Actividades principales: son las que forman el proceso productivo básico de la empresa desde un punto de vista físico, así como su transferencia y atención postventa al cliente. Estas son:

- **Logística interna:** abarca todas las actividades necesarias como almacenaje, control de inventarios y el posterior manejo de materiales hasta su incorporación al proceso productivo.

- **Operaciones o proceso de producción:** estas son las actividades necesarias para tomar los insumos proporcionados por la logística interna y hasta llegar a la obtención de productos terminados. Ejemplos de esto es la fabricación con máquinas, el embalado, el armado y el mantenimiento de los equipos.

- **Logística externa o distribución:** corresponde a las actividades de almacenamiento de productos terminados y su posterior distribución física a los clientes. Ejemplos de esto como el almacenaje de bienes terminados, el manejo de materiales y el trámite de los pedidos.

- **Marketing:** conjunto de operaciones encaminadas a la comercialización de nuestros productos, es decir el medio para convencer a los clientes de que adquieran nuestros productos, realizando campañas de publicidad y promociones (precio, publicidad, producto y promoción).

- **Servicio, o servicio postventa:** son actividades para mantener las condiciones de utilización del producto vendido, estos pueden ser servicios complementarios como la instalación, la reparación o la capacitación.

b) Actividades de apoyo: sirven de soporte para la realización de actividades primarias y permiten el funcionamiento de la empresa. Estas actividades son:

- **Infraestructura de la empresa:** son aquellas actividades que pueden englobarse bajo la denominación de administración y puede incluir la planificación, el control, la organización, la información, la contabilidad y las finanzas, las relaciones con el gobierno etc. Supone un soporte para el conjunto de la empresa más que para actividades individuales.
- **Administración de recursos humanos:** son actividades relativas al reclutamiento, formación, desarrollo de competencias, sistemas de incentivos, participación, promoción, motivación, etc.
- **Desarrollo de la tecnología:** incluye actividades encaminadas a la adquisición y posterior gestión de las tecnologías, ya sean en producto o en proceso, este desarrollo puede adoptar muchas formas como por ejemplo el equipo para los procesos, investigaciones, diseño del producto.
- **Aprovisionamiento:** actividad de compra de factores que van a ser utilizados en la empresa. Estos factores deben ser entendidos en sentido amplio, incluyendo materias primas, materias auxiliares, maquinaria, edificios, servicios de todo tipo, etc.

Las distintas actividades de la cadena de valor están interrelacionadas, llamándose eslabones o enlaces a las relaciones existentes entre el modo de llevar a cabo una actividad, coste y el desempeño. Por tanto, el conocimiento de los eslabones es importante por cuanto que permitirá conocer el tipo de influencia de una actividad sobre otra.

Las actividades de la cadena de valor de una empresa están así mismo conectadas con las actividades de la cadena de valor de los proveedores y los clientes. El análisis de estos eslabones verticales es importante ya que mejorándolos o controlándolos pueden obtenerse ventajas competitivas.

1.2.8.6 EVALUACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Para empezar con este análisis será necesario definir que son las fortalezas y también que son las debilidades, y las fortalezas son características propias de la empresa que favorecerán al logro de los objetivos de la organización; ahora las debilidades también son características propias de la empresa, pero que se constituyen en obstáculos internos para el logro de los mismos objetivos. Existen áreas dentro de la empresa que se pueden constituir en fortalezas o debilidades para la empresa y estas son:

El área de Gerencia, existen diversos aspectos dentro de esta área que pueden constituirse como debilidad o fortalezas como la experiencia en el área de los negocios, nivel de conocimientos y habilidades en los niveles de dirección, sistema de planificación, espíritu emprendedor, sistemas operacionales, lealtad y experiencia del personal, orientación al mercado de la empresa, claridad de sus objetivos, además en el proceso de análisis se pueden identificar otros relacionados.

El área de Mercadotecnia, al igual que en el área de gerencia se pueden analizar aspectos como: imagen de la calidad, diferenciación de la empresa y sus productos o servicios, imagen de marca, amplitud de la línea de productos, orientación al consumidor, conocimientos y habilidades en la gestión de mercadotecnia, niveles de distribución, relaciones con los clientes, estructura de la red de ventas, conocimiento del mercado, experiencia en el lanzamiento de nuevos productos, número de clientes y su lealtad, segmentos no explorados. Además dentro de este podemos analizar la innovación que existe en la empresa y otros aspectos como: capacidad para generar nuevos productos o servicios, creatividad, calidad de los diseños, accesos a fuentes externas de desarrollos tecnológicos, en el transcurso se pueden identificar otros que estén relacionados y que pueden significar una importante fortaleza o debilidad.

El área de Finanzas, como en los anteriores se identifican los siguientes aspectos: márgenes de beneficio, el análisis de los indicadores, capacidad de generación de

recursos internos, estabilidad financiera, capacidad de captación de recursos externos, habilidad de trabajo, capacidad y habilidad administrativa-financiera, estructura de costos generales y otros relacionados que se pueden identificar.

El área de producción, dentro de este se pueden analizar aspectos como: capacidad de producción, acceso a las materias primas, estado de los equipos, tecnología utilizada, estructura de costos, eficiencia en la producción, ventajas de costos, y otros similares que se logren identificar en el proceso.

El área de personal, aspectos como la capacidad del personal en cuanto a experiencia y conocimientos, predisposición del personal, acceso a capacitación, motivación y otros relacionados pueden constituirse como una fortaleza o debilidad.

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La matriz de evaluación de los factores internos consiste en enlistar y evaluar las fortalezas y debilidades de las áreas de una empresa y además permite evaluar las relaciones de las mismas. El procedimiento para desarrollar la matriz es la siguiente:

- 1.- Hacer una lista de entre 10 y 20 factores entendidos entre fortalezas y debilidades.
- 2.- Asigne peso entre 0.00 que es de menos importante a 1.0 que es de muy importante a cada uno de los factores, el peso que se le asigne es independiente de que sea una fortaleza o una debilidad, puesto que este representa la importancia que tiene para que la organización sea exitosa en la industria, a los factores que se crean más influyentes en el desempeño de la empresa se les fijarán los pesos más altos. La suma total debe ser de 1.
3. Fijar el valor en la ponderación de 1 a 4 a cada factor, esto corresponde al éxito que tiene la estrategia actual con respecto a cada uno de los factores, entonces:

4 = Fortaleza mayor
 3 = Fortaleza menor
 2 = Debilidad menor
 1 = Debilidad mayor

4. Para calcular el peso ponderado se multiplica el peso por el valor.

5. Sumar los pesos ponderados de cada factor para obtener el total para la organización. El puntaje más alto posibles es 4.00, el más bajo 1.00 y el promedio 2,5, las calificaciones por debajo de 2.5 indica que la empresa es internamente débil, mientras que los que están por encima de 2.5 indica que la empresa atraviesa por una situación interna fuerte.

CUADRO No. 6

Formato de la matriz de evaluación de los factores internos (MEFI)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1.-			
2.-			
3.-			
Amenazas			
1.-			
2.-			
3.-			
Total	1.00		

Fuente: FRED R. David. *Conceptos de Administración Estratégica*, 2005

Elaboración: La autora

HERRAMIENTAS ESTRATÉGICAS

MATRIZ FODA

El Análisis FODA, también conocido como Matriz DOFA ó "SWOT", en inglés, es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. La plantilla del análisis DOFA es generalmente presentada como una matriz de cuatro secciones, una para cada uno de los elementos: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Fortalezas: son las capacidades especiales que tiene la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

La construcción de la matriz FODA no es más que la reunión de todos los factores ya enlistados y ponderados en la matriz de factores internos y la matriz de factores

externos, en la misma se generan cuatro tipos de estrategias con la combinación de los dos factores. El siguiente cuadro muestra las cuatro estrategias alternativas:

CUADRO No. 7

Matriz FODA para la formulación de estrategias

Análisis Análisis Externo	Análisis Interno	Fortalezas	Debilidades
		-	-
		-	-
Oportunidades		Estrategias FO	Estrategias DO
-		Explote	Busque
-		MAXI-MAXI	MINI-MAXI
Amenazas		Estrategias FA	Estrategia DA
-		Confronte	Evite
-		MAXI-MINI	MINI-MINI

Fuente: FRED R. David, *Conceptos de Administración Estratégica*, 2005

Elaboración: La autora

1.2.9 ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

Es elemental que luego de realizar el análisis estratégico de la organización se deban diseñar las estrategias que no son más que las acciones que una empresa va a tomar para lograr exitosos resultados, una buena estrategia construye una posición suficientemente fuerte y flexible a pesar de los impredecibles factores externos. Es necesario tener muy claro que **los objetivos son los fines y la estrategia es el medio para alcanzarlos.**

Las estrategias pueden ser la mezcla de enfoques anteriores que ya se han tomado y vale la pena continuar con ellos, pero como el ambiente externo esta siempre en continuos cambios es importante tomar en cuenta también los enfoques nuevos.

1.2.9.1 DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA

“Es el patrón de respuesta de la organización a su medio ambiente. La estrategia pone los recursos (humanos, materiales, financieros y técnicos), un juego frente a los problemas y riesgos que plantea el medio el riesgo.”¹⁴

La estrategia es la formulación de las líneas de acción que la empresa va a seguir para alcanzar los objetivos y dar respuesta a su entorno, un objetivo puede tener diferentes estrategias.

1.2.9.2 TIPOS DE ESTRATEGIAS

a. Estrategias de Michael Porter

Michael Porter (1982) identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para generar en el **largo plazo** una fuerte posición que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria y que tienen como objetivo principal el desarrollo general de la empresa. Estas tres estrategias genéricas buscan obtener una ventaja competitiva ya sea a través de:

- 1.- Liderazgo en costos
- 2.- La diferenciación
- 3.- El enfoque

1.- Liderazgo en Costos

El objetivo de esta estrategia es la de lograr una mayor participación en el mercado, al vender sus productos a precios unitarios muy bajos en su sector industrial, pudiendo de esta forma reducir su número de competidores. Una reducción de costos se lo puede

¹⁴ RODRÍGUEZ, Joaquín. Op. Cit. P.205

lograr a través de la fabricación de productos estándar, a través de la producción de grandes volúmenes, uso de economías de escala, uso de suministros eficientes de materia prima, uso de nuevas tecnologías, controles rigurosos en costos y gastos indirectos, creación de una cultura de reducción de costos en los trabajadores, etc.

Esta estrategia es recomendable utilizarla en mercados masivos, cuando el mercado está compuesto por consumidores que son sensibles a los precios, cuando hay pocas posibilidades de obtener diferencias entre los productos, cuando a los consumidores no les importa demasiado las diferencias entre una y otra marca.

La desventaja de utilizar esta estrategia es que el interés de los consumidores podría dirigirse hacia otras características del producto, y no sólo al precio.

2.- La Diferenciación

Para aplicar la estrategia de diferenciación antes se debe realizar un minucioso estudio de las necesidades y preferencias de los compradores, a efecto de determinar la viabilidad de incorporar una característica diferente o varias a un producto singular que incluya los atributos deseados.

Esta estrategia consiste en producir o vender un producto o servicio que posea características únicas y originales, que logre distinguirse de la competencia, y que no sea fácilmente imitable por ésta, la diferenciación puede estar basada en el diseño del producto, la calidad, servicio al cliente, nuevas y mejores características, etc. Lo importante es seleccionar cuál de los atributos perciben como importante los clientes y este se le aplica la estrategia.

La ventaja de aplicar esta estrategia es que si la empresa busca la preferencia de sus clientes dentro de la industria, esta puede aumentar sus precios, pero se debe tener en cuenta que antes de subirlos, los clientes deben reconocer la **diferenciación** que tenga el producto caso contrario generará una desventaja, pero cuando esto sucede se puede

aplicar la estrategia de liderazgo en costos para revertir esta estrategia, otra desventaja es que la competencia puede llegar a copiar estas características diferenciadoras , por lo que en lo posible dichas características deben de ser difícilmente imitables.

Se recomienda utilizar la estrategia diferenciadora cuando el mercado está compuesto por consumidores que son insensibles a los precios.

3.- El Enfoque

Esta estrategia consiste en enfocar o concentrar la atención en un segmento específico del mercado, es decir, concentrar los esfuerzos en producir o vender productos que satisfagan las necesidades o gustos de un determinado grupo de consumidores, por lo tanto, ser más eficiente y ofrecer productos que satisfagan de forma específica las necesidades.

La desventaja de utilizar esta estrategia radica en que los competidores pueden identificar las ventajas del segmento al cual la empresa se está dirigiendo, y decidir imitarla; que las preferencias de los consumidor se dirijan a características del producto que desea el mercado en general, que se haya realizado una mala segmentación, y se esté desaprovechando la oportunidad de atender a otros mercados. La estrategia de enfoque se recomienda utilizar cuando el mercado es amplio, cuando los consumidores tienen necesidades o preferencias distintas, cuando las empresas rivales no intenten especializarse en el mismo mercado.

Si una empresa dentro de la industria en la que opera puede lograr el liderazgo en costos y la diferenciación juntamente, las recompensas son grandes porque los beneficios son aditivos, la diferenciación lleva a precios superiores a la vez que el liderazgo en costo implica costos más bajos.

b. Estrategias Alternativas

Para cualquier persona que esté a cargo de una organización es un requisito conocer y explorar estas estrategias, es recomendable que se las conozca mucho antes de que la empresa las necesite, ya que necesita estar preparada para hacer los cambios para la aplicación de estas estrategias. En el cuadro No. 8 se puede observar los tipos de estrategia y sus respectivos conjuntos de estrategias.

CUADRO No. 8
Tipos de estrategias alternativas

Estrategias de Integración	<ul style="list-style-type: none">• Hacia adelante• Hacia atrás• Horizontal
Estrategias Intensivas	<ul style="list-style-type: none">• Penetración en el mercado• Desarrollo de mercado• Desarrollo de producto
Estrategias de diversificación	<ul style="list-style-type: none">• Diversificación concéntrica• Diversificación horizontal• Diversificación conglomerada
Estrategias de defensa	<ul style="list-style-type: none">• La empresa de riesgo compartido• Encogimiento• Desinversión• La liquidación• La combinación

Fuente: RODRÍGUEZ, Joaquín, Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y la mediana empresa, 2005.

Elaboración: La autora

1. Estrategias de Integración

- **Integración hacia adelante.-** Se refiere a aumentar el control en los distribuidores o detallistas.
- **Integración hacia atrás.-** Esta estrategia se la hace para aumentar el control de los proveedores o dominarlos, es conveniente hacerla cuando los proveedores actuales no son muy confiables, son caros o solo no satisfacen las necesidades de la empresa.
- **Integración Horizontal.-** Esta trata de adquirir el control o si fuera posible el dominio de la competencia al adquirir una mayor cantidad de sus acciones, en la actualidad se usa esta estrategia para el crecimiento de la empresa ya que las fusiones, adquisiciones y absorciones ayudan al aumento de las economías de escala.

2. Estrategias Intensivas

- **Penetración en el mercado.-** Esta estrategia se la puede utilizar también con otras y lo que pretende es aumentar la participación en el mercado poniendo mayor énfasis en la comercialización al aumentar el número de vendedores, elevar el gasto publicitario y ofrecer promociones.
- **El desarrollo del mercado.-** Se refiere a introducir los productos o servicios de la empresa en otras zonas geográficas que bien podrían ser a más de nacionales también internacionales.
- **El desarrollo del producto.-** Esta lo que quiere es aumentar sus ventas mediante una mejoría o modificación de los productos o servicios.

3. Estrategias de diversificación

- **La diversificación concéntrica.-** Se refiere a la agregación de servicios nuevos pero que estén relacionados como por ejemplo la empresa de telefonía que integraron nuevos servicios como el de internet.
- **La diversificación horizontal.-** Esta a diferencia de la concéntrica, agrega nuevos productos o servicios pero que no están relacionados con los de la empresa, para los clientes presentes, esta estrategia se la puede aplicar a más de solo adquirir otros productos diferentes, se debe tener en cuenta que esta es menos arriesgada que la diversificación del conglomerado.
- **La diversificación en conglomerado.-** Esta agrega nuevos productos o servicios que no están relacionados, algunas de las empresas que optan por esta estrategia se basan, en parte, en las utilidades que esperan obtener por desmantelar las empresas adquiridas y vender sus acciones poco a poco.

4. Estrategias de defensa

- **Empresa de riesgo compartido.-** Esta estrategia se puede desarrollar cuando dos o más empresas forman una sociedad temporal con el objeto de aprovechar alguna oportunidad, este tipo de estrategia les da ventajas como mejorar sus comunicaciones, globalizar sus operaciones y disminuir riesgos. Se puede también aplicar esta entre competidores, aunque, claro que cada uno tiene que aportar con algo distintivo como puede ser su tecnología, capacidad de producción, distribución, etc.; este contrato se lo debe hacer de forma bastante estricta ya que puede darse un exceso de transferencia en la información que no convendrá a ninguna de las dos empresas.
- **Encogimiento.-** Cuando una empresa decide reorganizarse o darle un giro, se la hace mediante la reducción de costos y activos, esto para que las ventas y las utilidades no

caigan, durante este tiempo los gerentes deben trabajar con recursos limitados, esta estrategia puede significar la venta de terrenos y edificios, recorte de personal, venta de plantas obsoletas, para reunir el dinero que se necesita. En casos extremos una empresa puede adoptar una estrategia de encogimiento declarándose en quiebra, pues así podrá eludir o aplazar el pago de obligaciones.

- **La desinversión.-** Se trata de vender una acción o algunas para reunir capital para hacer otras adquisiciones o nuevas inversiones.
- **La liquidación.-** Esta estrategia es conveniente cuando la empresa se encuentra derrotada, y más vale liquidar sus activos que seguir perdiendo dinero.
- **La combinación.-** Una empresa puede aplicar dos o más estrategias al mismo tiempo, pero esto puede resultar arriesgado, por lo que se deben establecer prioridades por razones de recursos limitados y porque se debe cuidar el capital.

1.2.10 PLAN TÁCTICO Y PLAN OPERATIVO

1.2.10.1 PLAN TÁCTICO

En este plan es donde se definirá todos los objetivos, programas tácticos y presupuestos de cada una de las áreas de la organización, es decir, lo que cada una de las partes deben hacer, Todas las tácticas deberán estar alineadas con la estrategia, ya que (por ejemplo) una empresa que vende productos de lujo no debería implementar tácticas de descuento agresivo ya que esto puede perjudicar la imagen y la estrategia de largo plazo de la empresa.

La planeación táctica debe concentrarse en el mediano plazo que puede ir entre los dos a tres años, a fin de ayudar a la organización a lograr sus objetivos a largo plazo,

determinados mediante la planeación estratégica. Para desarrollar el plan táctico se debe tener en cuenta la siguiente información de cada departamento:

➤ **Departamento de comercialización**

Porcentaje de ventas actuales
Participación en el mercado
Oportunidades de nuevos segmentos
Nuevos productos
Precios competitivos
Canales de distribución
Medios de promoción

➤ **Departamento de Producción**

Demanda de producción
Inventarios
Rotación de inventarios
Calidad del o los productos
Capacidad Instalada
Capacidad utilizada
Margen de desperdicio

➤ **Departamento de Finanzas**

Flujo de efectivo
Composición de activos
Estructura financiera
Costo de venta
Punto de equilibrio
Utilidad
Rentabilidad de las inversiones

➤ **Departamento de RRHH**

Proceso de reclutamiento y selección de personal

Contratación de personal

Inducción

Capacitación

Perfiles de puestos

Administración de sueldos y salarios

1.2.10.1.1 PROCESO DE LA PLANEACIÓN TÁCTICA

Este tipo de planeación es a mediano plazo, es decir el futuro inmediato, o sea los próximos meses o posiblemente dentro de dos años responde a la pregunta de ¿cómo llegamos allá? al identificar las principales actividades que se requieren para alcanzar los objetivos estratégicos. Son cuatro elementos que se aplica a cada una de las áreas funcionales de la empresa, estos son:

1. Objetivos: estos objetivos son hechos para las áreas funcionales de la empresa a mediano plazo y se expresan cualitativamente y cuantitativamente.

2. Tácticas: son las acciones que se van a implementar para lograr los objetivos de las áreas funcionales.

3. Programas Tácticos: estas son actividades que se implementarán para el logro de los objetivos funcionales establecidos, estos tendrán una secuencia cronológica, especificando la duración de cada actividad, se puede seguir el siguiente formato:

CUADRO No. 9

Formato para programas tácticos

PROGRAMA TÁCTICO				
Actividad	Secuencia	Duración	Período de realización	Responsable
XXX	XXX	XXX	XXX	XXX

Fuente: RODRÍGUEZ, Joaquín, Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y la mediana empresa, 2005.

Elaboración: La autora

4. Presupuestos: en este punto se define en términos monetarios la secuencia y la forma en la que se obtendrán y se asignarán los recursos necesarios para alcanzar los objetivos en las áreas funcionales de la empresa.

1.2.10.2 PLAN OPERATIVO

Es indispensable llevar a cabo esta función, pues de esta forma se respalda los planes estratégicos y tácticos desarrollados. Este tipo de planeación **sugiere períodos más cortos de tres, seis y doce meses** para desarrollar las actividades operativas de la organización, esta se debe traducir en términos específicos y detallados, el ¿cómo y cuándo? se alcanzará la planificación estratégica. Cabe mencionar que en empresas pequeñas, los Planes Táctico y Operacional pueden ser un mismo documento. En empresas más grandes, en cambio, el Plan Táctico se conserva de manera confidencial a nivel de gerencia y a los niveles inferiores de la organización sólo se le entregan los Planes Operacionales, mes a mes. Esto ayuda a que los planes para el mediano y largo plazo no se filtren hacia la competencia.

1. 2.10.2.1 CONSTRUCCIÓN DE LA PLANEACIÓN OPERATIVA

Para la construcción de la Planeación Operativa es necesario seguir los siguientes pasos:

1. Seleccionar el o los Objetivo(s), directamente relacionados con el que hacer de su Equipo de Gestión.

2. Seleccionar las Políticas de Operación Aplicables, dentro del listado General de políticas existentes, que le corresponde implementar al Equipo de Gestión

3. Definir las actividades, mediante las cuales se implementará la política. Se entiende por actividad la descripción de las principales acciones que deberán ser realizadas durante un año para alcanzar los objetivos estratégicos.

4. Definir metas, entendido como el horizonte en términos de cantidad y/o calidad que se propone alcanzar en un periodo de un año el Equipo de Gestión, con relación a la actividad definidas para cada política.

Las metas deben definirse con sentido de realidad, sin subestimar ni sobreestimar sus capacidades y potencialidades, dado que en el transcurso del año las metas no pueden ser cambiadas.

5. Definir Indicadores de Gestión, entendido como un elemento de control, que permite el seguimiento y evaluación de la gestión, mediante variables cuantitativas y/o cualitativas sujetas a la medición, que permiten observar tendencias y contra tendencias en los resultados de la gestión.

Los tipos de indicadores pueden ser de: **Eficacia**: Miden el grado de cumplimiento de los objetivos definidos. **Eficiencia**: Establece la relación entre los costos y productos del proceso; determina la productividad con la cual se administran los recursos en la

obtención de los resultados y cumplimiento de los objetivos **Efectividad:** (impacto):
miden la satisfacción de las necesidades de los usuario o las partes interesadas.

En el anexo No. 1 se puede observar un formato del plan operativo.

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

2.1 HISTORIA DEL SECTOR INDUSTRIAL

Un colchón es un elemento de la cama que en general consiste en una serie de capas de espumas y fibras junto con una estructura interior de muelles sobre el que tumbarse para dormir. Los colchones normalmente se apoyan sobre una estructura consistente en un marco de madera o metal que sostiene una base de láminas de madera o muelles de metal. Esta es la descripción del colchón clásico, pero el concepto ha evolucionado mucho en los últimos años de modo que hoy se utilizan diversos materiales como látex, espuma de viscos elásticos, poliuretanos, sin muelles metálicos, rellenos de aire, de agua o de fibras.

En el siglo XIX aparecieron los primeros colchones esponja rústica (muelles) . Fue a mediados de siglo cuando se inventó la estructura helicoidal de acero, y en 1865 se empleó por primera vez en la cama. El alemán Heinrich Westphal fue su inventor, pero murió en la miseria, sin haber obtenido ningún beneficio de su invento. Los muelles cilíndricos son inestables y a veces, en lugar de comprimirse verticalmente se desplazan lateralmente. Para evitar este problema se introdujo el muelle cónico, mucho más estable.

En el siglo XX un problema de los muelles de entonces era el ruido al rozar unos con otros. Lo solucionó James Marshall en 1900 cuando enfundó en saquitos individuales de tela cada muelle. A partir de los años 30 se generalizó en Estados Unidos y Europa el uso de muelles, y las fibras artificiales. También se empleó el látex. No obstante en gran parte de Europa se seguían empleando principalmente los de lana. El llamado

colchonero era una persona que viajaba de pueblo en pueblo anunciando su presencia por las calles, y se dedicaba a rellenar y airear los pesados colchones de lana.

Tras la Segunda Guerra Mundial las espumas llegaron a occidente, a EE.UU., procedentes de Asia, para posteriormente extenderse por Europa., por lo que en los 50 aparecieron los colchones y almohadas de espuma. En 1992 la empresa Tempur lanzó los colchones TEMPUR, que fue denominado “Sistema de Sueño Sueco”, se basa en una espuma visco elástica. Las espumas con memoria de forma fueron desarrolladas por la NASA para repartir más uniformemente la presión sobre el cuerpo de los astronautas sometidos a elevadas aceleraciones durante las misiones espaciales. El producto es actualmente un éxito de mercado, incrementando las ventas un 49% anual.

Hoy día, los tipos de colchones más extendidos son los de espumas sólidas. Los avances en cuestión de nuevos materiales, en medicina, en psicología deben marcar la tendencia de los colchones que aparecerán en las próximas décadas.

2.1.1 ANTECEDENTES Y CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA

INPROESPUMA Cia.Ltda. pertenece al sector de la pequeña industria. A principios del año 95, El Sr. Ángel Isaac Ramos Bautista, decide convertir en una empresa lo que esos tiempos era un negocio para el sustento de su familia, ayudado por ellos que mantenían un local comercial en el centro norte de la ciudad de Quito, en el cual se comercializaban colchones y esponja destinada a la tapicería. En vista de la gran demanda que tenía dicho local, decidieron investigar todo lo relacionado con la producción de esponja de poliuretano, y los componentes que se necesitaban para dicho proceso. Al comenzar la empresa la compra de los productos que constituían la materia prima, se realizaba localmente puesto que el monto de inversión para importar las materias primas era muy alto.

En los años posteriores el negocio creció de manera acelerada, y las posibilidades de importar las materias primas eran cada vez más grandes, llegaron al punto en que dieron su primer paso, se asociaron con uno de sus proveedores locales para realizar la importación con cantidades más grandes y así obtener descuentos y facilidades de pago.

Con el tiempo se fueron afianzando en el mercado local y comenzaron a buscar la salida al mercado regional pero la crisis del congelamiento de cuentas en el año 1999 los llevó a una grave crisis ya que su deuda estaba dolarizada, y seguía creciendo día tras día. La crisis afectó a la empresa gravemente pero con respaldo del proveedor, antes asociado pudieron salir poco a poco de la grave crisis que casi lleva a la quiebra a la empresa. Los principales clientes son almacenes aledaños a la empresa como la casa de la esponja, aunque también en la ciudad de Quito y algunos hoteles que los solicitan como Hostal David y Hostal Las Orquídeas.

La empresa cuenta con nueve accionistas quienes trabajan como distribuidores de Inproespuma y en consenso aprueban o rechazan decisiones que compete al negocio, uno de ellos el Ingeniero David Ramos es quien está al frente de la empresa como Gerente General, además todos están encargados informalmente de las actividades de la organización cuando la situación lo amerita, en el área operativa existen cinco personas, una secretaria y un contador.

2.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

La empresa no tiene ningún documento formal establecido, pero sin embargo tiene una misión, objetivos, algunas políticas departamentales y un organigrama; estos datos a excepción de la misión, los tiene el gerente guardados en un medio magnético y no pone en conocimientos a todos los integrantes de la organización.

Esta es una empresa de índole familiar que cuenta con nueve accionistas por lo que toda o casi toda la administración está llevada por personas que pertenecen a la misma familia, su administración no está basada en ningún modelo administrativo científico aunque cuenta con algunos datos como una misión, algunas políticas y objetivos, estos no son realizados de manera formal y por otro lado no tiene establecida una visión, no tiene procesos definidos ni documentados, ni métodos de evaluación y medición, apenas se mantienen las reglas más elementales que son cumplimiento de las tareas, horario y normas de confidencialidad.

El proceso de producción está basado en la tradición, es decir siempre desde la creación de la empresa han venido desarrollando los mismos procesos y es importante recalcar que en este proceso de elaboración de esponja existe un secreto en cuanto a la mezcla de los materiales para su elaboración y de esto solo conoce la gerencia quien es el que se encarga de dosificar para que los empleados continúen con el proceso de producción.

En cuanto a la contabilidad es llevada correctamente por un contador que recurre a la empresa una vez por semana para ponerse al corriente, tienen los pagos de los impuestos al día, así como también los movimientos dentro de la empresa como los Kardex y documentos que le incumben a este departamento, en los días de la semana que el contador no asiste, la secretaria es quién se encarga de mantener los documentos en orden.

El nivel institucional de la organización no ha desarrollado un modelo de planeación estratégica en los dieciséis años que es el tiempo que lleva de vida la empresa, puesto que no se ha proyectado a largo plazo, ni ha determinado una, visión, objetivos a largo plazo y todo el estudio que conlleva este trabajo. Las consecuencias de no realizar una adecuada y necesaria planeación en la empresa son las siguientes:

- La empresa no ha obtenido los resultados económicos esperados.
- La participación en el mercado ha decrecido.

- Los empleados de la empresa no tienen una visión clara de a dónde deben llegar o cuáles son los resultados que busca la empresa.
- La competencia le ha ido ganando espacio en cuanto a clientes y precios.

Otras de las consecuencias que se han generado de no aplicar la planificación estratégica en esta empresa se refleja en aspectos como la participación en el mercado, el crecimiento empresarial y de forma más clara se evidencia en los estados financieros, en los cuales se nota altas ventas, pero sin mayores ganancias en el año 2008 con una utilidad antes de impuestos de 27176,92 y en el 2009 una pérdida económica de 5044,78 y en el 2010 obtuvo una ganancia de 14,261.1, pero en este último a diferencia del anterior la empresa tiene 5,822.66 en bancos . A continuación para obtener una visualización más clara de esta situación se presenta un cuadro con datos económicos relevantes.

CUADRO No. 10
Datos Económicos Inproespuma

Año	2008	2009	2010
Caja/Bancos	30650,75	0	5,822.66
Ventas Netas	478440,38	396618,95	288,260.51
Utilidad o Pérdida	27176,92	(-) 5.044.88	14,261.1

Fuente: INPROESPUMA

Elaboración: La autora

A lo largo de la administración de INPROESPUMA no se ha buscado la manera de hacer un estudio de la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes podrían proporcionarle a la empresa la base para que tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.

2.3 ANÁLISIS DE LOS ELEMENTOS ESTRATÉGICOS

2.3.1 ANÁLISIS DE LA CULTURA DE LA EMPRESA

Inproespuma no tiene una cultura empresarial definida, pero todos los empleados se basan en un comportamiento de honestidad, cumplimiento, puntualidad y responsabilidad con sus labores, aunque no existe un satisfactorio compromiso organizacional, pues no hay medidas que motiven a los empleados.

2.3.2 ANÁLISIS DE LOS VALORES DE LA EMPRESA

No tiene valores formalmente establecidos, pero se identifican varios de ellos en la organización como la honradez, honestidad, responsabilidad en todas las labores que han venido desempeñando a lo largo de los años.

2.3.3 ANÁLISIS DE LA MISIÓN DE LA EMPRESA

La misión actual de la empresa que a continuación se detalla fue elaborada y aprobada en julio de 2009 por los accionistas.

Misión.-

“Inproespuma es una empresa con alta participación en el mercado local, que busca satisfacer las necesidades de sus clientes internos dando capacitación continua y beneficios sociales que muestren el alto grado de interés por nuestro capital humano, para que de esta manera el bienestar y satisfacción se disperse hacia fuera de la empresa mediante nuestros productos en el mercado de esponja y colchones así como en nuestros servicios de reparación y desarrollo.”

Como se mencionó en el Cap. 1 sobre la manera de realizar una misión, entonces al leer esta se puede decir que le hacen falta ciertos aspectos como principalmente la especificación de las actividades a las que se dedica la empresa, especificar el lugar en dónde compete, definir qué tipo de necesidades son las que busca cubrir, tecnología que utiliza, imagen pública que proyecta, crecimiento y rentabilidad.

2.3.4 ANÁLISIS DE LA VISIÓN DE LA EMPRESA

No tiene una visión determinada, y tampoco tienen una idea consistente con respecto al futuro, solo saben que quieren mejorar pero no conocen la manera ni en cuánto tiempo, no le ponen mayor atención a este punto y solo trabajan según como se dan las necesidades del mercado sin buscar y explotar nuevas formas para mejorar el crecimiento de la empresa.

2.3.5 ANÁLISIS DE LA POLÍTICA DE LA EMPRESA.

Dentro de la empresa no existe una política global para la empresa, aunque existen dos políticas departamentales; de compra y de venta.

Política de Compra

Se realiza un estudio técnico de los insumos, tomando en cuenta su calidad y su relación con el costo.

Este estudio lo hace el gerente pues es el conocedor de la calidad de los insumos y está relacionado con los precios que ofrecen los diferentes ofertantes, aunque los proveedores de los insumos más utilizados y los que demandan un mayor costo son siempre los mismos. Por lo que se puede deducir que el cumplimiento de esta política es de un 100%.

Política de venta

En el área de ventas se tiene como política que la mercadería será entregada siempre y cuando exista un documento que respalde el pago. Y el plazo máximo para la cancelación total es de 30 días en todos los casos.

El cumplimiento de esta política es de un 50%, pues a veces existe un poco más de demora en la cancelación o no siempre se tiene un documento respaldando la compra, al igual esto lo maneja el gerente apoyado por su secretaria. Los efectos que se obtiene del incumplimiento de esta política es que existen cuentas por cobrar o se corre el riesgo de que al no tener nada que respalde la venta, simplemente se pueden volver cuentas incobrables.

2.3.6 ANÁLISIS DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA.

Objetivos Organizacionales.-

No tienen objetivos establecidos para cada departamento, pero los que tienen los han enfocado a la empresa como un todo procurando que tengan una estrecha relación entre los departamentos para el cumplimiento de los mismos. A continuación se detalla los objetivos entregados por la empresa.

- Obtener los mejores productos cuidando la calidad dentro de los procesos químicos evitando el impacto ambiental.

En cuanto al cumplimiento de este objetivo es de un 90% pues la calidad de sus productos es excelente, pero aún le faltan algunos detalles externos, como la presentación del producto y en cuanto al impacto ambiental, el nivel de residuos es de 0,01% y para los gases existen filtros para el ambiente.

- Ampliar nuestro mercado, hasta posicionarnos como una empresa líder en el mercado local.

Este objetivo no se cumple en ningún porcentaje, pues la empresa no ha buscado ninguna manera de expandirse y más bien perdió un mercado importante para la venta de esponjas, que era en el norte de Quito.

- Desarrollar un tipo de colchón para cada una de las necesidades de los clientes.

El nivel de cumplimiento para este objetivo es de un 30%, pues apenas se diseñan los colchones tradicionales, como el ortopédico y con resortes, aunque se han pensado en nuevas alternativas pero estas ideas no han madurado.

Dentro de este conjunto de objetivos planteados algunos de ellos se procuran cumplir pero otros no, solo lo tienen plasmado en un el medio magnético pero ni se los revisa y mucho menos se siguen planes de acción para alcanzarlos aunque tienen los medios.

2.3.7 DIAGNÓSTICO DEL AMBIENTE EXTERNO DE LA EMPRESA.

La crisis de la empresa puede explicarse por la influencia de los factores externos, ellos pueden ser la causa determinante tanto de su éxito como de su fracaso sin prescindir por supuesto de la influencia de los factores internos que también se deben tener en cuenta. Este enfoque puede ayudar a orientar la formulación de diagnósticos más precisos para la empresa en crisis. Un tratamiento de carácter global de los problemas de la dirección empresaria conlleva el estudio de la relación entre la empresa y su entorno desde un punto de vista espacial.

La empresa siempre estará compitiendo con otras organizaciones por los clientes, los mercados, los recursos, las ventajas fiscales, los proveedores, el personal calificado, el acceso a la tecnología, etc. Es posible optimizar el desempeño de empresa por las relaciones de complementariedad con otras organizaciones aunque no sean empresas: los parques industriales, las instituciones educativas, las organizaciones no gubernamentales, los proveedores, los competidores y otros.

Los factores externos de la empresa en apariencia aparecen como “incontrolables” por provenir de causas ajenas a ella porque surgen de los componentes de su entorno. La empresa es un sistema abierto que tiene que enfrentar amenazas y oportunidades como condición para su supervivencia ya que existe en una sociedad que tiene una característica específica. Las variables externas aunque puedan generalizarse conceptualmente no tienen el mismo significado, comportamiento y peso específico en cada caso particular porque las sociedades son diferentes y tienen características que les son propias.

2.3.7.1 MACRO AMBIENTE

Para desarrollar el estudio del macro ambiente que contiene factores como políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos se seguirá como referencia al marco de Pestel por lo que se investigara la influencia en la organización que tiene cada uno de los factores que lo conforman.

2.3.7.1.1 SECTOR POLÍTICO

Ecuador considerado como un país democrático desde el año de 1830 ha atravesado por varios regímenes, los cuáles han provocado paulatinamente la crisis política económica y social contra la que lucha el actual gobierno.

Al hablar del sector político en el país, es un cuento de nunca terminar pues como es de conocimiento general antes de el actual presidente existía mucha inestabilidad política, llegando a tener en una década siete presidentes, pero en los últimos tiempos la situación ha cambiado y ahora por lo menos se puede decir que existe estabilidad política lo que influye de manera positiva, pues sea la situación política favorable o no para la empresa, se sabe qué medidas tomar para sobrevivir en la industria.

El gobierno en curso llevado por el Ec. Rafael Correa es socialista e impulsa la idea de la revolución ciudadana, las prioridades por los que trabaja son la aplicación de la Constitución, reformas de la ley tributaria, reformas del poder Judicial e implementación de medidas económicas que buscan obtener una sociedad más justa.

En la actualidad la constitución del Estado en el capítulo sexto del trabajo y la producción en el artículo 319 tiene por objeto “promover las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivar aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentar la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional”.

2.3.7.1.2 SECTOR ECONÓMICO

En enero del 2000 el Ecuador adoptó como moneda oficial el dólar de Estados Unidos y la divisa norteamericana empezó a regir de manera total desde septiembre de 2001 convirtiendo al país en dependiente de su éxito a fracaso, esta decisión adoptada por el presidente en esos tiempos Jamil Mahuad le dio al país estabilidad de la economía y aumentó el poder adquisitivo, ya que de esta forma las tasas de interés bajaron y ya no es tan difícil obtener un crédito o poseer una tarjeta de crédito, los argumentos principales para la aplicación de esta medida fueron: la posibilidad de recuperar credibilidad y confianza, ejercer el control sobre la devaluación y la inflación que llegó a sus niveles máximos. La desventaja es que actualmente la crisis económica internacional por la que está atravesando el mundo afecta directamente al Ecuador al estar unidos por la moneda.

En el 2009 el país sufrió una fuerte desaceleración económica, pero afortunadamente revirtió esta situación en el 2010 creciendo en un 3.3% gracias a una mayor precio en el petróleo y una recuperación del consumo privado y del crédito doméstico. Para este año (2011) se prevé un crecimiento económico de 3,5% en un contexto de mayor inversión

pública pero condicionada por el precio del petróleo y financiamiento para proyectos de inversión pública.

A pesar de las proyecciones hechas, en la actualidad el crecimiento de la economía del Ecuador ha bajado por razones como: el aumento del gasto público, la reducción en las importaciones del banano, la baja de precios del crudo además de la reducción de las remesas de los emigrantes, todo esto está ligado a la fuerte desaceleración por la que atraviesa actualmente el mundo.

Dentro de este, **sector económico**, se analiza las tasas de interés que rigen actualmente en el país y que se presentan a continuación en el cuadro No. 11. Se observa que en la tasa activa ha existido un decrecimiento por lo que puede ser conveniente para realizar un crédito en caso de que la empresa requiriera de uno. Esta información esta actualizada con la del Banco Central del Ecuador.

CUADRO No. 11
Tasas de Interés en Ecuador

Tasas de Interés			
Tasas	Febrero 2011	Enero 2011	Diciembre 2010
Activa Referencial	8,25	8,59	8,68
Pasiva Referencial	4,51	4,55	4,28
Margen	3,74	4,04	4,40

Fuente: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, "Informes de Coyuntura", Quito, 2011
Elaboración: La autora

Para un mejor análisis de este sector se debe tomar en cuenta **la inflación**, que a continuación se podrá observar en los cuadros No. 12 y No. 13 de forma separada, es decir; tanto para el consumidor como para el productor, esto dará la pauta para conocer la variación o la estabilidad en cuanto a los precios para ambas partes. Esto da una visión más clara, pues la inflación indica la elevación del nivel de precios con efectos

desfavorables para la economía de un país y si hay una inflación muy alta es pernicioso para la empresa pues los colchones, las almohadas y las esponjas no son productos de primera necesidad, entonces si este porcentaje sube excesivamente las ventas bajaran sustancialmente.

CUADRO No. 12

Variación porcentual de índice de precios al consumidor

	mar- 2010	abr 2010	may 2010	jun 2010	jul 2010	ago 2010	sep 2010	oct 2010	nov 2010	dic 2010	ene 2011
 Inflación Mensual	0,16	0,52	0,02	-0,01	0,02	0,11	0,26	0,25	0,27	0,51	0,68
 Inflación acumulada 2011											0,68
 Inflación Acumulada 2010	1,34	1,86	1,88	1,87	1,89	2	2,26	2,52	2,80	3,33	

Fuente: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, “Informes de Coyuntura”, Quito, 2011, 2011
Elaboración: Autora

El índice de Precios al Consumidor (IPC), “es un indicador mensual, nacional y para ocho ciudades que mide los cambios en el tiempo del nivel general de los precios, correspondientes al consumo final de bienes y servicios de los hogares de estratos de ingreso: alto, medio y bajo, residentes en el área urbana del país”¹⁵.

La variación que ha existido en los últimos meses tomado en cuenta desde marzo del 2010 se ha ido incrementando, aunque aparentemente no es muy alta, si sigue creciendo se puede constituir en una amenaza para las ventas de la empresa, pues al aumentar la

¹⁵INEC, Índice de Precios al Consumidor, diciembre 2010,
www.inec.gob.ec/estadísticas/?option=com_content&id=58&Itemid=29

variación de los precios el consumidor se ve afectado en su economía dejando la adquisición de los productos que no son de primera necesidad de lado.

CUADRO No. 13

Variación porcentual del índice de precios al productor

	mar- 2010	abr 2010	may 2010	jun 2010	jul 2010	ago 2010	sep 2010	oct 2010	nov 2010	dic 2010	ene 2011
 Inflación Mensual	1,11	-0,11	-1,45	1,10	0,74	1,35	-1,38	0,54	1,69	0,22	1,05
 Inflación acumulada 2011											1,05
 Inflación Acumulada 2010	3,91	3,79	2,28	3,41	4,17	5,58	4,11	4,67	6,44	6,67	

Fuente: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, “Informes de Coyuntura”, Quito, 2011

Elaboración: Autora

El Índice de Precios al Productor se define como “el precio de los bienes y servicios que las empresas venden a otras empresas. Este precio se compone de un promedio ponderado de un conjunto de bienes y servicios en los mercados de mayoristas, convertido a una serie de tiempo.”¹⁶ Los bienes considerados en este índice pueden ser materias primas, materiales intermedios y bienes terminados.

La inflación para el productor es mayor a la del consumidor y aunque en el mes de diciembre fue baja tuvo un aceleramiento en el aumento de este índice, el cual se fija en el 1,05%, según su comportamiento esto se puede constituir en una amenaza, pues el productor puede verse en la necesidad de subir sus precios ya que le cuesta más producir si este índice inflacionario se incrementa.

Desempleo y salarios, como se puede observar a continuación el desempleo en el Ecuador ha sido variable analizando el porcentaje desde el año 2008 este se ha venido

¹⁶ DE LA ROSA, José Trinidad, Índice de Precios al Productor, febrero 2010, www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/eco/36/indiceconsprod.htm

manteniendo en la mismo nivel excepto en el período de marzo 2009 a marzo 2010 que fue la tasa más alta, pero a partir de ahí hasta Diciembre 2010 este ha bajado alcanzando un porcentaje de desempleo urbano del 6,11%.

Además es importante realizar la investigación de los salarios del país y como estos han variado hasta llegar al presente año; esto servirá para saber si la empresa puede cubrir los sueldos de los empleados en el caso de requerir contratar más personas. Entre más alta la tasa de desempleo, es un aspecto perjudicial para la producción en general, ya que el poder adquisitivo de la población se reduce.

CUADRO No. 14

Información porcentual de las tasas de ocupación plena, subempleo, ocupados no clasificados y del desempleo

	Sep-08	Dic-08	Mar-09	Jun-09	Sep-09	Dic-09	Mar-10	Jun-10	Sep-10	Dic-10
Ocupación Plena	41,07	43,59	38,84	38,36	37,14	38,83	37,60	40,30	41,94	45,60
Subempleo	51,40	48,78	51,90	51,61	51,66	50,50	51,30	50,40	49,60	47,13
Ocupados no clasificados	0,43	0,32	0,66	1,68	2,13	2,77	2,00	1,60	1,03	1,16
Desempleo	7,10	7,31	8,60	8,34	9,06	7,90	9,10	7,70	7,44	6,11

Fuente: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, "Informes de Coyuntura", Quito, 2011

Elaboración: La Autora

CUADRO No. 15

Salarios Promedio en Ecuador (Mayo 2010/ Enero 2011)

Salario Promedio en Ecuador									
Meses	may-10	jun-10	jul-10	ago-10	sep-10	oct-10	nov-10	dic-10	En-11
Nominal Promedio (Dólares)	\$279,85	\$279,85	\$279,85	\$279,85	\$279,85	\$279,85	\$279,85	\$279,85	\$307,83

Fuente: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, "Informes de Coyuntura", Quito, 2011
Elaboración: La Autora

Tanto los salarios como el porcentaje de empleo son puntos importantes para saber cómo está la población en cuanto a las posibilidades de compra, si la tasa de desempleo es muy alta, esto indica que existen menos personas que pueden comprar los productos y si los salarios son muy bajos también, el sueldo promedio que existe en el país no cubre ni la canasta básica familiar, por lo que existe un buen porcentaje de la población que no tiene las posibilidades de adquirir un buen producto que demande un poco mas de costo.

2.3.7.1.3 SECTOR SOCIO CULTURAL

Existen muchos valores y actitudes de los ecuatorianos que son rescatables, pero también existen muchos otros que no, por todos lados se ve a gente sin rumbo en la vida empresarial, universitaria, política; parece ser que la corrupción, la mentira, el engaño, la traición, han pasado a formar parte de la vida diaria de los ecuatorianos, pero no debemos olvidar que siempre van a existir buenos ecuatorianos y malos ecuatorianos. Siempre existirá el bien y el mal.

El punto radica en que los buenos ecuatorianos sean muchos más que los malos, o sea puedo decir que existen aún muchas personas decididas, justas, honradas, que buscan el bienestar común y no solo el individual. El que exista la corrupción y otras malas

costumbres no quiere decir que tengamos que aceptarlas y seguirlas, el meollo está en que ni aunque venga el mejor gobernante o el precio del barril de petróleo se dispare no nos hará mejores personas sino que todos debemos apuntarnos como ecuatorianos con valores firmes como la honradez, el civismo, la bondad, la honestidad, fidelidad y el optimismo, aquí en nuestro país hay de ejemplos por lo que considero que considero que las personas de mi país son buenas y optimistas.

Para seguir con este análisis, se tocara el estudio de la **demografía**; se tomarán como datos los de la provincia de Pichincha y sus cantones, esto por motivos de que la empresa realiza sus ventas aquí, pero hay que recordar que no en todos los cantones, más adelante veremos en qué cantones de la provincia desea ganar mercado.

CUADRO No. 16

Proyección de la población de la provincia de Pichincha 2010

Cantón	Total	Área Urbana	Área Rural
Quito	2.151.993	1.619.791	532.202
Cayambe	84.388	36.919	47.469
Mejía	73.557	14.433	59.124
Pedro Moncayo	29.937	7.069	22.868
Rumiñahui	77.059	65.740	11.319
Santo Domingo	335.712	231.302	104.410
San Miguel de los Bancos	12.535	3.528	9.007
Pedro Vicente Maldonado	11.656	4.554	7.102
Puerto Quito	20.001	2.645	17.356
Total Pichincha	2.796.838	1.985.981	810.857

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Elaboración: La autora

En cuanto a las **actitudes hacia el trabajo y el ocio**, la cultura del Ecuador con respecto a este punto y sin generalizar, creo que existe un buen porcentaje que tiene tendencia al ocio, poniendo un ejemplo hay muchas personas que preferiría un feriado que trabajar, otro ejemplo; existe buena cantidad de trabajos que se requiere mucho esfuerzo; ocupando fines de semana o extendidas jornadas de trabajo, entonces hay mucha gente que estos empleos no los toma en cuenta y prefiere buscar otros que sean menos

esforzados, aunque dentro de esto también se debe tomar en cuenta que en muchos de los trabajos mencionados el sueldo no lo recompensa.

Sobre el **consumismo** en Ecuador, lo que más se vende son alimentos y bebidas como por ejemplo arroz, leche, snaks, son los de mayor demanda, aunque esto depende de las edades de las personas. Y con respecto a la demanda de los colchones es bastante variable pues no se considera un producto vital para las personas, y la vida útil de un colchón es de promedio 12 años, por lo que por esta razón las empresas deben hacer continuamente promociones e innovaciones, esto debido a lo inestable que es el mercado mes a mes en este sector.

La población dedica la mayor parte de sus ingresos a la alimentación, vestido y educación, por lo que de alguna manera deja de lado la necesidad de comprar un buen colchón, aunque también existen personas que priorizan esta necesidad.

Según una encuesta realizada por la empresa Inproespuma a principios del año 2010, existe un buen porcentaje de personas que opinan que escoger un buen colchón es indispensable, pues es la base de un buen descanso, una buena salud y que esto les ayuda a mejorar su estado de ánimo y su rendimiento durante el día, por lo que creen que escoger un colchón que se adapte a sus necesidades es una buena inversión aunque cueste un poco más, lo ven de esta manera, pues opinaron que esto no se convierte en un gasto continuo.

Sobre **el nivel de educación** en el país encontramos una tasa de alfabetismo del 90,88% y el 9% de analfabetismo, y en la provincia de Pichincha específicamente la tasa de alfabetismo es de 94,44 y la de analfabetismo es de 5,49, aunque en el actual gobierno la última ha ido en decrecimiento ya que han impulsado campañas de alfabetización y también para que las personas que no han terminado el bachillerato lo hagan. El promedio de años que han cursado las personas en el Ecuador es de 7.89 y en la provincia de Pichincha el promedio es de 9,36 años en el 2010, a comparación de años anteriores esto ha ido creciendo como se observa en el cuadro No. 20.

CUADRO No. 17

Número de años promedio de estudio en Ecuador

Año	2005	2006	2007	2008	2009	20010
Número de años promedios de estudio	7,29	7,36	7,37	7,52	7,69	7,89

Fuente: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, “Informes de Coyuntura”, Quito, 2011
Elaboración: La autora

CUADRO No. 18

Número de años promedio de estudio en la provincia de Pichincha

Año	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Número de años promedios de estudio	8,58	8,69	8,65	8,72	9,2	9,36

Fuente: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, “Informes de Coyuntura”, Quito, 2011
Elaboración: La Autora

Dentro **de las condiciones de vida** se hace un análisis de datos de cómo es el acceso a los medios tecnológicos, este análisis puede dar una pauta para saber qué medios se deben utilizar para la publicidad.

Los últimos datos que se pueden obtener son del año 2008 y a continuación se muestra en el cuadro siguiente se describe cuántas personas tuvieron acceso a internet y cuántas no a nivel nacional y específicamente en la provincia de Pichincha, incluido tanto el sector rural como el urbano.

CUADRO No. 19

Acceso a Internet en Ecuador

Acceso a internet Ecuador	
Si tienen	No tienen
242.816,25	3 182.778,92

Fuente: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, “Informes de Coyuntura”, Quito, 2011
Elaboración: La autora

CUADRO No. 20

Acceso a Internet en la provincia de Pichincha

Acceso Internet Pichincha	
Si Tiene	No Tiene
124214,24	602,418,23

Fuente: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, "Informes de Coyuntura", Quito, 2011, Pág. 56
Elaboración: La autora

De igual manera se analiza los datos de la tendencia telefónica, esta información está dada también al 2008 y solo se toma los datos de la provincia de Pichincha.

CUADRO No. 21

Tenencia de línea telefónica en la provincia de Pichincha

Acceso Internet Pichincha	
Si Tiene	No Tiene
446090	280768

Fuente: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, "Informes de Coyuntura", Quito, 2011, Pág. 56
Elaboración: Autora

2.3.7.1.4 SECTOR TECNOLÓGICO

Dentro de este sector existen grandes avances tecnológicos tanto en el producto como en los procesos, las empresas más grandes dedicadas a la producción de colchones y almohadas, tienen certificaciones en sus procesos, los últimos avances tecnológicos van desde el uso de materia prima que utilizan y que dan mayores ventajas a los clientes como por ejemplo el uso de materiales hipoalergénicos y antibacterianos que proporcionan una acogida suave disipando humedades y manteniendo una temperatura constante. A continuación se detallan algunos mariales utilizados en los colchones de última tecnología:

- Látex natural
- Tejido Bambú
- Poliéster
- Acolchado en algodón
- Tratamiento Aloe Vera
- Rellenos interiores hipoalergénicos y antibacterianos
- Material alveolar elástico, mejor comportamiento con la temperatura
- Viscoelástica de célula abierta para la adaptación del cuerpo
- Tejidos stretch elástico, para mejor transpiración

Como es lógico para poder innovar los procesos y los productos se debe realizar una respectiva investigación e invertir capital tanto en la investigación como en la implementación de maquinarias y hacer mejorías en las instalaciones.

2.3.7.1.5 SECTOR ECOLOGÍA (MEDIOAMBIENTAL)

En cuanto se refiere al medio ambiente para que una empresa o industria en el Ecuador que suponga que produce riesgo ambiental pueda operar debe obtener una licencia otorgada por el ministerio de su ramo y representantes de la entidad realizaran una evaluación ambiental que comprenderá:

a) La estimación de los efectos causados a la población humana, la biodiversidad, el suelo, el aire, el agua, el paisaje y la estructura y función de los ecosistemas presentes en el área previsiblemente afectada.

b) Las condiciones de tranquilidad públicas, tales como: ruido, vibraciones, olores, emisiones luminosas, cambios térmicos y cualquier otro perjuicio ambiental derivado de su ejecución; y,

c) La incidencia que el proyecto, obra o actividad tendrá en los elementos que componen el patrimonio histórico, escénico y cultural.

En el artículo cuarenta de la codificación de la ley ambiental establece que:

Toda persona natural o jurídica que, en el curso de sus actividades empresariales o industriales estableciere que las mismas pueden producir o están produciendo daños ambientales a los ecosistemas, está obligada a informar sobre ello al Ministerio del ramo o a las instituciones del régimen seccional autónomo. La información se presentará a la brevedad posible y las autoridades competentes deberán adoptar las medidas necesarias para solucionar los problemas detectados. En caso de incumplimiento de la presente disposición, el infractor será sancionado con una multa de veinte a doscientos salarios mínimos vitales generales.¹⁷

Establece también que cualquier persona ya sea esta natural o jurídica puede denunciar si una empresa o industria está afectando de alguna forma su hábitat, y en caso de comprobar la veracidad de los hechos el juez condenará al responsable a la reparación de los daños y perjuicios ocasionado, además condenará al pago del diez por ciento (10%) del valor que represente la indemnización a favor del accionante. El juez establecerá quién será la persona responsable de recibir el pago y efectuar las tareas de reparación.

2.3.7.1.6 SECTOR LEGAL

En este sector existen varios organismos y por tanto leyes que regulan las actividades de las empresas y de las industrias dentro de estos se tiene:

¹⁷ Comisión de la Legislación y Codificación, *Codificación de la ley de gestión ambiental*, 22 de julio de 2006, Art.40

- Legislación Laboral
- Leyes de protección ambiental
- Superintendencia de Compañías
- Leyes correspondientes a la salud y seguridad ambiental
- Constitución del Ecuador

2.3.7.2 AMBIENTE INDUSTRIAL (Modelo de las cinco fuerzas de Porter).

2.3.7.2.1 AMENAZA DE LOS NUEVOS COMPETIDORES

Existen pocas empresas que se dedican a esta labor, pero dentro de la industria se han podido determinar que existen barreras que les impide el ingreso a los nuevos competidores, una de ellas es **la economía de escala**, pues en la actualidad se puede identificar que existe una baja de precios que casi no se puede igualar por parte de otras empresas por lo que se ha decidido mejor eliminar la producción de ese producto que en este caso son las esponjas de baja densidad, que son las que se comercializan a los precios más bajos. Frente a esto la propia empresa se ha puesto en desventaja puesto que no puede minimizar sus costos por la producción actual.

Diferenciación del producto.- Por lo que se ha analizado, la diferenciación del producto radica en la calidad del material en todos sus productos, esponjas, almohadas, colchones y su nuevo productos los sofá – camas. Por lo que hay fidelidad de parte de los clientes tradicionales con la empresa, en el resto del sector si existe una marcada diferenciación ya sea en precio, calidad, servicio o por que han buscado satisfacer las necesidades específicas de los clientes, como por ejemplo una empresa fabricante de colchones anti ácaros o colchones para deportistas.

Requisitos de Capital.- Para poder establecer una empresa de esponjas y colchones que tenga una producción que pueda sostener la rentabilidad de la empresa se necesita

un monto considerable de promedio 600.000 dólares contando con instalaciones propias ya que se debe adquirir varios activos empezando por los bienes inmuebles como el terreno, los galpones para la producción y el almacenaje, además de algún vehículo para proveer de un mejor servicio a los clientes, la maquinaria, la materia prima, sueldos para los empleados, publicidad.

Costo por Cambiar.- Si un cliente decide cambiar de proveedor no se vería mayormente afectado ya que el costo por cambiar no es muy alto, en lo que puede verse perjudicado el cliente fuese si el producto le resulta de mala calidad, ahí sí tendría un costo por cambiar puesto que más rápidamente de lo que él lo planeo debería adquirir un nuevo producto.

Canales de Distribución.- dentro de esta industria existe como en otras, establecidos los medios para distribuir sus productos y aunque no se presenta como una gran barrera las empresas entrantes debería encontrar los distribuidores indicados para que sus productos se vendan. Inproespuma tiene varios distribuidores que trabajan con ellos desde casi la creación de la empresa.

2.3.7.2.2 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

La relación que tiene la empresa con los proveedores tanto nacionales como internacionales es muy buena, por lo que en lo que les sea posible para reducir costos, los proveedores acceden, tienen un muy buen historial de la empresa como cliente. Los proveedores con los que cuenta la empresa son los siguientes:

CUADRO No. 22
Proveedores de Inproespuma

PROVEEDORES NACIONALES	
NOMBRE	PRODUCTO DE COMPRA
APRODIN CIA. LTDA.	POLVO DE COLORANTE, con el color se distingue las calidades
RESIQUIM S. A.	AMINA (MATERIA PRIMA)
SUNCHEMICAL S. A.	COLORANTE PARA ESPONJA
QUIFATEX S. A.	T-9
IMPRODECU S. A.	AMINA, SILICONA, POLIOL NORMAL Y POLIOL GRAFITADO
EQUIPGAS	FAJAS PARA PRODUCCIÓN
ORBEA CIA. LTDA.	SIERRAS PARA CORTE
SU-ESPONJA	PEGAS, PLUMÓN, LIENZO
PIN-TEX	TELAS
TRANSPORTES PICHINCHA	TRANSPORTE DE TANQUES
MONTGAR C. A.	FUNDAS PLÁSTICAS

PROVEEDORES INTERNACIONALES

No.	NOMBRE	PRODUCTO DE COMPRA
1	BAYER MATERIAL SCIENCELLC	
2	EVERLYTE KOREA CO., LTD.	IMPORTACIÓN DE MATERIA PRIMA

Fuente: Improespuma

Elaboración: La Autora

2.3.7.2.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

Los compradores fijos de la empresa no tienen mayor poder de negociación en cuanto ya están establecidos los precios y ellos están acostumbrados a adquirir sus productos, pero no se debe descartar el hecho de que en los últimos tiempos se han presentado muchos competidores que ofrecen su producto a menor precio pero de forma específica en el caso de las esponjas para tapicería, por lo que la gerencia ha tomado la decisión de

producir y vender la esponja de mayor densidad que es en la que puede ser más competitiva con respecto a los precios y calidad.

La empresa tiene clientes que son fijos y otros que hacen sus compras en forma ocasional.

CUADRO No. 23

Cientes Frecuentes de Inproespuma

NOMBRE	PRODUCTO DE COMPRA
Ramos Janeth	Planchas de esponjas
Ramos David	Planchas de esponjas y colchones
Ramos Augusto	Planchas de esponjas
Ramos Marco	Planchas de esponjas y flocon
Nepas Teresa (Casa de la esponja)	Planchas de esponjas, colchones y flocon
Industrias Ecuatorianas	Materia Prima
Verbik tomas José Robert	Planchas de esponjas
Murrin Corporation	Colchones

Fuente: Inproespuma

Elaboración: La autora

CUADRO No. 24

Cientes no frecuentes de Inproespuma

Hostal David	Colchones
Hostal Las orquídeas	Colchones
Industrias Berton	Esponjas

Fuente: Inproespuma

Elaboración: La autora

2.3.7.2.4 PRODUCTOS SUSTITUTOS

Como productos sustitutos de las esponjas no existe ninguno, mientras como sustitutos de los colchones se puede nombrar a las estereras y a las colchonetas.

2.3.7.2.5 RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES

Por el momento la rivalidad entre los competidores dentro del sector en donde se desarrolla Inproespuma está dada por los bajos precios a los que venden la esponja de menor densidad, con respecto a los colchones y almohadas tienen precios bastante competitivos pero carecen de una adecuada publicidad o una buena presentación en cuanto a publicidad del producto

Para dar una mejor visión del panorama de las empresas competidoras se hará un breve análisis de los principales competidores dentro del ámbito en el que se desarrolla la empresa, es decir empresas con características similares (tamaño, producción, ventas).

Inproespuma cuenta con grandes competidores, dueño de una gran capacidad de producción así como tecnológica como por ejemplo Paraíso, Chaide y Chaide y otras dos empresas que en el año 2009 en el que bajaron sus ventas sustancialmente se apoderaron de su mercado más grande en cuanto a la venta de esponjas que era el norte de Quito. La una empresa es de Guayaquil y la segunda pertenece a Cuenca, pero vienen a la ciudad de Quito a conquistar nuevos mercados.

2.3.7.3 EVALUACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

CUADRO No. 25

Matriz de evaluación de factores externos de Inproespuma

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
OPORTUNIDADES			
1.-Buenas relaciones con los clientes.	0.06	3	0.18
2.- Clientes muestran interés por conocer los productos de la empresa.	0.04	2	0.08
3.- Fidelidad de clientes actuales	0.06	4	0.24
4. Precios competitivos en cochones, almohadas y esponjas de alta densidad.	0.07	2	0.14
5. Mejoras en la capacidad del servicio al cliente.	0.06	1	0.06
6. Llevan una buena relación con los proveedores de varios años.	0.06	4	0.24
7. Instituciones financieras gubernamentales facilitan créditos para inversión en las empresas. (BNF, Banco del Estado, Banco del Pacífico)	0.05	1	0.05
8. Posibilidad de lanzamiento de nuevos productos.	0.05	2	0.10
9. Introducción de nuevas tecnologías.	0.04	2	0.08
10. Fácil acceso y precios accesibles para el uso de la publicidad, promoción.	0.07	1	0.07
11. Estabilidad Gubernamental	0.06	2	0.12
0.62			1.36
AMENAZAS			
1. Base de clientes muy reducida	0.08	1	0.08
2. Competidores con precios más económicos en las esponjas de baja densidad.	0.04	1	0.04
4. Competidores ofrecen mayor variedad de colchones que se adaptan a cada necesidad específica de los clientes.	0.04	2	0.08

5. No se puede cambiar fácilmente de proveedor, ya que la materia prima que provee ni es fácil de conseguirla.	0.05	2	0.10
6. Pérdida de clientes importantes.	0.06	1	0.06
7. La empresa carece de imagen corporativa.	0.06	1	0.06
	0.38		0.47
Total	1.00		1.83

Fuente: Inproespuma
Elaboración: La Autora

El peso ponderado total más alto que una organización puede obtener es de 4, que quiere decir que la empresa está respondiendo excelentemente a las oportunidades y amenazas, mientras que 1 significa que la empresa no está aprovechando ni evitando para nada los factores externos. La empresa ha obtenido un valor ponderado de 1.83, esto indica que esta debajo del promedio, por lo que señala que la empresa no está respondiendo adecuadamente al entorno, entonces es necesario determinar estrategias en la matriz FODA que ayude solucionar esta situación

2.3.8 DIAGNÓSTICO DEL AMBIENTE INTERNO DE LA EMPRESA

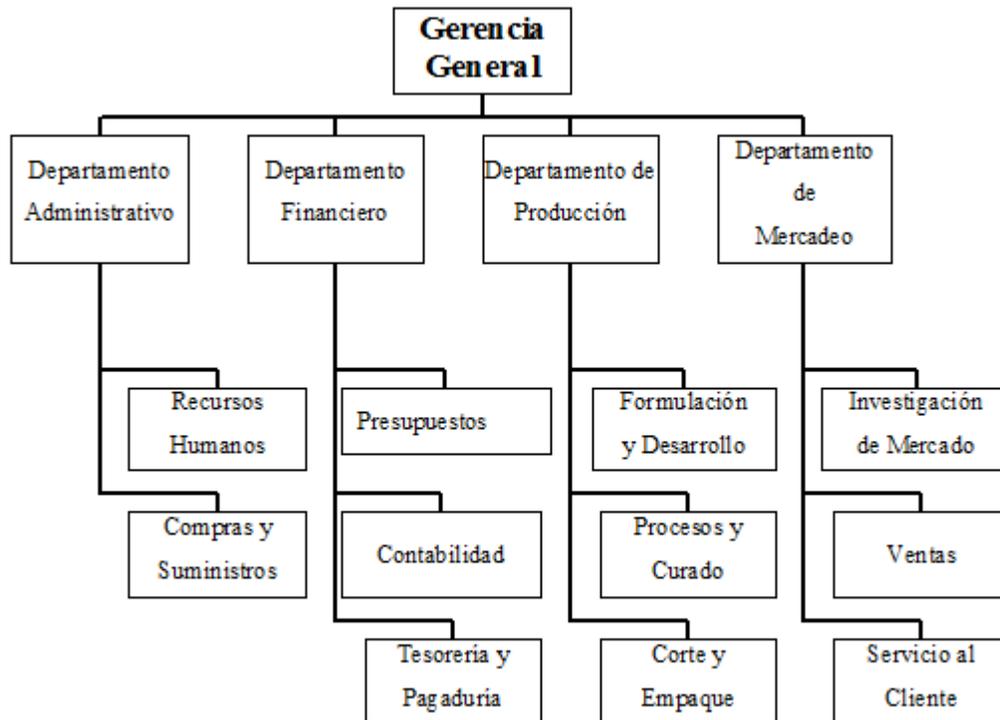
El análisis interno de la empresa, considera el estudio de la posición a nivel administrativo y de las áreas funcionales de la organización con las cuales se enfrenta al mercado, para esto se tendrá que realizar un análisis minucioso tanto del área administrativa como de las áreas que la componen, obteniendo datos clave que proporcionen una guía real para la elaboración del plan estratégico.

2.3.8.1 ANÁLISIS DE LAS ÁREAS DE LA EMPRESA

2.3.8.1.1 ÁREA ADMINISTRATIVA

El **área administrativa** de la empresa la tiene a cargo la misma persona que ejerce la gerencia general, *el área financiera* la lidera el contador de la empresa, el **área de producción** está a cargo de una persona que labora como operario mayor y lo lleva conjuntamente con el administrador y finalmente el departamento de mercadeo solamente está plasmado en el organigrama simbólicamente, puesto que no existe una persona encargada especialmente para este, y de las actividades de esta área como la de ventas y servicio al cliente también se encarga el administrador con su secretaria, quién es la persona que le ayuda a coordinar todas estas actividades, aunque su cargo no esté descrito en el organigrama, todos estos procesos se los desarrollan de forma tradicional y empírica, por lo que todas las actividades y procesos no están documentados ni establecidos formalmente, es decir que en Inproespuma no se aplica el proceso administrativo como herramienta para el logro de los objetivos. Además cabe recalcar que el gerente también es el encargado de realizar las actividades de control. En el cuadro a continuación se presenta el organigrama estructural que tiene establecido la empresa:

CUADRO No. 26
Organigrama Estructural de
“Inproespuma”



Fuente: INPROESPUMA, Organigrama Estructural de la empresa, 2009.

a. Recursos Humanos

En esta área los procesos de selección, contratación e inducción del personal no son mayormente complicados, solo se lo hace de forma básica, por ejemplo para la selección, se da preferencias a personas que además de ser recomendados de los trabajadores deben vivir por el sector, para la contratación, el gerente sella un contrato a prueba con el empleado, que de convenirles a ambas partes se prolongará a un año y posteriormente indefinido y para el paso final que es la inducción, el empleado

aprenderá con la rutina y la experiencia, las actividades que desempeñará el trabajador las hará de acuerdo a los conocimientos que vaya adquiriendo a través del tiempo.

Los empleados cuentan con el seguro social solamente y la organización no desarrolla ningún programa de incentivos, actualmente mantiene una relación laboral con ocho empleados organizados de la siguiente manera:

CUADRO No. 27
Salarios de Inproespuma

TRABAJADORES	SUELDOS \$
Gerente	\$600
Secretaria	\$350
Contador	\$350
Operador Mayor	\$300
Operador 1	\$264
Operador 2	\$264
Operador 3	\$264
Operador 4	\$264

Fuente: Inproespuma

Elaboración: La Autora

b. Compras y suministros

Para realizar las compras que necesita la empresa, ya sea esta de materia prima, maquinaria, materiales auxiliares, o suministros de oficina, la solicitud de cualquiera de las necesidades se la hace directamente al gerente, en caso de que la compra requiera de montos elevados, la decisión la toma solo el gerente y en caso de que ya sean valores considerables se toma la decisión conjuntamente con la junta de accionistas.

De los costos totales de **compra de la materia prima** un 90% se la hace a proveedores internacionales y solo un 10% a proveedores nacionales, hablando en términos del costo de la compra, es decir los proveedores nacionales son más pero se hacen compras de menor valor a diferencia de los internacionales que se les compra la materia prima principal y de mayor costo para la producción; en ambos casos los pedidos se los hace bajo correo electrónico o vía telefónica con el 50% de adelanto y el otro 50% al momento de la entrega o en raros casos y solo para proveedores nacionales existe un plazo de pago máximo de 30 días.

CUADRO No. 28
Empresas proveedoras y materias primas

EMPRESAS NACIONALES	
NOMBRE	PRODUCTO DE COMPRA
APRODIN CIA. LTDA.	Polvo de colorante
RESIQUIM S. A.	AMINA
SUNCHEMICAL S. A.	Polvo de colorante
QUIFATEX S. A.	T-9
IMPRODECU S. A.	Amina, silicona, polioliol
EQUIPGAS	Fajas para producción
ORBEA CIA. LTDA.	Sierras para corte
SU-ESPONJA	Pegas, plumón, lienzo
PIN-TEX	Telas
TRANSPORTES PICHINCHA	Transporte de tanques
MONTGAR C. A.	Fundas plásticas
EMPRESAS INTERNACIONALES	
NOMBRE	PRODUCTO DE COMPRA
BAYER MATERIAL SCIENCE LLC	Polioliol.
EVERLYTE KOREA CO., LTD.	TDI
CHINA COC	Paneles de resortes

Fuente: Inproespuma
Elaboración: La Autora

Cuando la empresa se encuentra en la necesidad de comprar equipo y maquinaria, sigue un proceso tradicional, así:

1. Hacer una investigación de calidad y precio del equipo o la maquinaria.
2. Seleccionar a los proveedores de mejor calidad y precio, primero se analizan a los proveedores locales.

3. Realizar el pedido mediante correo electrónico.
 4. El proveedor y la empresa acuerdan fecha de entrega y forma de pago.
 5. Pagar la suma acordada, generalmente 50%
 6. Efectuar la importación o la entrega (En caso de proveedor local).
 7. Realizar el segundo pago 50%, o dependiendo del acuerdo establecido por las partes.
- Cuando la empresa desea adquirir nuevas tecnologías o desarrollar nuevos procesos lo hace mediante la investigación por internet y procura hacerlo a partir de la misma materia prima que produce (esponja), actualmente desean incursionar en el mercado de venta de **aislante acústico**, que es hecho con esponja de alta densidad y moldeado de forma especial que pueda bloquear el ruido,

2.3.8.1.2 DEPARTAMENTO FINANCIERO

a. Presupuestos

Los presupuestos no son establecidos en la organización, en caso de que se necesite se le pide ayuda al contador para la elaboración y lo hacen conjuntamente con el gerente. En porcentajes, el presupuesto se asigna de la siguiente y estos cubren los gastos de sueldos, útiles de oficina, materia prima:

Departamento Administrativo- Financiero: 20%

Departamento de Ventas y Publicidad: 0%

Departamento de Producción: 80%

b. Contabilidad y Finanzas

En esta área existe un contador que es la persona que acude una o dos veces por semana a la empresa para poner en orden los movimientos de la empresa como declaraciones de impuestos, contabilidad mensual, Kardex y en el transcurso de la semana es la secretaria quién se encarga de recolectar y mantener en orden los documentos concernientes a esta área.

c. Tesorería y Pagaduría

Tesorería y pagaduría, esta asignada a la secretaria, quién se encarga de llevar la caja chica, algunas cuentas y también de pagar sueldos, desembolsos económicos que no requieran una cantidad mayor y con la aprobación del gerente, los pagos más altos lo hace el gerente, quién es el que autoriza cualquier transacción dentro de la organización.

d. Índices Financieros

Para la toma de decisiones y la planificación de las actividades futuras se necesita en forma imperiosa conocer la situación real de la empresa para darle el correcto tratamiento mediante soluciones acertadas que atiendan las carencias de la organización.

El Balance de una empresa muestra la situación actual, la trayectoria histórica de una empresa y además se constituye en una de las fuentes de información más relevantes para el análisis financiero. De aquí se desprende la urgente necesidad de los empresarios y ejecutivos de entender y comprender la información entregada por el Balance, y no limitarse a cumplir sólo porque disposiciones legales exigen su presentación. Este análisis, a través de algunos índices financieros permitirá controlar la marcha de la empresa desde la perspectiva de las finanzas, permitiendo ejercer acciones correctivas que reviertan o que no causen inestabilidad en su funcionamiento normal.

En el cuadro No.29 se analizará los indicadores de liquidez; los cuáles dan a conocer la capacidad que tiene la empresa para pagar sus deudas. En el No. 30 los indicadores de endeudamiento que señalan el grado en que la organización se encuentra endeudada y finalmente en el cuadro No.31 los índices de rentabilidad que muestran cuál es el retorno valorado en unidades monetarias, que la empresa obtiene a partir de sus recursos.

CUADRO No. 29

Análisis Financiero de los Indicadores de Liquidez

INDICADORES FINANCIEROS						
Indicador	Fórmula	Aplicación				Interpretación
		2007	2008	2009	2010	
Indicadores de liquidez						
Razón Corriente	$\frac{\text{Activos corrientes}}{\text{pasivos corriente}}$	$\frac{41268,65}{22833,09}$ = \$1,81	$\frac{182662,49}{137050,01}$ = \$1,33	$\frac{85704,82}{45137,22}$ = \$1,90	$\frac{132055,79}{3294,59}$ = \$40,08	La empresa aparentemente tiene liquidez, pues por cada dólar que debe en sus deudas a corto plazo en el año 2007 tiene \$1,81 para pagar, en el 2008 \$1,33, en el 2009 \$1,90 y de forma extraordinaria en el 2010 \$40 por cada dólar de deuda.
Razón Prueba ácido	$\frac{\text{Activo corriente- inventarios}}{\text{pasivos corrientes}}$	$\frac{41268,65 - 14875,71}{22833,09}$ = \$1,16	$\frac{182662,49 - 131177,49}{137050,01}$ = \$0,38	$\frac{85704,82 - 73034,74}{45137,22}$ = \$0,28	$\frac{132055,79 - 94740,25}{3294,59}$ = \$11,33	La empresa por cada dólar que debe a corto plazo en el 2007 tiene \$1,16, en el 2008 no podría cubrir sus deudas pues solo tiene \$0,38 centavos al igual que en el 2009 que tiene \$0,28 centavos, pero en el 2010 la situación parece mejorar ya que tiene \$11,33 por cada dólar sin mercaderías para cubrir obligaciones.

Capital neto de trabajo	Activos corrientes – Pasivos corrientes	41268,65 - 22833,09 =\$18435,56	182662,49- 137050,01 =\$45612,48	85704,82- 45137,22 =\$40567,60	132055,79 - 3294,59 =\$128.761,2	Esta prueba indica con cuánto dinero cuenta la empresa para seguir operando si tuviera que pagar todas sus deudas a corto plazo, entonces la situación se ve mala sobre todo en el año 2007, notándose un poco mejoría en el 2008 y 2009, para mejorar sustancialmente en el 2010, pues cuenta con \$128.761,20 para el desarrollo de sus operaciones.
-------------------------	---	--	---	---	---	--

Fuente: Inproespuma

Elaboración: La autora

CUADRO No. 30

Análisis Financiero de los Indicadores de Endeudamiento

Indicador	Fórmula	Aplicación				Interpretación
		2007	2008	2009	2010	
Indicadores de endeudamiento						
Indicador de coeficiente de endeudamiento	$\frac{\text{Deuda total de terceros}}{\text{activos totales}}$	$\frac{22833,09}{41268,65}$ =55%	$\frac{137050,01}{182662,49}$ =75%	$\frac{45137,22}{85704,82}$ =52%	$\frac{82144,49}{132055,79}$ =60%	Se puede observar que la empresa ha financiado sus activos totales mediante un endeudamiento a terceros, el mayor porcentaje se nota en el año 2008 y 2010 con un 75% y 60% respectivamente.
Indicador de endeudamiento	$\frac{\text{Deudas totales}}{\text{Patrimonio Total}}$	$\frac{22833,09}{18435,56}$ =1,23	$\frac{137050,01}{45612,48}$ =3	$\frac{45137,22}{40567,60}$ =1,11	$\frac{82144,49}{49911,30}$ =1,65	En los cuatro años indica que la deuda con terceros es mayor que el patrimonio de la empresa en los años 2009 más con un 3 y en el 2010 con 1,65.
Indicador de cobertura	Utilidad antes de intereses e impuestos					En los cuatro últimos años de vida de la empresa no registra intereses.
	Cargos totales por concepto de intereses					
Indicador de apalancamiento financiero	$\frac{\text{Activos Totales}}{\text{Patrimonio}}$	$\frac{41268,65}{18435,56}$ =2,24	$\frac{182662,49}{45612,48}$ =4	$\frac{85704,82}{40567,60}$ =2,11	$\frac{132055,79}{49911,30}$ =2,65	Se nota que la empresa tiene un bajo patrimonio, sobre todo en el 2008 y nota que en el 2010 Inproespuma se ha endeudado.

Fuente: Inproespuma

Elaboración: La autora

CUADRO No.31

Análisis Financiero de los Indicadores de Rentabilidad

Indicador	Fórmula	Aplicación				Interpretación
		2007	2008	2009	2010	
Indicadores de Rentabilidad						
Margen de utilidad bruta	$\frac{\text{Ingreso por ventas} - \text{Costo de ventas}}{\text{Ingreso por ventas}}$	$\frac{321811,81 - 312025,26}{321811,81}$ =0,03 3%	$\frac{478440,38 - 420078,27}{478440,38}$ =0,12 12%	$\frac{396618,95 - 356303,98}{396618,95}$ =0,10 10%	$\frac{288260,51 - 215211,57}{288260,51}$ =0,25 25%	Según este indicador la rentabilidad ha aumentado en el 2010, y se nota una peor situación en el 2007es mejor la rentabilidad en comparación a los últimos años, aunque las ventas nos están siendo generadas de acuerdo a las utilidades.
Margen de utilidad neta	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$	$\frac{8318,57}{321811,81}$ =0,026 2%	$\frac{23100,38}{478440,38}$ =0,05 5%	$\frac{(-5044,88)}{396618,95}$ = - 0,13 (-)13%	$\frac{11112,95}{288260,51}$ =0,39 39%	La utilidad en el último año se nota que ha mejorado tres veces más con respecto al 2009 y en menos proporción con relación a los años anteriores. El peor fue el 2009 en el cual existió pérdida.
Rendimiento de inversión	$\frac{\text{Utilidades brutas}}{\text{Activos netos}}$	$\frac{9786,55}{41268,65}$ =0,24 24%	$\frac{27176,92}{182662,49}$ =0,15 15%	$\frac{(- 5044,88)}{85704,82}$ = - 0,05 (-)5%	$\frac{14261,10}{132055,79}$ =0,11 11%	Se puede ver que año tras año la rentabilidad de la inversión ha ido disminuyendo hasta alcanzar un 11%, que aunque después de un año complicado en el 2009, se lo puede considerar como una mejoría.

Fuente: Inproespuma

Elaboración: La autora

Recurso Financiero

Dentro de la estructura financiera que se puede analizar del año 2010, tiene un total en el activo de 132,055.79, en el pasivo de 82,144.49 y finalmente contando con un patrimonio de 49,911. Es importante destacar que la empresa no tiene ningún préstamo con alguna entidad financiera, todos los costos y gastos son financiados con fondos internos, el préstamo que se identifica en el balance general, fue hecho a los accionistas, pero este durante el año 2011, fue cubierto. Ver Estado de Situación Financiera del 2010 en Anexo. No.2.

ACTIVO 132,055.79	PASIVO 82,144.49	PATRIMONIO 49,911.3
----------------------	---------------------	------------------------

2.3.8.1.3 DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

En el departamento de producción se elaboran los productos de manera artesanal, no siendo este un motivo para que el producto carezca de calidad, todos los productos como las esponjas, los colchones y las almohadas se las hacen bajo pedido de los clientes y distribuidores, pero guardan un stock limitado de cada producto en bodega.

- **Proceso de producción de las esponjas:** Este proceso es realizado de acuerdo a la densidad de la esponja que se desee obtener.

Tiempo del proceso de producción: 7 minutos

Recursos:

Mano de Obra (tres obreros)

Materia prima (Poliol, TDI, amina, silicona agua, colorante, oftoato de estaño).

Maquinaria y utensilios (Pesa, tachos, batidora, molde de madera, laminadora)

- 1- Pesaje de polioliol y TDI en tachos, por separado (Componentes principales que le dan el grado de densidad).
2. Al polioliol se le añade amina, silicona agua, colorante.
- 3.- Prebatir con batidora eléctrica de mano y se obtiene **mezcla No. 1**.
4. Se procede al pesaje del TDI.
5. Se añade T9 (oftoato de estaño).
6. Prebatir y así se obtiene la mezcla No. 2
7. Mediante sistema artesanal en un molde de madera bajo la batidora se coloca el tacho con la mezcla No.1.
8. Fijar el tacho que contiene la mezcla No. 1 al molde de madera, con ayuda de la batidora.
9. Agregar la mezcla No.2 a la mezcla No.1.
10. Sacar el tacho, regándose la mezcla en el molde.
11. Se procede a batir unos 30 segundos.
12. Al empezar a espumarse se le coloca una tapa al molde de madera, para evitar que tome una forma redonda en la superficie.
13. Desmoldar
14. Dejar secar 24 horas antes de laminar, por expedición de gases.
15. Laminar la esponja, primero las partes superficiales que son la cáscara y el cuero (residuos), quedando solo la pulpa.
16. Laminar de acuerdo a los requerimientos del cliente.
17. Enfundar la esponja

- **Proceso de la producción de esponja prensada:** esta se produce a partir del picado de la esponja, que no es más que los sobrantes del proceso de laminado, que atraviesan por la fase de molido, tomando la forma de cuadrados pequeños de aproximadamente 2cm^2 .

1. En el recipiente cilíndrico de la máquina de prensado, colocar el picado y aglomerado.
2. Encender la máquina para mezclar los dos componentes por cinco minutos.

3. Agregar la mezcla en un molde de madera.
4. Someter a presión manualmente la mezcla del molde de madera, hasta obtener una densidad de 100Kg sobre metro cúbicos.
5. Desmoldar
6. Dejar reposar por 24 horas.
7. Laminar en prensas de 10 cm de espesor.
8. Enfundar

- **Colchones de Resorte:** se parte de los paneles de resortes importados desde China, que constituye la parte central del colchón.

Tiempo de producción: 3 horas

Recursos:

Humanos (obreros).

Materia Prima (esponja, paneles de resortes, cilindros, lienzo, tela acolchada, pegamento)

Maquinaria y utensilios (máquina de coser industrial, prensa)

1. Reforzar el panel de resortes con cilindros de polietileno en el centro y los perímetros.
2. Colocar una capa de esponja de alta la densidad con un espesor de 7cm cada una en ambos lados del panel.
3. Aplicar un lienzo para darle mayor consistencia.
4. Forrar y cerrar el colchón.
5. Colocar en una funda plástica.

- **Proceso de producción de las almohadas anatómicas y relax:** Los dos tipos de almohadas son elaboradas con esponja de alta densidad (32) y plastificante que le da larga duración, flexibilidad y confort.

Almohada Anatómica

Tiempo de producción: 20 minutos

Recursos:

Humanos (Obreros)

Materia Prima: (Esponja de alta densidad, tela bramante, cierre)

Maquinaria y utensilios: (Pantógrafo, máquina de coser industrial)

1. A la plancha de esponja se la corta en el Pantógrafo, que es la máquina que le da la forma curvilínea a la almohada.
2. Forrar con tela bramante.
3. Colocar en funda plástica

Relax

Tiempo de producción: 40 minutos

Recursos:

Humanos (Obreros)

Materia Prima: (Esponja de alta densidad, tela bramante, cierre, pegamento)

Maquinaria y utensilios: (Laminadora de corte por compresión, máquina de coser industrial)

1. Colocar la plancha de esponja en la laminadora de corte por compresión.
2. Proceder al corte, quedando una lámina en forma de cubeta de huevos.
3. Formar una funda con la lámina.
4. Rellenar con picado de esponja de la misma calidad.
5. Cerrar la funda.
6. Forrar con tela bramante.
7. Colocar en una funda plástica.

Recursos Materiales

Los recursos materiales hacen referencia a la ubicación de la planta y también a los equipos y máquinas que posee la empresa, por lo que se detallan a continuación:

CUADRO No. 32
RECURSO TECNOLÓGICO Y DE INFRAESTRUCTURA

MAQUINARIA	No.
Cortadoras horizontales	2
Laminadoras de esponja	2
Canteadoras o cortadoras verticales	2
Batidora de pedestal o mezcladora de los químicos	1
Hp	5
Batidora eléctrica	1
Balanza electrónica	1
Mezcladora para prensado	1
Moldes o cajones donde se vacía la materias para formar la esponja	8
Cerradora de cochones	1
Máquinas rectas industriales	2
Molino de esponja	1
Pantógrafo	1
Laminadora de corte por compresión	1
INFRAESTRUCTURA	
Galpones de 750 m ²	2
Bodega de materia prima de 200m ²	1
Bodega de picado de 60m ²	1
Oficinas de 20m ² y 30m ²	2

Fuente: INPROESPUMA CIA. Ltda.

Elaboración: La Autora

Recursos Tecnológicos

Existen muchos recursos tecnológicos como las patentes, marcas registradas, derechos y secretos comerciales, pero son pocas las empresas que son ricas en tener este tipo de recursos. Inproespuma tiene como recurso tecnológico un secreto en cuanto a la medida de dosificación para la elaboración de las esponjas, y de esto solo conoce el gerente de la empresa, quien es la única persona que dosifica, para que posteriormente los operadores continúen con el proceso de producción. Inproespuma tiene la patente municipal en la que registra el nombre de empresa.

2.3.8.1.4 DEPARTAMENTO DE MERCADEO

a. Investigación de mercado

El mercado de Inproespuma, son todas aquellas personas naturales o empresas que tengan la necesidad de adquirir esponjas para tapicería de muebles, colchones o almohadas dentro de la provincia de Pichincha. Su segmento está definido de forma básica y general, no tienen desarrollado un plan de investigación de mercado en donde se describa específicamente el tamaño, zona o la temporada de mayor volumen de ventas que les puedan ayudar a canalizar todos sus esfuerzos hacia un mismo punto de venta.

La población en la provincia de Pichincha ha ido en aumento en los tres últimos años; entonces de esta manera se puede afirmar que si la población crece existen más personas a quienes se les puede ofertar el producto sobre todo en los cantones en donde la empresa desea crecer que son **Quito y Rumiñahui y Mejía** esta información de los datos de la población de los cantones mencionados se los puede observar en el cuadro No. y nótese que existe un porcentaje del 1,38% de crecimiento poblacional en la ciudad de Quito del 2009 con respecto al 2010 y en el cantón Rumiñahui es el mismo nivel de crecimiento.

CUADRO No. 33

Crecimiento Demográfico de los cantones Quito, Mejía, Rumiñahui

Provincia	2008	2009	2010
Pichincha	2.720.764	2.758.629	2.796.838
Cantón Quito			
Año	A. Urbana	A. Rural	Total
2008	1.579.186	514.272	2.093.458
2009	1.599.361	523.233	2.122.594
2010	1.619.791	532.202	2.151.993
Cantón Rumiñahui			
Año	B. Urbana	B. Rural	Total
2008	64.092	10.871	74.963
2009	64.910	11.096	76.006
2010	65.740	11.319	77.059

Fuente: INSTITUTO DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS, “Encuestas de Población y Vivienda”, Quito, 2010

Elaboración: La Autora

Ciclo de vida

La empresa se encuentra actualmente en la etapa de madurez ya que el crecimiento se ha tornado crítico, pues su desarrollo actual no es el suficiente como para poder sostener el crecimiento deseado de la organización, por lo que se deben concentrar los esfuerzos en ganar mayor participación en el mercado.

Los factores claves con los que la empresa se ha venido manejando son la calidad de sus materias primas expresadas en términos de durabilidad y confort, así como también de los precios que los maneja considerando los costos de producción y los precios existentes en el mercado, por lo que se los puede calificar de competitivos; en cuanto a los colchones y las almohadas, no se puede decir lo mismo de las esponjas, puesto que existen empresas competidoras que producen a precios mucho más bajos, su desventaja es que no aprovecha otros factores que pueden ser la clave para el éxito como la

promoción, la distribución, y empaque de los productos. Tanto la promoción como el empaque la empresa no los utiliza y con respecto a los distribuidores son fijos contando con que también pertenecen a la familia y solo los tienen a ellos para realizar sus ventas, en caso de requerir los demás clientes ya se trate de alguna empresa o persona natural que no sea cliente usual se comunica directamente a la empresa para la compra y posteriormente se le hace la entrega en el lugar que lo requieran. Los precios con los que Inproespuma compete en el mercado se exponen en el siguiente cuadro:

CUADRO No. 34

Precios de los productos de Inproespuma

COLCHONES ORTOPÉDICOS (20 cm de espesor)				COLCHONES DE RESORTES (23 cm de espesor)	
	Plaza y media	Dos plazas	Dos plazas y media	Dos plazas	
P. Costo	83,16	103,53	132,97	P. Costo	85,04
P. distribuidor	114,36	151,27	188,83	P. distribuidor	113,5
(+) 20%	22,87	30,25	37,77	(+) 20%	22,70
P. de venta	137,23	181,52	226,60	P. de venta	136,20

ALOMOHADAS			FLOCÓN O ESPONJA PRENSADA					
	Anatómicas	Anti estrés						
P. Costo	5,3	6,23	P. Costo					5,3
P. distribuidor	8,8	9,92	P. distribuidor					8,8
(+) 20%	1,76	1,98	(+) 20%					1,76
P. de venta	10,56	11,90	P. de venta					10,56
ESPONJAS (Planchas de 100*200*1)								
	Celeste	Ceniza	Negra	Verde	Azul	Amarilla	Ploma	
P. Costo	1,07	1,25	1,31	1,65	1,82	2,02	2,12	
P. distribuidor	1,19	1,39	1,46	1,83	2,09	2,24	2,5	
(+) 20%	0,24	0,28	0,29	0,37	0,42	0,45	0,50	
P. de venta	1,43	1,67	1,75	2,20	2,51	2,69	3,00	
NINGUNO DE ESTOS PRECIOS INCLUYEN IVA								

Fuente: Inproespuma

Elaboración: La autora

b. Ventas

En el análisis de esta área se proporcionarán los datos de las ventas de los tres últimos años, desglosadas mes a mes, esto con el objetivo de saber cuáles son los meses de mejores ventas y cuáles los peores.

CUADRO No. 35
Ventas de “Inproespuma” de 2008/2009/2010

Mes	2008 \$	2009 \$	2010 \$
Enero	46921.12	34722.13	13328.78
Febrero	33222.28	29528.83	18325.62
Marzo	29805.15	29898.92	23884.26
Abril	43546.22	23980.4	21172.93
Mayo	44347.9	25357.14	25709
Junio	39480.77	23055.33	25391.79
Julio	48582.96	21379.57	20546.15
Agosto	32204.56	102610.85	17644.43
Septiembre	31490.27	43424.68	21663.96
Octubre	34436.43	18324.02	25501.19
Noviembre	33825.46	21453.56	18779.81
Diciembre	60577.26	22883.52	19556.22
Total	\$478440.38	\$396618.95	\$231947.92

Fuente: INPROESPUMA CIA. Ltda. 17

Elaboración: La Autora

En el cuadro anterior se puede analizar un decrecimiento en las ventas año tras año, sobre todo en el 2010 en donde las ventas han bajado en un 27,32% con respecto al 2009, esto puede deberse a que a partir del año 2009 tuvieron la entrada de un competidor cuencano muy fuerte llamado “Grupo Ortiz”, quién fue el que le arrebató el

mercado del norte de Quito utilizando una estrategia de precios bajos, este lugar era el que registraba sus mayores ventas de esponja, pues allí se concentra gran cantidad de empresas tapizadoras y es que desde ese año las ventas han tenido una reducción significativa.

Los productos que la empresa está vendiendo actualmente son las esponjas para tapicería, los colchones y las almohadas, aunque quiere también incursionar en el área de los sofás cama y aislante acústico, de cada uno de los productos que venden se subdivide en diferentes tipos. Además de esto también dan servicio de reparación de los colchones en caso de que los clientes lo requieran, las cualidades de los productos son muy buenas, ya que son resistentes, cómodos y de buena calidad, una de las desventajas es que la empresa no ha estudiado la posibilidad de adoptar nuevas tecnologías para la elaboración de novedosos productos, también perjudica mucho a la empresa el hecho de que no hace uso de ningún medio de publicidad para impulsar el conocimiento y la venta de sus productos, otra desventaja es que no realizan un análisis de la satisfacción de los clientes, para saber cuán conformes se sienten con el producto y así poderle dar posteriormente las mejoras sugeridas.

Las tendencias de venta del mercado no se ven muy prometedoras ya que estas han ido en decrecimiento en los tres últimos años, primero en el caso de las esponjas; existen empresas fabricantes de este producto que lo hacen a precios muy bajos, ya que producen en mayor proporción y hacen su venta directamente, es decir, sin intermediario, contrario a lo que hace Inproespuma en la mayoría de sus ventas.

CUADRO No. 36

Productos que fabrica Inproespuma

	Esponja	Colchones	Almohadas
Tipos	Celeste	Ortopédicos	Normales
	Ceniza		
	Negra	Resortes	Anatómicas
	Verde		
	Azul		
	Amarilla		
	Ploma		Anti estrés

Fuente: INPROESPUMA CIA. Ltda.

Elaboración: La Autora

c. Servicio al cliente

Este departamento solo se encuentra plasmado en el papel ya que en la organización no realizan ninguna actividad correspondiente a servicio al cliente, lo único que se hace en caso del cliente necesitar es receptar sus quejas y en lo posible darle solución, pero no se hace mayor esfuerzo por satisfacer totalmente sus inquietudes.

Para determinar una calificación de servicio al cliente en un rango del 1 al 10, obtiene un 3, pues no se procura tomar ninguna medida por dar mejoras en este servicio y solo se atiende las inquietudes de forma muy elemental y sin prestarle mayor atención.

2.3.8.2 EVALUACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

CUADRO No. 37

Matriz de evaluación de factores internos de Inproespuma

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
FORTALEZAS			
Dep. Administrativo			
1. Personal de la empresa reside por el mismo sector.	0.02	4	0.08
2. Confianza y credibilidad de los proveedores.	0.06	4	0.24
Dep. Financiero			
3. Contabilidad al día	0.05	4	0.20
4. Lleva registros de inventarios de productos terminados y materia prima.	0.04	3	0.12
5. No tiene créditos registrados	0.05	4	0.20
Dep. Producción			
6. Tiene suficiente materia prima para la producción.	0.05	4	0.20
7. Operarios conocen ampliamente el desarrollo de las actividades del proceso.	0.06	4	0.24
8. Los productos de la empresa requieren poco tiempo de fabricación.	0.05	3	0.15
9. Capacidad de producción de la empresa no está utilizada al 100%	0.05	4	0.20
10. Productos de buena calidad.	0.06	4	0.24
	0.49		1.87

DEBILIDADES			
Dep. Administrativo			
1. La organización no tiene Plan Estratégico	0.06	1	0.06
2. Duplicidad de funciones.	0.04	1	0.04
3. Sueldos bajos.	0.04	1	0.04
4. Tendencias de ventas decrecientes.	0.07	1	0.07
5. 90% de distribuidores pertenecen a la familia.	0.04	2	0.08
6. Pocos clientes directos.	0.07	1	0.07
7. No desarrollan ningún tipo de publicidad.	0.08	1	0.08
8. No dan seguimiento a la satisfacción del cliente.	0.05	2	0.10
Dep. Producción			
9. La tela acolchada para los colchones se la manda a hacer fuera, incrementando los costos de producción.	0.06	1	0.06
	0.51		0.60
Total	1		2.47

Fuente: Inproespuma
Elaboración: La Autora

Para conocer si una empresa es internamente débil o fuerte se debe tomar en cuenta el total de la ponderación, el puntaje más alto posible para la organización es 4.00, el más bajos 1.00 y el promedio 2.5, los puntajes ponderados totales por muy debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son internamente muy débiles y mientras los que están significativamente por encima de 2.5 explican que tienen una posición interna

fuerte. Entonces si el resultado de INPROESPUMA es de 2.47 quiere decir que la empresa casi se encuentra dentro del promedio, calificándose como una organización que tiene una posición interna débil, pero que se puede superar mediante la formulación de estrategias.

CUADRO No. 38

MATRIZ FODA

<p align="center">Análisis Interno</p> <p>Análisis Externo</p>	<p align="center">Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Personal de la empresa reside por el mismo sector. 2. Confianza y credibilidad de los proveedores y clientes. 3. Contabilidad al día 4. Lleva registros de inventarios de productos terminados y materia prima. 5. No tiene créditos registrados 6. Operarios conocen ampliamente el desarrollo de las actividades del proceso. 7. Los productos de la empresa requieren poco tiempo de fabricación. 8. Capacidad de producción de la empresa no está utilizada al 100%. 9. Productos de buena calidad. 10. Posibilidad de lanzamiento de nuevos productos. 	<p align="center">Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No tiene definido un Plan Estratégico. 2. No tienen programas de incentivos para los empleados. 3. Duplicidad de funciones. 4. Sueldos bajos. 5. Tendencias de ventas decrecientes. 6. 90% de distribuidores pertenecen a la familia. 7. Pocos clientes directos. 8. No desarrollan ningún tipo de publicidad. 9. No dan seguimiento a la satisfacción del cliente. 10. La tela acolchada para los colchones se la manda a hacer fuera, incrementando los costos de producción. 11. Precios no competitivos en esponja de baja densidad.
<p align="center">Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Buenas relaciones con los clientes. 2. 3. Clientes muestran interés por conocer los productos de la empresa. 4. Fidelidad de clientes actuales 5. Precios competitivos en cochones, almohadas y esponjas de alta densidad. 6. Técnicas para mejorar el servicio al cliente. 7. Llevan una buena relación con los proveedores de varios años. 	<p align="center">Estrategias FO Explote MAXI-MAXI</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitar un crédito para inversión. 2. Lanzar un nuevo producto al mercado en colchones como los anti ácaros. 	<p align="center">Estrategias DO Busque MINI-MAXI</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar un Plan Estratégico para la empresa e incluir un departamento de ventas y publicidad. 2. Incrementar u servicio post- ventas y darle seguimiento a la satisfacción del cliente. 3. Comprar una nueva máquina para acolchar la tela de los colchones.

<p>8. Instituciones financieras gubernamentales facilitan créditos para inversión en las empresas. (BNF, Banco del Estado, Banco del Pacífico)</p> <p>9. Introducción de nuevas tecnologías.</p> <p>10. Fácil acceso y precios accesibles para el uso de la publicidad, promoción.</p> <p>11. Estabilidad Gubernamental</p>		
<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Base de clientes muy reducida 2. Competidores con precios más económicos en las esponjas de baja densidad. 3. Competidores con gran capacidad de producción, dueños de mejores y sofisticados equipos. 4. Competidores ofrecen mayor variedad de colchones que se adaptan a cada necesidad específica de los clientes. 5. No se puede cambiar fácilmente de proveedor, ya que la materia prima que provee no es fácil de conseguirla. 6. Pérdida de clientes importantes. 7. La empresa carece de imagen corporativa. 	<p style="text-align: center;">Estrategias FA</p> <p style="text-align: center;">Confronte</p> <p style="text-align: center;">MAXI-MINI</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crear una imagen corporativa dando a conocer sus productos de buena calidad. 2. Crear un local propio de la empresa. 3. Aumentar la producción de la empresa. 	<p style="text-align: center;">Estrategia DA</p> <p style="text-align: center;">Evite</p> <p style="text-align: center;">MINI-MINI</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Buscar nuevos mercados en esponjas de alta densidad, colchones y almohadas. 2. Incentivar a los empleados.

Elaboración: La Autora

2.3.8.3 DESARROLLO Y APLICACIÓN DE LAS ENCUESTAS

Para conocer más a fondo el desempeño de la empresa y visto de diferentes puntos de vista las encuestas han sido aplicadas al Gerente de Inproespuma, a todos los empleados sin hacer el cálculo de una muestra pues solamente son siete y a sus clientes actuales frecuentes y no frecuentes, aplicándoselas a la mitad de ellos. Los formatos de las encuestas se pueden observar en los Anexos No. 3, 4, 5.

En la encuesta aplicada al **gerente** se obtuvieron las siguientes conclusiones:

Corroborar la información acerca de la empresa, de que tiene una misión y objetivos pero no son puestos en práctica, en todo el tiempo de existencia jamás se han aplicado conceptos de administración de manera formal y menos aún se ha desarrollado ningún Plan Estratégico.

La toma de decisiones es realizada por el gerente y cuando ya son trascendentales se hace una consulta con los demás accionistas, estas son tomadas de dos maneras tanto planeada, como de forma espontánea, las primeras no están basadas en criterios de metas y objetivos, sino más bien de resultados; las segundas las hace cuando debe tomarlas en el momento.

La publicidad es el factor dentro de la empresa que requiere poner mayor atención, seguido por tecnología, calidad del servicio, Innovación de los productos, calidad de los productos y finalmente considera que el que requiere menor atención es el personal. Afirma que están dispuestos a concentrar los suficientes recursos para apoyar el factor que considera de mayor prioridad y también porque nunca han utilizado ningún medio de publicidad para dar a conocer sus productos y esto se lo ha hecho mediante relaciones personales.

El gerente califica al desempeño laboral y la comunicación con sus colaboradores como Muy Bueno, a pesar de que dentro del área operativa ninguna persona ha sido asignada

En cuanto a la relación con los proveedores que tiene Inproespuma en su mayoría son extranjeros, pero a pesar de esto lleva una relación de negocios muy buena, pues la empresa es muy cumplida en sus pagos y los proveedores no faltan a su palabra en cuanto a tiempos y calidad de la materia prima.

La relación que tiene con sus compradores, es buena pues el defecto en esta es que no satisface por completo la atención al cliente, pero si se le diera solución a este factor, se podría solucionar este obstáculo.

Los precios, la calidad y la entrega a tiempo de los productos tienen como calificación de parte del gerente de muy buena, pues estos dos factores son competitivos en el mercado, a diferencia de la calificación de bueno en tecnología; que necesita mejorar un poco en cuanto a maquinaria y sistemas de computación, servicio al cliente, y experiencia; pues la competencia le lleva muchos años más en el mercado.

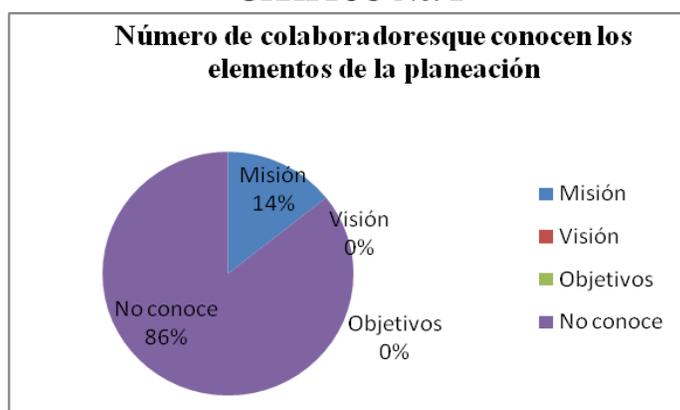
El gerente afirma que la empresa si necesita el desarrollo y la aplicación de un Plan Estratégico, para elevar el crecimiento y mejorar sus expansión en el mercado como medida de supervivencia en el medio turbulento en el que se desarrolla.

La segunda encuesta fue realizada a todo el **personal** de la empresa siendo la muestra igual al número de la población; pues tan solo son siete y era necesario aplicarlas a todos. Ver formato de la encuesta en anexo No. 4.

1. ¿Conoce si la empresa tiene los siguientes elementos de la planeación?

	Misión	Visión	Objetivos	No conoce
Número de colaboradores que conocen los elementos de la planeación	1	0	0	6

GRÁFICO No. 1



Elaboración: La autora

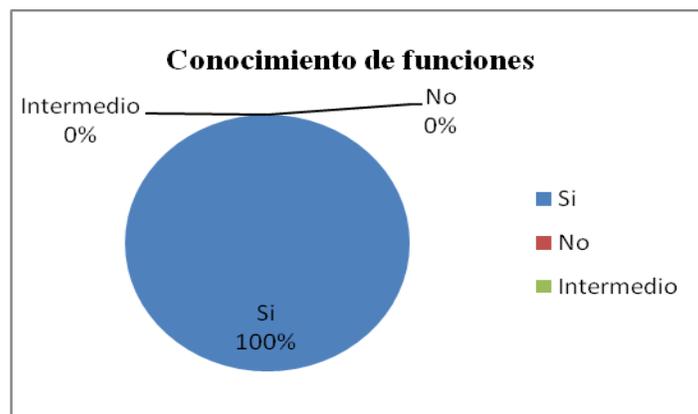
Análisis:

La mayoría de los empleados no tiene conocimiento de que si existe o no los elementos de la planeación, esto corresponde a un 86%, y mientras solo un 14% que es un empleado sabe que existe una misión.

2. ¿Conoce con claridad cuáles son sus funciones?

	Si	No	Intermedio
Conocimiento de funciones	7	0	0

GRÁFICO No. 2



Elaboración: La autora

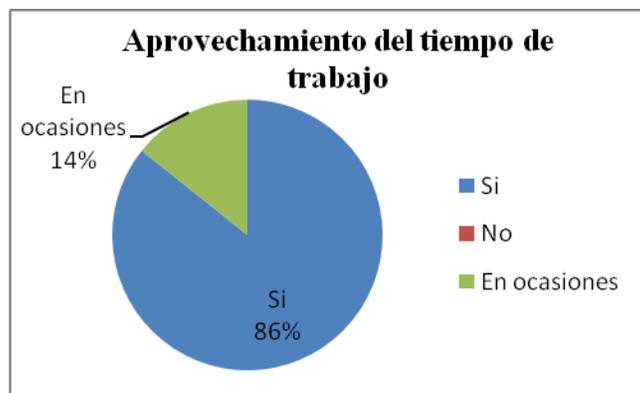
Análisis:

De los siete empleados encuestados todos afirman que conocen a la perfección cuáles son sus funciones, esto es porque la mayoría trabaja ya un largo tiempo para la empresa.

3. ¿Los tiempos asignados a las labores de su trabajo son aprovechadas al máximo?

	Si	No	En ocasiones
Aprovechamiento del tiempo de trabajo	6		1

GRÁFICO No. 3



Elaboración: La autora

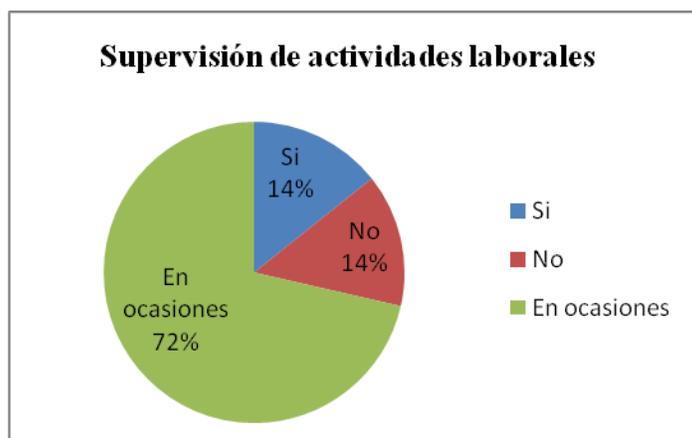
Análisis:

El 86% que corresponde a seis empleados dicen que si aprovechan el tiempo al máximo, mientras que el 14% que es un empleado piensa que su tiempo no es aprovechado al máximo.

4. ¿Supervisa alguien continuamente las actividades que usted realiza?

	Si	No	En ocasiones
Supervisión de actividades laborales	1	1	5

GRÁFICO No. 4



Elaboración: La autora

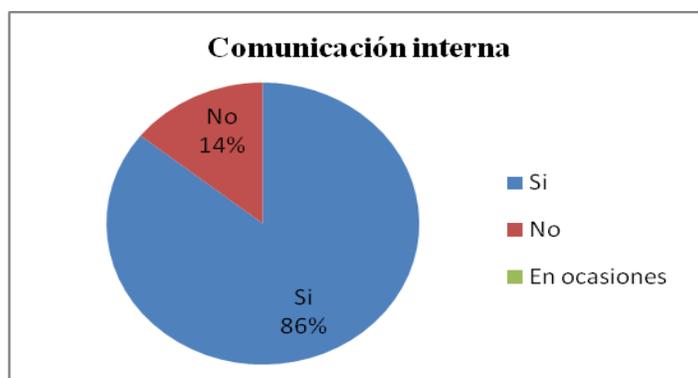
Análisis:

Un 72% afirma que solo en ocasiones supervisan sus tareas, el 14% que si y el otro 14% que no, esto se debe a que el gerente es quién supervisa tanto las actividades operativas, como las de la secretaria y las del contador, además de otras muchas otras actividades que desempeña.

5. ¿Existe buena comunicación entre usted y su jefe?

	Si	No	En ocasiones
Comunicación interna	6	1	

GRÁFICO No. 5



Elaboración: La autora

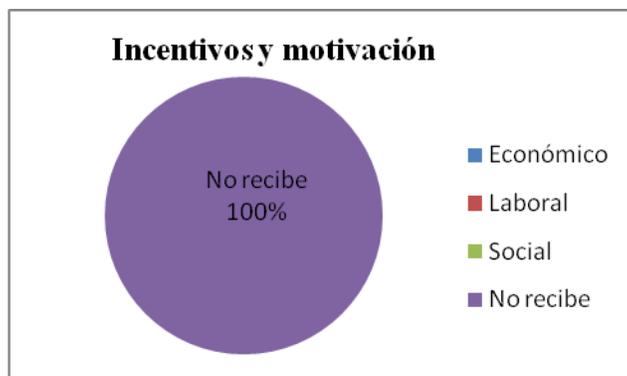
Análisis:

Esta respuesta corrobora la pregunta realizada al gerente del comunicación interna, pues los colaboradores en un 86% afirman que existe una buena comunicación interna, mientras que solo una persona que representa un 14%, piensa que no.

6. ¿Qué tipo de incentivos y motivación recibe por parte de la Cía?

	Económico	Laboral	Social	No recibe
Incentivos y motivación				7

GRÁFICO No. 6



Elaboración: La autora

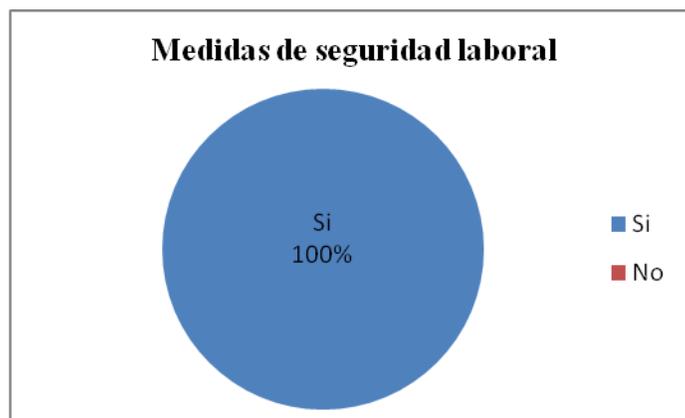
Análisis:

El 100% de los empleados dice que no recibe ningún tipo de incentivo laboral.

7. ¿La empresa le proporciona todas las medidas de seguridad para realizar su trabajo?

	Si	No
Medidas de seguridad laboral	7	

GRÁFICO No. 7



Elaboración: La autora

Análisis:

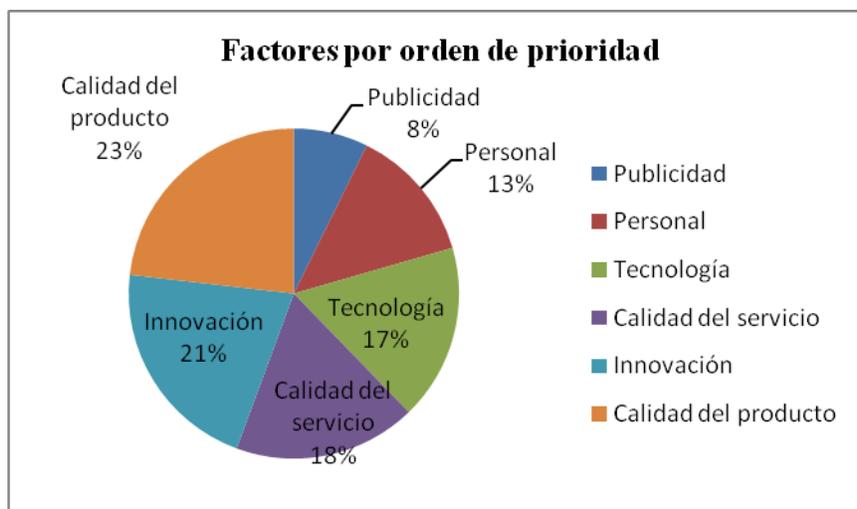
En cuanto a medidas de seguridad sobre todo en el área operativa las personas afirman que si reciben en un 100%.

8. ¿Asigne un número del 1 al seis para decir cuál de los siguientes factores considera usted que requiere de mayor atención y esfuerzo? , siendo la opción 1 el de mayor prioridad y la 6 la de menor.

RESULTADOS OBTENIDOS

	Publicidad	Personal	Tecnología	Calidad del servicio	Innovación	Calidad del producto
Factores por orden de prioridad	11	20	26	27	32	35
Porcentaje proporcional	13%	17%	18%	21%	23%	8%

GRÁFICO No. 8



Elaboración: La autora

Análisis:

El factor que se considera de mayor importancia es la publicidad al igual que el gerente, en lo único que difieren es que los empleados considera como punto importante al personal, por lo que lo ponen en segundo lugar a diferencia del gerente que le asigna el último, y el resto de las respuestas coinciden.

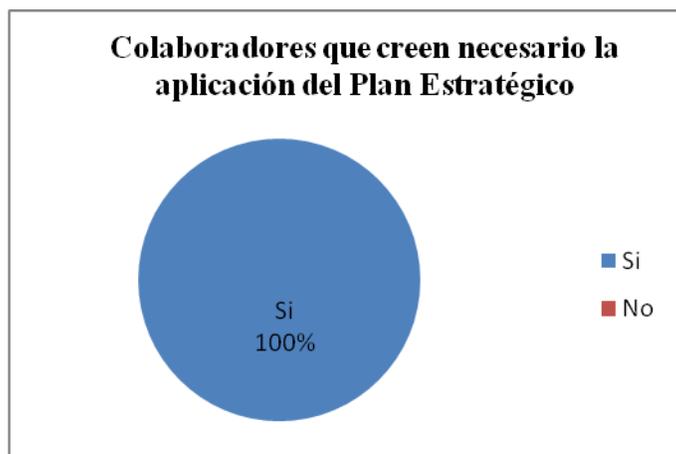
Después de obtener los resultados de cada uno de los empleados en la jerarquización se llega al siguiente orden que ellos consideran que necesitan mayor atención:

PRIORIDAD	FACTORES
1	Publicidad
2	Personal
3	Tecnología
4	Calidad del Servicio
5	Innovación
6	Calidad del producto

9. ¿Considera usted que es necesario la implementación de un Plan para mejorar la situación actual de la empresa?

	Si	No
Implementación del Plan Estratégico	7	

GRÁFICO No. 9



Elaboración: La autora

Análisis:

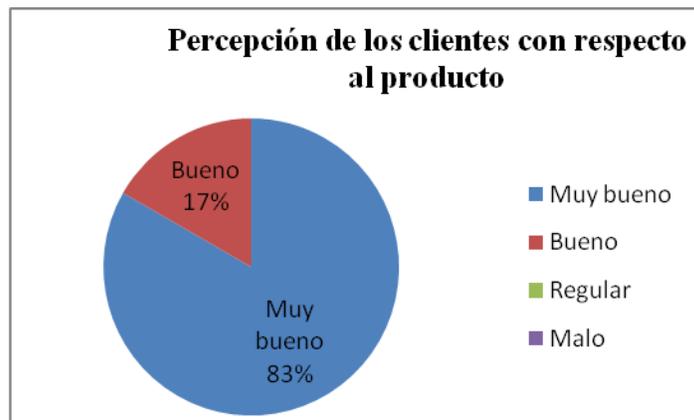
Los colaboradores también están de acuerdo en un 100% con el desarrollo y la aplicación de la Planificación Estratégica.

La encuesta a continuación fue aplicada a los **clientes** actuales frecuentes y no frecuentes tomando en cuenta una población muestral del 50%, que equivale a seis clientes. Ver formato de encuesta en anexo No. 5.

1. ¿En parámetros de calidad cómo califica usted al producto?

	Muy bueno	Bueno	Malo
Percepción de los clientes con respecto al producto	5	1	0

GRÁFICO No. 10



Elaboración: La autora

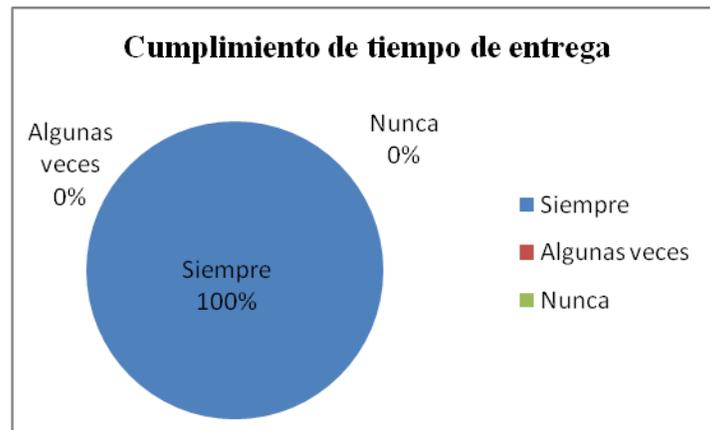
Análisis:

El 83% se refieren a que la calidad del producto es muy buena, siendo la calificación más alta, mientras que un 17% responde que es bueno, un 0% cree que es malo.

2. ¿La empresa cumple con los tiempos de entrega acordados?

	Siempre	Algunas veces
Cumplimiento de tiempo de entrega	6	0

GRÁFICO No. 11



Elaboración: La autora

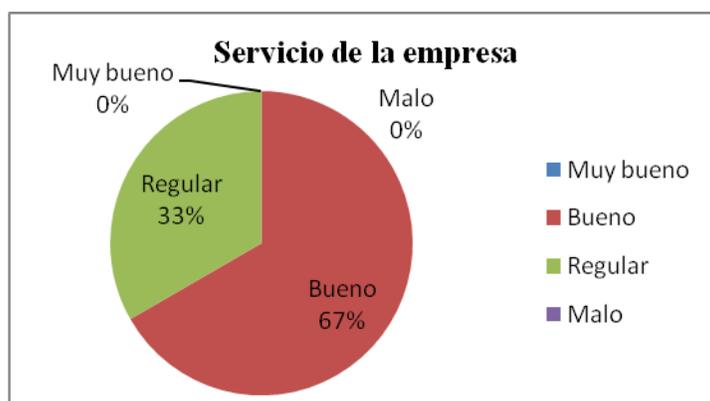
Análisis:

Todos los clientes acuerdan en que la empresa siempre cumple con sus tiempos de entrega de los productos requeridos.

3. ¿Cómo califica el servicio que usted recibe como cliente por parte de la empresa?

	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
Servicio de la empresa	0	4	2	0

GRÁFICO No. 12



Elaboración: La autora

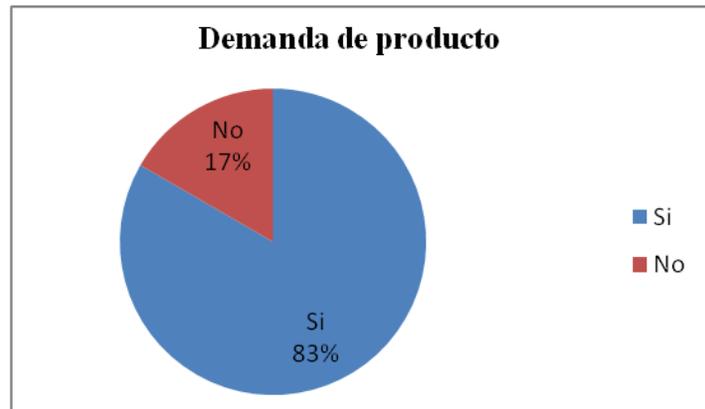
Análisis:

El 0% opina que el servicio que presta la empresa es muy bueno, seguido por un segundo lugar con un 67% que opina que es bueno y un 33% que es regular, esto solo muestra que no existe una persona adecuada que atienda de forma correcta los requerimientos, no solo del producto sino también de servicio, para lograr una completa satisfacción del cliente.

4. ¿Estaría dispuesto a demandar más producto si mejoraría aspectos como la variedad de productos y el servicio?

	Si	No
Demanda de producto	5	1

GRÁFICO No. 13



Elaboración: La autora

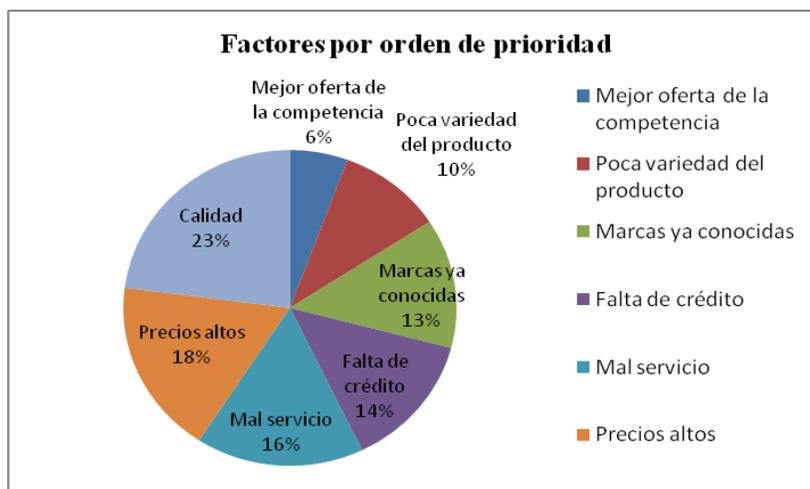
Análisis:

Como se observa en el gráfico existe un 83% de los clientes, que estarían dispuestos a adquirir mayor cantidad de productos si mejoran aspectos como la variedad de productos y el servicio, constituyéndose en una oportunidad para la empresa.

5. ¿Califique del 1 al 7, siendo uno la opción de mayor importancia y siete el de menor las barreras por cuáles usted no demanda mayor cantidad de producto?

	Mejor oferta de la competencia	Poca variedad del producto	Marcas ya conocidas	Falta de crédito	Mal servicio	Precios altos	Calidad
Factores por orden de prioridad	11	20	26	27	32	35	45
Porcentaje proporcional	6%	10%	13%	14%	16%	18%	23%

GRÁFICO No. 14



Elaboración: La autora

Análisis:

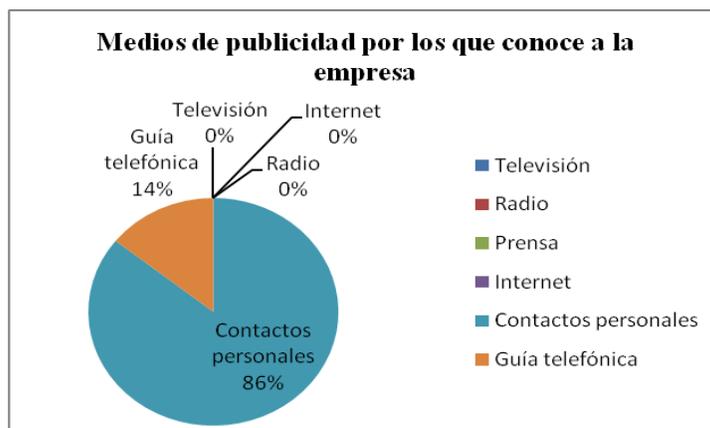
Se muestra que las mayores barreras para la empresa determinadas desde el punto de vista de los clientes son con respecto a la competencia y la variedad de producto, por otro lado la falta de crédito también se constituye como una barrera ocupando el cuarto lugar y en últimos lugares el mal servicio, precios altos y calidad, lo cual es muy bueno, pues estas respuestas dicen que la calidad y el precio no son puntos débiles de Inproespuma. A continuación se detalla el orden de prioridad que le dieron los clientes a los factores que les representa las barreras para no adquirir mayor cantidad de producto:

PRIORIDAD	FACTORES
1	Mejor oferta de la competencia
2	Poca variedad de productos
3	Marcas ya conocidas
4	Falta de crédito
5	Mal servicios
6	Precios altos
7	Calidad

6. ¿Conoció usted por medio de algún tipo de publicidad a la empresa Inproespuma?

	Televisión	Radio	Prensa	Internet	Contactos personales	Guía telefónica
Medios de publicidad por los que conoce a la empresa	0	0	0	0	5	1

GRÁFICO No.15



Elaboración: La autora

Análisis:

Las ventas que se han realizado de Inproespuma han sido gracias a los contactos personales que tienen los miembros de la organización y que constituye un 72%, el número telefónico un 14%, pues aparece en las páginas amarillas de la guía telefónica de la provincia de Pichincha, en los demás medios se observa un 0%, pues en la vida de la empresa no han impulsado ningún tipo de campaña publicitaria.

Como una análisis final a cerca de las encuestas tanto el gerente de la empresa como los empleados coinciden en que si sería importante la aplicación de un Plan Estratégico,

también la opinión es coordinada con los clientes pues tanto el gerente como ellos concuerdan que la empresa es cumplida en sus tiempos de entrega, que la calidad es muy buena, pero que le falta crecer en su servicio al cliente y que no la conocen por ningún medio de publicidad más que por contactos personales y la guía telefónica.

CAPÍTULO III

PROPUESTA ESTRATÉGICA

La competitividad es en ese sentido una necesidad y un imperativo, por lo que las organizaciones e instituciones tanto públicas como privadas, tienen la obligación de enfocar sus políticas, estrategias y acciones de un modo creativo e innovador, elaborando planes estratégicos para diferentes escenarios, en el corto, mediano y largo plazo, de esta manera se podrían encarar las incertidumbres y situaciones que ponen en riesgo la propia supervivencia de las organizaciones.

Por ello, cada vez resulta más necesario para los directivos dedicar mayor esfuerzo y análisis a la elaboración y elección de estrategias, para eso se empieza por conocer la evolución de los sistemas directivos, el campo de la dirección estratégica, para después identificar las distintas escuelas del pensamiento estratégico, los niveles de estrategias y las etapas del proceso de planeación estratégica.

Pero la planeación estratégica también está caracterizada por: la incertidumbre acerca del entorno, el comportamiento de los competidores y las preferencias de los clientes y un intento de conseguir una ventaja competitiva sostenible y a largo plazo mediante la adecuada respuesta a las oportunidades y amenazas del entorno y las fortalezas y debilidades de la organización.

3.1 CULTURA EMPRESARIAL

Inproespuma desarrolla sus actividades dentro de parámetros de puntualidad, honestidad, responsabilidad, respeto, considerando como una de sus fortalezas principales al factor humano quien en sus labores cotidianas incluye conceptos de trabajo en equipo y

compromiso con la empresa apoyado y supervisado por el gerente quién haciendo uso de los recursos reconoce y retribuye el esfuerzo y los méritos alcanzados por sus empleados.

3.2 VALORES DE INPROESPUMA

La empresa a través de su trayectoria ha ido desarrollando valores que la identifican como organización, tanto las personas que están en el área administrativa como las del área operativa y aunque no están delineados de manera formal, los ponen en práctica; no solo como beneficio organizacional sino también para proyectar una buena imagen a los clientes. Dentro del mundo laboral no siempre existen personas con valores, por lo que en el momento de la selección del personal, el gerente procura acoger gente que sea recomendada por los mismos trabajadores o que puedan demostrar buenas referencias, para que resulte más fácil la aplicación de estos valores o el desarrollo de nuevos en la vida laboral.

Los valores inherentes dentro de una organización o en cada individuo son una ventaja pues se pueden constituir en una fortaleza que se puede proyectar no solo internamente sino también externamente, por lo que los valores que se lograron identificar en Inproespuma es importante los sigan manteniendo como base sólida de principios.

- **Respetar y valorar a las personas:** Inproespuma reconoce que todas las personas merecen que respeten sus derechos y se ponga atención a sus necesidades, además valorar tanto profesional como personalmente a sus clientes internos y externos y esto se lo hace demostrando imparcialidad y tolerancia hacia las ideas y acciones ajenas.
- **Cumplimiento de leyes, normas y reglamentos:** Como base fundamental para la producción y comercialización de sus productos.

- **Satisfacer las necesidades de los clientes:** la satisfacción de sus clientes son la garantía para en el futuro mantener sus ventas ya que un cliente contento siempre regresa.
- **Honestidad y transparencia:** estos son desarrollado por todas las personas de la organización gestionando correctamente, desde la materia prima hasta los recursos económicos de la organización.
- **Trabajo en equipo:** La colaboración entre todos los miembros que conforman la organización es importante para poder alcanzar más fácilmente los objetivos de la empresa.
- **Ética:** este valor aplicado en cada una de las tareas de la organización proyecta confianza y credibilidad tanto para el cliente interno como al externo.
- **Disciplina:** El cumplimiento de las reglas de la empresa por parte de todos sus empleados.

3.3 MISIÓN

Para que una empresa pueda tomar un direccionamiento acertado es importante hacer una definición muy exacta de cuál es la misión y la visión, esto ayudará a saber de forma clara lo que la empresa es actualmente y que es lo que persigue para un futuro, la correcta definición de estos conceptos contribuirá para el adecuado planteamiento de las estrategias y la toma de decisiones para alcanzar el éxito.

Para el desarrollo de la misión se toma en cuenta todo el análisis realizado a Inproespuma y se extraen los datos más relevantes, esto da una idea concreta de a qué se dedica la empresa

y su razón de ser, mientras que la visión indica a dónde quiere llegar; esto facilita la consecución de los objetivos y sirve de motivación a los empleados, pues de esta manera saben exactamente a dónde se debe llegar.

Tanto la misión como la visión fueron analizadas y corregidas conjuntamente con el gerente de la empresa hasta llegar a abarcar todas las ideas que quería expresar a cerca de la organización.

“Ofrecer las mejores soluciones de esponjas, colchones y almohadas de excelente calidad en la ciudad de Quito con responsabilidad y cordialidad apoyado por un talento humano capacitado y comprometido, con el afán de obtener utilidad y rentabilidad, sin descuidar la protección del medio ambiente y complementado con un servicio que garantice la máxima satisfacción de nuestros clientes”.

3.4 VISIÓN

“Al 2016 lograr consolidarnos como una de las empresas más importantes en la producción y comercialización de esponjas, colchones y almohadas que garanticen el máximo confort en la ciudad de Quito, apoyado con personal capacitado y comprometido con la empresa y la satisfacción del cliente sin descuidar la protección del medio ambiente y logrando aportar con empleo en pro de un Ecuador productivo.”

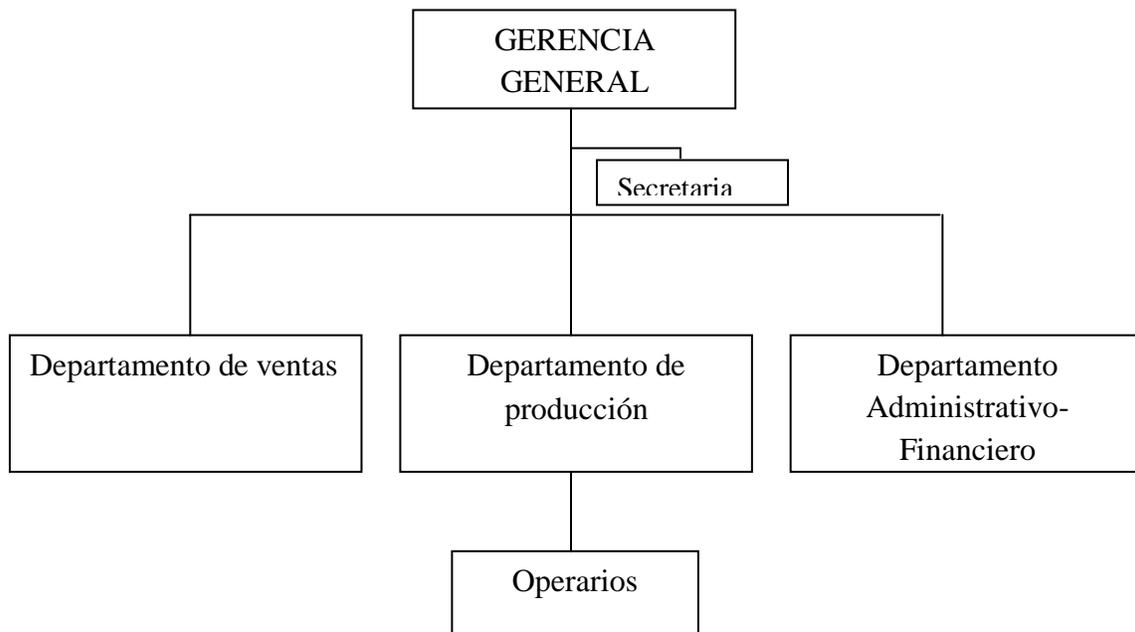
3.5 POLÍTICA DE LA EMPRESA

Somos un equipo eficiente en la producción y comercialización de esponjas, colchones y almohadas, buscando el mejoramiento continuo, apoyado por personal calificado y tecnología apropiada generando la satisfacción de nuestros clientes.

3.6 ESTRUCTURA ORGÁNICA PROPUESTA

La estructura propuesta está elaborada de acuerdo a las actuales necesidades de la empresa, puesto que el organigrama que tenía diseñado estaba obsoleto y no se acoplaba con la actual realidad de la organización. En este se propone se incluya el departamento de ventas y publicidad, definiendo un persona responsable para esta área, también que en el departamento Administrativo – Financiero se contrate los servicios de un jefe administrativo que se haga cargo de la misma.

CUADRO No. 39
EMPRESA INPROESPUMA
Organigrama Estructural



Elaborado por: La autora

Aprobado por:

Fecha: 20/06/2011

3.7 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Objetivo General de Inproespuma

- Consolidar a Inproespuma como una de las empresas productoras de esponjas, almohadas y colchones más importantes de la ciudad de Quito a 2016.

Objetivos Específicos de Inproespuma

- Implementar el modelo de Planificación Estratégica en la organización para crear un mejor direccionamiento en cuanto al desarrollo de sus actividades empresariales.
- Aumentar la cuota de mercado para la venta de colchones y almohadas para mejorar la rentabilidad y la imagen de la empresa.
- Establecer mecanismos para mejorar el nivel de satisfacción de clientes.

3.8 METAS DE INPROESPUMA

- Aumentar el 15% en el nivel de ventas a diciembre 2013.
- Acrecentar el número de clientes directos de la empresa.
- Ocupar el 85% de la capacidad de la empresa en cinco años.
- Alcanzar una calificación mínima del 75% de satisfacción al cliente externo a 2013, que contribuya a tener fidelidad por parte de los clientes.
- Hacer cumplir a todos los colaboradores de la empresa con las acciones propuestas en la planeación estratégica.

3.9 POLÍTICAS DE INPROESPUMA

- Desarrollar la administración de la empresa basándose en el proceso administrativo; planear, dirigir, organizar y controlar.
- Implementar, desarrollar y evaluar el modelo de planeación estratégica para el control y prevención de posibles fallas.
- Desarrollar de forma anual junto con el área financiera un presupuesto para cada departamento.
- Realizar los pagos puntuales tanto a proveedores como a los colaboradores de la empresa.
- Cualquier programa de capacitación por parte de la empresa tendrá carácter de obligatorio.
- Cumplir con todos los lineamientos de la empresa con respecto a puntualidad, responsabilidad y respeto, caso contrario el infractor se hará acreedor de una multa.

3.10 OBJETIVOS Y POLÍTICAS DE LOS DEPARTAMENTOS

Departamento Administrativo-Financiero

Objetivos:

- Estudiar nuevas e innovadoras estrategias que le permitan mantener un crecimiento a la empresa a largo plazo.
- Inculcar constantemente la nueva filosofía de la organización, para que los colaboradores se encuentren identificados de forma permanente con la empresa.
- Realizar mejor distribución de los recursos de la empresa, para reducir los costos y evitar desperdicio del recurso financiero.
- Asignar presupuestos a cada área, para que exista mayor control con respecto a los gastos innecesarios.

- Desarrollar acciones que mejoren el ambiente laboral y la satisfacción del cliente interno para obtener un sólido compromiso de parte de los empleados con la institución.

Políticas

- La información que se genere en el área financiera será receptada y procesada diariamente.
- Se debe presentar de forma mensual un reporte de contabilidad a la gerencia.
- Los pagos recibidos por parte de los clientes se los depositará máximo al día siguiente del pago en el Banco y se entregará reporte al gerente general.
- Reservar un monto máximo para caja chica de \$150 que estarán a cargo de la secretaria.
- Después de obtener los resultados de cada año se hará una reunión con el contador, gerente y auxiliar administrativo para analizar los balances y dar sugerencias de mejora, este proceso generara un informe el cuál será presentado en la próxima junta de accionistas para toma de decisiones.

Políticas de crédito

- Los créditos serán otorgados para máximo tres meses dependiendo del monto.
- Las personas o empresas que quieran postular para un crédito deben ser estudiados y evaluados.
- Los créditos serán autorizados por el gerente de la empresa.
- En caso de tratarse de créditos de valores altos se debe recibir por parte del cliente algún documento como garantía de la deuda como un cheque post fechado o letra de cambio.

Departamento de Producción

Objetivos:

- Fabricar productos de calidad, en el menor tiempo y evitando desperdicios, para alcanzar un nivel aceptable de satisfacción de los clientes.

- Alcanzar la calidad total en todas sus tareas operativas para elevar el nivel de satisfacción del cliente externo.
- Mejorar la presentación final del producto, para brindar mejor imagen para las ventas.
- Diseñar un documento en donde se detallen específicamente el proceso de producción con tiempos y costos para controlar tiempos muertos y desperdicios.

Políticas:

- La fabricación de los productos se realizará con anticipación de dos días por parte del área de ventas
- Se designará un jefe de producción para esta área, quién será responsable de todo el proceso.
- El jefe operador debe reportar a su superior cualquier anomalía que se produzca en el proceso de forma inmediata.
- Para la dosificación y mezcla de materiales para la elaboración de la esponja conocerán únicamente el secreto de formulación el gerente y el jefe operador.

Departamento de Ventas y Publicidad

Objetivos:

- Posicionarse en un amplio mercado para elevar el nivel de ventas mediante el uso de medios publicitarios.
- Estudiar y evaluar técnicas de ventas y medios publicitarios que se adapten a la posición de la empresa.
- Realizar un estudio de la posibilidad de crear nuevos canales de distribución para la empresa, que le permita expandirse.

Políticas:

- El vendedor ganará además de su remuneración un 1% de comisión por ventas.
- Todos los pedidos y las ventas serán reportados al gerente general.
- Los gastos de publicidad y de promoción no excederán del presupuesto asignado por el departamento financiero.

3.11 ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA**3.11.1 ESTRATEGIAS DE LA MATRIZ FODA**

En el desarrollo de la matriz FODA se identificaron las estrategias que ayudan a contrarrestar los efectos de las debilidades y amenazas mediante el uso de las fortalezas y oportunidades por cuanto se obtuvieron las siguientes estrategias:

Estrategias MAXI-MAXI (FO)

1. (F5, O7) Solicitar un crédito para inversión.

La empresa está calificada para poder recibir un crédito ya sea en un banco público, privado, o cooperativa, se debe tomar en cuenta que en uno de los bancos del estado como el Banco Nacional de Fomento impulsa la actividad productiva al ofrecer tasas más bajas y plazos convenientes. Antes no han necesitado un crédito externo para la producción ya que siempre han podido cumplir con las exigencias, pero ahora saben que tienen una necesidad imperiosa de dar a conocer y apoyar el crecimiento de la empresa. Ver Anexo No. 10.

2. (F10, O8) Lanzar un nuevo producto al mercado en colchones como los anti ácaros.

Durante 50 años la moda quedó acotada a la fluctuación de estilos y colores en contraposición a una situación de estabilidad en la tecnología de producción empleada y en los materiales disponibles. La presencia de cada vez más marcas así como el acortamiento

de los ciclos de vida del producto, ante un comprador que exige novedades permanentemente, han creado un entorno competitivo sin precedentes. Tanto la industria textil como los clientes están en la permanente búsqueda de productos que además de que les brinden comodidad, también sean higiénicos o que ofrezcan características que los puedan beneficiar, es por ello que han desarrollado textiles con fibras micro o llamada también tela anti ácaros.

Este tipo de tela también llamados anti hongos, tienen la función de repeler las bacterias que afectan la función respiratoria, sobre todo en los niños o personas que padecen de alergias respiratorias.

El lanzamiento de este tipo de cochón representa para Inproespuma una buena mejoría y el impulso del crecimiento de las ventas, el precio de este nuevo producto se elevará en un 8%, sumado a cualquier tipo de colchón, por ejemplo si el precio de venta al público de un colchón de 2 plazas ortopédico es de 181, 52, su nuevo precio con la tela anti ácaros será de 196,04 como se puede ver el incremento no es muy representativo y por el contrario le da un valor agregado.

Estrategias MINI-MAXI (DO)

1. (D7, O9) Establecer una organización administrativa e incluir un departamento de ventas y publicidad.

Dentro de la organización existe lo que se llama la duplicidad de funciones y el gerente es quién desempeña la mayoría de actividades, por lo que no puede entregarse 100% a una misma actividad sin poder desarrollar con éxito las diferentes funciones. Un departamento de ventas y publicidad en una empresa es una parte muy importante, ya que se considera el motor de la organización, pues si no se vende las otras áreas no tienen que producir. Entonces al crear este departamento se requiere contratar una persona que se encargue de

impulsar las ventas y de buscar medios publicitarios que renueven la imagen de Inproespuma.

2. (D8, O1) Incrementar un servicio post- ventas y darle seguimiento a la satisfacción del cliente.

Esta estrategia se refiere a dar un servicio después de la compra y que no tenga costo como por ejemplo dejar el producto en su domicilio y posteriormente hacer llamadas para saber que tan satisfecho se encuentra con el producto, si cubrió o no con sus expectativas, de esta manera se podrán también recaudar sugerencias y aplicarlas, esto es una forma de adoptar un concepto de mejoramiento continuo dentro de la organización.

3. (D9, O8) Comprar una nueva máquina para acolchar la tela de los colchones.

El objetivo de esta estrategia es reducir costos de fabricación pues para la producción de los colchones se necesita enviar a acolchar la tela que los recubre y esto representa sumarle el 50% más al costo total de la tela. Entonces si la meta es crecer en ventas y por ende en el volumen de producción, este representara grandes ventajas a mediano y largo plazo al reducir costos y aumentar beneficios económicos.

Estrategias MAXI-MINI (FA)

1. (F9,A7) Crear una imagen corporativa dando a conocer sus productos de buena calidad.

Para que se pueda conseguir la fidelidad de los clientes se necesita posicionarse en la mente de los consumidores por lo que proyectar de forma correcta una imagen de la empresa es importante y eso se lo consigue desde mantener unas oficinas en perfecto estado hasta entregar el producto debidamente presentado, esto se lo puede hacer mediante el uso de etiquetas convincentes, fundas que cubran el producto del maltrecho viaje.

2. (F2,A1) Crear un local propio de la empresa

Esta estrategia funciona como una forma para aumentar las ventas al establecer un punto el cual sea más fácil de ubicar que la empresa y se puedan exhibir las esponjas, colchones y almohadas.

3. (F8, A3) Aumentar la producción de la empresa.

El aumentar la producción ya viene derivado de la consecución de nuevos mercados y el aumento de las ventas, si el objetivo es de aumentar un 15% en ventas entonces esto quiere decir que se aumentara la producción en un mismo porcentaje, para lo cual se necesitara en proporción un hombre más en el área operativa.

Estrategias MINI-MINI (DA)

1. (D10,A6) Buscar nuevos clientes de esponjas de alta densidad, colchones y almohadas.

La empresa no es competitiva en el mercado de las esponjas de baja densidad, pero al contrario lo es en el mercado de las de alta densidad, en colchones y más aún en el mercado de las almohadas. Por lo que la meta es buscar un mayor número de clientes para estos productos en donde tiene mayor oportunidad, por eso se fija conquistar todo el mercado del Distrito Metropolitano de Quito.

2. (D2,A7) Incentivar a los empleados.

Para obtener un buen rendimiento por parte de los empleados es necesario diseñar programas de incentivos ya sean de tipo económicos, de crecimiento laboral o actividades sociales, esto ayuda a que ellos se sientan más comprometidos y responsables con la empresa además de que se verá reflejado en la productividad de los colaboradores.

3.11.2 ESTRATEGIAS DE PORTER

1. **Estrategia de desarrollo del producto**, mediante la cual se implementará en el proceso de producción la tela anti-ácaros para la fabricación de los colchones, estableciéndolo como un nuevo producto dentro de la organización.
2. **Estrategia de penetración de mercado**, la cual permite el aumento en la participación en el mercado al enfatizar en la comercialización elevando el gasto publicitario.
3. **Desarrollo de mercado**, esta estrategia permite indagar en nuevas zonas geográficas, la razón por la que se adoptará esta, es porque la empresa para poder crecer necesita incursionar en nuevos segmentos existentes dentro del Distrito Metropolitano de Quito.

Estos dos tipos de estrategias están dentro de las propuestas en la matriz FODA, de forma más detallada y específica pero que hacen referencia el desarrollo de un nuevo producto y a la penetración en el mercado al elevar el gasto de publicidad.

3.12 PLAN TÁCTICO OPERATIVO

La planeación estratégica es la manera de poner en práctica la estrategia empresarial, mientras que las estrategias empresariales se preocupan de qué es lo que se va a hacer para conseguir los objetivos, la planeación se orienta al cómo hacer y esto se lo hace al poner en práctica los planes táctico-operacionales que se detallan a continuación de corto y mediano plazo. Por cuestiones de tamaño de la empresa es recomendable que si la organización pertenece al sector de la pequeña industria no se haga por separado el plan táctico y el operacional.

En el siguiente cuadro se resumen todos los planes táctico /operacionales que están diseñados de acuerdo a las estrategias propuestas, en el que se detallan la persona

responsable de su cumplimiento, así como también su duración, tomando como referencia: el largo plazo (4 a 5 años), mediano plazo (2 a 3 años) y corto plazo (6 meses a 1 año). Estos plazos se determinaran según la prioridad y complejidad de cada uno. Los responsables están dentro del cuadro descritos con iniciales así:

PE= Planificación Estratégica

GG= Gerente General

JV= Jefe de Ventas

JA= Jefe Administrativo

JP= Jefe de Producción

CUADRO No. 40
MATRIZ DE LOS PLANES TÁCTICO OPERATIVOS DE INPROESPUMA

Área	Planes táctico/operacionales	2012 \$	2013 \$	2014 \$	2015 \$	2016 \$	Plazo	Responsable
Administrativa	1. Taller de socialización del Plan Estratégico	328,5		328,5			CP/MP	GG
	2. Plan para crear el puesto de Jefe de Producción	1310					CP	GG
	3. Plan para crear un departamento de ventas y publicidad	1350					CP	GG
	4. Plan para crear un departamento administrativo-financiero	1180					CP	GG
	5. Plan para conocer satisfacción de los clientes	4,73	9,46	18,92	37,84	75,68	CP/MP/LP	JV /JA
	6. Plan para incentivo a empleados No.1 bono de cumplimiento mejor colaborador	100	100	100	100	100	CP/MP/LP	JA
	7. Plan Incentivo empleados No.2 Agasajo navideño	660	660	660	660	660	CP/MP/LP	JA
	8. Plan Incentivo empleados No.3 Actividad de Integración		293		293		MP/LP	JA
Financiero	9. Plan para estudio de financiamiento para clientes			252,7			MP	GG y AA
Ventas y Publicidad	10. Desarrollo de un plan de publicidad y mejora de imagen del producto.	43127,82					CP	JV
	11. Proyecto para captar nuevos mercados y clientes				4000,4		LP	JV
	12. Plan para mejorar la distribución de los productos				18000		LP	GG y JV
Producción	13. Plan para aumentar y reducir costos de producción		60150				MP	GG
Subtotal Costo Estimado		48061,05	61212	1360	23091,24	835,70		
TOTAL COSTO ESTIMADO DE LA PROPUESTA		\$134560,53						

En la matriz se puede observar de forma resumida todos los planes propuestos con los costos y los años en los que se deben ejecutar, así en el plan No.1 se lo pondrá en práctica en el primer año para que se inicie con su conocimiento y en el tercer año como un re aprendizaje y también para las personas nuevas que hayan llegado. En el caso de el Plan No. 5, que se trata de la satisfacción de los clientes, su cálculo fue hecho con valores actuales y número de clientes presentes, para el siguiente año solo se duplica el valor; estimando que se dupliquen también el número de clientes y así consecutivamente para los siguientes años, sin modificar las tarifas telefónicas, pues en los últimos tres años no ha existido un aumento en su valor. Para el plan No. 13 de la creación de un punto de venta Inproespuma, el único valor que ha variado a partir del 2014 es el salario del vendedor que con relación al 2013 se le hará un aumento de cuarenta dólares en su sueldo y consecutivamente los siguientes años el mismo valor de incremento, es decir \$40.

3.13 DESCRIPCIÓN DE LOS PLANES TÁCTICO/OPERATIVOS POR CADA ÁREA DE LA EMPRESA.

En este punto se desglosa cada plan indicando cuales serán las actividades, costos estimados, recursos, objetivos y tiempos de duración de forma más detallada.

1. Área Administrativa

PLAN No.1: TALLER DE SOCIALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO
--

Objetivo: Formalizar el plan estratégico dentro de la empresa.

Para la socialización es recomendable hacerlo en un salón de eventos, un día sábado y posteriormente un almuerzo, para que la idea del cambio, los colaboradores la acojan con agrado y desde el principio se sientan identificados.

Actividades:

- A) Contratar a un profesional para que dirija el tema de la socialización del Plan Estratégico de la empresa.
- B) Contratar un salón para eventos y alimentación (Almuerzo).
- C) Comunicar a todo el personal de la empresa
- D) Efectuar la socialización.
- E) Recopilar sus sugerencias.
- F) Realizar posters o afiches de la misión y la visión y adherirlos en las partes principales de la empresa como la oficina de gerencia, oficina administrativa-financiera, área de producción, entrada.

Recursos, tiempo de duración y costos estimados

RECURSOS NECESARIOS							
RECURSOS MATERIALES				RECURSOS HUMANOS			
<i>Descripción</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Precio unitario \$</i>	<i>Total Costo \$</i>	<i>Recurso</i>	<i>Costo Día \$</i>	<i>Tiempo /No.Días</i>	<i>Total Costo \$</i>
Local y almuerzo	1	200	200,00	Profesional de PE	70	1	70
Marcador	2	1,50	3,00	GG	0	0	0
Esferos	10	0,40	4,00	Secretaria	0	0	0
Impresiones	50	0,02	1,00				
Copias	50	0,01	0,50				
Posters	4	20	80,00				
Afiches	4	10	40,00				
Costo Estimado	328,50						70
Total Costo Estimado	398,50						

Actividades	Tiempo
A) Contratar a un profesional	1 semana
B) Contratar un local para eventos	1 semana
C) Comunicar de la reunión al personal	1 semana
D) Efectuar reunión y recopilar sus sugerencias.	1 semana
E) Realizar posters o afiches de la misión y la visión.	2 semanas
Total Tiempo	6 semanas

PLAN No.2: PLAN PARA DISEÑAR EL PUESTO DE JEFE DE PRODUCCIÓN

Objetivo: Contratar a un profesional que se ponga al frente del área de producción para mejorar sus procesos. Ver tabla de remuneraciones en el anexo No. 7.

Actividades:

- a) Crear puesto de trabajo (escritorio, computador, impresora)
- b) Abrir una vacante para ocupar el cargo como jefe del departamento de producción.
- c) Publicar en el comercio u otro medio de comunicación la vacante.
- d) Seleccionar y contratar a la persona.
- e) Inducir a la persona a su nuevo cargo, indicarle cuáles son sus deberes y responsabilidades.
- f) Proveerle de suministros y materiales de oficina e incorporarse a sus actividades.

Recursos, tiempo de duración y costos estimados

RECURSOS NECESARIOS							
RECURSOS MATERIALES				RECURSOS HUMANOS			
<i>Descripción</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Precio unitario \$</i>	<i>Total Costo \$</i>	<i>Recurso</i>	<i>Costo semanal \$</i>	<i>Tiempo /semana</i>	<i>Total Costo \$</i>
Escritorio y silla	1	300	300,00	GG	0	0	0
Computador	1	800,00	800,00				
Impresora	1	70,00	70,00				
Teléfono	1	40	40,00				
Kit suministros	1	20	20,00				
Anuncio vacante	2	20	40,00				
Casco	1	15	15,00				
Mascarilla	1	25	25,00				
Total Costo Estimado			1310				0

Actividades	Tiempo
a) Crear puesto de trabajo	1 semana
b) Abrir una vacante para ocupar el cargo	1 semana
c) Publicar en el comercio u otro medio	2 semanas
d) Seleccionar y contratar a la persona.	3 semanas
e) Proveerle de suministros y materiales	0 semanas
f) Inducir a la persona a su nuevo cargo	1 semana
Total Tiempo	8 semanas

<p style="text-align: center;">PLAN No.3: PLAN PARA CREAR UN DEPARTAMENTO DE VENTAS Y PUBLICIDAD</p>

Para la creación de este departamento es necesario la contratación de una persona quién esté a cargo de este nuevo departamento. Ver tabla de remuneraciones en anexo No. 7.

Objetivo: Desarrollar técnicas de ventas y medios publicitarios para aumentar el nivel de ventas.

Actividades:

- a) Crear puesto de trabajo (escritorio, computador, impresora)
- b) Abrir una vacante para ocupar el cargo como jefe del nuevo departamento de ventas y publicidad.
- c) Publicar en el comercio u otro medio de comunicación la vacante.
- d) Seleccionar y contratar a la persona.
- e) Inducir a la persona a su nuevo cargo, indicarle cuáles son sus deberes y responsabilidades.
- f) Proveerle de suministros y materiales de oficina e incorporarse a sus actividades.

Recursos, tiempo de duración y costos estimados

RECURSOS NECESARIOS							
RECURSOS MATERIALES				RECURSOS HUMANOS			
<i>Descripción</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Precio unitario \$</i>	<i>Total Costo \$</i>	<i>Recurso</i>	<i>Costo semanal \$</i>	<i>Tiempo /semana</i>	<i>Total Costo \$</i>
Escritorio y silla	1	300	300,00	GG	0	0	0
Computador	1	800,00	800,00	Secretaria			
Impresora	1	150,00	150,00				
Teléfono	1	40	40,00				
Kit suministros	1	20	20,00				
Anuncio vacante	2	20	40,00				
Total Costo Estimado			1350,00				0

Actividades	Tiempo
a) Crear puesto de trabajo	1 semana
b) Abrir una vacante para ocupar el cargo	1 semana
c) Publicar en el comercio u otro medio	2 semanas
d) Seleccionar y contratar a la persona.	2 semanas
e) Proveerle de suministros y materiales	0 semanas
f) Inducir a la persona a su nuevo cargo	1 semana
Total Tiempo	7 semanas

PLAN No.4: PLAN PARA CREAR UN DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO-FINANCIERO

La persona quien lleva la contabilidad de la empresa acude dos veces por semana o de acuerdo a las necesidades de la misma, por lo que para crear este departamento será necesario contratar a una persona que este tiempo completo dentro de la organización y pueda brindar apoyo tanto a la gerencia como a la parte contable. Ver tabla de remuneraciones en anexo No. 7.

Objetivo: Apoyar a la gerencia general y aplicar un mejor control contable-financiero.

Actividades:

- a) Crear puesto de trabajo (escritorio, computador, impresora)
- b) Abrir una vacante para ocupar el cargo de asistente administrativo.
- c) Publicar en el comercio u otro medio de comunicación la vacante.
- d) Seleccionar y contratar a la persona.
- e) Inducir a la persona a su nuevo cargo, indicarle cuáles son sus deberes y responsabilidades.
- f) Proveerle de suministros y materiales de oficina e incorporarse a sus actividades.

Recursos, tiempo de duración y costos estimados

RECURSOS MATERIALES				RECURSOS HUMANOS			
<i>Descripción</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Precio unitario \$</i>	<i>Total Costo \$</i>	<i>Recurso</i>	<i>Costo semanal \$</i>	<i>Tiempo/semana</i>	<i>Total Costo \$</i>
Escritorio y silla	1	300	300,00	Gerente	0	0	0
Computador	1	800,00	800,00				
Teléfono	1	40	40,00				
Kit suministros	1	20	20,00				
Anuncio vacante	1	20	20,00				
Total Costo Estimado			1180,00				0

Actividades	Tiempo
a) Crear puesto de trabajo	1 semana
b) Abrir una vacante para ocupar el cargo	1 semana
c) Publicar en el comercio u otro medio	1 semana
d) Seleccionar y contratar a la persona.	2 semanas
e) Proveerle de suministros y materiales	0 semanas
Total Tiempo	5 semanas

PLAN No.5: PLAN PARA CONOCER LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

Objetivo: Conocer el nivel de satisfacción de los clientes con respecto a los productos y servicios para posteriormente darles mejora o solución.

Actividades:

a) Estudiar la encuesta de satisfacción al cliente propuesta.

- b) El jefe de ventas debe aplicar esta encuesta vía telefónica o correo electrónico, el tiempo estimado para la aplicación de la encuesta vía telefónica es dos minutos como máximo. La encuesta se puede observar en el anexo No. 6.
- c) Analizar los resultados de las encuestas.
- d) Dar solución a las sugerencias de mejora hechas por parte de los clientes.

Las encuestas se las aplicará a todos los clientes, puesto que la empresa no tiene una cartera muy grande, cuando se consiga aumentarla se aplicará tomando una muestra, esta se la hará cada cuatro meses.

Recursos, tiempo de duración y costos estimados

RECURSOS MATERIALES				RECURSOS HUMANOS			
<i>Descripción</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Precio unitario \$</i>	<i>Total Costo \$</i>	<i>Recurso</i>	<i>Costo semanal \$</i>	<i>Tiempo/semana</i>	<i>Total Costo \$</i>
Impresiones	20	0,02	0,40	Jefe de ventas	0	0	0
Llamadas/ minutos	21	0,06	1,18				
Costo Estimado			1,58				0
			X 3 veces al año				
Total Costo Estimado Anual			4,73				

Actividades	Tiempo
a) Estudiar la encuesta propuesta	1 semana
b) Aplicar esta encuesta vía telefónica	1 semana
c) Analizar los resultados de las encuestas	1 semana
d) Dar solución a las sugerencias	2 semanas
Total Tiempo	5 semanas

PLAN No.6: PLAN PARA INCENTIVO EMPLEADOS

Objetivo: Estimular a los empleados en sus labores para mejorar la eficiencia en la producción al mejorar tiempos y mejorar calidad de los productos.

Plan de incentivo No.1: Bono de cumplimiento para el mejor empleado del año de \$100.

Este plan debe ser ejecutado todos los años a partir del 2012, entre los meses de abril y mayo.

Actividades:

- a) Analizar las competencias de todos los empleados como la productividad, responsabilidad y compromiso con la empresa.
- b) Elegir a un empleado.
- c) Mediante un comunicado hacerle saber la noticia.
- d) Depositarse el dinero.

Recursos, tiempo de duración y costos estimados

RECURSOS MATERIALES				RECURSOS HUMANOS			
<i>Descripción</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Precio unitario \$</i>	<i>Total Costo \$</i>	<i>Recurso</i>	<i>Costo semanal \$</i>	<i>Tiempo/semana</i>	<i>Total Costo \$</i>
Bono	1	100	100,00	JP			
Total Costo Estimado			100				0

Actividades	Tiempo
a) Analizar la competencias	1 semana
b) Elegir a un empleado y comunicarle	4 días
c) Depositarle el dinero	1 día
Total Tiempo	2 semanas

Plan de Incentivo No. 2: Agasajo Navideño a los empleados con un almuerzo y canastilla.

El plan debe ser realizado todos los años a partir del diciembre del 2012.

Actividades:

- a) Cotizar precios de restaurante para el agasajo.
- b) Cotizar precios para la compra de las canastillas.
- c) Reservar el restaurante y comprar las canastillas.
- d) Realizar el almuerzo y entrega de canastillas.

Recursos, tiempo de duración y costos estimados

RECURSOS MATERIALES				RECURSOS HUMANOS			
<i>Descripción</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Precio unitario \$</i>	<i>Total Costo \$</i>	<i>Recurso</i>	<i>Costo semanal \$</i>	<i>Tiempo/semana</i>	<i>Total Costo \$</i>
Almuerzo	11	15,00	165,00	JA			
Canastillas	11	45,00	495,00				
Total Costo Estimado			660				0

Actividades	Tiempo
a) Cotizar precios	2 semanas
b) Reservar y comprar canastillas	1 semana
c) Entrega de canastillas y almuerzo	1 día
Total Tiempo	3 semanas

Plan de incentivo No. 3: Actividad de integración a Chachimbiro.

Este plan se sugiere sea ejecutado a partir del año 2013.

Actividades:

- a) Reunir a todo el personal y comunicarles a cerca de la actividad.
- b) Hacer reservaciones de lugar y alimentación.
- c) Reservar el transporte.
- d) Ejecutar el viaje.

Recursos, tiempo de duración y costos estimados

RECURSOS MATERIALES				RECURSOS HUMANOS			
<i>Descripción</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Precio unitario \$</i>	<i>Total Costo \$</i>	<i>Recurso</i>	<i>Costo semanal \$</i>	<i>Tiempo/semana</i>	<i>Total Costo \$</i>
Transporte	1	150	150,00	JA			
Entradas	11	8,00	88,00				
Alimentación	11	5,00	55,00				
Total Costo Estimado			293,00				0

Actividades	Tiempo
a) Reunir personal y comunicar	1 día
b) Hacer reservaciones	1 semana
c) Buscar y reservar el transporte	1 semana
Total Tiempo	2 semanas

2. Área Financiera

PLAN No.7: PLAN PARA ESTUDIO DE FINANCIAMIENTO CLIENTES

Objetivo: Recopilar una base de datos de los clientes más aptos para otorgarles créditos en sus compras.

Actividades:

- a) Estipular la persona responsable de analizar al cliente y conceder el crédito.
- b) Determinar políticas para las ventas a crédito.
- c) Estudiar la base de datos de los clientes para saber cuáles tienen acceso a los créditos según las políticas.

d) Informar a los clientes mediante llamadas, correos electrónicos, afiches y volantes que la empresa ofrece esta nueva forma de pago.

Recursos, tiempo de duración y costos estimados

RECURSOS MATERIALES				RECURSOS HUMANOS			
<i>Descripción</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Precio unitario \$</i>	<i>Total Costo \$</i>	<i>Recurso</i>	<i>Costo semanal \$</i>	<i>Tiempo/semana</i>	<i>Total Costo \$</i>
Impresiones	50	0,02	1,00	JA			
Copias	50	0,01	0,50	GG			
Llamadas /minutos	21	0,056	1,18				
Afiches	20	10	200,00				
Volantes	1000	0,05	50,00				
Total Costo Estimado			252,68				0

Actividades	Tiempo
a) Estipular la persona responsable de analizar al cliente	1 semana
b) Determinar políticas para las ventas a crédito.	2 semanas
c) Estudiar la base de datos de los clientes	1 semana
d) Informar a los clientes mediante llamadas o correos	1 semana
e) Pegar y entregar afiches y volantes	2 semanas
Total Tiempo	7 semanas

3. Área de ventas y publicidad

<p style="text-align: center;">PLAN No.8: DESARROLLO DE UN PLAN DE PUBLICIDAD Y MEJORA DE IMAGEN DE LOS PRODUCTOS</p>
--

Objetivo: Dar a conocer a la empresa la calidad de sus productos para aumentar a cartera de clientes para la empresa.

Dentro de este plan se propone hacer uso de medios publicitarios como, radio, revistas diseño de una página web y auspicios en campeonatos de fútbol o escuelas, también como opción vender los productos a consignación en los almacenes de muebles. Para la mejora de la imagen de los productos se sugiere el uso de fundas más resistentes para empacar los colchones y para las almohadas fundas impresas con el nombre de la empresa, además utilizar publicidad adherible a las fundas en donde conste nombre de la empresa, nombre del producto, logotipo, teléfonos, correo electrónico, dirección. Es importante que dentro de este plan de publicidad se incluya la campaña para el lanzamiento del nuevo producto de la empresa, **Colchón Anti-ácaros**.

Actividades:

a) Contratar los dos medios de comunicación por los cuáles se va a dar a conocer la empresa.

a.1 Radio durante seis meses

Radio América tienen buena cobertura en cuanto a su radio-escucha en la ciudad de Quito, cubre los estratos medio, bajo y alto en casi igual proporción, la edad de la mayoría de sus oyentes va desde los 23 años en adelante.

CUADRO No. 41
Programación radio

Radio América			
Programa	Tiempo de cuña	Días	Frecuencia en el día
Rotativo	30"	Lunes, Miércoles	6
El Show del humor	30"	Viernes	4

Fuente: Radio América

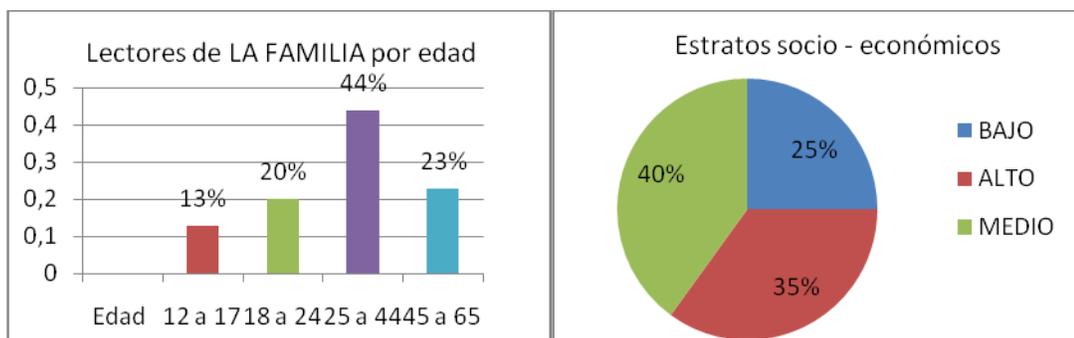
Elaboración: La autora

a.2 Publicidad en la revista La Familia del Comercio durante un año pasando un domingo.

Son 26 semanas que se van a pasar la publicidad en la revista La Familia, el tamaño es de 1/4 de página (11,28cm x 6,68 cm). La razón por la que se escogió este medio y específicamente esta revista es porque la mayoría de sus lectores están comprendidos entre la edad de 25 a 44 años además de que ese el diario más comercializado sobre todo los día domingos llegando a todos los estratos de la ciudad de Quito.

GRÁFICO No. 16

Estadísticas de los lectores de la revista La Familia



Fuente: El comercio

Elaboración: La autora

b) Contratar los servicios de una imprenta para la publicidad aditiva y efectuar la compra de las fundas con el nombre de la empresa impresa.

Para poder adoptar la propuesta se necesita saber la cantidad de productos que se expende, entonces se explica en el cuadro tomando en cuenta las ventas del año 2010 y sabiendo que el 60% corresponde a la venta de esponjas, el 30% a la venta de colchones y un 10% a la venta de almohadas, dando un total unitario de 80692 productos en un año. Lo que quiere decir que se proyecta hacer este número de unidades de publicidad aditiva y de fundas resistentes.

CUADRO No. 42
Ventas del Año 2010 de Inproespuma

Ventas 2010\$		288.268,51	Unidades productos
30%	Colchones	86.480,55	572
10%	Almohadas	28.826,85	2.906
60%	Esponjas	172.961,11	77.215
	TOTAL	\$288.268,51	80.692

Fuente: Inproespuma

Elaboración: La autora

b.1 Publicidad Aditiva para los colchones y esponjas.

b.2 Fundas más resistentes con nombre impreso de la empresa para las almohadas.

d) Diseño de página web.

Recursos, tiempo de duración y costos estimados

RECURSOS MATERIALES				RECURSOS HUMANOS			
<i>Descripción</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Precio unitario \$</i>	<i>Total Costo \$</i>	<i>Recurso</i>	<i>Costo semanal \$</i>	<i>Tiempo/semana</i>	<i>Total Costo \$</i>
Radio			6343,68	Gerente			
El Comercio	25	992	24800	Jefe de Ventas y Publicidad			
Publicidad Aditiva para colchones y esponjas.	77786	0,15	11667,90				
Fundas Colchones	86.481	0,11	9512,86				
Fundas Impresas Almohadas	2906	0,04	116,24				
Página web	1	200	200,00				
Total Costo Estimado Anual			43127,82				0

Actividades	Tiempo
a) Contratar los dos medios de comunicación	2 semanas
b) Contratar los servicios de una imprenta para la publicidad aditiva y efectuar la compra de las fundas.	3 semanas
d) Diseño de página web.	4 semanas
Total Tiempo	9 semanas

PLAN No.9: PLAN PARA CAPTAR NUEVOS MERCADOS Y CLIENTES

Objetivo: Aumentar el nivel de ventas de la empresa para mejorar su rentabilidad.

Actividades:

- a) Cotizar precios de empresas que realizan investigación de mercados
- b) Escoger la empresa más conveniente.
- c) Realizar el contrato
- d) Proceso de investigación de mercado de la empresa.

Recursos, tiempo de duración y costos estimados

RECURSOS MATERIALES				RECURSOS HUMANOS			
<i>Descripción</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Precio unitario \$</i>	<i>Total Costo \$</i>	<i>Recurso</i>	<i>Costo semanal \$</i>	<i>Tiempo/semana</i>	<i>Total Costo \$</i>
Impresiones	20	0,02	0,40	GG	0	0	0
				Empresa investigación de mercados	500	8	4000
Costo Estimado			0,40				4000
Total Costos Estimado		4000,40					

Actividades	Tiempo
a) Cotizar precios de empresas que realizan investigación de mercados	2 semanas
b) Escoger la empresa más conveniente.	1 semana
c) Realizar el contrato	1 semana
d) Proceso de investigación de mercado	8 semanas
Total Tiempo	12 semanas

PLAN No.10: PLAN MEJORA DE DISTRIBUCIÓN DE LOS PRODUCTOS DE INPROESPUMA
--

Objetivo: Adquirir un camión de 3 toneladas para mejorar el transporte y distribución para brindar un mejor producto y servicio.

El camión a adquirir es un Chevrolet Nhr 2005.

Actividades:

- a) Reunir a los accionistas para acordar la compra de un camión.
- b) Buscar cotizaciones, compararlas y escoger la mejor opción.
- c) Comprar el camión.

Recursos, tiempo de duración y costos estimados

RECURSOS MATERIALES				RECURSOS HUMANOS			
<i>Descripción</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Precio unitario \$</i>	<i>Total Costo \$</i>	<i>Recurso</i>	<i>Costo semanal \$</i>	<i>Tiempo/ semana</i>	<i>Total Costo \$</i>
Camión	1	18000	18000,00	JV			0
Total Costo Estimado			18000				0

Actividades	Tiempo
a) Reunir a los accionistas para acordar la compra de un camión.	1 semana
b) Buscar cotizaciones, compararlas y escoger la mejor opción.	2 semanas
c) Comprar el camión.	1 semana
Total Tiempo	4 semanas

4. Área de Producción

PLAN No.12: PLAN PARA REDUCIR COSTOS DE PRODUCCIÓN

Objetivo: Adquirir una máquina acolchadora para la tela que recubre los colchones.

Para comprar se lo hará por medio de un importador directo de Macro Xport que es la que comercializa la **Máquina acolchadora multi agujas computarizada de alta velocidad punto cadeneta HSQ-94C-2500** y que tendrá las siguientes características:

- Esta máquina es utilizada para la producción de telas acolchadas especialmente orientada a la fabricación de colchones, edredones, ropa de cama y tapicería.
- Máquina totalmente computarizada y fácil de usar.
- Detector de hilo cortado
- Utiliza cilindro de aire para cortar el hilo
- Operada por rodamientos sellados de alta calidad que no necesitan lubricación.
- Mecanismo de pie para ajustar presión de acuerdo al grosor del material utilizado y parar o salir del proceso si es necesario.
- Nuevos mecanismos de emergencia.
- Versión mejorada de software acolchado, permitiendo realizar un acolchado más preciso y estable.
- Sistema CAD para manejar los diseños de acolchados, permitiendo al usuario crear sus propios diseños.
- La máquina incluyen entre 100 a 300 diseños de acolchados.
- Sistema para detectar errores.
- Compensación de dibujos de acolchados.

Características Técnicas

- Ancho de acolchado: 2450mm
- Velocidad de rotación: 600-1200 rpm
- Velocidad de producción: 80-230 m/h
- Tamaño de aguja: 120/21, 140/22, 160/23, 180/24
- Máximo movimiento horizontal: 450mm
- Espacio entre agujas: 25,4 mm. Ver el modelo de la máquina en Anexo No. 8.

Actividades:

- Estudiar proformas de precios.
- Reunir a los accionistas y mostrar la propuesta.
- Realizar el pedido de la máquina
- Efectuar la mitad del pago de la máquina.
- Recibir la nueva máquina.
- Cancelar la totalidad del costo de la máquina.
- Capacitar a los empleados sobre el uso de la máquina.

Recursos, tiempo de duración y costos estimados

RECURSOS NECESARIOS							
RECURSOS MATERIALES				RECURSOS HUMANOS			
<i>Descripción</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Precio unitario \$</i>	<i>Total Costo \$</i>	<i>Recurso</i>	<i>Costo semanal \$</i>	<i>Tiempo / semana</i>	<i>Total Costo \$</i>
Impresiones	20	0,02	0,40	GG	0	0	0
Costos por transporte	1	150	150,00				
Máquina Acolchadora	1	60000	60000,00				0
Costo Estimado			60150,40				0
Total Costos Estimado		60150,40					

Actividades	Tiempo
a) Estudiar proformas de precios.	2 semanas
b) Reunir a los accionistas y mostrar la propuesta.	1 semana
c) Realizar el pedido de la máquina	1 semana
d) Tiempo de espera para recibir la máquina	8 semanas
e) Capacitar empleados	1 semana
Total Tiempo	13 semanas

3. 14 FINANCIAMIENTO

El total del financiamiento de la propuesta que asciende a un valor de **\$134560,53** se lo hará de la siguiente manera:

CUADRO No. 43

Financiamiento del Plan Estratégico

FINANCIAMIENTO	
Aporte accionistas	\$63000
Crédito BNF	\$71560,53
Total	\$134560,53

Elaboración: La autora

Los accionistas saben y desean impulsar el crecimiento de la empresa por lo que están de acuerdo en hacer un aporte por cada uno de \$7000, por lo que el resto será financiado por medio de un crédito al Banco Nacional de Fomento, este fue elegido entre algunas entidades financieras tanto públicas, privadas y en cooperativas, ya que es aquí en dónde apoyan la actividad productiva otorgando los préstamos a las tasas más bajas en el mercado y en un tiempo que se estima conveniente, además de que le conceden un período de gracia de un año. Los créditos superiores a \$100000 se debe presentar un proyecto en el cual muestre la factibilidad para atender la deuda, aunque el período de

demora de este es mayor ya que entra a un estudio por personal calificado y a una serie de trámites, es de gran ayuda para las empresas que necesitan un crédito mayor.

CUADRO No. 44
DATOS DEL CRÉDITO DEL BNF

CRÉDITO			
Monto	Tasa Anual	Tiempo	Período de gracia
\$71560,53	11,20%	7 años	1 año

Fuente: BNF

Elaboración: La autora

Los requisitos que necesita se los puede ver en el anexo No. 9.

Amortización de la Deuda

Condiciones del Crédito:

Monto: 71560,53

Interés: 5,45% semestral

Plazo: 7 años

Período de pago: semestral/ 14 períodos

Forma de amortización: Dividendo Constante

Una vez conocido el tipo semestral, se pasa a calcular el valor de A_0 (valor actual de una renta unitaria, pos pagable, de 14 semestres de duración, con un tipo de interés semestral del 5,45%).

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

$$A_0 = (1 - (1+0,0545)^{-14}) / 0,0545$$

$$A_0 = 9,62$$

A continuación se calcula el valor de la cuota constante.

M= Valor Crédito / Ao

M= 71560,53/9,62

M= 7439,47

Por lo tanto, la cuota constante semestral se eleva a 7439,47 dólares.

CUADRO No. 45
Tabla de Amortización

PERIODO	AMORTIZACIÓN	INTERÉS	DIVIDENDO	SALDO
0				71.560,53
1	3.538,41	3.901,06	7.439,47	68.022,12
2	3.731,31	3.708,16	7.439,47	64.290,81
3	3.934,72	3.504,76	7.439,47	60.356,09
4	4.149,21	3.290,26	7.439,47	56.206,88
5	4.375,40	3.064,07	7.439,47	51.831,48
6	4.613,93	2.825,55	7.439,47	47.217,55
7	4.865,45	2.574,02	7.439,47	42.352,10
8	5.130,69	2.308,79	7.439,47	37.221,42
9	5.410,38	2.029,09	7.439,47	31.811,04
10	5.705,32	1.734,15	7.439,47	26.105,71
11	6.016,34	1.423,13	7.439,47	20.089,37
12	6.344,32	1.095,15	7.439,47	13.745,05
13	6.690,17	749,30	7.439,47	7.054,88
14	7.054,88	384,59	7.439,47	0,00

Elaboración: La Autora

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- La falta de competitividad del Ecuador, en el transcurso de la década de los noventa, ha sido un factor fundamental en el incremento del desempleo. La economía ecuatoriana ha dependido de muy pocos productos de exportación: petróleo, camarón y productos del mar, banano y plátanos, cacao y café.
- La globalización de las economías, que se viene consolidando desde fines del siglo XX, por su parte, ha exacerbado esa tendencia y la población, sobre todo, de los países en desarrollo, busca opciones de vida en un horizonte cada vez más amplio y lejano a su lugar de origen.
- La innovación permanente del sector microempresarial, le permite adaptarse a las más variadas condiciones económicas y sociales, surgiendo a consecuencia de ello, diverso tipo de microempresas, cada una de las cuales responde a sus respectivas relaciones de trabajo, propiedad y actividad.
- Al lado de la planeación y la estrategia se encuentran las políticas, que básicamente son lineamientos que orientan a la administración en la toma de decisiones y por lo general no requieren de la acción, las políticas, las estrategias y el plan en sí deben ser una mezcla única que permita lograr buenos resultados.
- La Planificación Estratégica contribuye a administrar mejor y crear valores a largo plazo, involucrando al personal, administradores y operadores, logrando un balance en el que la organización, al mismo tiempo que alcanza resultados a corto plazo

puede construir su futuro de forma exitosa cumpliendo su misión y garantizando que todos los trabajadores mantengan un sentido de pertenencia.

- La Planificación Estratégica es un instrumento muy útil para la dirección de las empresas en el corto, mediano y largo plazo, porque al combinar todos sus elementos permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva, además porque ofrece un método estructurado para ejecutar los planes táctico/operativos.
- INPROESPUMA se establece legalmente en el año 1992 tras varios años de haber venido desarrollando sus actividades solo como distribuidor hasta que decidió aliarse con proveedores locales, esto con el fin de poder importar materia prima con descuento.
- La Planificación en la empresa INPROESPUMA no existe; ya que no cuentan con un Plan Estratégico para la organización y mucho menos para las unidades administrativas de la Compañía.
- La competencia en colchones para INPROESPUMA son las grandes empresas, que consiguen bajar sus precios y así se fortalecen y acceden a mejores contratos del mercado. Lamentablemente INPROESPUMA no tiene perspectivas de asociaciones estratégicas para captar más clientes.
- INPROESPUMA cuenta entre sus clientes a Hoteles y empresas medianas; es decir que puede aprovechar las relaciones entre estas instituciones para captar más clientes del sector hotelero; los hoteles a los cuales actualmente brinda este servicio pueden recomendar a otras del sector los productos que oferta la compañía, por ello este aspecto puede transformarse en una Fortaleza.

- La empresa INPROESPUMA tiene buenas relaciones con sus clientes, lo que se ha visto reflejado en un afianzamiento de su clientela tradicional.
- La compañía no dispone de un manual de descripción de puestos y funciones por lo que los cargos no están formalmente estructurados sino a medida que se presenta la necesidad se van creando y en muchos casos no tienen relación con los objetivos institucionales. Al no estar bien definidos los puestos de trabajo existe duplicidad de funciones; sobre todo el gerente.
- La creación de reservas para inversión, debe ser una forma que conduzca a los accionistas a reinvertir en sus empresas, de modo que puedan mantener los niveles de eficiencia, eficacia, economía y competitividad en el mercado de la esponja y colchones.
- La mejor forma de contrarrestar los posibles quiebres de las empresas o el monopolio en los contratos con el estado de determinados grupos económicos, es mediante la reinversión de las utilidades.
- Los ingresos están dados por las operaciones que realiza la empresa INPROESPUMA en la venta y comercialización de esponjas y colchones, esto es cuantificable en un período de tiempo, está relacionado directamente con el volumen de ventas.
- La inversión total del proyecto es de **\$134560,53 USD**, la misma que se encuentra financiada por recursos propios y de terceros, para el inicio de operaciones del nuevo año de la empresa. Esta inversión total se entiende como el costo total de la propuesta de Planificación Estratégica que requiere INPROESPUMA para poder operar bajo los nuevos cambios.

- Inproespuma vive actualmente una guerra por captar nuevos mercados pero no se toman medidas para entrar en esa guerra no por falta de iniciativa o por el factor económico sino más bien por la carencia de una persona que conozca un poco más del tema de administración, que aporte con ideas nuevas de re estructuración de la empresa o que impulsen a su competitividad que le proporcione un crecimiento sustentable.

RECOMENDACIONES

- La misión, visión, objetivos, políticas y las metas deberían ser parte integrante del proceso administrativo de cualquier organización. Todos los puntos basados en los empleados, satisfacción, retención y productividad proporcionan pautas para la toma de decisiones acertada y que exista organización en la empresa.
- Los objetivos deben ser entendidos y adoptados por todas las personas que integran la empresa, deben servir como motivación a todos los directivos y trabajadores para que posteriormente pongan en práctica con éxito la estrategia de la compañía.
- Investigar a nivel interno de la empresa INPROESPUMA con el objeto de identificar debilidades y fortalezas claves en las áreas tales como, la administración, la financiera, la investigación y desarrollo.
- Es importante que las decisiones que sean tomadas dentro de la organización no sean tomadas al azar o por intuición, sino más bien se debe recabar toda la información pertinente que le permita tener una visión más clara de la situación.
- Es importante que al final del período del plan estratégico se evalúe si con la aplicación del este se alcanzaron los objetivos esperados o no y en que proporción. Verificando la utilización de recursos. Esta evaluación servirá como un dato histórico y referencia para la planificación del siguiente período.
- Los objetivos generales de Inproespuma servirán de enfoque para el resto de los objetivos en las siguientes perspectivas.
- Para que las operaciones de la empresa marchen correctamente y se puedan obtener los resultados esperados debe estar adecuadamente estructurada, sin que las personas

estén desempeñando dobles o triples funciones, pues de esta manera no se podrá alcanzar la eficiencia en ninguna y la suma de todos esos esfuerzos mal encaminados dan como resultado baja productividad, mala calidad del producto o servicio y desinterés por parte de los empleados de la empresa, llevando a una mala imagen corporativa que afecta directamente las ventas y el crecimiento en el mercado.

- Es importante que se busquen nuevos clientes directos y no que la empresa solo viva de distribuidores, tomando en cuenta que los lazos de la familia son fuertes e importantes se debería pensar en conjunto y no de forma individual, si logran el crecimiento de la empresa todos crecen y es más fácil juntar esfuerzos que cada uno hacer su propia lucha por conquistar nuevos mercados.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Análisis estratégico: Es la búsqueda exhaustiva de información referente a aspectos importantes de la organización y así poder estructurar el problema para comprender la verdadera situación de la empresa.

Competencia: Personas u organizaciones que ofrecen el mismo bien o servicio. También deben considerarse a las personas o empresas que ofrecen bienes o servicios que no siendo iguales al nuestro satisfacen la misma necesidad.

Competencias centrales: las competencias centrales son los recursos y las capacidades de una empresa que representan una ventaja competitiva, surgen a través del tiempo mediante el proceso de la organización que consiste en acumular y aprender a aprovechar las capacidades y los recursos y para destacarlos.

Gap estratégico: diferencia entre los que se ha conseguido al aplicar la estrategia y lo que se esperaba conseguir.

Gremios: instituciones a las que se afilian diversas organizaciones, según su giro o actividad.

Índices financieros: son indicadores que mediante fórmulas aplicadas bien sea al Balance General o al Estado de Pérdidas y Ganancias de la empresa, reflejan las variaciones de valor o rentabilidades.

Instituciones financieras: organizaciones que ofrecen capital para ser invertido.

Medios de comunicación: abarca a las empresas de comunicación masiva, como televisión, radio, diarios, etc.

Procesos: es la secuencia de pasos tareas o actividades que transforman la materia prima en un producto final.

Productos Sustitutos: son aquellos que el cliente puede consumir, como alternativa ya que llegan a cubrir las mismas necesidades.

Proveedores: Personas u organizaciones que abastecen de insumos a las organizaciones.

Tasas de interés: es el porcentaje al que está invertido un capital en una unidad de tiempo.

Tasa de interés activa: Es el porcentaje que las instituciones bancarias, de acuerdo con las condiciones de mercado y las disposiciones del banco central, cobran por los diferentes tipos de servicios de crédito a los usuarios de los mismos.

Tasa de interés pasiva: Es el porcentaje que las instituciones bancarias pagan a quienes depositan dinero.

BIBLIOGRAFÍA

- BESLEY, Scott y BRIGHAM, Eugene, *Fundamentos de Administración Financiera*, 10ma edición, Editora Mc Graw Hill, España ,2001.
- CERTO, Samuel, *Administración estratégica*, Tercera edición, Editorial Mc. Graw Hill, Bogotá, 2001.
- FRANCÉS, Antonio, *Estrategias para la empresa en América Latina*, 1era Edición, Ediciones IESA, 2001.
- FRED, David, *Conceptos de Administración estratégica*; Quinta edición; Editorial Pearson Educación, México, 1997.
- HILL, L. Charles y GARETH, Jones, *Administración Estratégica*, Tercera edición, Mc. Graw Hill, México, 1997.
- HITT, Michael, IRELAND, Duane y HOSKISSON, Robert, *Administración Estratégica*, Quinta edición, Thompson editores, México, 2004.
- JEAN, Paul, *La Gerencia Integral ¡No le tema a la Competencia Témale a la Incompetencia*, 11va Edición, Editorial Norma, Colombia, 1991.
- KOONTZ, Harold, *Administración*, Tercera edición, Editorial Norma, Bogotá, 2008.
- NONNI, Paola Gabriela, *Planeación estratégica aplicada en la empresa Seryflex para incrementar su productividad y mejorar su calidad*, Tesis U.P.S Facultad de Administración de Empresas, Quito, Marzo2006.

- PORTER, Michael E, *Introducción a la teoría general de la administración*, Cuarta edición, Editorial Mc. Graw Hill, Bogotá, 2003.
- SALAZAR, Francis, *Gestión Estratégica de Negocios*, Octava edición, Mc Graw Hill, México, 2004.
- RODRÍGUEZ, Joaquín, “*Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*”, Quinta edición, Ed. Thompson, México, 2005.
- THOMPSON, Arthur, *Administración Estratégica: conceptos y casos*, Onceava edición, Mc Graw Hill, México, 2001.

INTERNET

<http://eumed.net/cursecon/libreria/2004/alv/2d.htm>

http://www.fing.edu.uy/iimpi/academica/grado/adminop/Teorico/AO_8porter2.pdf

<http://www4.ujaen.es/~cruiz/diplot-2.pdf>

<http://www.scribd.com/doc/17375239/Tipo-de-Estrategia> (modelos de AE

<http://www.monografias.com/trabajos32/planificacion-estrategica/planificacion-estrategica.shtm>

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

<http://www.ecuadorencifras.com>

<http://www.inec.gob.ec>

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

ANEXOS

ANEXO No. 1

FORMATO DEL PLAN OPERATIVO

Plan Operativo:
Vigencia del Plan:
Área Funcional:
Responsable del Plan:
Objetivo:
Procedimiento:
Recursos:
Contribución del plan al logro general:

Fuente: RODRIGUEZ, Joaquín, *Cómo aplicar la administración a la pequeña y mediana empresa.*
Elaboración: La autora

ANEXO No. 2

**INPROESPUMA Cía. Ltda.
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
Al 31 de diciembre de 2010**

ACTIVO CORRIENTE			
Bancos	5822,66		
Cuentas por cobrar	27945,29		
Documentos por cobrar	800		
Inventarios	94740,25		
Crédito tributario IVA	2747,59		
Total activo corriente	132055,79		
ACTIVO FIJO			
Muebles y enseres	1201,66		
Maquinaria y equipos	4396,96		
(-) Depreciación Acumulada Activo Fijo		(-)5598,62	
Total activo fijo	0		
TOTAL ACTIVOS	132055,79		
PASIVO CORRIENTE			
Documentos por pagar	1155,42		
Participación trabajadores por pagar	2139,17		
Total pasivo corriente	3294,59		
PASIVO LARGO PLAZO			
Cuentas por pagar largo plazo	78849,90		
Total pasivo largo plazo	78849,90		
TOTAL PASIVOS	82144,49		
PATRIMONIO			
Capital	420		
Reserva Legal	1136,5		
Otras reservas	9407,54		
Utilidades retenidas	40496,27		
(-) Pérdida acumulada del ejercicio anterior		(-)9883,73	
Utilidad del ejercicio	8334,72		
TOTAL PATRIMONIO	49911,3		
TOTAL ACTIVOS	132055,79	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	132055,79

Elaboración: La autora

ANEXO No. 3

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Dirigido al Gerente de Inproespuma

1. **Objetivo:** Investigar a fondo la situación actual percibida desde la gerencia de la empresa para sugerir una propuesta que ayude al mejoramiento de la misma.

2. Agradezco de antemano por la importancia que le de a la presente y por sus respuestas.

3. **Datos Informativos:**

Área de trabajo:

Operativa

Administrativa

Género:

Masculino

Femenino

Años de trabajo:

4. **Instrucciones:**

- Llenar los datos informativos
 - Leer y contestar las preguntas progresivamente.
 - Marcar cada ítem que usted crea correcto con una X.
 - No deje sin responder ninguna pregunta.
-

1. ¿Desarrolla la administración de la empresa conceptos de la Planificación Estratégica?

- Misión
- Visión
- Objetivos
- No conoce

2. ¿En los quince años que lleva la empresa constituida a desarrollado alguna vez la Planificación Estratégica

- Si
- No

3. ¿De qué forma realiza la toma de decisiones en la organización?

- Planeada
- Espontánea
- Evade

4. ¿Enumere del 1 al 6 para indicar que factor usted considera que requiere de mayor atención y esfuerzo? Siendo 1 el más importante y seis el menor.

- Tecnología
- Personal
- Publicidad
- Calidad de los productos
- Calidad del servicio
- Innovación de productos

5. ¿Cómo califica usted el desempeño de sus colaboradores?

- a. Muy Bueno
- b. Bueno
- c. Regular
- d. Malo

6. ¿Cómo califica el servicio al cliente por parte de la empresa?

- a. Muy Bueno
- b. Bueno
- c. Regular
- d. Malo

7. ¿Cuáles son los medios publicitarios por los cuáles se da a conocer la empresa?

- a. Radio
- b. Televisión
- c. e-mail
- d. Volantes
- e. Ninguno
- f. Otros

8. ¿Existe buena comunicación entre usted y sus colaboradores?

- a. Si
- b. No
- c. En ocasiones

9. ¿Cómo calificaría la relación de la empresa con los proveedores?

- a. Muy Bueno
- b. Bueno
- c. Regular
- d. Malo

10. ¿Cómo calificaría la relación de la empresa con los clientes?

- a. Muy Bueno
- b. Bueno
- c. Regular
- d. Malo

11. ¿Según su punto de vista, califique los siguientes aspectos con relación a la competencia?

	Muy Bueno	Bueno	Malo
Calidad de los Productos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Precios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tecnología	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Servicio al cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Experiencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entrega a tiempo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. ¿Considera necesario el diseño de un Plan Estratégico para la empresa?

- a. Si
- b. No

ANEXO No. 4

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Dirigido al Personal de Inproespuma

1. Objetivo: Investigar a fondo la situación actual percibida por todos los colaboradores de la empresa para sugerir una propuesta que ayude al mejoramiento de la misma.

2. Agradezco de antemano por la importancia que le de la presente y por sus respuestas.

3. Datos Informativos:

Área de trabajo:

Operativa

Administrativa

Género:

Masculino

Femenino

Años de trabajo:

4. Instrucciones:

- Llenar los datos informativos
 - Leer y contestar las preguntas progresivamente.
 - Marcar cada ítem que usted crea correcto con una X.
 - No deje sin responder ninguna pregunta.
-

1. ¿Conoce si la empresa tiene los siguientes elementos de la planeación?

- | | |
|--------------|--------------------------|
| a. Misión | <input type="checkbox"/> |
| b. Visión | <input type="checkbox"/> |
| c. Objetivos | <input type="checkbox"/> |
| d. No conoce | <input type="checkbox"/> |

2. ¿Conoce con claridad cuáles son sus funciones?

- | | |
|---------------|--------------------------|
| a. Si | <input type="checkbox"/> |
| b. No | <input type="checkbox"/> |
| c. Intermedio | <input type="checkbox"/> |

3. ¿Los tiempos asignados a las labores de su trabajo son aprovechadas al máximo?

- | | |
|-----------------|--------------------------|
| a. Si | <input type="checkbox"/> |
| b. No | <input type="checkbox"/> |
| c. En ocasiones | <input type="checkbox"/> |

4. ¿Supervisa alguien continuamente las actividades que usted realiza?

- a. Si
- b. No
- c. En ocasiones

5. ¿Existe buena comunicación entre usted y su jefe?

- a. Si
- b. No
- c. En ocasiones

6. ¿Qué tipo de incentivos y motivación recibe por parte de la Empresa?

- a. Económico
- b. Laboral
- c. Social
- d. No recibe

7. ¿La empresa le proporciona todas las medidas de seguridad para realizar su trabajo?

- a. Si
- b. No

8. ¿Asigne un número del 1 al seis para decir cuál de los siguientes factores considera usted que requiere de mayor atención y esfuerzo? , siendo 1 el de mayor prioridad y 6 el de menor.

- a. Tecnología
- b. Personal
- c. Publicidad
- d. Calidad de los productos
- e. Calidad del servicio
- f. Innovación de productos

9. ¿Considera usted que es necesario la implementación de un Plan para mejorar la situación actual de la empresa?

- a. Si
- b. No

ANEXO No. 5

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Dirigido al Clientes de Inproespuma

1. Objetivo: Investigar si los clientes de Inproespuma está satisfecho con el producto y servicio para mejorar estos aspectos y conseguir la fidelidad de los mismos.

2. Agradecimiento: Agradezco de antemano por la importancia que le dé a la presente y por sus respuestas.

3. Datos Informativos:

Tipo de Producto que adquiere:

Colchones Esponjas Almohadas

Tipo de cliente:

Frecuente No Frecuente

4. Instrucciones:

- Llenar los datos informativos
 - Leer y contestar las preguntas progresivamente.
 - Marcar cada ítem que usted crea correcto con una X.
 - No deje sin responder ninguna pregunta.
-

1. ¿En parámetros de calidad cómo califica usted al producto?

- | | |
|--------------|--------------------------|
| a. Muy Bueno | <input type="checkbox"/> |
| b. Bueno | <input type="checkbox"/> |
| c. Regular | <input type="checkbox"/> |
| d. Malo | <input type="checkbox"/> |

2. ¿La empresa cumple con los tiempos de entrega acordados?

- | | |
|------------------|--------------------------|
| a. Siempre | <input type="checkbox"/> |
| b. Algunas veces | <input type="checkbox"/> |
| c. Nunca | <input type="checkbox"/> |

3. ¿Cómo califica el servicio que usted recibe como cliente por parte de la empresa?

- | | |
|--------------|--------------------------|
| a. Muy Bueno | <input type="checkbox"/> |
| b. Bueno | <input type="checkbox"/> |
| c. Regular | <input type="checkbox"/> |
| d. Malo | <input type="checkbox"/> |

4. ¿Estaría dispuesto a demandar más producto si mejoraría aspectos como la calidad y el servicio?

a. Si

b. No

5. ¿Califique del 1 al 7, siendo uno el de mayor importancia y siete el de menor las barreras por cuáles usted no demanda mayor cantidad de producto?

a. Calidad

b. Falta de crédito

c. Mal servicio

d. Mejor ofertas de la competencia

e. Poca variedad de productos

f. Precios altos

g. Marcas ya conocidas

6. ¿Conoció usted por medio de algún tipo de publicidad a la empresa Inproespuma?

a. Televisión

b. Radio

c. Prensa

d. Internet

e. Contactos personales

f. Guía telefónica

ANEXO No. 6

**FORMATO DE ENCUESTA PARA MEDIR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN
DEL CLIENTE**

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Objetivo: Conocer el grado de satisfacción del cliente con respecto al producto o al servicio para poder dar soluciones de mejora.

1. En una escala del uno al cinco, siendo uno de mayor puntaje y cinco de menor. ¿Cómo califica usted la calidad del producto que recibió?

1

2

3

4

5

2. En una escala del uno al cinco, siendo uno de mayor puntaje y cinco de menor. ¿Cómo califica usted la calidad del servicio que recibió?

1

2

3

4

5

3. ¿El producto que recibió cubrió las expectativas que tenía al inicio de la compra?

Si

No

4. ¿Tiene alguna sugerencia con respecto a la calidad del producto o al servicio prestado?

ANEXO No. 7

REMUNERACIONES DEL PERSONAL DE INPROESPUMA

CARGO	Sueldo Básico	No. Empleados	Sueldo	Vacaciones	13er. Sueldo	14to. Sueldo	F. Reserva	Aporte Patronal	Total Ingresos	Total Anual
Gerente General	800,00	1	800,00	33,33	66,67	18,17	66,67	97,20	1.082,03	12.984,40
Jefe de Ventas	600,00	1	600,00	25,00	50,00	18,17	50,00	72,90	816,07	9.792,80
Jefe Administrativo	600,00	1	600,00	25,00	50,00	18,17	50,00	72,90	816,07	9.792,80
Jefe de operaciones	600,00	1	600,00	25,00	50,00	18,17	50,00	72,90	816,07	9.792,80
Secretaria	300,00	1	300,00	12,50	25,00	18,17	25,00	36,45	417,12	5.005,40
Contador	350,00	1	350,00	14,58	29,17	18,17	29,17	42,53	483,61	5.803,30
Operarios	280,00	6	1680,00	70,00	140,00	18,17	140,00	204,12	2.252,29	27.027,44
TOTAL			4.930,00	205,42	410,83	127,17	410,83	599,00	6.683,25	80.198,94

Elaboración: La autora

ANEXO No. 8

MÁQUINA ACOLCHADORA



ANEXO No. 9

REQUISITOS PARA LA OBTENCIÓN DE UN CRÉDITO EN EL BNF

1. Solicitud de crédito y declaración de situación financiera firmada por el Representante Legal.
2. Fotocopia de la Cedula de Identidad del Presidente y del Representante legal.
3. Balance General y Estados de Pérdidas y Ganancias actualizados presentados en la Superintendencia de Compañías de los tres últimos años, incluye corte de año en curso, firmados por el Representante Legal y el Contador.
4. Certificado de nomina de accionistas otorgado por la Superintendencia de Compañías.
5. Declaración del Impuesto a la Renta presentado al SRI de los tres últimos años (según el caso).
6. Fotocopia del Registro Único Contribuyente (RUC).
7. Escrituras de Constitución de la Empresa.
8. Informe de Auditores Externos con corte al último año, de ser el caso.
9. Escrituras de aumento de capital, si lo tiene.
10. Nombramiento de Presidente y Gerente General (Representante Legal).
11. Acta de autorización del Directorio de la empresa para endeudamiento con el BNF, de ser pertinente.
12. Certificado de cumplimiento de obligaciones patronales concedido por el IESS.
13. Referencias comerciales, bancarias y de proveedores.
14. Prestamos sobre los USD\$100.000 estudio de factibilidad de la actividad productiva a desarrollar con el préstamo.
15. Facturas proformas de las inversiones a realizar con el préstamo.
16. Copia del comprobante de pago de servicios básicos: luz, agua o teléfono, o un documento que permita la verificación del domicilio de la compañía.
17. Permisos de funcionamiento y/o Medio Ambiente.
18. Mantener activa una cuenta corriente o de ahorros en el BNF.

ANEXO No. 10

CONDICIONES DE CRÉDITOS EN DIFERENTES INSTITUCIONES FINANCIERAS

INSTITUCIÓN FINANCIERA	BNF	BANCO DEL AUSTRO	BANCO DEL PICHINCHA	COOPERATIVA DE AHORRO ALIANZA DEL VALLE
Hipotecario	No	Si	Si	Si
Monto	100.000	100000	Desde 15000 en adelante	70000
Tasa anual	11,2	16%	16%	16,3%
Período de gracia	1 año	0	0	0
Plazo de pago	7 años	5 años	Depende del negocio	5 años

Elaboración: La autora