

# **UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO**

## **ESCUELA DE NEGOCIOS**

### **HERRAMIENTAS INTEGRADAS PARA LA PLANEACION ESTRATEGICA A LA EMPRESA PRODULUX CIA LTDA.**

Plan de Trabajo de Conclusión de Curso (TCC) presentado como requisito parcial para la obtención del grado en Ingeniería Comercial de la facultad de Negocios con especialización mayor en Negocios Internacionales y especialización menor Marketing.

Plan de Trabajo de Conclusión de Curso (TCC) presentado como requisito parcial para la obtención del grado en Ingeniería Comercial de la facultad de Negocios con especialización mayor en Marketing y especialización menor Negocios Internacionales.

**JONATHAN ISRAEL BALAREZO ECHEVERRIA**

**GINO MARCELINO ROSSI ALMEIDA**

**DIRECTOR: ING. LUISA ÁVILA**

**QUITO 2012**

### Declaración

Yo, Gino Marcelino Rossi Almeida y Jonathan Israel Balarezo Echeverría, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado, calificado profesional, o proyecto público ni privado; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en el documento.



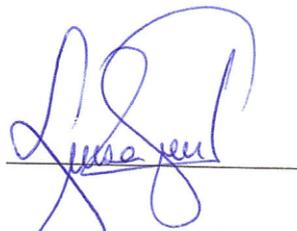
171646008-2  
Gino Marcelino Rossi Almeida



172053219-9  
Jonathan Israel Balarezo Echeverria

## Certificación

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Gino Marcelino Rossi Almeida y Jonathan Israel Balarezo Echeverría, bajo mi supervisión.



Ing. Luisa Ávila

Directora de Tesis

## Documento de Confidencialidad

Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de Ingeniero Comercial de la Universidad del Pacífico, autorizo a la Biblioteca de la Universidad para que haga de esta Tesis un documento disponible para su lectura.

Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta Tesis dentro de las regulaciones de la universidad según como la dictamina la L.O.E.S 2010 Art. 144.

Cuatro copias digitales, de esta Tesis de grado quedan en custodia de la Universidad del Pacífico, las mismas que podrán ser utilizadas para fines académicos y de investigación.

Para constancia de este compromiso suscribe,

  
Econ. Gastón Sandoval  
Quito, 20 de Febrero del 2013



Elaborado por: Jonathan Israel Balarezo Echeverría

y Gino Marcelino Rossi Almeida

## **Ficha Catalográfica**

BALAREZO, Jonathan I., ROSSI, Gino M., Herramientas Integradas para la Planeación Estratégica a la Empresa PRODULUX CIA LTDA. Quito: UPACIFICO, 2013, 136p.

Director Ing. Luisa Ávila, Ingeniería Comercial (Trabajo de Conclusión de Carrera TCC presentado a la Facultad de Negocios de la Universidad del Pacífico.

Resumen: La asesoría de herramientas integradas para la planificación estratégica en la compañía Produlux fue realizada para brindar una visión y misión más estructurada a la empresa mediante la implementación de un balanced score card el cual fue diseñado para mejorar los procesos de planeación al corto plazo en la compañía.

Palabras Clave: asesoría, planeación, balance score card, FODA.

# ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN .....	1
<b>CAPÍTULO I</b> .....	2
I.A. LINEAMIENTOS DE ASESORÍA.....	2
I.A.1. PROBLEMA.....	2
<b>CAPÍTULO II</b> .....	4
II.A.OBJETIVOS .....	4
II.A.1OBJETIVO GENERAL .....	4
II.A.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	4
II.B. JUSTIFICACIÓN .....	5
II.C. METODOLOGÍA UTILIZADA .....	6
I.C.1. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	7
I.C.1.1. MÉTODO LÓGICO INDUCTIVO .....	7
I.C.1.1.1.MÉTODO LÓGICO INDUCTIVO COMPLETO.....	8
I.C.1.3. MÉTODO LÓGICO- DEDUCTIVO.....	9
<b>CAPÍTULO III</b> .....	11
ASPECTOS GENERALES.....	11
III.A.ANTECEDENTES .....	11
III.A.1.BASE LEGAL DE LA EMPRESA.....	12
III.A.1.1. DENOMINACIÓN .....	12
III.A.1.2. DURACIÓN .....	12
III.A.1.3. DOMICILIO .....	13
III.A.1.4. OBJETO SOCIAL .....	13
III.A.1.5. CAPITAL SOCIAL Y PARTICIPANTES .....	14
III.A.1.6. LEYES .....	15
III.A.1.7. ORGANISMO DE CONTROL Y ENTIDADES REGULADORAS.....	15
III.B. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	16
III.C. PRODUCTOS DE LA EMPRESA.....	17
III.C.1. PRODUCTOS.....	17
III.C. PROPUESTA DE LA ASESORÍA .....	27

III.C.1 NATURALEZA DEL TRABAJO .....	27
III.C.2. OBJETIVOS Y ALCANCE .....	29
III.C.3. METODOLOGÍA .....	30
III.C.5. CRONOGRAMA.....	37
III.C.6. CONSULTOR .....	38
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>39</b>
IV. MARCO TEÓRICO.....	39
IV.A. MISIÓN .....	39
IV.A.1. MISIÓN PRODULUX CÍA. LTDA.....	40
IV.B. VISIÓN.....	40
IV.B.1. VISIÓN PRODULUX CÍA. LTDA.....	41
IV.C. LAS 5 FUERZAS DE PORTER .....	42
IV.C.1. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES .....	44
IV.C.2. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES .....	48
IV.C.3. PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS COMPRADORES .....	52
IV.C.4. PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES .....	53
IV.C.5. AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	54
IV.D MATRIZ FODA.....	55
ANÁLISIS DE FORTALEZAS .....	55
ANÁLISIS DE DEBILIDADES.....	56
ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES .....	56
ANÁLISIS DE AMENAZAS.....	57
IV.E OBJETIVOS.....	57
IV.F VALORES.....	58
IV.F.1. VALORES DE LA EMPRESA .....	58
IV.G. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....	59
IV.G.1. ESTRATEGIA: .....	59
IV.G.2. PLANEACIÓN: .....	59
IV.G.3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: .....	59
IV.H. BALANCED SCORECARD .....	60
VI.H.1. PERSPECTIVA FINANCIERA .....	61
VI.H.2. PERSPECTIVA DEL CLIENTE .....	61
VI.H.3. PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS .....	61
VI.H.4. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE E INNOVACIÓN .....	62
IV.H.1 LÍNEAS BASE PARA INDICADORES DE BALANCED SCORECARD.....	63

<b>CAPÍTULO V</b> .....	64
V.- ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	64
V.A. ANÁLISIS MACRO AMBIENTAL .....	64
V.A.1. FACTOR ECONÓMICO.....	65
V.A.1.1. TASA DE CRECIMIENTO DE LA ECONOMÍA .....	65
V.A.1.2. TASA DE INTERÉS .....	65
V.A.1.3. TIPO DE CAMBIO DE DIVISAS .....	66
V.A.1.4. ÍNDICES DE INFLACIÓN O DEFLACIÓN .....	66
V.A.2. DINÁMICA DEL INGRESO (PRODUCTO NACIONAL BRUTO) PIB.....	67
V.A.3. CONFIANZA EMPRESARIAL .....	69
V.A.4. INVERSIÓN EXTRANJERA.....	70
V.A.5. SECTORES DE LA ECONOMÍA .....	71
V.A.6. ANÁLISIS DE POBREZA.....	72
V.A.7. BALANZA COMERCIAL .....	73
V.A.8. RIESGO PAÍS .....	74
V.A.9. INFLACIÓN .....	74
V.A.10. TASAS DE INTERÉS .....	76
V.B. FACTOR SOCIAL .....	77
V.C. FACTOR TECNOLÓGICO.....	77
V.D. FACTOR CULTURAL .....	78
V.E. FACTOR POLÍTICO Y LEGAL.....	79
V.F. FACTOR DEMOGRÁFICO .....	80
<b>CAPÍTULO VI</b> .....	82
VI. EJECUCIÓN DEL ASESORAMIENTO POR ETAPAS .....	82
VI.A. TALLER DE DEFINICIÓN DE MISIÓN PARA LA EMPRESA.....	82
VI.A.1. MISIÓN .....	82
VI.A.2. VISIÓN .....	84
VI.B. TALLER ANÁLISIS FODA .....	85
VI.B.1. FORTALEZAS.....	87
VI.B.2. DEBILIDADES .....	87
VI.B.3. OPORTUNIDADES .....	88
VI.B.4. AMENAZAS .....	88
VI.C. TALLER MATRIZ DE RELACIÓN .....	89
VI.C.1. ZONA DE ÉXITO, CUADRANTE FO.....	90

VI.C.2. ZONA DE DESGASTE, CUADRANTE FA.....	91
VI.C.3. ZONA DE ILUSIÓN, CUADRANTE DO .....	92
VI.C.4. ZONA VULNERABLE, CUADRANTE DA .....	94
VI.D. TALLER BALANCED SCORECARD .....	96
VI.D.1. ENFOQUE ESTRATÉGICO .....	97
VI.D.1. DETERMINACIÓN DE PROPUESTA DE VALOR .....	97
VI.D.2. PROPUESTA DE VALOR PARA EL ACCIONISTA .....	98
VI.D.3. PROPUESTA DE VALOR PARA EL CLIENTE .....	98
VI.D.4. PROPUESTA DE VALOR PARA PROCESOS.....	98
VI.D.6. PROPUESTA DE VALOR PARA EL CAPITAL INTANGIBLE .....	99
VI.E. MAPA ESTRATÉGICO.....	99
VI. LEVANTAMIENTO DE LÍNEAS BASE .....	100
VI.G. TALLER BALANCED SCORE CARD .....	103
VI.H. ANÁLISIS COSTO – BENEFICIO DE LA IMPLEMENTACIÓN.....	1099
<b>VII. CONCLUSIONES</b> .....	1122
<b>VIII. RECOMENDACIONES</b> .....	1144
<b>IX. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	1155
NETGRAFÍAS .....	1177
<b>ANEXOS</b> .....	1188

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>FIGURA N° 01: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....</b>	<b>17</b>
<b>FIGURA N° 02: LUX 1 .....</b>	<b>18</b>
<b>FIGURA N° 03: GW-920 - PURIFICADOR DE AGUA .....</b>	<b>20</b>
<b>FIGURA N° 04: AQUACLEAN .....</b>	<b>21</b>
<b>FIGURA N° 05: MISIÓN DE LA EMPRESA PRODULUX CÍA. LTDA. ....</b>	<b>40</b>
<b>FIGURA N° 06: VISIÓN PRODULUX CÍA. LTDA.....</b>	<b>41</b>
<b>FIGURA N° 07: MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER .....</b>	<b>43</b>
<b>FIGURA N° 08: CRECIMIENTO HISTÓRICO DE PRODULUX CÍA. LTDA. ....</b>	<b>51</b>
<b>FIGURA N° 09: PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORE CARD.....</b>	<b>60</b>
<b>FIGURA N° 10: RELACIONES CAUSA – EFECTO .....</b>	<b>62</b>
<b>FIGURA N° 11: PIB NOMINAL .....</b>	<b>67</b>
<b>FIGURA N° 12: PIB REAL .....</b>	<b>68</b>
<b>FIGURA N° 13: CONFIANZA EMPRESARIAL .....</b>	<b>69</b>
<b>FIGURA N° 14: ANÁLISIS DE POBREZA .....</b>	<b>72</b>
<b>FIGURA N° 15: BALANZA COMERCIAL .....</b>	<b>73</b>
<b>FIGURA N° 16: RIESGO PAÍS .....</b>	<b>74</b>
<b>FIGURA N° 17: INFLACIÓN .....</b>	<b>74</b>
<b>FIGURA N° 18: TASA DE INTERÉS .....</b>	<b>76</b>
<b>FIGURA N° 19: TASA ACTIVA.....</b>	<b>76</b>
<b>FIGURA N° 20: MISIÓN PRODULUX.....</b>	<b>83</b>
<b>FIGURA N° 21: VISIÓN PRODULUX .....</b>	<b>84</b>
<b>FIGURA N° 22: ANÁLISIS COSTO BENEFICIO .....</b>	<b>11010</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>TABLA N° 01: SITUACIÓN DEL MERCADO ACTUAL- PRODULUX .....</b>	<b>32</b>
<b>TABLA N° 02: CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....</b>	<b>37</b>
<b>TABLA N° 03: COMPETIDORES Y PRODUCTOS QUE OFRECEN .....</b>	<b>49</b>
<b>TABLA N° 04: INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA .....</b>	<b>70</b>
<b>TABLA N° 05: MATRIZ DE RELACIÓN .....</b>	<b>89</b>
<b>TABLA N° 06: ZONA DE ÉXITO CUADRANTE FO.....</b>	<b>90</b>
<b>TABLA N° 07: ZONA DE DESGASTE FA.....</b>	<b>91</b>
<b>TABLA N° 08: ZONA DE ILUSIÓN DO.....</b>	<b>93</b>
<b>TABLA N° 09: ZONA VULNERABLE DA .....</b>	<b>94</b>
<b>TABLA N° 10: ESTRATEGIAS PROPUESTAS .....</b>	<b>95</b>
<b>TABLA N° 11: LEVANTAMIENTO DE LÍNEAS BASE.....</b>	<b>1111</b>
<b>TABLA N° 12: TALLER BALANCED SCORE CARD.....</b>	<b>1113-108</b>
<b>TABLA N° 13: ANÁLISIS COSTO BENEFICIO .....</b>	<b>1111</b>

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

<b>ANEXO I: Matriz de Relación FODA.....</b>	<b>118</b>
<b>ANEXO II: Matriz de Relación .....</b>	<b>119</b>
<b>ANEXO III: Taller Balanced Score Card.....</b>	<b>120</b>
<b>ANEXO IV: Taller FODA .....</b>	<b>121</b>

## INTRODUCCIÓN

La implementación de una asesoría basada en aspectos técnicos se constituye en algo imprescindible en la empresa PRODULUX CIA LTDA, ya que la misma ha venido presentando algunos aspectos que podrían mejorarse en gran medida si se tuviera una organización y una planificación debidamente estructurada; lo que permitiría generar mejores resultados, en tiempos más cortos y con procesos más simples.

La planeación estratégica, se constituye en una base de dicho trabajo ya que permitirá abordar a través de varios elementos como por ejemplo el Balance Score Card sistemas de trabajo mejor estructurados, para de esta forma definir correctamente los aspectos orgánicos, realizar los cambios que deberían establecerse y alcanzar los objetivos deseados para la misma.

La propuesta de asesoría es presentada generalmente por consultores externos hacia la empresa, las investigaciones de datos que muestran los problemas de la empresa, para a partir de este particular mejorar la calidad de procesos que requiere la empresa, para desarrollarse de una manera competitiva dentro del ámbito empresarial; además de posicionarse de mejor forma en el país.

Hay que tomar en cuenta que al ser esta una asesoría real y muy necesaria para la empresa la misma se la debe hacer tomando en cuenta todos los aspectos técnicos los que permitirán establecer una mejor y mayor rentabilidad generalmente a través de la eficiencia y eficacia de sus actores. Además hay que considerar que este aporte permitirá reactivar en gran medida a esta empresa y hacerla económicamente más productiva.

# CAPÍTULO I

## I.A. LINEAMIENTOS DE ASESORÍA

### I.A.1. PROBLEMA

La empresa PRODULUX CIA LTDA., es una empresa importadora y comercializadora de productos de limpieza y salud para el hogar, la distribución de los productos se realiza a nivel nacional. La empresa tiene cuatro años de creación y sus procesos internos de crecimiento se encuentran muy lentos y con algunos inconvenientes a pesar de que cuenta con siete sucursales, el hecho de desconocer algunos procesos administrativos, hace que se produzcan inconvenientes para el buen desenvolvimiento de la misma.

Al ser esta empresa de comercialización hay que tomar en cuenta factores muy relevantes en el mercado como son la competencia, los aspectos económicos de la población, capacidad de compra, posicionamiento, ventaja competitiva, sistemas de comercialización, sistemas de publicidad aplicados con sus respectivos formatos, fuerzas de ventas existentes en el mercado, aspectos de la psicología o el comportamiento de compradores y vendedores, entre otros.

Los problemas que se puede encontrar al momento en la compañía Produlux son:

- **Cuentas Incobrables:** A medida que la empresa ha ido teniendo un crecimiento regular de ventas las cuentas incobrables también han aumentado y una de las propuestas como asesores sería que todas estas cuentas incobrables se ejecuten

mediante la venta de cartera vencida a empresas externas profesionales de cobranza.

- **Reclutamiento Fuerza de ventas:** Produlux al ser una empresa importadora y comercializadora de productos de limpieza exclusivos, ha palpado el problema del reclutamiento de asesores comerciales, y que su capacidad de inventarios e importaciones cada vez más elevados demandan a la empresa a tener más personal de ventas que puedan comercializar los productos de forma personal o mediante distribución directa; es por esto que mediante la asesoría se pretende mejorar la captación de personal mediante filtros de RRHH con test, pruebas, periodos de prueba y mejores condiciones salariales para atraer más gente a la compañía y que a su vez se pueda retener al personal durante periodos que generen la estabilidad del empleado y empleador.
  
- **Manual de procedimiento del personal:** La compañía actualmente no cuenta con un manual de funciones para los empleados.
  
- **Escuela de ventas:** la compañía al ser una empresa netamente comercial necesita capacitación y coaching continuo para la fuerza de ventas para que esta sea más efectiva e incremente negocios para la compañía es por eso que como parte del asesoramiento se planteará la opción de crear una escuela de capacitación diaria en la empresa para la consecución de mejores resultados de venta en el corto y mediano plazo.

## **CAPÍTULO II**

### **II.A.OBJETIVOS**

#### **II.A.1.OBJETIVO GENERAL**

Realizar una asesoría a la empresa PRODULUX CIA LTDA., mediante la Planeación Estratégica, para obtener resultados favorables y de aplicación inmediata, los cuales permitirán mejorar las condiciones existentes en dicha empresa.

#### **II.A.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Definir la Misión, Visión de la Empresa PRODULUX CIA LTDA., a través de la concepción del giro del negocio.
- Realizar un análisis situacional de la empresa PRODULUX CIA LTDA., por la aplicación del FODA.
- Analizar el cuadro de perspectivas de la empresa PRODULUX CIA LTDA., por medio de la herramienta estratégica del Balance Score Card, definiendo los objetivos a mediano plazo.
- Sugerir los cambios necesarios a establecerse para un mejor desenvolvimiento y desarrollo de la empresa.

## **II.B. JUSTIFICACIÓN**

La presente investigación tiene por objeto diagnosticar la situación actual de la empresa PRODULUX CIA LTDA., y realizar una asesoría profesional, para ofrecer potenciales soluciones y así analizar, calificar y recomendar sobre la investigación propuesta el camino más adecuado a seguir. El estudio que se llevará a cabo, se establecerá internamente, a través de una revisión metódica de las áreas que comprende la empresa, su entorno, recursos, objetivos, estrategias, estructura comercial, productiva y financiera., de tal forma que se muestre un interés especial en los aspectos a analizarse y a determinarse.

Es importante mencionar que la planeación estratégica proporcionará una dirección general a la empresa, estrategias financieras, estrategias de desarrollo de recursos humanos u organizativos y permitirá crear estrategias de marketing fundamentales para la empresa.

Tomando en cuenta los aspectos académicos se tomará como base las metodologías aprendidas, las mismas que serán aplicadas para llegar a cumplir los objetivos establecidos dentro de la investigación y los más acordes para la empresa.

El principal aporte de la asesoría es proporcionar a la empresa PRODULUX CIA LTDA., las herramientas necesarias que le permitan adaptarse al entorno en el que se desarrolla, para lograr con eficiencia y eficacia los objetivos organizacionales planteados.

## **II.C. METODOLOGÍA UTILIZADA**

La metodología estará basada en principios lógicos y aplicados a la realidad, para la determinación de las variables más acordes para llevar a cabo el proceso de de la asesoría, de esta manera se podrá realizar aspectos como la recolección de datos siendo esta fundamental para llegar a obtener antecedentes reales y de relevancia para el proceso de asesoramiento. El elemento básico de trabajo lo constituyen las herramientas administrativas, las mismas que se van a estudiar, establecer la aplicabilidad y utilizarlas en el proceso.

Es importante la distinción entre el método (nombre que recibe cada plan seleccionado para alcanzar un objetivo) y la metodología (rama que estudia el método)

Según Bosch, García, 2008. “La asesoría planteada es realmente importante ya que permitirá descubrir la importancia que tiene una asesoría para la empresa PRODULUX CIA LTDA y confrontar la misma con los resultados obtenidos”.

Se puede establecer dos grandes clases de métodos de investigación: los métodos lógicos y los empíricos. Los primeros son todos aquellos que se basan en la utilización del pensamiento en sus funciones de deducción, análisis y síntesis, mientras que los métodos empíricos, se aproximan al conocimiento del objeto mediante su conocimiento directo y el uso de la experiencia, entre ellos se encuentran la observación y la experimentación.

### **I.C.1. Métodos de Investigación**

Durante la realización del estudio se tomará en cuenta algunos tipos de investigación siendo los más relevantes:

- **Método Lógico Inductivo**
- **Método lógico- deductivo**

#### **I.C.1.1. Método Lógico Inductivo**

Según Sampieri, Roberto, 2010 “Es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales. Este método permite la formación de hipótesis, investigación de leyes científicas, y las demostraciones. La inducción puede ser completa o incompleta”.

Este método permitirá en la presente investigación llegar a conclusiones generales a partir de aspectos particulares, a través de la observación en la empresa, la clasificación y el estudio de diferentes hechos que pasan en dicha empresa. Tomando en cuenta que el establecimiento de la hipótesis permitirá a la vez dar la solución al problema.

**INDUCCIÓN COMPLETA.** La conclusión es sacada del estudio de todos los elementos que forman el objeto de investigación, es decir que solo es posible si conocemos con exactitud el número de elementos que forman el objeto de estudio y además, cuando sabemos que el conocimiento generalizado pertenece a cada uno de los elementos del objeto de investigación. Las llamadas demostraciones complejas son

formas de razonamiento inductivo, solo que en ellas se toman muestras que poco a poco se van articulando hasta lograr el estudio por inducción completa.

**INDUCCIÓN INCOMPLETA:** Los elementos del objeto de investigación no pueden ser numerados y estudiados en su totalidad, obligando al sujeto de investigación a recurrir a tomar una muestra representativa, que permita hacer generalizaciones.

#### **I.C.1.1.1.Método Lógico Inductivo Completo**

La conclusión es sacada del estudio de todos los elementos que forman el objeto de investigación, es decir que solo es posible si se conoce con exactitud el número de elementos que forman el objeto de estudio y además, cuando se sabe que el conocimiento generalizado pertenece a cada uno de los elementos del objeto de investigación. Las llamadas demostraciones complejas son formas de razonamiento inductivo, solo que en ellas se toman muestras que poco a poco se van articulando hasta lograr el estudio por inducción completa.

En este caso se toma como referencia la estructura organizacional de la empresa PRODULUX CIA LTDA, obteniéndose los datos de la investigación en la misma organización.

### **I.C.1.3. MÉTODO LÓGICO- DEDUCTIVO**

Mediante este método se aplican los principios descubiertos a casos particulares, a partir de un enlace de juicios. El papel de la deducción en la investigación es doble:

- a. Primero consiste en encontrar principios desconocidos, a partir de los conocidos. Una ley o principio puede reducirse a otra más general que la incluya.
- b. También sirve para descubrir consecuencias desconocidas, de principios conocidos.

Este método en la presente investigación considera que la conclusión se halla implícita dentro las premisas. Esto quiere decir que las conclusiones son una consecuencia necesaria de las premisas: cuando las premisas resultan verdaderas y el razonamiento deductivo tiene validez, no hay forma de que la conclusión no sea verdadera.

En el presente trabajo de investigación realizamos una asesoría a la empresa PRODULUX CIA LTDA., mediante la Planeación Estratégica, para obtener resultados favorables y de aplicación inmediata, los cuales permitirán mejorar las condiciones existentes en dicha empresa, podremos decir también que la aplicabilidad de una asesoría utilizando una planificación estratégica hará que la empresa marche muy bien.

La deducción, tiene a su favor que sigue pasos sencillos, lógicos y obvios que permiten el descubrimiento de algo que se ha pasado por alto.

Según Bosch, García, 2008. “Es importante en esta investigación ya que ayudará a partir de los principios a casos particulares de otras empresas de la misma área y su aplicabilidad en la empresa PRODULUX”.

En La inducción, aspectos importantes a tener en cuenta para realizar una investigación como por ejemplo la cantidad de elementos del objeto de estudio, que tanta información se puede extraer de estos elementos, las características comunes entre ellos, y si se quiere ser más específicos como en el caso de la inducción científica, entonces se tomará en cuenta las causas y caracteres necesarios que se relacionan con el objeto de estudio.

Ya que el presente trabajo parte de un problema establecido sobre una asesoría y su necesidad de realizarla para mejorar los diferentes aspectos de la empresa PRODULUX, este método viene a constituirse en la parte fundamental de esta asesoría y propuesta.

## **CAPÍTULO III**

### **ASPECTOS GENERALES**

#### **III.A.ANTECEDENTES**

PRODULUX CIA LTDA., es una empresa comercial legalmente constituida en el Ecuador, dedicada a la importación y comercialización de productos de limpieza y salud para el hogar, el principal objetivo es mejorar la calidad de vida en los hogares ecuatorianos la empresa se interesa en cubrir un amplio segmento de mercado y mantener a los clientes satisfechos, proporcionándoles los equipos ideales, preocupándose siempre por asesorar y recomendar a sus clientes.

Esta a su vez ha tenido un crecimiento muy favorable en los últimos años de funcionamiento ya que en el primer año comenzó con una sucursal y ahora cuenta con siete sucursales a nivel nacional con distribuidores propios y que ayudan a la gestión de venta y crecimiento de la marca.

La atención personalizada, el servicio al cliente y la gestión de la empresa han hecho que la marca se mantenga vigente en el mercado nacional y que los clientes reconozcan la marca y sigan creyendo en sus productos.

Durante estos años en la actividad se puede observar como la compañía se ha adaptado al mercado y a sus diferentes exigencias y de esta manera ha introducido productos que suplan la demanda requerida.

### **III.A.1.BASE LEGAL DE LA EMPRESA**

Según Acta de constitución de la empresa, 2008. “PRODULUX CIA LTDA; fue constituida en la ciudad de Quito, el 25 de Marzo del 2008 ante el notario Undécimo del cantón Quito, comparecen libre y voluntariamente; por su parte: el Sr. Ángel Marcelino Rossi Rivas, por sus propios derechos, y en su calidad de apropiado de la señora Irma Teresa Rodríguez Noguera de Wright, cuyo poder que lo acredita se adjunta como habilitante estado civil casado, de nacionalidad ecuatoriana”.

#### **III.A.1.1. Denominación**

La compañía se denomina PRODULUX COMPAÑÍA LIMITADA., una sociedad de responsabilidad limitada que se regula por la ley de compañías, por el Código de comercio, por el Código Civil, por todas las demás leyes vigentes en el Ecuador, por las que se dicten y por sus propios Estatutos y Reglamentos que se expidieren; y es de nacionalidad ecuatoriana.

#### **III.A.1.2. Duración**

El plazo por el cual se constituye la compañía es de cincuenta años, a partir de la inscripción de la escritura (25 de marzo del 2008). Transcurrido este plazo, si la junta de

socios no lo prorrogare la compañía disolverá de pleno derecho, de acuerdo a la Ley de Compañías.

### **III.A.1.3. Domicilio**

La sociedad fija su domicilio principal en la ciudad de Quito, República del Ecuador y podrá organizar sucursales o agencias en otros lugares de la República o fuera de ella.

### **III.A.1.4. Objeto Social**

El objeto social de la compañía es:

1. Compra, venta, representación de productos terminados, sus partes, piezas y accesorios, servicios bajo el concepto de almacenes, internet, formulas publicitarias de televisión y mercadeo indirecto, tales como inforcomerciales, catálogos y correos personalizados.
2. Importaciones, exportaciones, compras locales, y distribución de inventarios.
3. Representación de productos, marcas y franquicias.
4. Fabricación, ensamblaje, comercialización de productos las categorías de equipos de limpieza industriales o familiares, equipos de audio y video, electrónica, fotografía, telefonía, computación, cuidado personal, Furness, belleza, máquinas de ejercicios, línea blanca, electrodomésticos, accesorios y adornos de casa y cocina, muebles, car audio, car supplies, accesorios electrónicos, accesorios de cocina y hogar, camping outdoors, gadgets o

novedades electrónicas, productos de cosmética, nutrición, cuidado personal y belleza, relojería, libros, películas, música, colchones, juguetes, juegos electrónicos, entre otras categorías de productos terminados.

5. Administración de edificios, fabricación de productos de limpieza como ceras, champús, desinfectantes.
6. La compañía podrá dar capacitación, seminarios, cursos para personal interno o externo en ventas, manejo de equipos, ensamblaje, fabricación, mantenimiento y arreglo.

### **III.A.1.5. Capital Social y Participantes**

El capital social de la compañía es de dos mil dólares americanos (USD. 2000,00) dividido en dos mil (2000) participantes de un dólar (USD. 1,00) de valor cada una. Este capital se halla suscrito y pagado de la siguiente forma: El tipo de inversión que realizó el socio Fabián Darío de Jesús Rolon Jaimed de nacionalidad colombiana constituye inversión extranjera directa:

El 50% del aporte numerario, será depositado en la cuenta de integración de capital que será abierta en uno de los bancos a nombre de la compañía en formación y el otro 50% será depositado a un año plazo.

**PRODULUX CIA. LTDA.** Rige sus funciones, en base a las siguientes leyes y organismos de control:

### **III.A.1.6. Leyes**

1. Constitución de la República del Ecuador.
2. Código Civil.
3. Código de Comercio.
4. Ley de Compañías.
5. Ley de Régimen Tributario Interno.
6. Código de Trabajo.
7. Ley de Instituto de Seguridad Social.
8. Ordenanzas Municipales.
9. Ley de Régimen para el Distrito Metropolitano de Quito.

### **III.A.1.7. Organismo de Control y Entidades Reguladoras**

1. Cámara de Comercio
2. Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN)
3. Superintendencias de Compañías
4. Servicio de Rentas Internas (SRI)
5. Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)
6. Ministerio de Industrialización y Comercio
7. Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos.

### **III.B. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**

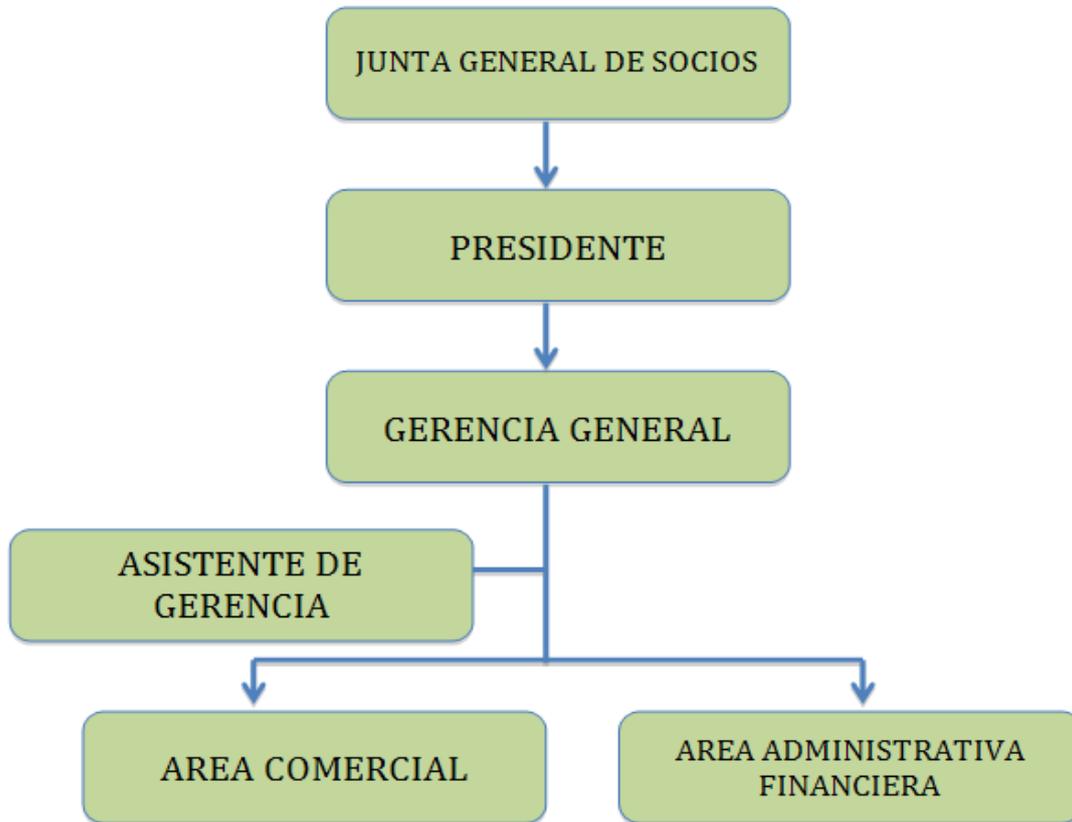
El organigrama estructural es una presentación gráfica el cual está representado jerárquicamente por la empresa, el cual se identifica los elementos administrativos, puestos de trabajo, las relaciones de autoridad y enlaces de comunicación.

Todo tipo de empresas y compañías, requieren de una organización jerárquica, estableciendo y diferenciando las funciones que deben ejecutar cada una de las personas que conforman la organización.

En una compañía que mantenga la estructura organizacional, se determina las autoridades, responsabilidades, canales de comunicación y supervisión estableciendo un orden jerárquico.

El organigrama de la empresa se considera la columna vertebral de una organización.

**Figura N°01: Organigrama Estructural**



Elaborado por: Gerente General de la Empresa PRODULUX CIA LTDA.

## **III.C. PRODUCTOS DE LA EMPRESA**

### **III.C.1. PRODUCTOS**

**LUX 1 (Sistema integral de limpieza):** Lux-1 representa el sistema de limpieza en profundidad por excelencia. Su gran versatilidad le permite limpiar desde un cristal hasta una alfombra. Con su cuerpo de acero esta máquina destaca por su calidad y diseño. Diseño basado en el estudio previo de un equipo de médicos alergólogos.

Siguiendo sus recomendaciones se fabricó esta aspiradora especialmente pensada para personas con problemas de alergias. Además incorpora los componentes más avanzados, de esta manera puede aspirar, soplar, purificar, aromatizar y limpiar toda clase de superficies: alfombras, lámparas, azulejos, persianas. Está especialmente indicada para una limpieza en profundidad de moquetas, alfombras y colchones. Ideal para dejar la casa limpia de pelos de mascotas y animales domésticos.

**Figura N° 02: Lux 1**



**Fuente: Catalogo Empresarial**

### **Características técnicas**

- Cuerpo de acero sueco cromado de 0,05 mm.
- Inmejorable sistema de filtración.
- Filtro clínico Hepa H13, purifica el aire hasta dejarlo clínicamente puro.
- Filtro de seguridad, carbón activado.
- Bolsa de polvo (3 capas).

- Indicadores de potencia electrónicos.
- Motor de larga duración.
- Bajo nivel sonoro, de 35 a 67dBA
- Potencia nominal: 1.250 W.
- Potente aspiración: 270 W.
- Radio de acción: 12,50 m.
- Longitud del cable: 9 m.
- Peso: 7,80 kg.

**GW-920 - Purificador de Agua:** Es una mini planta purificadora de agua con cuatro etapas de purificación. Una válvula celenoide para regular el flujo de agua. Un filtro de celulosa que detiene partículas y bacterias dañinas para el organismo.

Un filtro de carbón que elimina los olores, excesos de cloro y amoníaco en el líquido vital; y rayos UV dentro de un tubo de cuarzo lo que desintegra por completo cualquier partícula contaminante. Gracias a su tarjeta electrónica controla la calidad brindando agua pura y apta para el consumo humano.

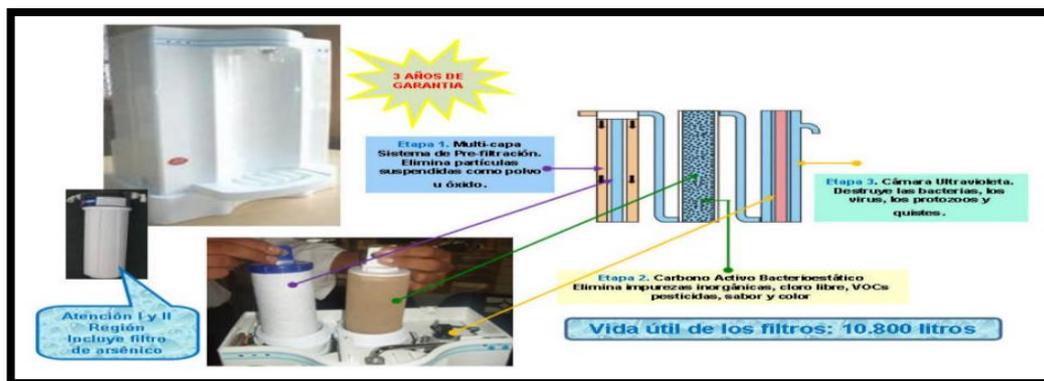
### **Beneficios**

- Agua pura al instante
- 3 litros de agua pura por minuto
- Adaptable a cualquier área del hogar u oficina
- Alarmas de mantenimiento
- Único con UV

## Ambientes

- Fincas
- Hogares en la zona urbana
- Hogares en zonas rurales
- Oficinas
- Empresas
- Proceso de Purificación

Figura N° 03: GW-920 - Purificador de Agua



Fuente: Catalogo Empresarial

**Etapa 1. Filtro de sedimentos:** El agua pasa primero por un filtro de sedimentos, el cual cuenta con un hilo de polipropileno enrollado en un cartucho, lo cual permite reforzar la salida de impurezas físicas presentes en el agua, tales como, polvo, barro, suciedad y residuos sólidos.

**Etapa 2. Cámara de carbono activo:** Aquí el agua pasa por un bloque tratado con carbono bacteriostático, el cual reduce el cloro, el olor y todas las impurezas químicas.

**Etapa 3. Cámara ultravioleta (UV):** En esta etapa el agua es tratada por los rayos ultravioleta, este método es altamente Efectivo para eliminar todas las enfermedades contenidas en el agua, causadas por las bacterias o virus.

**AQUACLEAN:** Sistema doméstico semi-industrial diseñado en un material de acero inoxidable. Absorbe polvo y agua lo que hace de Aquaclean un equipo ideal para hogar, oficina, pequeñas industrias, con problemas de contaminación ambiental.

No necesita fundas de papel, utiliza un solo filtro de celulosa que recoge todas las partículas de polvo, ácaros, bacterias, pelo de mascota.” (Catalogo Empresarial, 2011)

**Figura N° 04: AQUACLEAN**



**Fuente: Catalogo Empresarial**

### **Beneficios**

- Material de polipropileno y acero.
- Recoge polvo óptico y de profundidad.
- Absorbe agua y toda clase de líquidos.

## **Ambientes**

- Colchones
- Muebles
- Tapizados
- Alfombras
- Pisos encerados
- Pisos lacados

**B-100:** “Sistema multi-pisos. Permite realizar un tratamiento completo de pisos (madera no lacada) y proteger pisos lacados dándoles un brillo único y espectacular. Lava alfombras mediante su sistema de rotación y espuma. Con su tanque de mezcla permite realizar la combinación de agua y químico para Baldea pisos duros como baldosa, mármol; así como también esparcir la cera al momento de trabajar con pisos de madera.

## **Beneficios**

- Material de polipropileno
- Lava alfombras
- Esparce cera y químico para baldear pisos.
- Mango ergonómico
- Sistema de rotación (uniformidad y rapidez)

## **Ambientes**

- Alfombras
- Pisos encerados
- Pisos lacados

Lavadora, pulidora y abrillantadora, 3 máquinas en una: protección de paredes y muebles El salpicadero y el parachoques que rodean la lavadora/pulidora protegen las paredes y los muebles. Bandeja de almacenamiento Una bandeja apropiada para guardar la lavadora/pulidora B100 cuando no está en uso. Mango plegable El exclusivo mango plegable hace que la lavadora/pulidora B100 se pueda trasladar y guardar rápida y fácilmente.

**DP9000** (El aspirador profesional potente y silencioso): DP9000 es un aspirador sumamente potente y de tamaño reducido pensado especialmente para profesionales. Un aspirador eficiente para aplicaciones de altas exigencias. El sistema asegura un alto nivel de aspiración constante, con un nivel de ruido sumamente bajo. Debido a la colocación central del motor y a la disposición de la bolsa alrededor del mismo, proporciona un gran poder de aspiración y de capacidad(15 litros).

## **Características técnicas**

- Potencia: 1000 W.
- Aspiración: 2400 mm. C.A.
- Nivel de ruido: 66 DB (A).

- Peso: 7,5 Kg.
- Fabricación: Sueca.
- Poder succión: 220 W.
- Volumen bolsa: 15 l.
- Diámetro manguera: 32 mm.
- Longitud: 445 mm.
- Ancho: 385 mm.
- Altura: 325 mm.

### **La cultura en la conducta del comprador**

El estudio de la cultura es el estudio de todos los aspectos de una sociedad: su lenguaje, conocimientos, leyes, costumbres, etc. que otorgan a esa sociedad un carácter distintivo y su personalidad. En el contexto del comportamiento del consumidor, se define a la cultura, como la suma de creencias, valores y costumbres adquiridas y transmitidas de generación en generación, que sirven para regular el comportamiento de una determinada sociedad.

En el caso del Ecuador el perfil del comprador Produlux es de una cultura buena, educado, con un nivel medio, fiel a los productos siempre y cuando estén cubriendo sus necesidades a satisfacción.

### **Edad.**

Está en una edad media entre la madurez y la adultez, aunque jóvenes con hogares recientes también son clientes.

## **Las personas de edad avanzada**

Es necesario reconocer ciertas características desfavorables:

1. Son conservadores
2. Poseen menos de la mitad del ingreso de toda la población
3. Tienen mala salud
4. Suelen aislarse de la gente

## **Clase Social**

Las clases sociales son Multidimensionales puesto que se fundan en numerosos componentes; no son equivalentes al ingreso o a algún otro criterio aislado ni estén determinadas en consecuencia por alguno de ellos. El ingreso suele ser un indicador engañoso de la posición en la clase social. La ocupación ofrece generalmente una buena indicación de la clase social, al igual que la vivienda.

La estructura de clases sociales puede cubrir un rango que va de dos a nueve clases. Una clasificación usada frecuentemente las divide en cinco grupos: alta, media alta, media, media baja, baja. Los perfiles de cada una de estas clases indican que las diferencias socioeconómicas se reflejan en diferencias de actitudes, en actividades de tiempo libre y en hábitos de consumo.

La investigación ha revelado diferencia entre las clase en cuanto a los hábitos de compra en la empresa Produlux, revelan una relación entre el tipo de clase económica y social, en donde los unos compran al contado y los otros a crédito.

## **Factores personales de influencia en la conducta del consumidor**

### **Psicológicas**

Personalidad: la personalidad se define como el patrón de rasgos de un individuo que dependen de las respuestas conductuales. Estas se han empleado para estudiar el comportamiento del consumidor y explicar la totalidad organizada de su conducta. Sabemos que la personalidad de una persona se refleja a menudo en la ropa que usa, la marca y el tipo de automóvil que conduce, los restaurantes donde come, etc. pero no podemos cuantificar los rasgos individuales de cada individuo.

En el caso de la empresa Produlux generalmente los compradores son de una personalidad bien finida, fuerte, en cuanto a los productos de mayor valor económico

**Motivación:** para entender por qué los consumidores observan determinada conducta, es preciso preguntar primero que es lo que impulsa a una persona a comprar. Toda conducta se inicia con la motivación, el motivo (o impulso) es una necesidad es una necesidad estimulada que el sujeto trata de satisfacer. Uno o más motivos en el interior de una persona desencadenan a la conducta hacia una meta que supuestamente procurará satisfacción.

Es importante que la necesidad a de ser estimulada para que se convierta en motivo. Algunas veces el hombre tiene necesidades que están latentes, por lo mismo, no activan la conducta porque no son suficientemente intensas, es decir no han sido despertadas. La fuente puede ser interna o ambiental. También es posible que el simple hecho de pensar en una necesidad despierte la necesidad, en el caso de la empresa Produlux se

tiene una fuerza de ventas bien capacitada capaz de crear la necesidad de poseer sus productos.

### **III.C. PROPUESTA DE LA ASESORÍA**

La propuesta pretende alcanzar una situación futura planeada, para lo cual se programan metas, objetivos, principios, estrategias claras, reales y alcanzables, que sirven como base para enrumbar a la organización hacia la situación futura planteada inicialmente.

La propuesta de asesoría es un documento legal presentado por los consultores externos hacia la compañía, las investigaciones de datos que muestran los problemas de la empresa, para a partir de este particular mejorar la empresa y así desarrollarla de una manera competitiva dentro del ámbito empresarial ecuatoriano.

#### **III.C.1 NATURALEZA DEL TRABAJO**

Se designa con el término de asesor a aquel individuo que como actividad profesional se encarga del asesoramiento y de brindar consejos a determinadas personas que se encuentran ante circunstancias estipuladas, preferentemente sobre imagen, gobierno, finanzas, política, ciencia, entre otras.

A instancias de las economías, será el asesor financiero el profesional encargado de descubrir las necesidades de su cliente, analizando una determinada cantidad de cuestiones pasadas, presentes y futuras de este, teniendo en cuenta además su edad,

patrimonio disponible, tipo impositivo, situación familiar y profesional. Una vez analizadas todas estas variables, el asesor, le brindará a su cliente una serie de alternativas y recomendaciones de inversión que se ajusten a todo ello que se analizó, para claro, no provocar ningún tipo de contratiempo económico futuro y encima reportarle algún tipo de beneficio con estas.

Ante todo, la relación asesor-cliente, debe estar basada en una mutua y estrecha confianza, de otra manera, nada bueno podría resultar de la misma. El asesor deberá cuidar los intereses de su cliente como si fuesen los suyos propios y por supuesto, siempre pensar en el largo plazo, tendiente a cultivar el tipo de relación.

La asesoría es una actividad muy común por estos días, pero informalmente utilizada desde tiempos inmemoriales por el hombre, mediante la cual se le brindará el apoyo necesario a las personas que así lo requiriesen para que puedan desarrollar diferentes actividades, motivos de la consulta y finalmente, a través del trabajo que la asesoría en cuestión le brinde, poder lograr la comprensión de diferentes situaciones en las cuales se halla la persona o institución que solicita asesoría, judiciales, económicas, políticas, financieras, inmobiliarias, entre otras.

El principal beneficio que reporta la asesoría a quien acude a ella es la ayuda que otorga a la hora de resolver dudas específicas en el área de interés. El motivo de creación de la asesoría ha sido precisamente éste, el de ayudar a las personas en aquello en lo que presentan dificultades o en aquello que siempre ha constituido para ellos un problema.

Cabe destacar que el asesor, tal como se denomina al individuo encargado de la asesoría, siempre deberá ser un profesional de la materia a tratar.

Existen diferentes tipos de asesoría: asesoría administrativa, asesoría informática, asesoría de tipo contable, asesoría de tipo legal, asesoría educativa, etc.

**La asesoría administrativa**, también a instancias de la apertura de un nuevo negocio, orientará sobre la presentación de proyectos para poder conseguir el financiamiento que la misma necesita para funcionar; también se encargará del seguimiento y rúbrica de los libros que llevan los registros de la empresa.

La asesoría administrativa en el caso de empresas ya constituidas como es el caso de PRODULUX permitirá guiar a la empresa por mejores caminos en aras de llegar a los objetivos propuestos.

**La asesoría informática**, la cual por supuesto se ocupará de las diferentes contingencias en este ámbito, como ser: uso de internet y redes informáticas, la capacitación del personal en programas específicos, entre otras tareas.

Este trabajo de asesoría en el área administrativa permitirá realizar mejoras sobresalientes en la empresa PRODULUX CÍA. LTDA.; de tal forma que esto se vea representado en sus ingresos, satisfacción de sus accionistas, y generación de empleo.

### **III.C.2. OBJETIVOS Y ALCANCE**

La propuesta que se va a realizar tiene como objetivo la de definir indicadores para la solución de problemas en la empresa Produlux Cía. Ltda., para el desarrollo de la

planeación estratégica que mejore los procesos a corto y mediano plazo dentro de la compañía.

Para ayudar a este proceso de búsqueda de información para la obtención de indicadores dentro de la compañía Produlux Cía. Ltda. Se basará en toda la información histórica real de la empresa tanto en el área: contable, financiera, ventas, recurso humano e importaciones en general para la obtención precisa de los movimientos de la compañía en su periodo en el mercado local y de esta forma que la asesoría que brindemos a la compañía se adapte a las necesidades de la compañía para su mejoramiento en las áreas donde se identifiquen los problemas.

La asesoría que se propone establecerá los parámetros necesarios para una mejor marcha de la empresa con mejoras en algunas de las áreas que tiene la misma, además de la resolución de problemas que se encuentren en el análisis situacional histórico que se generará tomando en cuenta la estructura orgánica administrativa y las competencias o roles que deberá asumir para una mejora continua.

### **III.C.3. METODOLOGÍA**

La metodología se basa en un principio, en conseguir la mayor cantidad de información histórica con la que cuenta la compañía Produlux, además de seguir los pasos ordenadamente para establecer los aspectos más idóneos para dar solución al problema y con esta información obtenida se podrá desarrollar los siguientes lineamientos:

➤ **Análisis situacional de la compañía (misión, visión, posición en el mercado)**

Componer el “cuadro de situación”, es decir el momento en el cual se encuentra la empresa e implica el análisis del mercado, el entorno y la propia empresa.

**Metodología:**

- Entrevista individual en profundidad con el gerente general, jefe financiero, jefe de servicio al cliente y jefe de ventas de la empresa, con el objetivo de evaluar las posiciones, opiniones y actitudes individuales respecto de las principales dimensiones del negocio, haciendo también hincapié en los aspectos “filosóficos” de la organización: visión, misión y valores. Relevamiento de información significativa mediante talleres, convención nacional de la empresa y cuadros estadísticos propios de la empresa.
- Alineación de expectativas. Detección de posibles tensiones y/o paradojas. Concreción de definiciones: visión, misión y valores de la empresa, que regirán sus acciones futuras.
- Análisis de la situación del mercado. Mediante el estudio de información secundaria se intenta determinar las dimensiones del mercado: mercado actual, mercado objetivo, mercado potencial.

**Tabla N° 01: Situación del Mercado Actual- Produlux**

		año 2010	MAQUINAS/UNIDADES
INGRESOS.	%		
VENTAS		624.907	324
<b>TOTAL INGRESOS AÑO</b>		<b>624.907</b>	
		año 2011	
INGRESOS.	%		
VENTAS		752.285	593
<b>TOTAL INGRESOS AÑO</b>		<b>752.285</b>	
		año 2012	
INGRESOS.	%		
VENTAS		937.257	848
<b>TOTAL INGRESOS AÑO</b>		<b>937.257</b>	
<b>ANALISIS DE VENTAS</b>			
<b>% CRECIMIENTO VTAS 10-11</b>		<b>20%</b>	<b>83%</b>
<b>% CRECIMIENTO VTAS 11-12</b>		<b>25%</b>	<b>43%</b>

**Elaborado por:** Compañía Produlux CIA LTDA

**Mercado objetivo.-** Produlux cuenta al momento con dos segmentos de mercados muy bien definidos los cuales son abastecidos con 2 líneas de productos que tiene la compañía como son la línea doméstica y la línea industrial dirigida específicamente a estos segmentos:

- Clientes Individuales
- Clientes Corporativos

**Clientes Individuales:** El perfil de este segmento va dirigido a las familias en general, persona natural entre 30 a 60 años, de un nivel socio económico medio típico, medio

alto y alto, los cuales demandan equipos de calidad y que se reflejen en beneficios para su familia en particular.

Normalmente este segmento va dirigido a personas las cuales tienen la conciencia de salud y calidad de vida para su hogar y los miembros de su familia. Este segmento se encuentran dispersos en todas las ciudades en los diferentes sectores de las mismas sin aplicar describen de sectores.

**Cientes Corporativos:** Este segmento va dirigido a personas jurídicas las cuales tienen la exigencia de comprar equipos de alta calidad y durabilidad para el bien común de su negocio. Normalmente estos clientes están en las categorías que a continuación mencionaremos:

- Hoteles
- Hospitales/clínicas
- Instituciones Militares/Policiales
- Universidades
- Empresas publicas
- Empresas de mantenimiento/aseo/limpieza
- Colegios/Escuelas
  
- Análisis de la situación del entorno. Estudio de variables incontrolables del entorno (económicas, políticas, legales, )

Económicas.- Produlux Cia Ltda sienta la variable incontrolable económica cuando se encuentra con cambios monetarios bruscos, ya que al ser una importadora de productos de salud y limpieza profesional de alta gama tienen proveedores internacionales los cuales manejan Euros y Pesos por sus países de

origen. En este punto la compañía tiene que estar pendiente del cambio monetario día a día para poder negociar con sus proveedores internacionales cuando la moneda este a un costo cambiario el cual favorezca en ahorro a la empresa.

Político y Legal.- Se refiere a los cambios en las leyes gubernamentales y una consecuencia de un desarrollo político y legal en el cual afecta a la empresa Produlux Cia Ltda de manera significativa ya que bloque las operaciones de trabajo creando una desregulación en las industria controlada por el estado que a su vez le privatizan con el desarrollo de esta.

Según la Superintendencia de Bancos y Seguros, el saldo de la cartera de crédito para consumo creció en 121,6% entre el 2007 y el 2011. El monto pasó de USD 2 260 millones a 5 009 millones. La diferencia es evidente al comparar con segmentos como microempresa, vivienda o comercio. Además, el año pasado el crédito para consumo registró una variación anual superior a la de los demás segmentos económicos. Para los analistas, el alto consumo que se registra en el país obedece a factores como la capacidad de pago que tiene hoy en día el ecuatoriano y sus niveles de ingresos, existen dos factores que impulsan el consumo en el país en la actualidad: “El primero es el proceso de crecimiento económico del país que implica mayores ingresos para los habitantes”. El segundo factor tiene que ver con los incentivos que genera la banca para sus clientes, con créditos rápidos y sin mayores trámites. Este analista anota que en ese segmento las tasas de interés son mayores (la tasa máxima de interés en el segmento de consumo se fijó en 16,3%, por parte del Banco Central del Ecuador para marzo). “Todo esto alienta a la lógica de consumo, el ecuatoriano prefiere consumir, en lugar de

ahorrar. Esto da paso a un consumo exagerado, cuando lo adecuado es generar una cultura del ahorro. Otro dato que confirma la tendencia creciente del consumo está en el sector de las tarjetas de crédito. La cifra de tarjetas emitidas creció un 28% entre el 2008 y el año pasado. En ese mismo período, el consumo con dinero plástico tuvo un incremento del 47%. Un estudio de Diners Club del Ecuador señala que el segmento con más uso de tarjetas de crédito es el de supermercados, en donde los productos de limpieza y hogar están a la delantera. También incluye al sector de educación, farmacias, pago de servicios públicos, electrodomésticos. “El escenario que existe es uno con mayor liquidez en el sistema financiero Si se ve la liquidez en la banca, con índices fuertes y sanos, hay que canalizarla y lo natural es a través del crédito y donde más se ha dinamizado es el consumo, las tasas de interés han bajado y actualmente están controladas e incluso, las comisiones. No obstante, LÍDERES confirmó que el consumo creció hasta un 15% durante el 2011 y 2012, en relación con el 2010 en segmentos como los electrodomésticos, el aumento en la demanda ocurre, porque el cliente que accede a créditos de consumo puede pagar cuotas fijas por un año o por más tiempo. (Revistalideres.ec, diciembre 2012)

### **Construcción del Balanced Scorecard para el mejoramiento de la compañía**

El concepto de Cuadro de Mando Integral – CMI (Balanced Scorecard – BSC) fue presentado en el número de enero/febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores. Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean que el CMI es un sistema de administración o sistema administrativo (managementsystem), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa.

Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio.

Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

Según Andreus (2009), "El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerencia la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y maneja un negocio".

### III.C.5. CRONOGRAMA

**Tabla N° 02: Cronograma de Actividades**

MES	ACTIVIDADES
FEBRERO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recolección de Datos Históricos.</li> <li>- Revisión.</li> </ul>
MARZO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Propuesta de asesoría a Produlux CIA LTDA.</li> <li>- Verificación de problemas y objetivos en la empresa.</li> </ul>
ABRIL	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis situacional a la empresa.</li> <li>- confección de Misión y Visión</li> <li>- Análisis FODA</li> <li>- Determinación de las 5 Fuerzas de Porter.</li> </ul>
MAYO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Levantamiento de Líneas Base en Produlux CIA LTDA.</li> <li>- Definición de Líneas Base.</li> </ul>
JUNIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir Factores Críticos de éxito con Balanced Score Card.</li> <li>- Revisión de indicadores que medirán los objetivos de la empresa.</li> <li>- Redacción de Informe.</li> </ul>

**Elaborado por:** Jonathan Balarezo y Gino Rossi

### **III.C.6. CONSULTOR**

Los responsables de la asesoría a la compañía Produlux CIA LTDA será Jonathan Balarezo y Gino Rossi con la ayuda de los elementos técnicos a aplicarse en la misma para determinar las mejoras.

Es importante explicar que sin la ayuda de los personeros de la empresa no se podrá aplicar los elementos establecidos por lo tanto es indispensable el tener una muy buena relación con los accionistas y las planas directivas para conseguir un ambiente organizacional adecuado para la aplicabilidad del presente trabajo.

## CAPÍTULO IV

### IV. MARCO TEÓRICO

#### IV.A. MISIÓN

Es la finalidad o razón de ser de la empresa, para un determinado período de tiempo, es la idea o fuerza que orienta el accionar de la empresa; delinea el propósito y los valores centrales de la empresa, es la esencia misma y responde a tres interrogantes principales:

- ¿En qué negocio estamos?
- ¿Dónde queremos estar?
- ¿Qué necesidad final satisfacemos?

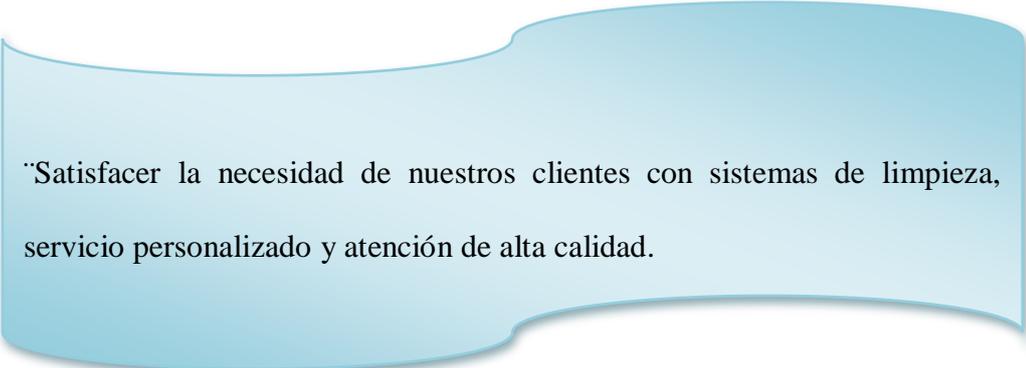
Para determinar la misión de una empresa se debe contestar las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Por qué lo hacemos?
- ¿Para quién lo hacemos?

Cuando se han contestado estas preguntas, la misión de los empresarios debe ser realizar una evaluación en el desarrollo de la planificación estratégica de la empresa, con el fin de revelar los problemas en los procesos, tomando en consideración medidas correctivas y el trabajo en equipo.

#### IV.A.1. MISIÓN PRODULUX CÍA. LTDA.

**Figura N° 05:** Misión de la Empresa PRODULUX CÍA. LTDA.



“Satisfacer la necesidad de nuestros clientes con sistemas de limpieza, servicio personalizado y atención de alta calidad.

**Elaborado por:** Compañía Produlux CIA LTDA.

#### IV.B. VISIÓN

Es lo que la compañía quiere llegar a ser, concentrando el esfuerzo que se está dispuesto a invertir, se asumen compromisos concretos, que dependen de la real capacidad de la evolución que posea la empresa.

Refleja el posicionamiento que se desea alcanzar dentro de un plazo determinado que generalmente se encuentra en un período de 5 a 10 años.

La visión examina e interpreta el entorno en una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa en el futuro y en qué se deberá convertir, en el cual se debe

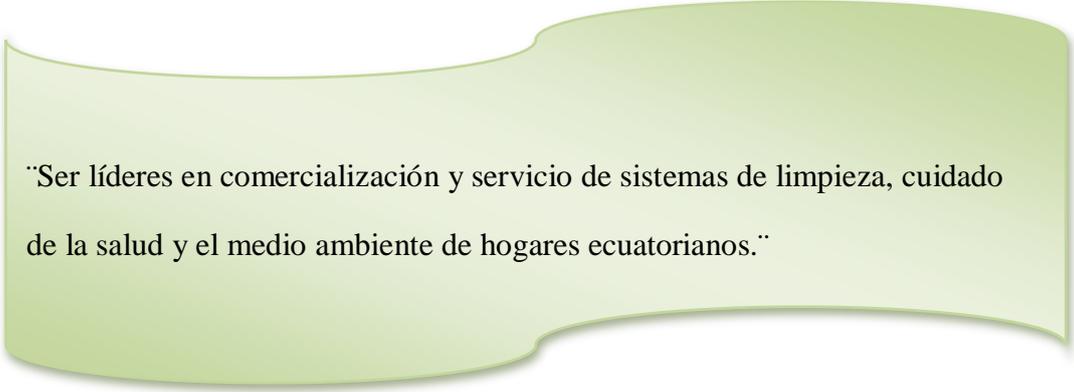
proyectar el impacto de efectividad de nuevas tecnologías, de necesidades y la perspectiva de mantener clientes y pensar en nuevos entrantes al negocio, así como el posicionamiento en el mercado.

Para determinar la misión de una empresa se debe contestar las siguientes preguntas:

- ¿A dónde queremos llegar?
- ¿Qué queremos ser?
- ¿En qué nos queremos convertir?
- ¿Cuáles son los resultados que queremos lograr?

#### **IV.B.1. VISIÓN PRODULUX CÍA. LTDA.**

**Figura N° 06:** Visión PRODULUX CÍA. LTDA.



“Ser líderes en comercialización y servicio de sistemas de limpieza, cuidado de la salud y el medio ambiente de hogares ecuatorianos.”

**Elaborado por:** Compañía Produlux CIA LTDA.

#### **IV.C. LAS 5 FUERZAS DE PORTER**

El Análisis de las cinco fuerzas de Porter o Diamante de Porter, es un modelo estratégico elaborado por el economista y profesor de la Harvard Business School Michael Porter en 1979.

Según Villalba, Julián,2007. “Las 5 Fuerzas o el Diamante de Porter es un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Fue desarrollado por Michael Porter en 1979 y, según el mismo, la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que, combinadas, crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores”.

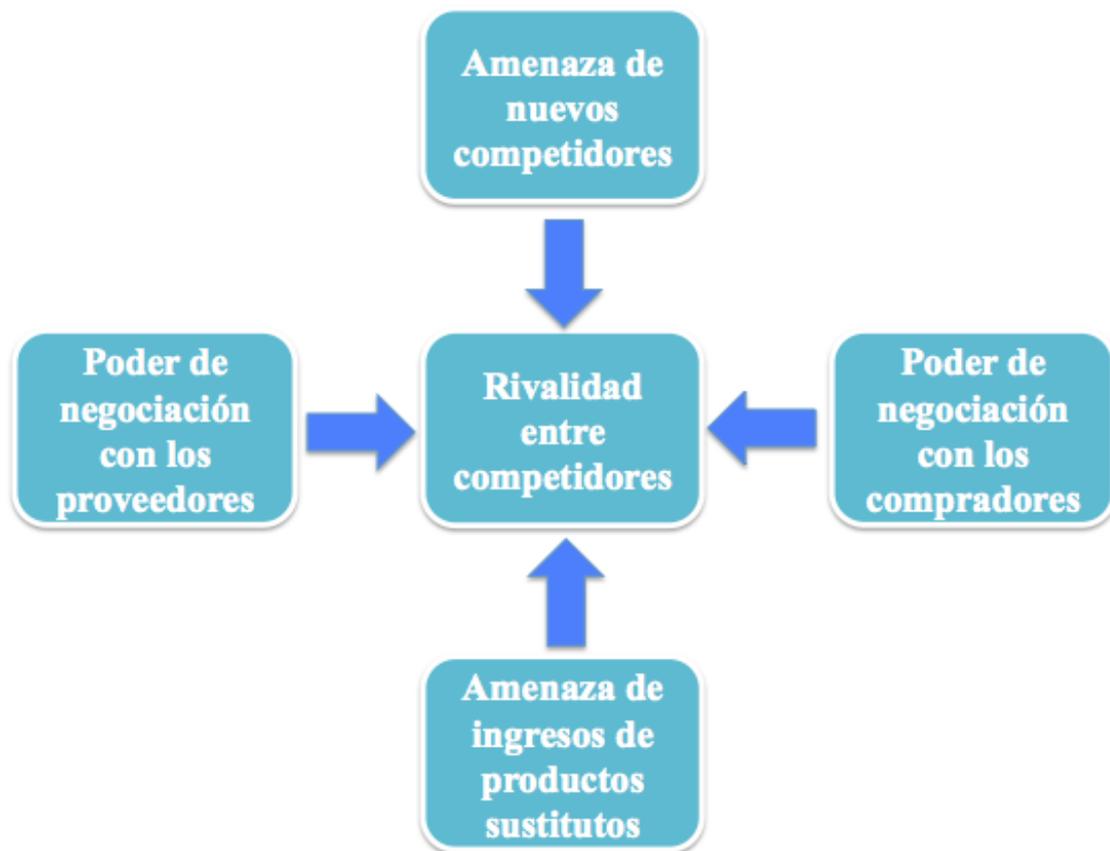
Las cinco fuerzas de Porter analizan la rentabilidad a largo plazo de una empresa u organización en un mercado o segmento de mercado, la idea es que la compañía debe evaluar los objetivos y recursos frente a esas fuerzas que rigen una competencia industrial donde la tarea de los administradores es analizar las fuerzas competitivas para identificar las oportunidades y amenazas. El modelo enfoca cinco fuerzas que conforman en una competencia de una industria:

- Amenaza de nuevos competidores
- Rivalidad entre los competidores
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los compradores
- Amenaza de ingreso de productos sustitutos

En la estructura de Porter, una fuerza competitiva poderosa puede considerarse como una amenaza porque reduce las ganancias y una fuerza competitiva débil puede considerarse como una oportunidad porque le permite a una compañía subir sus ganancias. La potencia de las 5 fuerzas de Porter, pueden cambiar a medida que cambian las condiciones de una industria.

Estas fuerzas hacen que los administradores reconozcan la forma que dan origen a nuevas oportunidades y amenazas, y así formular respuestas estratégicas apropiadas.

**Figura N° 07: Modelo de las 5 fuerzas de Porter**



Fuente: Robins, Administración Básica

#### **IV.C.1. Amenaza de nuevos competidores**

La amenaza de nuevos competidores son empresas que hoy en día no rivalizan en una industria pero que si tienen capacidad si desean hacerlo. Muy a menudo, las compañías plantadas en una industria que ya operan normalmente y que intentan desalentar el ingreso de competidores potenciales en el campo, porque mientras más compañías entren, más difícil será para las ya establecidas poder aprovechar las oportunidades para obtener mejores ganancias.

El riesgo de que ingresen nuevos competidores, es un cargo de las barreras de entrada las mismas que impiden el ingreso de nuevas empresas, es decir, de los factores que elevan los costos para que las organizaciones entren en una industria. Cuando más altos sean los costos que deban enfrentar los nuevos competidores para entrar en una industria, mayor serán las barreras que impidan la entrada y más débil será esta fuerza competitiva. Las barreras entre más elevadas sean pueden mantener apartadas a las empresas, fuera de sus mercados aun cuando las ganancias de ésta sean altas. Las barreras más importantes incluyen economías de escala, lealtad a la marca, ventajas absolutas de costos, costos de cambiar clientes y normas oficiales. Una inteligente estrategia es poner barreras que impidan la entrada, en el caso de empresas afectadas, o encontrar formas de burlarlas en el caso de nuevas empresas competidoras.

Las amenazas de nuevos competidores está dada ya que en el área en la cual se desenvuelve la empresa existen otros productos de otras empresas con características similares lo que puede realmente poner en aprietos a la empresa si no se tiene un plan o estrategia de posicionamiento realmente competitivo.

- **Economías de Escala:** Estas aparecen cuando los costos unitarios disminuyen a medida que una empresa incrementa su producción, las fuentes de las economías de escala incluyen:
  - 1) Reducción de costos mediante incremente la producción de productos
  - 2) Descuentos sobre compras a granel de insumos de materia prima
  - 3) Ventajas obtenidas por distribución de costos de producción fijos entre un valor grande de producción
  - 4) Ahorros de costos relacionados con la repartición de costos de mercadotecnia y publicidad. Si estas fuentes de costos son muy importantes, las empresas nuevas que desean entrar en la industria y produce una escala muy reducida, sufre una desventaja de costos significativa en relación con las compañías establecidas. Si la compañía nueva decide manufacturar a gran escala en un intento por obtener las economías de escala, tendrán que aumentar el capital requerido porque deben construir instalaciones de producción en masa y resistir los elevados riesgos asociados con la inversión, es por estos motivos, la amenaza de entrar disminuye cuando las compañías establecidas tienen economías de escala.
- **Lealtad a la marca:** Esta se presenta cuando los consumidores tienen preferencia por los productos de las empresas establecidas. Una compañía puede crear lealtad a su marca mediante la publicidad que se hace día a día de los productos que ofertan de la marca comercial y del nombre de la compañía, la protección de patente de productos, la innovación de los mismos que se logra con cursos de investigación y desarrollo, el enfoque en la alta calidad de los productos y un buen servicio postventa. La lealtad de los clientes hacia una

marca hace que se dificulte que nuevas empresas entren en el mercado para que se lleven participación de las compañías establecidas.

La lealtad a la marca es relativamente buena ya que se ha establecido por algún tiempo sin embargo al existir otras con características parecidas se crea el problema.

- **Ventajas absolutas en costos:** Las compañías constituidas en un mercado a veces tienen una ventaja absoluta en costos a diferencia con las que entran, esto significa que éstas no pueden esperar igualar la estructura de costos más bajas de aquéllas. Las ventajas absolutas en costos se deben a tres fuentes principales:

- 1) Operaciones y procesos de producción superiores debido a una experiencia acumulada, a patentes o a procesos internos.
- 2) Control de insumos específicos que se necesitan para la producción, como es la mano de obra, equipo, materiales o capacidades administrativas, lo que significa que la oferta es limitada.
- 3) El acceso a fondos más baratos porque las compañías que existen en el mercado representan riesgos más bajos que las compañías nuevas.

Si las compañías establecidas tienen una ventaja absoluta de costos, la amenaza de entrar como una fuerza competitiva es más débil.

- **Costo de cambiar para los clientes:** Esto se da cuando cuesta tiempo, dinero y energía del cliente, se cambian de los productos que vende una compañía

establecida a los productos que oferta otra que acaba de entrar a una industria. Cuando los costos cambiar son altos, los clientes pueden quedar atados a las propuestas de los productos que ofrecen las empresas establecidas, aun si estas que entran ofertan mejores productos. Por lo tanto, cuanto más alto sea el costo de cambiar, más alta es la barrera para impedir la entrada de una compañía en la industria.

- **Normas Oficiales.-** Éstas normas han sido las barreras principales para evitar la entrada en muchas industrias, pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos. Hoy la tendencia es a la desregularización, a la eliminación de subsidios y de barreras arancelarias, a concertar con los influyentes grupos de interés político y económico supranacionales y en general tener una misma economía donde los mercados financieros y los productos están cada vez más entrelazados.

La empresa PRODULUX CIA LTDA., al ser una empresa importadora y comercializadora exclusiva de productos de limpieza y salud para el hogar de la marca LUX tiene una amenaza de nuevos competidores relativamente baja ya la empresa cuenta al momento con locales y distribuidores propios a nivel nacional.

Formando así una red de distribución propia con gente de mucha experiencia en este tipo de mercado, los competidores que entren al mercado no serán de gran relevancia ya que el factor diferenciador dentro de la empresa Produlux es la marca y su representación exclusiva para el Ecuador, está a su vez genera una ventaja competitiva ante los nuevos competidores ya que la marca LUX esta posicionada en el mercado

nacional hace más de 40 años y cuenta con el respaldo de LUX internacional como marca posicionada a nivel mundial por más de 100 años.

Será difícil para los nuevos competidores posicionar sus marcas en el mercado nacional ya que la marca líder en este mercado es LUX por tradición de marca y a su vez por los respaldos, garantías y servicios que maneja la compañía Produlux actualmente.

#### **IV.C.2. Rivalidad entre competidores**

Esta segunda fuerza de hace que los competidores ofrezcan productos para ganar participación de mercado y para mantener su nivel deben estar en constante publicidad y promoción. La lucha competitiva se puede basar en precios, diseño del producto, gastos de publicidad y promoción, esfuerzos de ventas directas, servicio y apoyo después de las ventas. Una rivalidad más intensa implica precios más bajos, mayor gasto en armas competitivas no relacionadas con el precio o ambas. La rivalidad intensa entre compañías competidoras constituye una poderosa amenaza para la rentabilidad, alternativamente, si la rivalidad es menos intensa, las compañías pueden tener la oportunidad de aumentar los precios o reducir los gastos en armas competitivas no relacionadas con los precios, lo cual conduce a un mayor nivel de ganancias en la industria.

#### **Competencia**

“La competencia es el conjunto de organizaciones o agentes económicos que comercializan productos o servicios dentro de la misma categoría”.

La competencia ayuda a Produlux a mejorar continuamente los procesos de comercialización y distribución para importar sistemas de alta calidad e innovación, los cuales directamente aportan a mejorar la calidad de vida y ofrecerle más beneficios hacia el consumidor final.

Para Produlux la competencia tiene dos enfoques:

1. Competencia Directa.- Constituyen todas las empresas que comercializan productos los cuales cumplen funciones similares a los productos lux.

**TABLA N° 03: Competidores y Productos que ofrecen**

	<b>COMPETIOR DIRECTO</b>	<b>PRODUCTO QUE OFRECE</b>
1	ELECTROPESS CIA.LTDA	Equipos de limpieza, Purificación es Higienización.
2	DAPAC	Sistemas de Salud y Limpieza (Marca SOTECO, NILFINSK).
3	RAINBOW	Sistema de filtración de agua.
4	KARCHER	Sistemas de salud y limpieza Alemanas.
5	AT&E	Sistema profesional e integral de limpieza.
6	DELPHIN	Sistema de filtración de Agua Americanas.
7	AALL&M	Equipos industriales y profesionales.
8	ELECTROLUX	Sistemas profesionales de Limpieza.
9	ROBOT MILLENIUM	Sistemas de limpieza de filtración de aire.

**Elaborado: Departamento Financiero Produlux Cía. Ltda.**

2. Competencia Indirecta.- Constituyen productos sustitutos los cuales están enfocados a satisfacer las mismas necesidades sin brindar ningún valor agregado, normalmente estos productos se encuentran en tiendas de cadena y su

característica principal es que tienen precios populares o precios bajos. Entre los principales se tiene:

- TVENTAS
- ORVEHOGAR
- ALMACENES JAPON
- ALMACENES LA GANGA
- ALMACENES COMANDATO

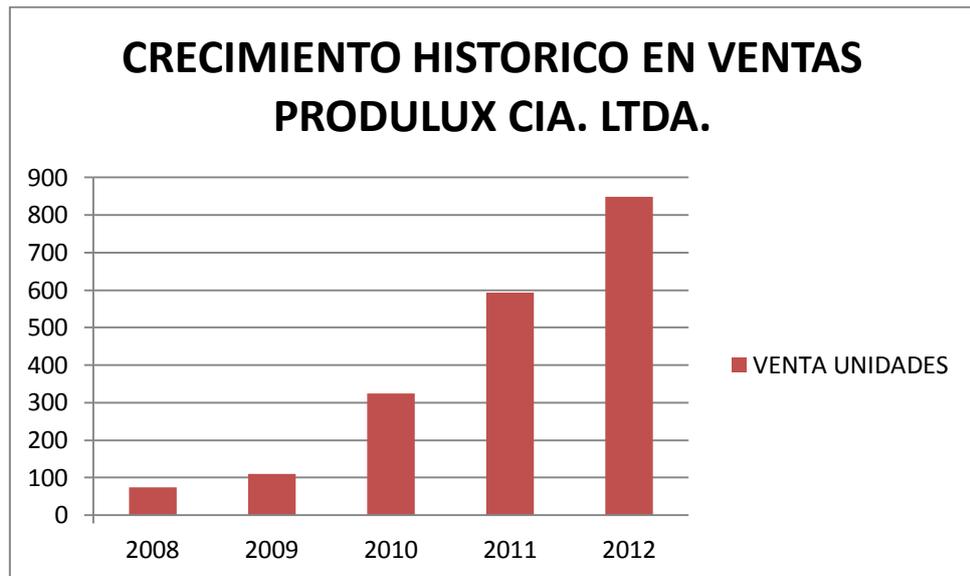
La empresa PRODULUX CIA LTDA., al ser una empresa importadora y comercializadora de productos de limpieza y salud para el hogar de la marca Lux tiene un grado de rivalidad de competidores fuerte por lo que muchos de los competidores que se encuentran en el mercado utilizan una estrategia de precios más baja q los precios de Produlux pero esto a su vez es contraproducente en el mercado ya que los competidores venden máquinas de procedencia china los cuales tienen una calidad muy baja y se dañan fácilmente.

Produlux utiliza su estrategia de precios altos en el mercado o también llamados precios Premium los cuales son los más altos en el mercado pero compensan su costo hacia el cliente con garantías de fábrica en todos sus productos, servicio técnico, repuestos originales, servicio al cliente y servicio a domicilio para el retiro y entrega de máquinas sin ningún costo.

La estrategia de precios altos o Premium que se maneja en la compañía deja buena rentabilidad para la empresa y es por esta razón que el crecimiento de la empresa es

constante y se diferencia del resto de competidores al ser el producto más caro y de mejor calidad dentro de la industria.

**FIGURA N° 08: Crecimiento Histórico de Produlux Cía. Ltda.**



**Fuente: Departamento Financiero Produlux**

En la figura No 10 se muestra el crecimiento de unidades en el mercado ecuatoriano por Produlux durante los 5 años de funcionamiento de la empresa.

Este cuadro hace referencia al crecimiento en ventas que mantiene la empresa, es por esta razón que al inicio se empezó con una sucursal y ahora la empresa cuenta ya con 13 puntos de venta desarrollados.

### **IV.C.3. Poder de Negociación con los compradores**

La tercera fuerza trata de que los compradores de una industria pueden ser los clientes particulares los cuales consumen sus productos que llegan a ser los usuarios finales, o las empresas que distribuyen los productos de una industria a los clientes finales, como comercializadores al menor y mayor. El poder de negociación con los compradores significa a la capacidad que uno tiene para negociar la disminución de precios que cobran las empresas en un mercado o segmento o de aumentar los costos de éstas demandando una mejor calidad de producto o servicio. Si los compradores logran reducir precios y aumentar costos, se dice que los compradores pueden obtener ganancias y esto puede considerarse como una amenaza para una compañía.

La empresa PRODULUX CIA LTDA., al importar y comercializar productos de limpieza y salud para el hogar de la marca LUX tiene un poder de negociación alto con los compradores ya que la empresa Produlux al ser una compañía de ventas directas tiene el poder de negociar con sus clientes los precios en las casas mediante las demostraciones que realiza la fuerza de ventas de la compañía, no se hacen ventas de mostrador en donde la persona tiene la opción de ver el producto y el precio, la estrategia que se maneja en ventas directas es negociar directamente a un precio alto pero mostrando el costo beneficio que obtendrá con la adquisición de los equipos, se demuestra en la comodidad de su hogar todos los beneficios y características del producto para de esta manera personalizada convencer a los clientes que el precio alto o Premium que están pagando es una muy buena inversión direccionada a su salud y calidad de vida.

En síntesis el poder de negociación con los compradores es alta ya que depende mucho de las habilidades y destrezas que manejan los vendedores o fuerza de venta de la

compañía, los cuales tienen el entrenamiento y capacitación adecuada para manejar a los clientes enfocados en las estrategias comerciales de la compañía.

#### **IV.C.4. Poder de Negociación con los proveedores**

La cuarta fuerza permite que las organizaciones que suministran insumos a la industria, como materiales, servicios y mano de obra. El poder de negociación con los proveedores es tener la capacidad de éstos para incrementar los precios de los insumos o alzar de algún modo los costos de un mercado. Los proveedores con poder reducen las ganancias de una industria cuando alzan los costos que deben enfrentar cuando se encuentran trabajando en ella, por lo que en conclusión los proveedores con poder son una amenaza. Por el contrario, si los proveedores son débiles, las empresas u organizaciones que componen la industria tienen la oportunidad forzar la reducción de precios de los insumos y demandar insumos con una óptima calidad. Al igual que con los compradores, la capacidad de los proveedores de imponer ciertos comportamientos a una compañía, esto depende del poder que tienen en relación con ella.

La empresa PRODULUX CIA LTDA., al importar y comercializar productos de limpieza y salud para el hogar de la marca LUX tiene un buen manejo de poder con los proveedores ya que la compañía se maneja mediante Purchaseplanning o compras programadas hacia los diferentes proveedores locales como internacionales generando así la confianza y buena relación con los mismos.

Produlux hace constantemente adquisiciones a los proveedores internacionales los cuales son pagados mediante pago anticipado o PrePay lo que garantiza que toda la mercadería que los estos despachan a la compañía son de propiedad de la misma en sus

bodegas, no se maneja crédito con proveedores para el mejor manejo de inventarios y stock de la compañía, de esta manera la empresa tiene la certeza de que lo que se pide a los proveedores son mercaderías propias ya que están pagadas por adelantado generando de esta forma la buena relación comercial, seriedad y la seguridad para los proveedores de que sus despachos son pagados con anterioridad.

#### **IV.C.5. Amenaza de ingreso de Productos sustitutos**

Esta última fuerza es la amenaza de ingreso de productos sustitutos, los productos de diferentes negocios o industrias que satisfagan las necesidades a los clientes de productos iguales o semejantes. La existencia de sustitutos cercanos es una amenaza competitiva poderosa porque limita el precio que pueden cobrar las empresas de un mercado por su producto y después la rentabilidad de una industria. Si los productos de una industria tienen pocos sustitutos cercanos, de modo que sean una fuerza competitiva débil, las empresas u organizaciones de la industria tiene la oportunidad de incrementar los precios en los que ellos quieran y así obtener mayor ganancias adicionales.

Según VILLALBA, Julián. 2007. “Es bastante posible el ingreso de nuevos productos sustitutos ya que con la tecnología existente en el mundo ello podría ser factible”.

La empresa PRODULUX CIA LTDA., tiene a la amenaza de productos sustitutos relativamente baja ya que lo que se comercializan en el mercado como sustitutos no satisfacen necesidades a los clientes como con las maquinas que la empresa pone a disposición en el mercado.

Los equipos que la compañía vende tienen un sin número de beneficios y características especiales los cuales nos son alcanzados por productos que tienden a ser similares..

#### **IV.D MATRIZ FODA**

Es una herramienta que permite establecer un cuadro de la situación actual de la empresa, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones afines con los objetivos propuestos.

“Este análisis permitirá conformar un cuadro de situación actual de una empresa u organización; permitiendo, de esta manera, obtener un diagnóstico preciso que permita tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados por tal organismo.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras:

1. Fortalezas
2. Oportunidades
3. Debilidades
4. Amenazas”

#### **Análisis de Fortalezas**

Las fortalezas son diferenciadores con relación a la competencia para alcanzar los objetivos y puntualizar los planes de la empresa.

Las fortalezas se clasifican de la siguiente manera:

- **Comunes:** Cuando varias empresas están en capacidad de implementarla.
- **Distintivas:** Cuando una misma fortaleza es poseída por un mínimo número de competidores.
- **De imitación:** Son las grandes capacidades de imitar o copiar las fortalezas y que pueden ser mejoradas por los demás competidores.

### **Análisis de Debilidades**

Las debilidades son factores internos de las empresas que tienen una posición dentro del campo desfavorable o desventaja frente a la competencia.

Una vez que éstas son detectadas por los empresarios se deben tomar eficientemente acciones para poder estudiarlas y encontrar un recurso para poder superarlas profesionalmente.

### **Análisis de Oportunidades**

Las oportunidades son factores que reflejan positivos, favorables, explotables que le permiten a la empresa crecer, pues con ello sabrá en que mercado van a desarrollar su actividad con una ventaja competitiva.

## **Análisis de Amenazas**

Las amenazas son factores externos que pueden influir en el fracaso del cumplimiento de objetivos y metas, incluso contra la permanencia de la empresa

Para que no suceda esto se deben plantear las siguientes preguntas:

- ¿Qué puede afectarme en el futuro próximo?
- ¿Cuáles son las barreras que impiden que este producto alcance mis metas de participación en el mercado? (<http://www.definicionabc>).

## **IV.E OBJETIVOS**

Son los desafíos de corto y mediano plazo, que al momento de alcanzarlos reportan beneficios globales para la empresa. Estos objetivos son específicos y objetivos generales; el desempeño se mide en relación con los mismos, para asegurar el progreso.

Cuando se requiere determinar los objetivos de una empresa se debe preguntar si son:

- Cuantificables
- En un periodo de tiempo
- Factibles
- Estimulantes
- Flexibles
- Relaciones con la misión y visión
- Denotan acción o sensación de logro

## **IV.F VALORES**

Los valores son descriptores morales que muestran la responsabilidad ética, moral y social en el desarrollo laboral en el que se someten todos los empleados del negocio.

Los valores organizacionales establecen el éxito y permanencia de la organización, si realmente se comparten en todas las áreas de los objetivos de la empresa.

El tratamiento de los valores propicia cambios a gran escala de importancia en el desarrollo de los recursos humanos y los procesos de la empresa en general cumpliendo con las obligaciones de los empleadores.

Los valores definen el carácter de una organización, estimulando un sentido de identidad donde los dueños de las empresas fijan lineamientos para ejercitar en las practicas tanto internas y externas del entorno, concediendo los procedimientos de valores dentro de un circuito de empleados que se capacitan para mejorar la efectividad y brindar las bases para una dirección que motive a todos.

### **IV.F.1. VALORES DE LA EMPRESA**

- Honestidad.
- Responsabilidad.
- Ética.
- Comunicación.
- Puntualidad.
- Confianza.

- Motivación.

## **IV.G. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

### **IV.G.1. Estrategia:**

Según Porter Michael 1998. “Estrategia es la búsqueda de un posicionamiento competitivo favorable dentro de un sector, que es el campo fundamental donde tiene lugar la competencia”.

### **IV.G.2. Planeación:**

Planeación es el proceso de establecer lo que la organización quiere lograr en el futuro, por medio de la misión y los objetivos organizacionales, definiendo resultados claves y las estrategias, políticas, programas y procedimientos para alcanzarlos.

### **IV.G.3. Planeación Estratégica:**

Es un proceso detallado que permite definir la misión de la empresa, fijar los objetivos para la compañía atendiendo tanto a las fuerzas externas e internas, plantear políticas específicas para lograr esos objetivos así como asegurar su puesta en práctica para hacerlos realidad.

#### IV.H. BALANCED SCORECARD

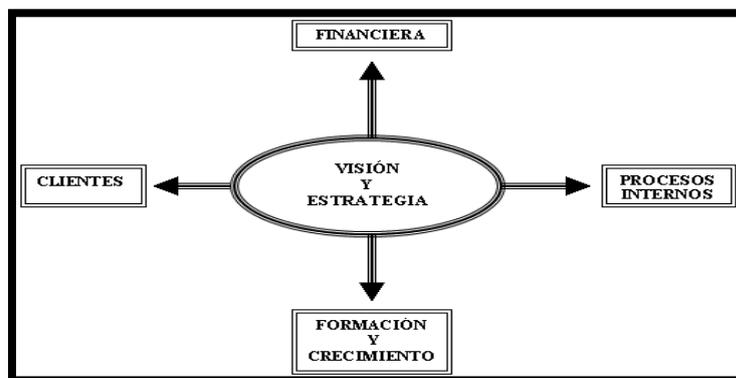
Balanced Score Card es una herramienta de gestión que convierte la estrategia de una compañía en un conjunto de medidas de acción para mejoras, comienza en la visión y estrategia de la empresa u organización para definir los factores críticos de éxito, por consiguiente los indicadores le permitirán medir objetivos y áreas críticas de la estrategia que puntualiza los aspectos más importantes del negocio.

Según Ambert. Vennix, 2009. “El Balanced Score Card facilita a la estructura para llevar un sistema de gestión y medición.

Los sistemas tradicionales de medida, centrados únicamente en elementos financieros, han sido desplazados. Kaplan & Norton introdujeron cuatro diferentes perspectivas para evaluar la actividad de una compañía:

- Perspectiva Financiera.
- Perspectiva del Cliente.
- Perspectiva de Procesos.
- Perspectiva de Aprendizaje e Innovación.”

**Figura N° 09: Perspectivas del Balanced Score Card**



Fuente: Gestión Estratégica

### **VI.H.1. Perspectiva Financiera**

Los indicadores financieros, históricamente han sido los que más se han manipulado durante todo este tiempo ya que refleja lo que está sucediendo con la economía y las inversiones de la compañía, es decir las medidas que forman parte de la relación causa y efecto, destacan en la acción financiera.

### **VI.H.2. Perspectiva del Cliente**

Como las compañías aplican un modelo de negocios, el cual es identificar a los clientes y es si al mercado en el cual ellos están enfocados ya sea servicio o producto, y la perspectiva del cliente es lo más importante ya que es un reflejo del mercado del cual la organización está compitiendo.

Según Ambert, Vennix, 2009. “Los indicadores que muestra el cliente permite a los gerentes de negocios modular la estrategia hacia el cliente justificada en el mercado, la cual sirve como información muy importante que genera, retiene y satisface al cliente para obtener una cuota de mercado y rentabilidad que proporcionará rendimientos financieros a largo plazo”.

### **VI.H.3. Perspectiva Procesos Internos**

En la perspectiva de procesos se necesita realizar con eficiencia ciertas etapas que dan vida a la empresa para alcanzar los objetivos de clientes y financieros. Estos procesos o etapas que deben ser excelentes, son los que identificaran las directrices para conseguir

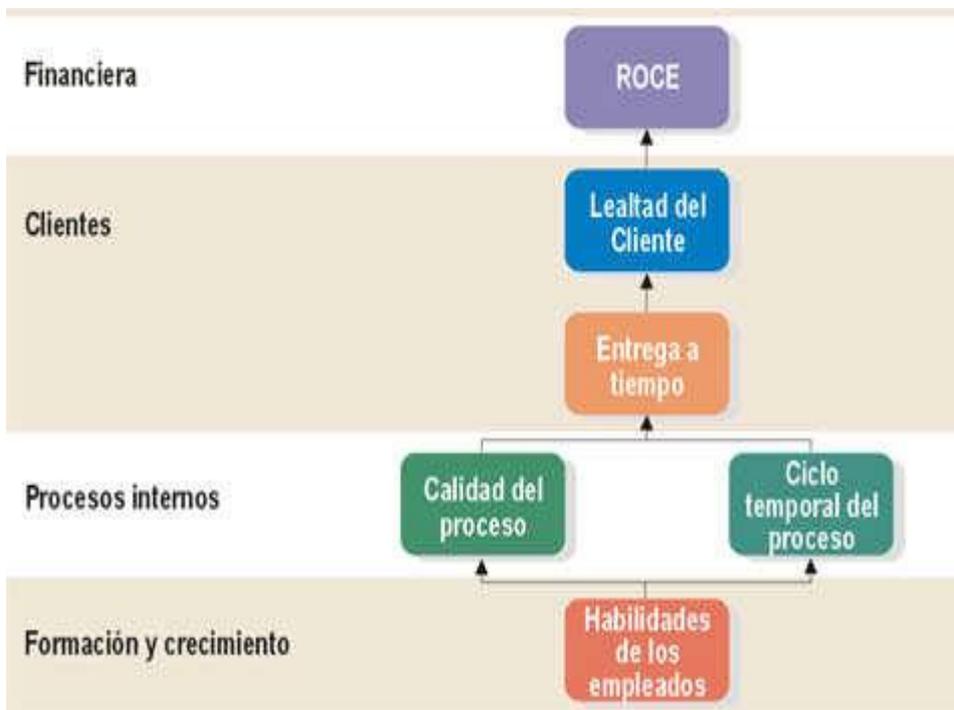
los objetivos de clientes y accionistas

#### VI.H.4. Perspectiva de Aprendizaje e Innovación

Esta perspectiva es la más importante de todas ya que en esta se identifica la infraestructura necesaria para crear un valor a largo plazo en la que hay que alcanzar el aprendizaje y la innovación en tres áreas que son: personas, sistemas y organización.

Estas son intangibles ya que se relacionan con capacitación a personas, tecnología y organismos que hay que potencializar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores.

**Figura N° 10:** Relaciones Causa – Efecto



Fuente: H. Koontz Administración B.

#### **IV.H.1 LÍNEAS BASE PARA INDICADORES DE BALANCED SCORECARD**

Las líneas base en el Balanced Score Card son muy importantes ya que es la medición de indicadores para el diseño de un proyecto o intervención que permite conocer el valor de los mismos en un momento clave antes de comenzar las acciones planificadas, es decir tener un punto de inicio, en el que se puede utilizar fuentes primarias para partir de un escenario específico donde se corresponda implementar cambios en la empresa.

## **CAPÍTULO V**

### **V.- ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

#### **V.A. ANÁLISIS MACRO AMBIENTAL**

El análisis del entorno externo es muy importante para que una empresa u organización obtenga una ventaja competitiva. Esta debe permanecer vigilante, y estar firmemente rastreando los cambios que se producen en el entorno en el que se encuentran. Deben también estar preparados para cambiar sus planes y estrategias cuando estas las precisen.

El entorno en el que los negocios se mueven hoy en día, permiten a las empresas tomar decisiones rápidamente, obteniendo una ventaja sobre las oportunidades antes que los competidores y poder contestar a las amenazas del entorno antes de que se produzca un perjuicio agravante para la compañía.

Una vez que la información se ha obtenido, se tiene que comunicar a toda la compañía, a todos los departamentos y a todo nivel para minimizar la resistencia al cambio.

Hay una resistencia natural a este planteamiento porque muchos empresarios piensan que el conocimiento es poder y que compartirlo reduce el valor de una empresa, pero la verdad es que en toda compañía se debería compartir la información para que todos los empleados se sientan considerados y motivados.

## **V.A.1. FACTOR ECONÓMICO**

Este factor es muy importante ya que afecta el bienestar de una sociedad y a su vez afecta en las capacidades de las compañías e industrias y dificulta que estas puedan obtener una tasa de rendimiento adecuada.

Existen cuatro elementos del factor económico que son las siguientes:

### **V.A.1.1. Tasa de crecimiento de la economía**

De acuerdo a como va creciendo la economía, ocasiona un aumento del poder adquisitivo del cliente, esto puede producir una disminución general de las presiones competitivas en una industria. Este suceso da oportunidades a las empresas de expandir sus operaciones y así obtener mayores ganancias, que es lo que buscan las compañías en una industria, debido que si ocurre una recesión, esta provocará una disminución de inversión del cliente, aumenta la presión competitiva y llevará a las empresas a una guerra de precios en industrias maduras.

### **V.A.1.2. Tasa de interés**

La tasa de interés es importante tomarla en cuenta ya que influye en el costo de capital de las empresas y en la capacidad para obtener recursos e invertir en nuevos activos. Se da cuando más bajas sean las tasas de interés, menor será el costo de capital y mayor la

inversión, estas tasas también determinan la demanda de los productos de una compañía porque los clientes piden préstamos para financiar la compra de bienes.

Para las compañías el incremento de las tasas de interés es una amenaza mientras la disminución es una oportunidad.

### **V.A.1.3. Tipo de cambio de divisas**

El tipo de cambio de divisas se refiere al valor de la moneda, el movimiento de este factor económico interviene directamente en la competitividad de los productos de una compañía en el mercado internacional.

### **V.A.1.4. Índices de inflación o deflación**

Los índices de inflación y deflación son muy importantes dentro de la economía de un país ya que la inflación de precios puede desequilibrar la economía y formar un crecimiento económico más lento, tasas de interés ms altas y movimientos impalpables de divisas y si la inflación sigue aumentando se convierte en algo riesgos continuar invirtiendo y en la deflación de los precios existe también un defecto inestable en la economía ya que si los precios se contraen, aumenta el costo real de los pagos fijos que a su vez perjudica a las compañías con deudas grandes que deben hacer pagos fijos regulares sobre las deudas, también en la deflación, el aumento del valor real de la deuda de la empresa forma un consumo mayor de los flujos de efectivo interno y corporativo.

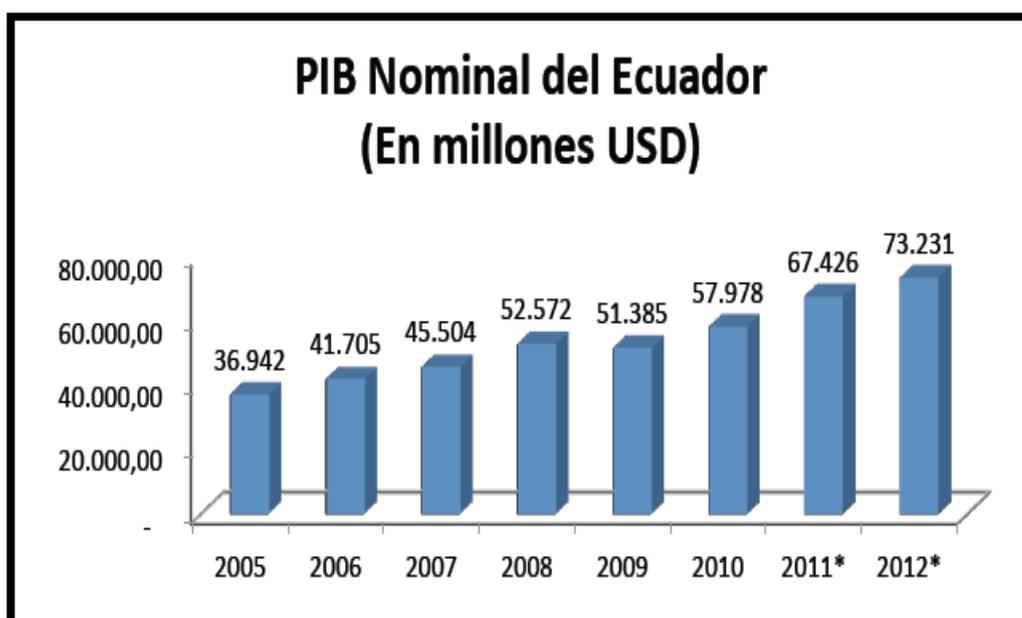
A continuación se explica la economía actual del Ecuador con el PIB nominal, análisis de pobreza, sectores más importantes del país, como ha ido evolucionando las exportaciones e importaciones y como han ido creciendo sus componentes de consumo e inversión.

### V.A.2. Dinámica del ingreso (producto nacional bruto) PIB

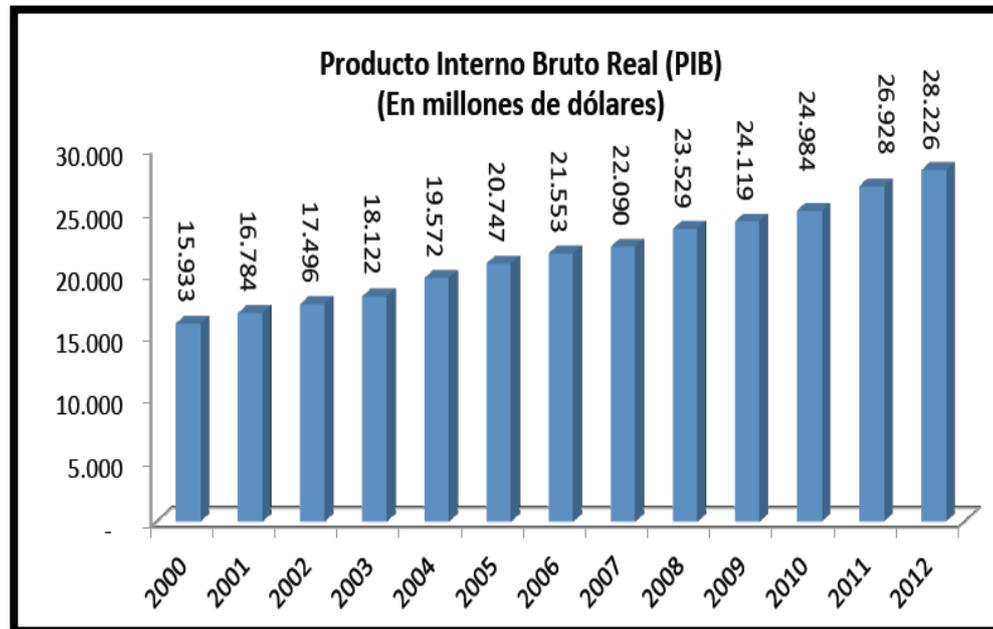
Los diferentes componentes y sectores que participan en el producto nacional bruto del Ecuador, comparándolo entre diferentes años dentro del período 2006 - 2010 y con otras economías; para que, al final se llegue a una conclusión de como ha estado el dinamismo de la economía en dicho periodo.

Para empezar esta parte es importante presentar un gráfico en el que se resume cinco años de PIB Nominal y Real (con dólar base 2000).

Figura N° 11: PIB Nominal



Fuente: Cámara de Comercio de Quito

**Figura N° 12: PIB Real**

**Fuente:** Cámara de Comercio de Quito

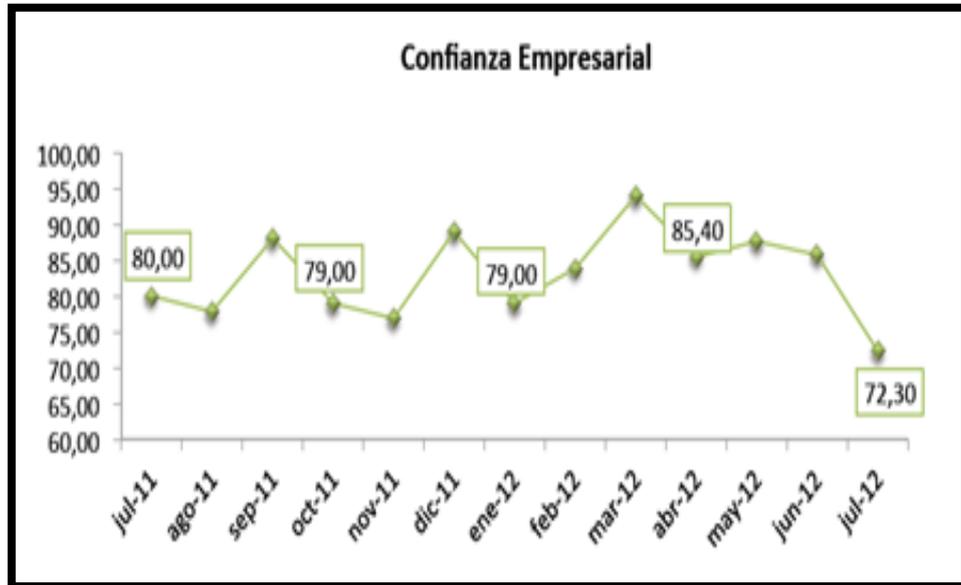
Al primer trimestre del 2012, el Producto Interno Bruto del Ecuador fue de USD 6.907 millones, en su valor real, es decir a dólares del 2000; lo que representaría unavariación anual del 4,84%.

Al comparar el primer trimestre del presente año, con el último trimestre del 2011, podemos constatar una variación positiva del 0.70%.

Los sectores que presentaron mayor variación anual, fueron la Formación Bruta deCapital Fijo FBKF (7.87%), el Consumo final del Gobierno Central (5.71%) y lasExportaciones (5.68%); por otro lado se tiene una desaceleración de la economía, estodebido a la contracción del 57.81% en las Variaciones de Existencias, así como ladisminución inter-trimestral de la Demanda Interna (-0.05%) y el Consumo final delGobierno Central (-0.44%).

### V.A.3. Confianza Empresarial

**Figura N° 13: Confianza Empresarial**

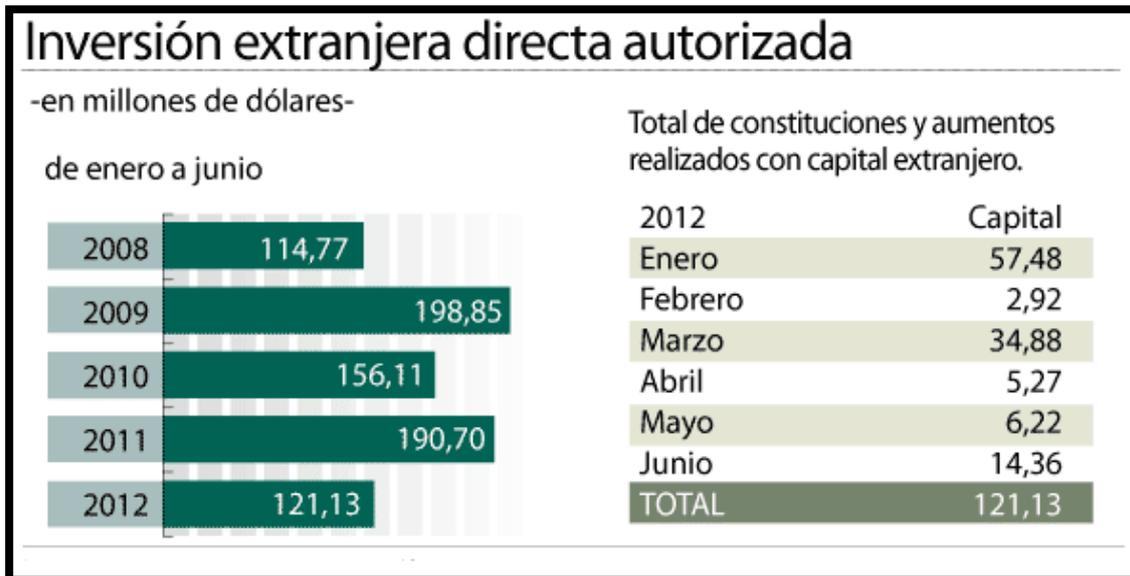


**Fuente:** Cámara de Comercio de Quito

La confianza empresarial medida mensualmente por la firma Deloitte, registró al mes de Julio del 2012, un índice de 72,3 puntos sobre 250 posibles, mostrando un decrecimiento de 13,40 puntos con respecto al mes de junio del 2012. Esta variación negativa, se debió principalmente a la tendencia decreciente del precio del petróleo y alas expectativas en temas arancelarios por parte del sector empresarial. Al mes de Junio del año pasado, la confianza empresarial se ubicaba en 80,0 puntos.

#### V.A.4. Inversión Extranjera

Tabla N° 04: Inversión Extranjera Directa



**Fuente:** Superintendencia de Compañías

Al primer trimestre del 2012, el país recibió USD 595,7 millones por el concepto de remesas, aproximadamente USD 51 millones menos que el trimestre anterior y USD 60 millones menos que el mismo periodo del 2011, situación que se la podría atribuir a la crisis europea por las tensiones de una posible salida de Grecia de la zona euro.

La Inversión Extranjera Directa (IED) dirigida al país al primer trimestre del 2012 fue de USD 109,9 millones, existiendo un decremento de USD 89 millones con respecto al trimestre anterior.

## V.A.5. Sectores de la Economía

Tabla N° 05: Sectores de la Economía

Producto Interno Bruto	2011		2012		
	Var. %	Mill US\$	Var. %	Mill US\$	
<b>Producto Interno Bruto</b>	<b>6,5</b>	<b>65.945.432</b>	<b>5,3</b>	<b>71.625.395</b>	↑
<b>A. Agricultura, ganadería, caza y silvicultura</b>	<b>4,6</b>	<b>4.133.141</b>	<b>5,0</b>	<b>4.658.033</b>	↑
<b>B. Explotación de minas y canteras</b>	<b>5,4</b>	<b>12.372.829</b>	<b>0,4</b>	<b>10.337.285</b>	↓
<b>C. Industrias manufactureras (Excl. refinación de Petróleo)</b>	<b>6,2</b>	<b>5.974.274</b>	<b>9,4</b>	<b>7.085.505</b>	↑
<b>D. Suministro de electricidad y agua</b>	<b>8,0</b>	<b>517.662</b>	<b>5,0</b>	<b>584.311</b>	↓
<b>E. Construcción y obras públicas</b>	<b>14,0</b>	<b>7.081.616</b>	<b>5,5</b>	<b>8.179.365</b>	↓
<b>F. Comercio al por mayor y al por menor</b>	<b>6,6</b>	<b>7.541.960</b>	<b>6,0</b>	<b>8.575.240</b>	
<b>G. Transporte y almacenamiento</b>	<b>6,1</b>	<b>3.977.735</b>	<b>5,3</b>	<b>4.599.871</b>	↓
<b>H. Servicios de Intermediación financiera</b>	<b>7,8</b>	<b>1.779.642</b>	<b>3,5</b>	<b>2.008.459</b>	↓
<b>I. Otros servicios</b>	<b>5,5</b>	<b>17.511.133</b>	<b>5,4</b>	<b>19.900.051</b>	
<b>J. Servicios gubernamentales</b>	<b>2,8</b>	<b>3.304.539</b>	<b>5,3</b>	<b>3.789.372</b>	↑
<b>K. Servicio doméstico</b>	<b>0,5</b>	<b>78.348</b>	<b>1,0</b>	<b>87.836</b>	↑
<b>Serv. de Intermediación Financ. medidos indirect.</b>	<b>-7,4</b>	<b>-1.762.811</b>	<b>-2,5</b>	<b>-2.075.054</b>	
<b>Otros elementos del PIB</b>	<b>6,6</b>	<b>3.435.366</b>	<b>5,1</b>	<b>3.895.121</b>	↓

Fuente: Cámara de Comercio de Quito

El sector Petróleo y Minería prácticamente no crecerá (0.4%), debido principalmente al tema de los productos refinados del petróleo reducción del 12.1% - , causado por los problemas de la Refinería.

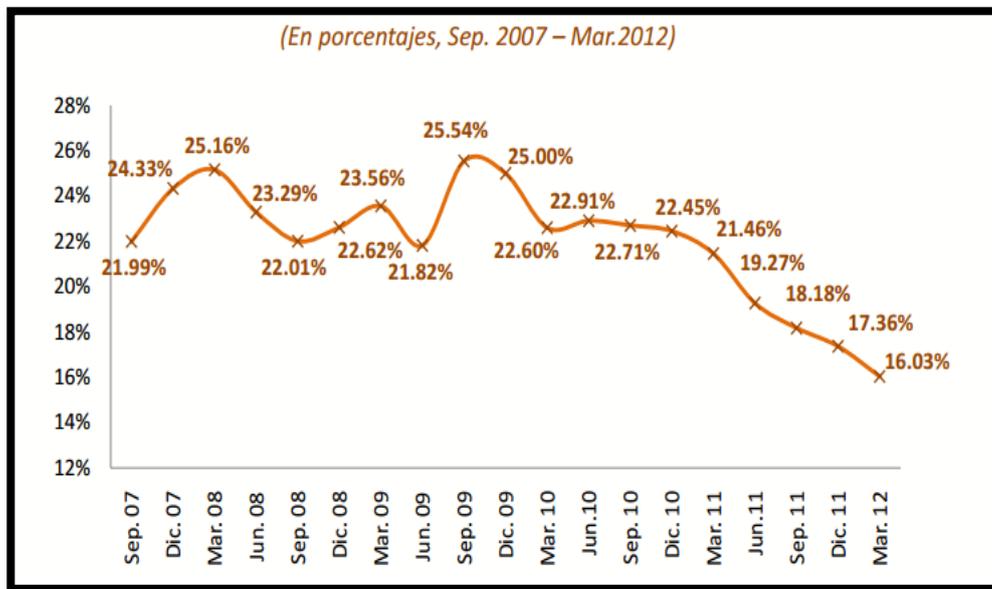
La capacidad del gobierno para obtener los fondos para mantener su estrategia. Es evidente que en el 2012 esta estrategia se va a mantener, y el nivel de gasto va a aumentar (en dólares).

El Gasto del Sector Público No Financiero (SPNF), según estimaciones del Observatorio de Política Fiscal (OPF) va a pasar de 28 mil millones en el 2011 a 31 mil millones de dólares en el 2012, manteniendo un 43% con relación al PIB. La

crítica de ciertos economistas, es que el crecimiento del gasto público es superior al crecimiento del PIB y como tal es insostenible.

#### V.A.6. Análisis de Pobreza

**Figura N° 14: Análisis de Pobreza**

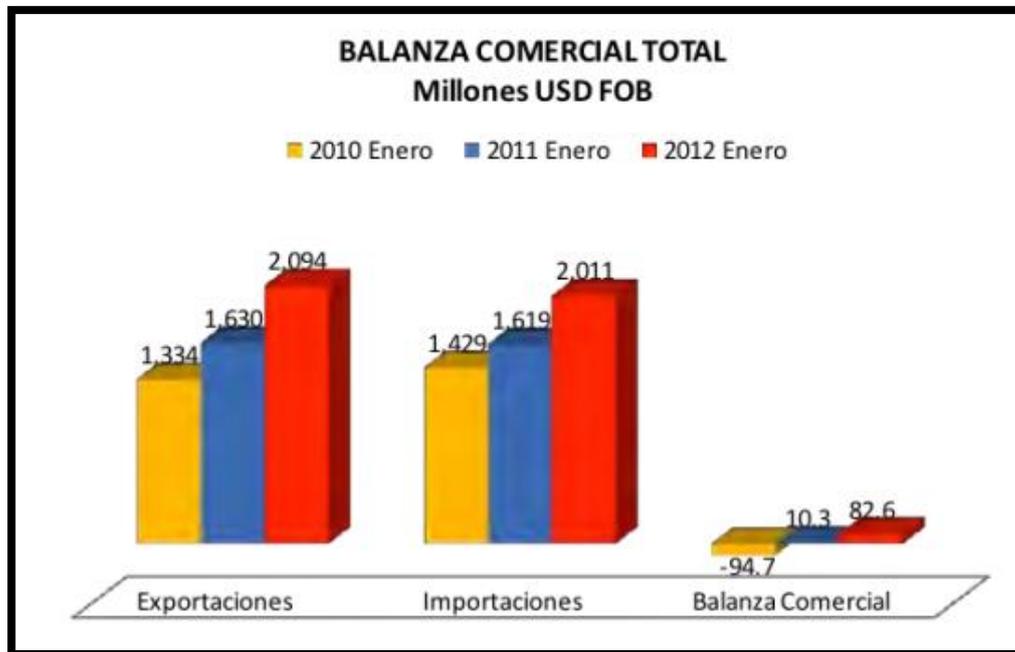


**Fuente:** Banco Central del Ecuador

En la serie observada y a partir de septiembre de 2010, se evidencia una evolución decreciente de la tasa de pobreza urbana, alcanzando su valor más bajo en marzo de 2012 (16.03%), porcentaje que fue 5.43 puntos porcentuales menor respecto a la registrada en igual mes del año 2011.

### V.A.7. Balanza Comercial

Figura N° 15: Balanza Comercial

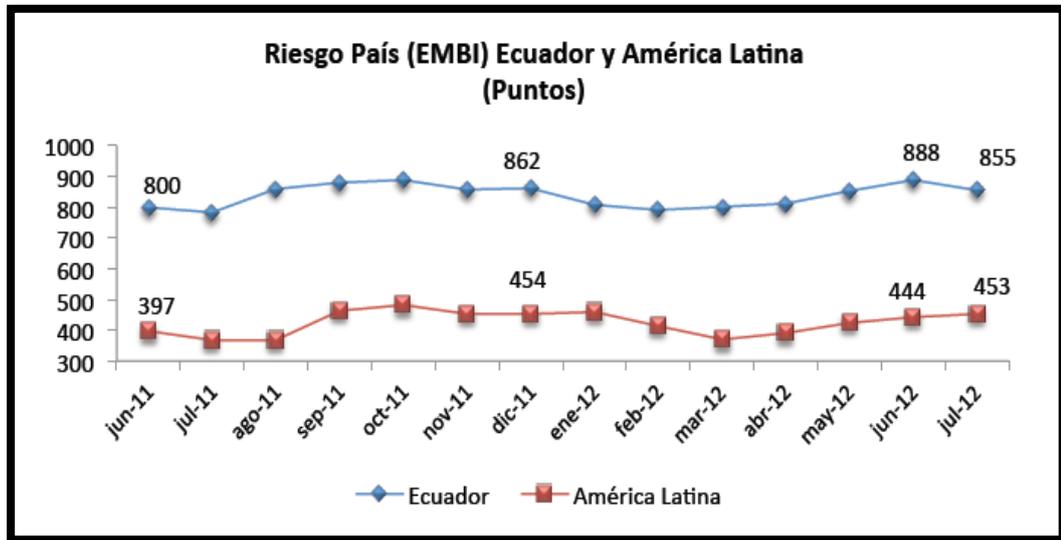


Fuente: INEC

Al cierre de Enero del 2012 se presenta una mejora del 700% en el saldo de Balanza Comercial Total pasando de un superávit de USD 10.3 millones en Enero del 2011 a un superávit de USD 82.6 millones en Enero del 2012. Las Exportaciones crecieron un 28% al comparar los mismos períodos de 2011 y 2012 mientras que las importaciones crecieron un 24%. El crecimiento es sostenido pues al verificar al comparar las exportaciones de Enero de 2010 con las exportaciones de Enero de 2012 se puede registrar también un crecimiento del 57% para una Tasa de Crecimiento Promedio Anual (TCPA) del 25% para el período 2010-2012.

### V.A.8. Riesgo País

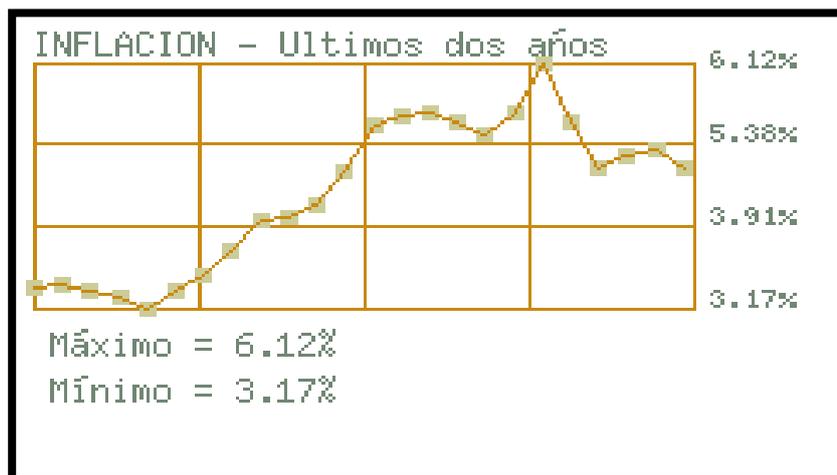
Figura N° 16: Riesgo País



Fuente: NEC

### V.A.9. Inflación

Figura N° 17: Inflación



Fuente: Banco Central del Ecuador

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPC-U), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por

los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.

Es posible calcular las tasas de variación mensual, acumuladas y anuales; estas últimas pueden ser promedio o en deslizamiento.

Desde la perspectiva teórica, el origen del fenómeno inflacionario ha dado lugar a polémicas inconclusas entre las diferentes escuelas de pensamiento económico. La existencia de teorías monetarias-fiscales, en sus diversas variantes; la inflación de costos, que explica la formación de precios de los bienes a partir del costo de los factores; los esquemas de pugna distributiva, en los que los precios se establecen como resultado de un conflicto social (capital-trabajo); el enfoque estructural, según el cual la inflación depende de las características específicas de la economía, de su composición social y del modo en que se determina la política económica; la introducción de elementos analíticos relacionados con las modalidades con que los agentes forman sus expectativas (adaptativas, racionales, etc.), constituyen el marco de la reflexión y debate sobre los determinantes del proceso inflacionario.

La evidencia empírica señala que inflaciones sostenidas han estado acompañadas por un rápido crecimiento de la cantidad de dinero, aunque también por elevados déficit fiscales, inconsistencia en la fijación de precios o elevaciones salariales, y resistencia a disminuir el ritmo de aumento de los precios (inercia). Una vez que la inflación se propaga, resulta difícil que se le pueda atribuir una causa bien definida.

Adicionalmente, no se trata sólo de establecer simultaneidad entre el fenómeno inflacionario y sus probables causas, sino también de incorporar en el análisis adelantos o rezagos episódicos que permiten comprender de mejor manera el carácter errático de la fijación de precios.

### V.A.10. Tasas de Interés

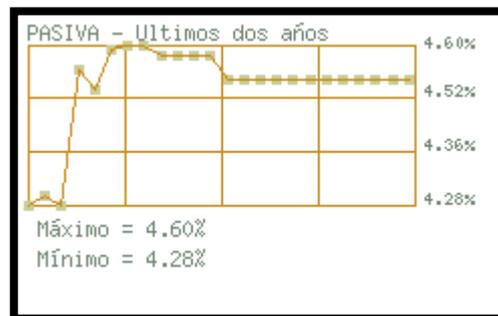
**Figura N° 18: Tasa de Interés**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

- 1) **Tasa de interés activa.**- Es el precio que cobra una persona o institución financiera por el dinero que presta.

**Figura N° 19: Tasa Activa**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

- 2) **Tasa de interés pasiva.**- Es el precio que se recibe por un depósito en las instituciones financieras.

## **V.B. FACTOR SOCIAL**

El entorno social es la forma en que las costumbres y valores de una sociedad en el país cambian y esto afecta a una industria. Aquello se asemeja a otros entornos macroambientales que se han analizado que el cambio social genera tanto oportunidades como amenazas. Uno de los primordiales movimientos sociales ha sido la tendencia a adquirir mayor conciencia sobre la salud, su consecuencia ha sido grande en el cual ha afectado mucho a algunas compañías ya que han reducido ganancias pero las empresas que identificaron el problema a tiempo con frecuencia vieron oportunidades y han cosechado muy buenas ganancias ya que se han ajustado a los cambios de la sociedad. Al mismo tiempo, la tendencia hacia algún cambio social creó una amenaza para muchas industrias ya que los gustos y preferencias de las personas cambian de un momento para el otro por razones personales.

## **V.C. FACTOR TECNOLÓGICO**

En el Ecuador el cambio tecnológico se ha venido dando desde hace mucho tiempo y de un ritmo muy rápido que ha causado amplios y fuertes repercusiones, este cambio puede hacer que los productos establecidos se vuelvan obsoletos de la noche a la mañana y, simultáneamente, ha creado una serie de posibilidades para introducir productos nuevos, es por esto que el cambio tecnológico es creativo y destructivo: tanto una oportunidad como una amenaza.

Se considera que uno de los efectos más significativos y es que puede cambiar la altura de las barreras que impiden la entrada y, por consiguiente, reformar radicalmente la

estructura de la industria como por ejemplo el internet, tiene potencial para cambiar la estructura competitiva de muchas industrias y con frecuencia hace que las barreras que evitan la entrada sean más bajas y disminuir los costos de cambio de producto para los clientes, de esta manera tiende a incrementar la fuerza de rivalidad en una industria y reducir los precios y las ganancias. El mayor poder adquisitivo de los clientes les permite aplicar presión a la baja sobre los precios de productos y recortar las ganancias de la industria.

#### **V.D. FACTOR CULTURAL**

El factor cultural es la sociedad que tiene creencias, normas, costumbres, tradiciones, hábitos y valores. Es por esto que dentro de una industria existen características culturales que afectan las decisiones de una empresa u organización en las que se pueden observar oportunidades y amenazas.

Dentro de una sociedad hay grupos con diferentes intereses que conforman la subcultura. Es por esto que los clientes llegan a cambiar de productos o servicios cuando entran a una nueva sociedad y esto puede ser una amenaza para las empresas. En la mayoría de países existen grupos de diferentes religiones, de diferentes edades, de diversidad sexual, etc. Cada uno de estos grupos tiene diferentes formas de comportamiento que influirán en la compra de un determinado producto.

En el Ecuador que es un país pluricultural, el mercado de productos ecológicos se caracterizan por tener una demanda que supera significativamente a la oferta, creando oportunidades de mercado especialmente atractivos para las empresas de cultivos en desarrollo, que a su vez tienen la posibilidad de desarrollar cultivos ecológicos en

pequeña escala con una mano de obra intensiva. La producción ecológica se destina en su mayoría a la exportación, debido a que la demanda interna de estos productos es mínima o inexistente.

En si este factor es muy importante ya que es un entorno complejo y cambiante y los gerentes o las empresas deben analizar permanentemente a la sociedad para dar una respuesta rápida y oportuna a los cambios que suceden en el entorno, con fin de proteger las relaciones sostenibles y beneficiosas con los clientes.

### **V.E. FACTOR POLÍTICO Y LEGAL**

Este factor político y legal se refiere a los cambios en las leyes y disposiciones gubernamentales y es la consecuencia de un desarrollo político y legal dentro de una sociedad en la que afectan de una manera significativa a los administradores, organizaciones o empresas.

Dentro de este factor macro los procesos políticos dan forma a las leyes de una sociedad, las cuales bloquean a las compañías las operaciones de trabajo y crean oportunidades y amenazas, ya que en el país ha surgido una fuerte tendencia hacia la desregulación de industrias controladas por el estado que le privatizan a las organizaciones que una vez también pertenecieron.

En el Ecuador, la interacción entre éstos factores tanto políticos como legales, y la estructura competitiva de la industria, esto se denomina un proceso bidireccional, en el que el gobierno interviene en disposiciones que influyen en la estructura competitiva, y las empresas de una industria con frecuencia tratan de intervenir por diversos medios en las destrezas que los gobiernos aprueban.

## V.F. FACTOR DEMOGRÁFICO

Este factor que atraviesa el país son las consecuencias de cambios de características de una población, como edad, sexo, origen étnico, raza, preferencia sexual y clase social, estos cambios son uno de los componentes decisivos que rigen el tamaño del grupo de compradores de un producto y, por lo mismo la rapidez de crecimiento de la demanda, que muestra a los administradores oportunidades y amenazas dentro de la industria, además de que pueden generar consecuencias importantes para las organizaciones. El grupo potencial de compradores de un producto puede ser tan general como todas las familias del país la cual suelen constar de las personas que corresponden a un cierto grupo de similitud de edad, que tienen algo de niveles de ingreso y que viven en determinadas regiones geográficas. A medida que se modifican la tasa de crecimiento de la población, su distribución por grupos de edad y niveles de ingreso y los factores demográficos, reflejan directamente alteraciones de la demanda. En parte, el efecto de los cambios demográficos se debe a la elasticidad del ingreso, la cual se refiere a las fluctuaciones de la demanda de un producto conforme aumenta el ingreso de los consumidores, la demanda de algunos productos tiende a aumentar de un modo excesivo con el ingreso, y en cambio la de otros productos no aumenta en proporción con el ingreso cuando éste se eleva y hasta decae a veces.

En la fabricación de productos industriales, el efecto tiene en la demanda dependerá del ciclo de vida de las industrias del cliente, esto hace que afecte la demanda de los productos finales y sus efectos resultan en las industrias que suministran los insumos de esos productos.

El análisis del entorno externo es muy importante para que una empresa u organización obtenga una ventaja competitiva, esta debe permanecer vigilante, y estar

permanentemente rastreando los cambios que se producen en el entorno en el que se encuentran. Deben también estar preparados para cambiar sus planes y estrategias cuando estas las necesiten.

Existen tres métodos de analizar el entorno de un negocio:

1. Análisis ad-hoc.- Un análisis a corto plazo, normalmente iniciados por una crisis.
2. Análisis Regular.- Estudios realizados sobre un plan regular, es decir que se realiza una vez al año.
3. Análisis Continuo.- Se conoce también como aprendizaje continuo, se recogen los datos estructurada de forma continua sobre una amplia visión de factores del entorno.

El entorno en el que los negocios se mueven hoy en día, el mejor método es el análisis continuo. Esto permite a la empresa tomar decisiones rápidamente, obtener una ventaja de las oportunidades antes que los competidores y poder contestar a las amenazas del entorno antes de que se produzca un perjuicio agravante para la compañía.

Una vez que la información se ha obtenido, se tiene que comunicar a toda la compañía, a todos los departamentos y a todo nivel para minimizar la resistencia al cambio.

## **CAPÍTULO VI**

### **VI. EJECUCIÓN DEL ASESORAMIENTO POR ETAPAS**

El asesoramiento esta dado por etapas y su estructuración de tal forma que sea implementado paulatinamente en fases.

#### **VI.A. TALLER DE DEFINICIÓN DE MISIÓN PARA LA EMPRESA**

Como parte de la propuesta de asesoramiento a la empresa PRODULUX CIA LTD se realizará el taller de concepción de la misión y visión de la empresa.

La definición de la misión y visión se las conciben por medio del estudio por observación hacia el giro de negocio, tomando en cuenta la estructura comercial ya definida que posee la empresa.

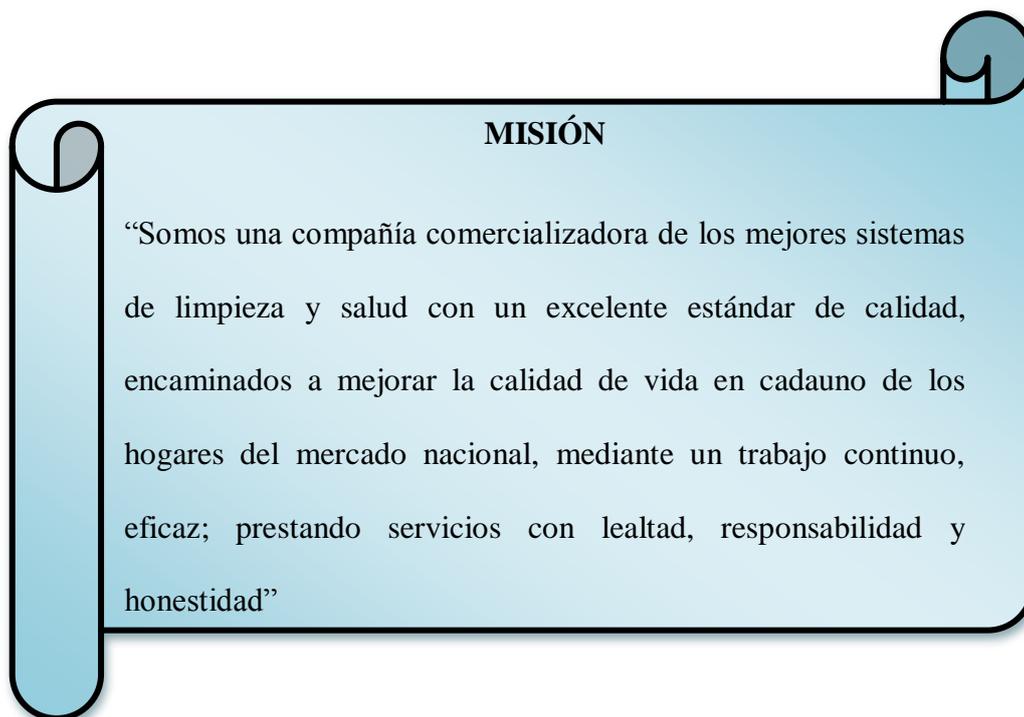
##### **VI.A.1. Misión**

Para establecer la Misión para el año 2012 de PRODULUX CIA. LTDA., se ha considerado los siguientes elementos:

- Naturaleza del negocio: Importación y comercialización de sistemas de limpieza y salud para el hogar.
- Razón para existir: Proveer sistemas de limpieza y salud con un buen estándar de calidad.

- Mercado al que sirve: Ciudadanía ecuatoriana del un nivel medio-alto en términos económicos.
- Características generales del producto: Purificadores de Agua, sistemas de filtración de aire, aspiradora, brilladora.
- Posición deseada en el mercado: Importante (ser la primera dentro del mercado ecuatoriano)
- Principios y valores: Responsabilidad, honestidad y lealtad.
- La Misión propuesta ha sido discutida conjuntamente con la Gerencia General de PRODULUX CIA. LTDA., siendo ésta la siguiente:

**Figura N° 20: Misión PRODULUX**



**Elaborado por:** Los Autores

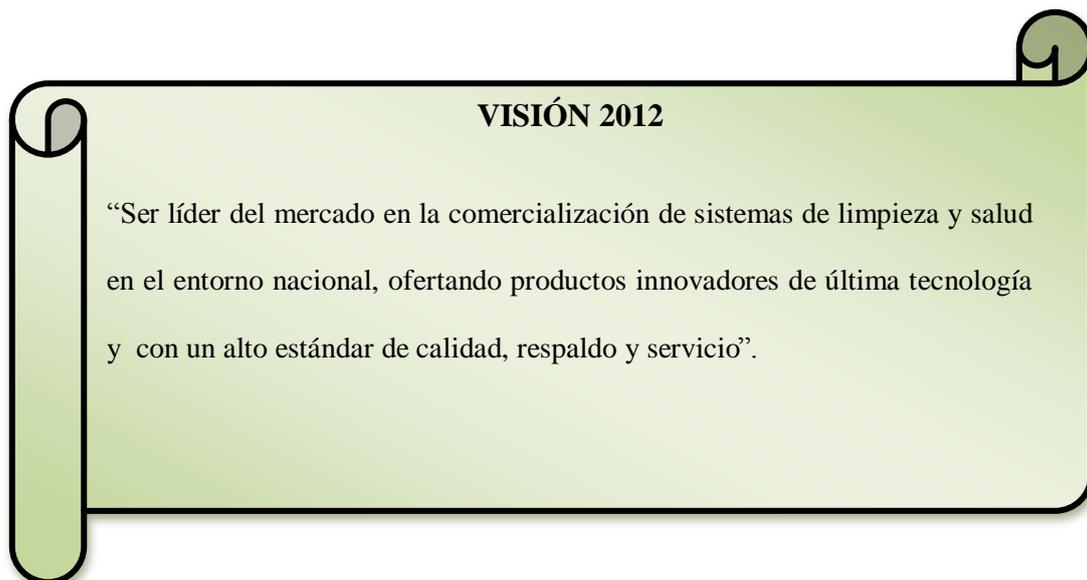
## VI.A.2. Visión

La Visión Organizacional nos indica como una empresa, debería desarrollar sus actividades en el futuro, basada en los valores y convicciones de sus integrantes; debiendo ser breve, concisa, fácil de recordar, flexible, de alta credibilidad y creativa.

Para formular la Visión de PRODULUX CIA. LTDA., se ha considerado los siguientes elementos:

- Posición en el mercado: Efectivo y consolidado
- Tiempo: 3 años
- Ámbito del mercado: Nacional
- Productos o servicios: Sistemas de purificación de agua, aspiradora, brilladora y sistemas de filtración de agua.
- Valores: Responsabilidad y honestidad.
- Principio Organizacional: Mejoramiento continuo

**Figura N° 21: Visión PRODULUX**



**Elaborado por:** Los Autores

## **VI.B. TALLER ANÁLISIS FODA**

Antes de realizar el taller es importante conocer algunas empresas competidoras y sus productos en el mercado ecuatoriano, tales como:

- Lux

Aspiradoras con filtro de agua y lavadoras alfombra inyección - extracción servicio técnico y repuestos originales.

Dirección: Av Solano 5-16

- Procleansa

Procleasa Promotora de Limpieza

Maquinaria para limpieza profesional para Hoteles Comerciales Instituciones, Empresas, Hospitales, Bodegas, Aspiradoras y Enceradoras.

Dirección: Emilio Estrada 623 E/ Monjas y Ficus

- Iumbec del Ecuador S.A.

Servir con lo último en tecnología

Impostación, distribución, comercialización de productos de limpieza industriales maquinarias accesorios y repuestos con servicio técnico.

Dirección: Av. El Inca Oe1-70 E/ 10 de Agosto y Av. la Prensa

- Rainbow - HealthyEnvironment

Dirección: Av. Fco Boloña 703

- AT & E Corporation

Soluciones Integrales de Limpieza

Aspiradoras, Abrillantadoras para el Hogar, Oficina e Industria.

Dirección:Guayacanes y Ficus

- Kebo

Sistemas Profesionales de Limpieza

Sistemas de Limpieza, Químicos Profesionales de Limpieza, Maquinaria Industrial,

Herramientas Limpieza.

- PromoElectrohogar

Equipos profesionales de limpieza

Distribuidor autorizado de las marcas italiana y americana - servicio técnico.

- Ecolux - Homelux

Aspiradoras, Abrillantadoras para el Hogar, Oficina y la Industria

Proveer soluciones mediante sistemas de limpieza para el hogar, oficina y la industria.

Estas son algunas empresa que de una u otra forma tienen productos similares en el mercado, y cuyos volúmenes de ventas son en algo representativos, además que se encuentran en esta ciudad, y de los cuales se ha podido conseguir información.

Luego de conocer los datos anteriores y realizar la dinámica del taller FODA en Produlux mediante la técnica del Brainstorming a los colaboradores de la empresa (VER ANEXOS 1, 2, 3,4) se pudo obtener, la siguiente información:

#### **VI.B.1. Fortalezas**

- Buena base de vendedores.
- Marca posicionada en el mercado Ecuatoriano.
- Apoyo de Lux internacional.
- Manejo de buen inventario.
- Productos exclusivos y de la más alta calidad.
- Locales con buena vitrina y parqueaderos.
- Apoyo y confianza por parte de los accionistas.
- Marca con más de 100 años a nivel mundial.
- Productos con garantía de fábrica.
- Buen manejo de cuentas en los bancos

#### **VI.B.2. Debilidades**

- Falta de reportes y controles (Servicio y ventas)
- Falta de vendedores
- Falta de reclutamiento

- Falta de Coaching
- Impuntualidad en el personal
- Difícil recuperación de cartera vencida
- No tener un manual de procedimientos y funciones.
- Procesos internos muy lentos

### **VI.B.3. Oportunidades**

- Mercados en crecimiento y desarrollo
- Innovación tecnológica
- Alianzas Estratégicas con otras empresas.
- Inversionistas
- Importaciones marítimas de menor costo.
- Programas de apoyo para PYMES por parte del gobierno.
- Innovación en Procesos adaptables a los cambios del mercado.

### **VI.B.4. Amenazas**

- Inestabilidad Política
- Robos, estafas y despilfarros internos
- Variación de salarios, impuestos, contribuciones y aranceles
- Competencia
- Variación Monetaria
- Desastres naturales

## VI.C. TALLER MATRIZ DE RELACIÓN

Una vez que determinamos las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se realizó el taller de la matriz de relación. La Matriz de la figura No 20, indica cuatro cuadrantes que establecen las relaciones mixtas entre sí de los cuatro elementos del Análisis FODA, en la cual se analizan cuatro relaciones: Fortalezas y Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, Debilidades y Oportunidades, Debilidades y Amenaza.

Cada relación representa un área que genera estrategias o iniciativas estratégicas que maximicen los aspectos positivos y minimicen los aspectos negativos, de acuerdo a cada zona o cuadrante, que resultan en:

**Tabla N° 05: Matriz de Relación**

<b>ANÁLISIS DE MATRIZ DE RELACIÓN</b>	<b>Lista de Fortalezas F1. ... Fn.</b>	<b>Lista de Debilidades D1. ... Dn.</b>
<b>Lista de Oportunidades O1. ... On.</b>	<b>ZONA DE ÉXITO</b>  FO (Maxi-Maxi) <i>Estrategia para maximizar tanto las fortalezas como las oportunidades</i> (O1, O2, F1, F3 ...)	<b>ZONA DE ILUSIÓN</b>  DO (Mini-Maxi) <i>Estrategia para minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades</i> (O1, O2, D1, D3, ...)
<b>Lista de Amenazas A1. ... An.</b>	<b>ZONA DE DESGASTE</b>  FA (Maxi-Mini) <i>Estrategia para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas.</i> (F1, F3, A2, A3, ...)	<b>ZONA VULNERABLE</b>  DA (Mini-Mini) <i>Estrategia para minimizar tanto las amenazas como las debilidades.</i> (D1, D3, A1, A2, A3, ...)

Fuente: Asociación Latinoamericana de QFD

### VI.C.1. ZONA DE ÉXITO, CUADRANTE FO.

Se le conoce como zona de éxito porque una empresa u organización debe aprovechar los aspectos positivos para establecer estrategias que maximicen fortalezas y oportunidades. A cualquier organización le agradecería estar siempre en la situación donde pudiera maximizar tanto sus fortalezas como sus oportunidades, es decir aplicar siempre estrategias que incrementen sus fortalezas y oportunidades existentes.

En los talleres se desarrollaron las estrategias respectivas de este cuadrante, como se puede observar en la siguiente tabla.

**Tabla N° 06: Zona de Éxito Cuadrante FO**

<p style="text-align: center;"><b>ZONA DE ÉXITO CUADRANTE FO</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <p>F1: Buena base de vendedores.  F2: Marca posicionada en el mercado Ecuatoriano.  F3: Apoyo de Lux internacional.  F4: Manejo de buen inventario.  F5: Productos exclusivos y de la más alta calidad.  F6: Locales con buena vitrina y parqueaderos.  F7: Apoyo y confianza por parte de los accionistas.  F8: Marca con más de 100 años a nivel mundial.  F9: Productos con garantías de fábrica.  F10: Buen manejo de cuentas en los bancos</p>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>O1: Mercados en crecimiento y desarrollo.  O2: innovación tecnológica</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATÉGIAS PROPUESTAS</b></p> <p>F1-O1: Abrir nuevos puntos de venta para el desarrollo de locales comerciales con vendedores líderes como jefes de sucursal.</p>

<p>O4: Alianzas Estratégicas con otras empresas.</p> <p>O5: Inversionistas</p> <p>O6: Importaciones marítimas de menor costo.</p> <p>O7: Programas de apoyo para PYMES por parte del gobierno.</p> <p>O8: Inversión en compra de activos fijos</p> <p>O9: Innovación en Procesos adaptables a los cambios del mercado.</p>	<p>F3-02: Traer productos innovadores con tecnología de tendencia mundial.</p> <p>F4-O6: Tener siempre el inventario con buen stock de productos aprovechando las importaciones marítimas por el costo y volumen de productos.</p> <p>F7-O1: Aprovechar el mercado potencial con locales de buena imagen, vitrina atención y parqueaderos.</p> <p>F2-01: Aplicar estrategia de marketing para seguir posicionando la marca en mercados potenciales.</p> <p>F1-O9: Coaching y empoderamiento del personal.</p> <p>F12-O9: Creación de departamento de servicio al cliente encargado en la satisfacción del cliente, servicio postventa, reclamos, y aplicación de garantías.</p>
--	---

Elaborado por: Jonathan Balarezo y Gino Rossi

### VI.C.2. ZONA DE DESGASTE, CUADRANTE FA

Esta zona se la conoce como desgaste porque se deben establecer estrategias que maximicen las fortalezas existentes para que contrarresten y minimicen las amenazas; caso contrario se podría observar un desgaste por efecto de las amenazas.

En los talleres se desarrollaron las estrategias respectivas de este cuadrante, como se puede observar en la siguiente tabla.

**Tabla N° 07: Zona de Desgaste FA**

<p><b>ZONA DE DESGASTE CUADRANTE</b></p>	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <p>F1: Buena base de vendedores.</p> <p>F2: Marca posicionada en el mercado Ecuatoriano.</p> <p>F3: Apoyo de Lux internacional.</p> <p>F4: Manejo de buen inventario.</p>
--	--

<b>FA</b>	<p>F5: Productos exclusivos y de la más alta calidad.</p> <p>F6: Locales con buena vitrina y parqueaderos.</p> <p>F7: Apoyo y confianza por parte de los accionistas.</p> <p>F8: Marca con más de 100 años a nivel mundial.</p> <p>F9: Productos con garantías de fábrica.</p> <p>F10: Buen manejo de cuentas en los bancos</p>
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS PROPUESTAS</b>
<p>A1: Inestabilidad Política.</p> <p>A2: Robos, estafas y despilfarros internos.</p> <p>A3: Variación de salarios, impuestos, contribuciones y aranceles.</p> <p>A4: Competencia.</p> <p>A5: Variación Monetaria, Euro – Pesos.</p>	<p>F7-A4: Estandarizar locales para el mejoramiento continuo de posicionamiento de marca y servicio al cliente.</p> <p>F8-A1: Aprovechar la marca posicionada ante los cambios que se puedan presentar de inestabilidad.</p> <p>F5-A4: Utilizar precios y servicios Premium, compitiendo en base a la diferenciación.</p> <p>F10-A2: Asegurar productos y aplicación de garantías.</p>

Elaborado por: Jonathan Balarezo y Gino Rossi

### VI.C.3. ZONA DE ILUSIÓN, CUADRANTE DO

“Esta zona se le conoce como ilusión porque mientras no convierta las debilidades en fortalezas, no se podrán aprovechar las oportunidades existentes. Por lo tanto, se deben establecer estrategias que minimicen las debilidades para que maximicen las oportunidades.”

En los talleres se desarrollaron las estrategias respectivas de este cuadrante, como se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla N° 08: Zona de Ilusión DO

<p style="text-align: center;"><b>ZONA DE ILUSIÓN CUADRANTE DO</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <p>D1: Falta de reportes y controles (Servicio y ventas).  D2: Falta de vendedores  D3: Falta de reclutamiento.  D4: Falta Coaching.  D5: Impuntualidad en el personal.  D6: Difícil recuperación de cartera vencida  D7: No tener un manual de procedimientos y funciones.  D8: Procesos internos muy lentos.</p>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>O1: Mercados en crecimiento y desarrollo.  O2: Innovación Tecnológica  O3: Alianzas Estratégicas con otras empresas.  O4: Inversionistas  O5: Importaciones marítimas de menor costo.  O6: Programas de apoyo para PYMES por parte del gobierno.  O7: Inversión en compra de activos fijos  O8: Innovación en Procesos adaptables a los cambios del mercado.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS PROPUESTAS</b></p> <p>D2-O4: Crear alianzas con empresas similares de la industria para que puedan vender nuestros productos con márgenes de rentabilidad atractivos.  D7-O7: Capacitación externa.  D6-O2: Control de tiempos y movimientos del personal.  D7-O1: Implementar manuales de procedimiento para cada área.  D8-O8: Innovar proceso y acelerar los procesos mal manejados.</p>

**Elaborado por:** Jonathan Balarezo y Gino Rossi

#### VI.C.4. ZONA VULNERABLE, CUADRANTE DA

Es la zona de mayor atención y se deben establecer estrategias que minimicen las debilidades y amenazas.

En los talleres se desarrollaron las estrategias respectivas de este cuadrante, como se puede observar en la siguiente tabla.

**Tabla N° 09: Zona Vulnerable DA**

<p style="text-align: center;"><b>ZONA VULNERABLE CUADRANTE DA</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <p>D1: Falta de reportes y controles (Servicio y ventas).  D2: Falta de vendedores.  D3: Falta de reclutamiento.  D4: Falta de Coaching.  D5: Impuntualidad en el personal.  D6: Difícil recuperación de cartera vencida  D7: No tener un manual de procedimientos y funciones.  D8: Procesos internos muy lentos.</p>
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <p>A1: Inestabilidad Política.  A2: Robos, estafas y despilfarros internos.  A3: Variación de salarios, impuestos, contribuciones y aranceles.  A4: Competencia.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS PROPUESTAS</b></p> <p>D8-A2: Implementar manual de funciones y procedimientos para establecer procesos claros de negociación con el cliente y seguro para las dos partes.  D1-A4: Implementar controles diarios para el buen desempeño del empleado y así generar presión sobre los resultados.</p>

**Elaborado por:** Jonathan Balarezo y Gino Rossi

Finalmente, siguiendo el orden de prioridad por la matriz de relación, se identificaron con el equipo de trabajo, diez y ocho estrategias que se consolidaron con base al análisis de matriz como se puede observar en el cuadro siguiente:

**Tabla N° 10: Estrategias Propuestas**

No	ESTRATEGIAS PROPUESTAS
1	Abrir nuevos puntos de venta para el desarrollo de locales comerciales con vendedores líderes como jefes de sucursal.
2	Desarrollar y utilizar planes de control para la medición de servicio.
3	Tener siempre el inventario con buen stock de productos aprovechando las importaciones marítimas por el costo y volumen de productos.
4	Maximizar la rentabilidad de la Empresa.
5	Invertir el dinero de la empresa en activos fijos (terrenos, locales comerciales y transporte)
6	Aplicar estrategia de marketing para seguir posicionando la marca en mercados potenciales.
7	Especializar servicios y concretar alianzas estratégicas.
8	Mejorar la comunicación con los clientes.
9	Disponer de servicios especializados con personal capacitado.
10	Aprovechar la marca posicionada ante los cambios que se puedan presentar de inestabilidad.
11	Desarrollar asesorías técnicas constantes.
12	Innovar procesos y servicios para ser la primera opción ante el cliente.
13	Crear alianzas con empresas similares de la industria para que puedan vender nuestros productos con márgenes de rentabilidad atractivos.
14	Desarrollar proyectos de mejora continua.

15	Desarrollar las capacidades para la estrategia y el proceso.
16	Implementar manuales de procedimiento para cada área.
17	Mejorar las competencias del personal para optimizar el tiempo, la calidad y el servicio.
18	Mejorar el ambiente de trabajo y la motivación para garantizar la efectividad de acuerdo a la visión de la empresa.

**Elaborado por:** Los Autores

## **VI.D. TALLER BALANCED SCORECARD**

La innovación es hoy un requerimiento básico para seguir en el negocio. Las empresas innovadoras crean nuevas reglas de juego que dejan fuera de escena a las empresas más conservadoras.

La generación e implantación de iniciativas y proyectos de innovación dependen en última instancia de la actuación concreta en áreas que favorecen o inhiben la capacidad de innovar de la empresa, así como del encaje entre todas ellas, de ahí el papel clave de la alta dirección.

La innovación es una herramienta esencial a la hora de adecuarse a las nuevas necesidades de los clientes y a los constantes cambios del mercado antes de que lo hagan los competidores. Asimismo, puede ser la llave para abrir a la empresa innovadora las puertas de nuevos mercados o segmentos de la demanda hasta ahora no conocidos.

Es importante destacar que innovación, no se refiere a innovación en un sentido estricto de producto / servicio, sino de innovación en un sentido mucho más amplio que abarca todos los conceptos empresariales: estrategia, procesos, productos, servicios.

### **VI.D.1. ENFOQUE ESTRATÉGICO**

En torno a la misión y visión se tiene la trilogía del Balanced Score Card, constituida por los siguientes elementos:

- Impulsores claves de la organización
- Objetivos estratégicos
- Mediciones metas, y medios. Proyectos y presupuestos
- Impulsores claves de la organización, que son los que guían el desempeño de la empresa, están constituidas por las estrategias de más alto nivel, las cuales permiten enfocar y alinear la organización. Los impulsores son elementos críticos del mapa estratégico.

Los objetivos estratégicos describen las cosas que se deben hacer bien para lograr la visión.

#### **VI.D.1. Determinación de propuesta de valor**

La propuesta de valor está definida como una promesa implícita que la empresa les hace a sus clientes entregando una condición particular de “características”. Una propuesta de valor sirve para:

**Estrategia:**

- Identificar mercados objetivos
- Definir estrategia de crecimiento
- Definir estrategia de productividad financiera
- Definir estrategia de marketing

**VI.D.2. Propuesta de Valor para el Accionista**

- Rentabilidad
- Expansión
- Diversificación
- Productividad financiera a largo plazo

**VI.D.3. Propuesta de Valor para el Cliente**

- Valor de servicio
- Expectativa de mejora de servicio
- Mejora de comunicación
- Disminución de costos

**VI.D.4. Propuesta de Valor para Procesos**

- Innovación en el servicio
- Enfoque al cliente
- Procesos Operativos

- Procesos Regulatorios

#### **VI.D.6. Propuesta de Valor para el Capital Intangible**

- Cultura de trabajo
- Competencias
- Capital humano
- Capital informático

#### **VI.E. MAPA ESTRATÉGICO**

Un mapa estratégico (modelo de negocio), es una representación gráfica que indica las hipótesis y acciones que una empresa emprenderá para crear valor, la integración de Valor Organizacional. Es una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su performance.

El Mapa Estratégico constituye uno de los elementos básicos sobre los que se asienta el Cuadro de Mando Integral. Su configuración requiere un buen análisis para señalar los Objetivos Relacionales que se pretenden alcanzar y que, verdaderamente, estén en sintonía con la Estrategia Relacional. El proceso de configuración del mismo no es idéntico en todas las empresas, manteniendo un componente importante de esfuerzo y creatividad.

Al plasmar un Mapa Estratégico, todos los Objetivos Relacionales definidos forman parte de una cadena de relaciones causa, efecto que van pasando de Perspectiva a Perspectiva, siguiendo una dirección de abajo a arriba comenzando por la perspectiva del Capital Humano hasta llegar a la cuarta y última, la perspectiva Financiera. Los mapas estratégicos tienen sus beneficios porque:

- Elimina la ambigüedad y clarifica las responsabilidades al otorgarles una visión clara e integra.
- Comunica y educa a los empleados sobre la estrategia
- Alinea a cada área de la organización y a cada individuo a los objetivos del mapa.
- Permite definir objetivos de largo plazo y determinar metas a través del uso de causa, efecto.

## **VI. LEVANTAMIENTO DE LÍNEAS BASE**

La línea base se define como un conjunto de indicadores seleccionados para el seguimiento y la evaluación sistemáticos de políticas y programas. Los indicadores que la conforman se clasifican en estructurales y coyunturales y al mismo tiempo se ordenan, de acuerdo a su importancia relativa, en indicadores claves y secundarios. Quienes diseñan y ejecutan la política, obtienen en los indicadores clave la información general sobre la forma cómo evolucionan los problemas y, en los secundarios, información puntual que explica o complementa la suministrada por los indicadores claves.

La conformación de la línea base implica la realización de pasos previos en la identificación de información necesaria y en la precisión de criterios conducentes a un óptimo aprovechamiento de la información disponible.

Para el levantamiento de las líneas base de la asesoría se toman en cuenta los datos proporcionados por la empresa PRODULUX CÍA. LTDA., esto para permitir la elaboración de un análisis sobre cimientos fundamentados. Se levantaron las líneas bases para cada objetivo estratégico, pero que solo a manera de ejemplo se muestran 3 de ellas.

**Tabla N° 11:** Levantamiento de Líneas Base

OBJETIVO	LÍNEA BASE 2012	INDICADOR
Maximizar la Rentabilidad  <b>Perspectiva Finanzas y Crecimiento</b>	10%	Para tener un punto de partida se toma en cuenta que la empresa PRODULUX CÍA LTDA., durante el año 2012 destinó un 10% en la maximización de los recursos, partiendo de los gastos operativos de la empresa. Gracias al apoyo del encargado del departamento financiero se puede tomar como referencia que en el 2012 se parte \$ 602244,58 (tomado de los libros de la empresa) para alcanzar los resultados a futuro.
Especializar Servicios y  Concretar Alianzas  Estratégicas	5%	Durante el período del 2012 se pudo incrementar un 5% por contrato, en función del total de ingresos por alianza estratégica. Y a partir de este fenómeno se trabajará para los siguientes años de estudio.
Desarrollar y utilizar planes		Durante el 2012 la empresa destinó 1 asesoría de control de servicio. De acuerdo con la investigación esto fue insuficiente. Para la

de control para la medición de servicio <b>Perspectiva Clientes</b>	1	implementación de la asesoría se pretende trabajar semestralmente en planes de acción para contrarrestar este inconveniente.
---	---	--

**Elaborado por:** Los Autores

Se tomará en cuenta este formato ya que a partir de estos acontecimientos se irá detallando cada una de las estrategias para la aplicación de un Balance Scored Card efectivo. Estas tres estrategias son las que se estaban utilizando en la empresa pero de una manera poco efectiva y a partir de este particular se planteará las demás estrategias y planes de acción para el buen desenvolvimiento de la asesoría en la empresa PRODULUX CÍA LTDA.

## VI.G. TALLER BALANCED SCORE CARD

Tabla N° 12: TALLER BALANCED SCORE CARD

PERSPECTIVA	DIRECCIÓN - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		MEDIDAS			
	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES DE GESTIÓN KPI's	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	FUENTE DE CAPTURA DE DATOS
FINANZAS Y CRECIMIENTO	Rentabilidad consistente a través del control de costos y gastos	1. Maximizar la Rentabilidad	Rentabilidad	RENTABILIDAD= INGRESOS-EGRESOS GASTOS OPERATIVOS	MENSUAL	Asesor
	Incremento de Ventas a través de generación de proyectos nuevos		Servicios Especializados Nuevos	Número se servicios especializados con contratos nuevos	TRIMESTRAL	Dirección de la Empresa
	Brindar nuevos servicio con nuevas empresas	2. Especializar Servicios y Concretar Alianzas Estratégicas	Ingresos por Alianzas Estratégicas	Dinero ingresado por contrato, en función del total de ingresos	SEMESTRAL	Contraloría
	Investigación y participación en nuevos mercados geográficos					
CLIENTES	Cumplimiento de los requerimientos utilizando planes de control	3. Desarrollar y utilizar planes de control para la medición de servicio	Optimizar el mantenimiento de los sistemas organizacionales	Tiempo medio entre fallas	SEMESTRAL	Dirección de la Empresa
	Tiempo de respuesta ante fallas		Capacitación continua del personal	Horas de Capacitación	SEMESTRAL	Área Comercial y Administrativa
	Establecimiento de Proyectos de mejora permanente	4. Disponer de servicios especializados con personal capacitado	Promedio de visitas al cliente	Tiempo los requerimientos del cliente	MENSUAL	Dirección de la Empresa
	Personal altamente capacitado					
	Mejorar los canales de comunicación internos	5. Mejorar la comunicación con los clientes				



MEDIOS							
PLANES DE ACCIÓN	PRESUPUESTO DEL PLAN	2012	2013	2014	2015	GASTOS	INGRESOS
Control Presupuestario a Gastos Operacionales innecesarios	Con una reducción en gastos de 2 puntos en cada período	\$ 602,244,58	\$ 529.975,23	\$ 455778,70	\$ 382854,11	—	\$ 219390,47 Ahorro
Analizar las Necesidades del Mercado por Áreas de Especialización	Incentivos: Internos y Externos a un monto de \$ 2500 por generación de resultados	\$ 5000	\$ 10000	\$ 10000	\$ 10000	\$ 30500	—
	Ingresos por Alianzas de \$ 68000	\$ 68000	> \$ 76160	> \$ 86060,80	> \$ 98969,92	—	\$ 30969,92 Se gana en Alianzas
PLANES DE ACCIÓN	PRESUPUESTO DEL PLAN	2012	2013	2014	2015	GASTOS	INGRESOS
Gráficos de control y tendencia	Pago al asesor por Dirección de Estrategias \$ 2500	\$ 2500	\$ 5000	\$ 5000	\$ 5000	\$ 15000	—
Plan de Capacitación	Precio de capacitación por área \$ 30 x Hora	\$ 600	\$ 1200	\$ 1200	\$ 1200	\$ 3600	—
Establecer canales de comunicación	Viáticos a los vendedores por visita a los clientes \$ 50 mensuales	\$ 200	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 1800	—

PERSPECTIVA	DIRECCIÓN - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		MEDIDAS			
	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES DE GESTIÓN KPI's	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	FUENTE DE CAPTURA DE DATOS
PROCESOS	Formar grupos especializados de trabajo que permitan un servicio integral para la compañía	6. Innovar procesos y servicios para ser la primera opción ante el cliente	Áreas de Especialización	Porcentaje de personas en áreas de especialización	SEMESTRAL	Dirección de la Empresa
	Asesoría y apoyo técnico constante	7. Desarrollar asesorías técnicas constantes	Satisfacción del cliente	% del nivel de satisfacción del cliente	SEMESTRAL	Proceso de Gestión de Calidad
	Mantenimiento de un sistema de calidad y proyectos de mejora continua	8. Desarrollar proyectos de mejora continua	Proyectos de mejora desarrollados	Número de proyectos de mejora continua ejecutados	SEMESTRAL	Áreas de la Empresa
INNOVACIÓN	Desarrollo de una cultura organizacional centrada en el trabajo en equipo.	9. Desarrollar las capacidades para la estrategia y el proceso	Productividad por áreas	Relación entre horas disponibles y horas trabajadas	MENSUAL	Áreas de la Empresa
	Formación permanente en especialidades y mejora de nivel académico, con participación activa en la estrategia	10. Mejorar las competencias del personal para optimizar el tiempo, la calidad y el servicio	Entrenamiento por especialización	Número de horas - Hombre de entrenamiento por especialización	SEMESTRAL	Gerencia
	Garantizar la satisfacción del empleado proporcionándole oportunidad de desarrollo y carrera dentro de la empresa	11. Mejorar el ambiente de trabajo y la motivación para garantizar la efectividad de acuerdo a la visión de la empresa.	Medición del clima laboral	Niveles de satisfacción para con el ambiente, liderazgo y soporte a la cultura de ejecución que apoya el BSC	TRIMESTRAL	Gerencia

METAS					
LÍNEA BASE 2012	META DIC. 2013	META DIC. 2012	META OCT.2012	VARIACIONES	RESPONSABLES DE META
10 Horas	25 Horas	15 Horas	10 Horas	16 / 10 Horas	JEFES DE ÁREAS
30%	40%	42%	50%	44% / 30%	ASESOR
4	10	6	5	7 / 4	JEFES DE ÁREAS

LÍNEA BASE 2012	META DIC. 2013	META DIC. 2012	META OCT.2012	VARIACIONES	RESPONSABLES DE META
75%	>90%	>85%	78%	75% / 78%	JEFES DE ÁREAS
20 Horas	40 Horas	40 Horas	40 Horas	40 Horas	GERENCIA
15%	20%	22%	25%	22,33 % / 15%	GERENCIA

MEDIOS							
PLANES DE ACCIÓN	PRESUPUESTO DEL PLAN	2012	2013	2014	2015	GASTOS	INGRESOS
Formación de grupos especializados	Especialización en áreas de la empresa. Capacitación \$ 30 x Hora	\$ 300	\$ 750	\$ 450	\$ 300	\$ 1500	—
Análisis de brechas entre necesidades y satisfacción del cliente	Asesorías por apoyo técnico \$ 2500	\$ 2500	\$ 5000	\$ 5000	\$ 5000	\$ 15000	—
Plan de bonificación por cumplimiento del proyecto	Bonificación \$ 100 por colaborador	\$ 1000	\$ 2000	\$ 2000	\$ 2000	\$ 6000	—
PLANES DE ACCIÓN	PRESUPUESTO DEL PLAN	2012	2013	2014	2015	GASTOS	INGRESOS
Software registro información del personal	Adquisición \$ 5000 y mantenimiento de \$ 200 mensuales	\$ 5000	\$ 2400	\$ 2400	\$ 2400	\$ 7200	—
Evaluación de Desempeño en Tiempo y Calidad	Especialización en áreas de la empresa. Capacitación \$ 30 x Hora	\$ 300	\$ 1200	\$ 1200	\$ 1200	\$ 3600	—
Mejoramiento de Condiciones Laborales	Adquisición de elementos de satisfacción en general por \$ 3000	\$ 1000	\$ 3000	\$ 3000	\$ 3000	\$ 9000	—
<b>Relación gastos e Ingresos del BCS</b>						\$ 93200	\$ 250360,39
<b>Beneficio bruto</b>						\$	<b>157.160,39</b>

## **VI.H. ANÁLISIS COSTO – BENEFICIO DE LA IMPLEMENTACIÓN**

El análisis de costo-beneficio es una técnica importante dentro del ámbito de la teoría de la decisión. Pretende determinar la conveniencia de un proyecto mediante la enumeración y valoración posterior en términos monetarios de todos los costos y beneficios derivados directa e indirectamente de dicho proyecto.

Durante la elaboración de la asesoría se puede valorar que los beneficios monetarios que se lograran son muy considerables, debido a que se obtendrá un beneficio bruto de 157160.39 dólares ya reduciendo los gastos que implica el desarrollo del proyecto. Eso sin mencionar todos los beneficios cualitativos que se proporcionarán con la implementación de la asesoría.

La relación existente entre lo que va a gastar la empresa PRODULUX y las ganancias que obtendrá con la asesoría son muy considerables, tomando en cuenta que este es un proyecto a mediano plazo y que los resultados de la asesoría brindarán un eje para que las operaciones se realicen de la mejor manera y la rentabilidad de la empresa se maneje de una manera representativa.

**Figura N° 22: Análisis Costo Beneficio**

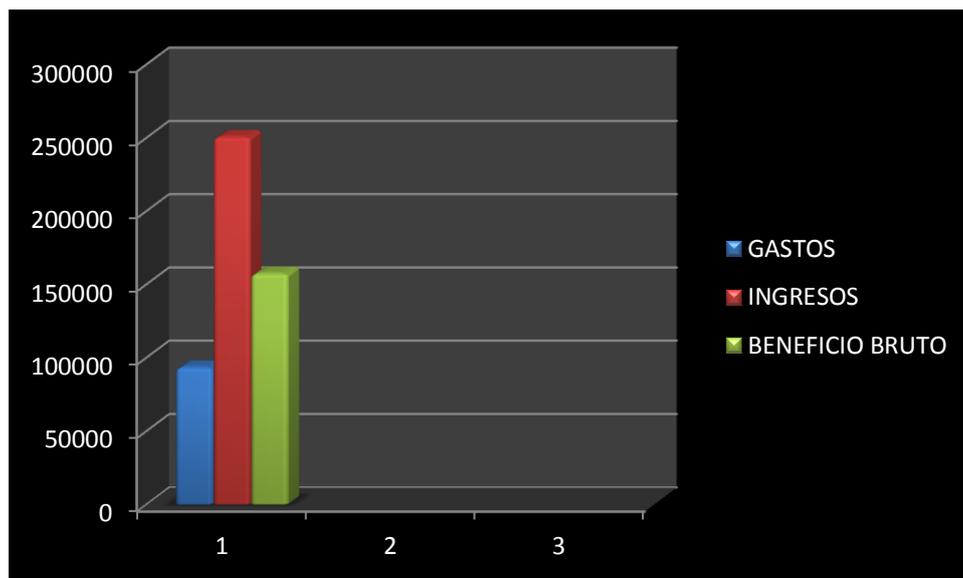
**Elaborado por:** Los Autores

En esta figura se da a conocer lo que la asesoría representa para la empresa, la aplicación de la misma permite una ejecución inmediata, invirtiendo una suma considerable para poder obtener una rentabilidad significativa y por sobre todo una excelente cultura organizacional, los resultados que proyectó la asesoría son los que determinarán la efectividad de la misma, para así poder satisfacer a los que invierten directa e indirectamente en este proceso.

El tiempo en torno a relación de la aplicación de todos los aspectos fundamentales de la asesoría es de suma importancia, ya que juega un papel indispensable para que la ejecución del proyecto sea una realidad y se cumpla a cabalidad.

La medición de los planes estratégicos en relación a los tiempos y gastos se ha plasmado durante el análisis del Balance Score Card, para que de esta manera se pueda tener una idea clara de cómo será la aplicación y como se ejecutarán los planes.

**Tabla N° 13: Análisis Costo Beneficio**



**Elaborado por:** Los Autores

El resultado del tiempo invertido en relación a lo que la aplicación de la asesoría implica tiene mucha validez, ya que el beneficio bruto del ejercicio es de 157160.39 dólares en un transcurso de 3 años brindando una cuantiosa suma monetaria eso sin nombrar los beneficios cualitativos que brindará la asesoría.

## VII. CONCLUSIONES

- La realización de una asesoría a la empresa PRODULUX CÍA LTDA., mediante una planeación estratégica, permitirá ver en mejor forma los resultados a mediano y largo plazo, los cuales a la vez han permitido presentar una serie de pasos para mejorar las condiciones existentes en dicha empresa.
- La Misión y Visión de la Empresa PRODULUX CÍA LTDA., ha sido estructurada de tal forma que denote la razón de ser de la misma, y lo que desea alcanzar en el futuro esta empresa, en forma estructurada, positiva y con un crecimiento estable, en base a aspectos técnicos para su determinación.
- El estudio para la asesoría ha permitido conocer la real situación de la empresa, y por lo tanto el nuevo camino a seguir, siempre enrumado en aspectos técnicos de crecimiento y mejora continua; a la vez que ha permitido también determinar las falencias y debilidades, que una vez conocidas e interiorizadas permitirán corregir los errores más fácilmente.
- Los directivos de la empresa PRODULUX CÍA. LTDA., se han concientizado de la importancia de manejar aspectos técnicos de mejora empresarial como es el BSC, de tal forma que la toma de decisiones ira encaminada a desarrollar dichas áreas, pero con elementos bastante técnicos.

- La utilización de El Cuadro de mando integral proporciona indicadores y relaciones de causalidad que delimitan y cuantifican esos intangibles, cada día más presentes en el valor de mercado de las empresas.
- La medición de objetivos interrelacionados (causa-efecto), con indicadores financieros y no financieros, desvela y clarifica las claves del modelo de negocio, facilitando la focalización en las áreas de mejora, en las que deben actuar sus ejecutivos en forma integral.
- Los empleados de la Organización saben de los altos niveles de compromiso, motivación, comunicación y orientación al logro que la empresa y sus directivos están encaminadas; más aun ahora que cuentan con un elemento adicional que es un estudio pormenorizado de esta empresa.

## VIII. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la empresa PRODULUX CÍA LTDA., que tome en cuenta los aspectos analizados y trabaje sobre los puntos débiles, para así lograr mantenerse en el mercado y seguir brindando productos de calidad a los hogares ecuatorianos, tanto en la importación, comercializadora de productos de limpieza y salud para el hogar y que la distribución de los mismos.
- Se le recuerda además hacer seguimiento a la planeación estratégica por parte de los directivos de la organización, y en lo posible coordinar con alguno de sus ejecutivos que la misma se cumpla, y por ende se cuantifiquen las mejoras.
- Se debería socializar este documento con el objetivo de mejorar las diferentes áreas que maneja esta empresa, de esta forma se establecerían nuevas relaciones entre los miembros de la empresa y sería más fácil su aplicabilidad.
- La realización constante de evaluaciones al interior de la empresa, o el establecimiento de análisis permanentes, permitirá mejorar en forma general el rendimiento de esta organización.
- A los estudiantes universitarios afines en carreras administrativas que tomen a la asesoría como una herramienta fundamental para el logro de objetivos, su aplicación es sumamente importante y de gran ayuda para quien lo aplique.

## IX. BIBLIOGRAFÍA

1. AMBERT, Vennix, *El Cuadro de Mando Integral en Acción*, J. A. C. Vennix, 2009.
2. BOSCH, García, *Carlos, La técnica de investigación documental*.12a. ed. México, 2008.
3. BEDOYA, Jaime, *10 consideraciones acerca del BSC*, Editorial Ariel, 2007, España.
4. CHIAVENATO, Idalberto, *introducción a la teoría general de la administración*, Mc Graw Hill, 2008.
5. CRUZ, Roche I, *Fundamentos de Marketing*, 2a edición .Editorial Ariel, Barcelona.
6. CUERVO, Álvaro; *Introducción a la administración de empresas*, 6ª edición, Editorial Civitas; México, 2008
7. DRUKER, P. *El Ejecutivo Eficaz*, Editorial Sudamericana. Buenos Aires.2007.
8. FRANCÉS, Antonio, *Estrategia y Planes para la Empresa con el cuadro de mando integral*, - Prentice Hall, 2009.
9. Kaplan, Robert S. and David P. Norton, "The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance," *Harvard Business Review*.
10. FISHER, L. y NAVARRO V. 2009. *Introducción a la Investigación de Mercado*. México. Tercera Edición., Mc Graw Hill.
11. GALINDO, M. *Fundamentos de Administración*. Editorial Trillas. México.2010.
12. FISHER, Roger y William Ury. "Sí, de acuerdo, Editorial Norma, Bogotá, 2009.

13. FISHER, URY, Getting To Yes para la presentación del Método Harvard, 2008
14. Norton, David, "Cuadro de Mando Integral," Excelencia, Vol. 24, 2010.
15. SERRANO, G y Rodríguez, D (2005) Negociación en las Organizaciones. Madrid: Editorial Eudema. 96p.
16. VILLALBA, Julián. ¿Es posible gerenciar negociaciones?, Editorial IESA, España, 2007
17. MORENO, Julio y José M. Ortiz, Cuadro de Mando Integral, 2008
18. HARRINGTON, J. Cómo Incrementar la Calidad Productiva. Editorial Mc Graw Hill. Caracas.
19. HERNÁNDEZ, S. Metodología de la Investigación. Ediciones Mc Graw Hill. Colombia.2010.
20. STONER, J. Administración. Sexta Edición. Prentice May Hispanoamericana, S.A.2009.
21. KOTLER, Philip, Dirección de Marketing, Edición de Milenio, Prentice Hall, México, 2006.
22. Sponsor Management Consulting, "El Balanced Scorecard: Un nuevo enfoque de implantación estratégica."
23. INFORME DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2012

## NETGRAFÍAS

1. Web side: <http://www.sicco.com.mx/revista/administrate/index.html>
2. Web side: <http://www.sicco.com.mx/revista/administrate/index.html>
3. [www.marketingdideservicios.com/](http://www.marketingdideservicios.com/)
4. [www.ec.sgs.com/sgssites/training/marketing-de-servicios.htm](http://www.ec.sgs.com/sgssites/training/marketing-de-servicios.htm)
5. [www.cfn.fin.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=12&Itemid=](http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=12&Itemid=)
6. <http://www.promonegocios.net/distribucion/definicion-distribucion.html>
7. <http://www.definicionabc.com/economia/comercializacion.php>
8. <http://www.monografias.com/trabajos17/canales-distribucion/canales-distribucion.shtml>
9. <http://www.e-visualreport.com/Cuadro de Mandos Integral.html>
10. <http://www.geocities.com/elcomercial/diccionario/c.htm>

## ANEXOS

### ANEXO I

#### Taller: Matriz de relación FODA



## ANEXO II

## Taller: Matriz de relación FODA

**MATRIZ DE RELACION FODA**

ZONA EXITO	ZONA DESGASTE	ZONA ILUSION	ZONA VULNERABLE
F <sub>1</sub> -O <sub>2</sub>	F <sub>4</sub> -A <sub>5</sub>	D <sub>1</sub> -O <sub>2</sub>	D <sub>9</sub> -A <sub>5</sub>
F <sub>2</sub> -O <sub>10</sub>	F <sub>7</sub> -A <sub>4</sub>	D <sub>2</sub> -O <sub>9</sub>	D <sub>10</sub> -A <sub>2</sub>
F <sub>12</sub> -O <sub>10</sub>	F <sub>12</sub> -A <sub>1</sub>	D <sub>3</sub> -O <sub>1</sub>	D <sub>1</sub> -A <sub>4</sub>
F <sub>12</sub> -O <sub>4</sub>	F <sub>5</sub> -A <sub>4</sub>	D <sub>5</sub> -O <sub>9</sub>	
F <sub>3</sub> -O <sub>11</sub>	F <sub>10</sub> -A <sub>2</sub>	D <sub>6</sub> -O <sub>8</sub>	
F <sub>5</sub> -O <sub>7</sub>		D <sub>7</sub> -O <sub>9</sub>	
F <sub>10</sub> -O <sub>6</sub>		D <sub>8</sub> -O <sub>9</sub>	
F <sub>11</sub> -O <sub>12</sub>			

## ANEXO III

## Taller: Balance Score Card



## ANEXO IV

### Taller: FODA

