



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
MODALIDAD DE ESTUDIOS A
DISTANCIA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS

Título: PLAN ESTRATÉGICO PARA LA
EMPRESA MEQSELECTIVE CÍA. LTDA. DE
LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE
PICHINCHA, PERÍODO 2013 - 2018

TESIS PREVIA A LA
OBTENCIÓN DEL GRADO DE
INGENIERO COMERCIAL

Autor: Edwin Wladimir Jaramillo Pillajo
Director: Ing. Mg. Galo Eduardo Salcedo López

Loja - Ecuador
2014

CERTIFICACIÓN

ING. COM. GALO EDUARDO SALCEDO LÓPEZ

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICO:

Haber revisado el presente trabajo de tesis titulado: **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA MEQSELECTIVE CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA, PERÍODO 2013 - 2018”**, elaborado por el Egresado: Edwin Wladimir Jaramillo Pillajo, el mismo que cumple con todos los requisitos legales que determina el Reglamento para la Graduación en la Universidad Nacional de Loja, motivo por lo cual autorizo su presentación para los fines pertinentes.

Loja, Octubre de 2014


Ing. Com. Mg. Galo Eduardo Salcedo López

DIRECTOR DE TESIS

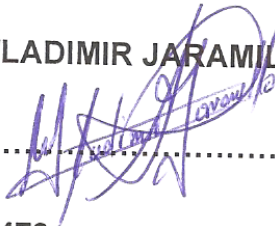
AUTORÍA

Yo: Edwin Wladimir Jaramillo Pillajo, declaro de manera libre y voluntaria ser el autor del presente trabajo de tesis, y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus dignos representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales por el contenido de la misma.

Adicionalmente, acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis de grado en el repositorio institucional - biblioteca virtual.

AUTOR: EDWIN WLADIMIR JARAMILLO PILLAJO

FIRMA:



CÉDULA: 1712288479

FECHA: Octubre 20 de 2014

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.

Yo, Edwin Wladimir Jaramillo Pillajo, declaro ser el autor de la Tesis titulada: **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA MEQSELECTIVE CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA, PERÍODO 2013 - 2018”**, como requisito para optar al Grado de: **INGENIERO COMERCIAL**; autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la Tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 20 días del mes de octubre del dos mil catorce, firma el autor.

FIRMA:.....

AUTORA: Edwin Wladimir Jaramillo Pillajo

CÉDULA: 1712288479

DIRECCIÓN: Quito – Conjunto Habitacional Parque San Francisco, Calles Quimiag y Manglar Alto, Casa 210.

CORREO ELECTRÓNICO: wladimir.jaramillo@gmail.com

TELÉFONO: 022684500 - 0997805164

DATOS COMPLEMENTARIOS

DIRECTOR DE TESIS: Ing. Mg. Galo Eduardo Salcedo López

TRIBUNAL DE GRADO:

Presidente: Dr. Luis Quizhpe Salinas

Integrante: Ing. Mg. Edison Espinosa Bailón

Integrante: Ing. Mg. Carlos Rodríguez Armijos

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de tesis, principalmente a mi madre, la cual desde el cielo siempre será mi ejemplo de superación y constancia para conseguir mis objetivos planteados.

También se lo dedico a mi esposa y a mis tres hijas, las cuales son la razón de mi vida y el motor que me impulsó permanentemente para conseguir mi propósito de ser un profesional titulado.

A la Universidad Nacional de Loja, la cual me ha dado la oportunidad de crecer como persona y como profesional, ya que todos los conocimientos adquiridos e impregnados en esta tesis servirán para mejorar una empresa, la cual está en pleno desarrollo y que brinda trabajo a decenas de personas de manera directa e indirecta.

Edwin Wladimir Jaramillo Pillajo

AGRADECIMIENTO

Al llegar a la conclusión exitosa de toda mi formación académica universitaria, quiero dejar constancia de mi eterna gratitud, en primer lugar a Dios Todopoderoso, creador de mi existencia y quien a través de sus constantes bendiciones guía permanentemente mis pasos por los senderos del bien y del progreso, además por prodigarme la suficiente salud y bienestar durante toda mi vida.

De idéntica manera, dejo constancia de mi eterno agradecimiento y absoluto reconocimiento a las principales autoridades universitarias, a todo el cuerpo docente, docente y autoridades de la Carrera de Administración de Empresas, Modalidad de Estudios a Distancia de la Universidad Nacional de Loja, quienes con calidez humana y profunda sabiduría, contribuyeron de manera positiva y directa a toda mi formación profesional.

El Autor

a) TÍTULO

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA MEQSELECTIVE CÍA.
LTDA. DE LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA,
PERÍODO 2013 - 2018”**

b) RESUMEN

El presente trabajo de tesis tiene como objetivo general la elaboración de un Plan estratégico para la Empresa Meqselective Cía. Ltda., de la ciudad de Quito, Provincia de Pichincha, Período 2013 – 2018.

La metodología utilizada durante el desarrollo de la investigación, se basó en la utilización de los siguientes métodos: Método Histórico, Método Analítico, Método Descriptivo, Método Inductivo y el Método Deductivo; además fue preciso recurrir a la utilización de las siguientes técnicas: La Observación Directa, La Entrevista y la Encuesta.

Toda la información necesaria para la estructuración del presente trabajo de tesis, fue posible obtenerla mediante la aplicación de encuestas a una muestra significativa conformada por 226 clientes externos de la empresa, así como también a todos sus 31 clientes internos; además, a través de la aplicación de una entrevista realizada al gerente de la organización.

Los principales resultados que se lograron alcanzar fruto de la realización prolija y concienzuda del presente trabajo de tesis, fueron los siguientes:

La Empresa Meqselective goza de una amplia variedad de oportunidades que le brinda su medio externo, las mismas que de ser aprovechadas de manera positiva pudieran elevar de manera significativa su presencia y participación en el mercado.

La Empresa Meqselective Cía. Ltda., demostró ser una organización fuerte

internamente ya que su porcentaje de fortalezas es mucho más amplio que sus debilidades.

La Matriz de Evaluación de los Factores Externos de la empresa, proporcionó un resultado ponderado de 3.05

La Matriz de Evaluación de los factores Internos de la empresa, brindó un resultado ponderado de 2.71

La parte complementaria de la investigación, está matiza por la exposición de una serie de conclusiones, dentro de las cuales se destacan las siguientes:

- 1) A pesar de bien ganado prestigio y reconocimiento que ha experimentado la empresa a través de su dilatada vida dentro del mercado capitalino, la misma no planifica estratégicamente ninguna de sus actividades, tal situación a más de limitar su desarrollo corporativo ha contribuido a estancar el crecimiento de su mercado geográfico.
- 2) La falta de un plan estratégico dentro de la Empresa Meqselective Cía. Ltda., es una necesidad muy sentida por todos sus directivos y colaboradores.
- 3) La empresa tiene definida su misión y su visión empresarial.
- 4) El presupuesto general de implementación del presente plan estratégico dentro de la Empresa Meqselective, tiene un valor de \$ 15,634.50

Abstract

This thesis has the overall aim of developing a strategic plan for the Company Meqselective Co. Ltd., of Quito, Pichincha Province, Period 2013-2018.

The methodology used for the development of research, was based on the use of the following methods: Historical Method, Analytical Method, Method Description, Inductive and Deductive Method Method; addition was necessary to resort to the use of the following techniques: The Direct Observation, Interview and Survey.

All information necessary for the structuring of this thesis, it was possible to obtain it by applying a significant survey sample consisted of 226 external customers of the enterprise, as well as all of its 31 internal clients; addition, through the application of an interview with the manager of the organization.

The main results achieved reach the fruit of meticulous and thorough completion of this thesis were as follows:

The Meqselective Company has a wide variety of opportunities provided by its external environment, the same as to be positively exploited could significantly increase its presence and market share.

The Company Meqselective Co. Ltd., proved to be strong internally as its share of strengths is much broader than its weaknesses.

Matrix Assessment of External Factors of the company, provided a weighted

result of 3.05

The Evaluation Matrix Internal factors of the company, gave a weighted result of 2.71

The complementary part of research is qualified by exposing a set of conclusions, among which are the following:

- 1) Despite well earned prestige and recognition that the company has experienced through his long life in the capital market, it does not strategically planned any activities such situation over limit its corporate development has helped to stall the growth of its geographic market.
- 2) The lack of a strategic plan within the Company Meqselective Co. Ltd. is a need felt by all officers and employees.
- 3) The company has defined its corporate mission and vision.
- 4) The overall budget for implementing this strategic plan within the Company Meqselective, has a value of \$ 15634.50

c) INTRODUCCIÓN

El mercado internacional de la producción y comercialización de productos mecánicos hidráulicos y de la prestación de servicios de reparación hidráulica de maquinaria pesada ha experimentado un amplio desarrollo a nivel de Norteamérica y el Asia; países como: EEUU, Corea, Japón, Tailandia y la China han realizado grandes inversiones al respecto y han desarrollado con éxito esta industria, la cual abastece con su producción y servicios a una amplia cantidad de países a nivel mundial.

Si bien en el Ecuador la industria de la producción y ensamblado de maquinaria pesada no ha despuntado, si lo ha hecho y con éxito la industria de la venta de productos metálicos hidráulicos y de servicios de reparación hidráulica de maquinaria pesada en general.

Es precisamente la Empresa Meqselective Cía. Ltda., una de las pocas empresas con un amplio reconocimiento nacional, quien ha incursionado en este mercado, con resultados positivos y ampliamente esperanzadores para todos sus directivos.

Bajo esta premisa, y con el firme objetivo de garantizar la presencia y continuidad corporativa de la empresa, es que se decidió elaborar el presente trabajo de tesis, el cual busca dotar a la Empresa Meqselective Cía. Ltda., de un plan estratégico, herramienta útil y necesaria para lograr su completo desarrollo empresarial.

La problemática que inspiró la elaboración del presente trabajo de tesis, se

fundamenta en el hecho cierto de que, la falta de un plan estratégico en la Empresa Meqselective Cía. Ltda., ha limitado ampliamente su desarrollo empresarial y su rendimiento corporativo, imposibilitando de esta manera el desarrollo armónico de las actividades laborales de todos sus colaboradores.

El desarrollo de la presente investigación se viene a constituir en un gran aporte de tipo administrativo que realiza su autor a esta prestigiosa empresa capitalina, ya que mediante la implementación de un plan estratégico dentro de la estructura orgánica de dicha organización, se logrará consolidar de manera definitiva la presencia corporativa de la Empresa Meqselective Cía. Ltda., dentro del mercado industrial de nuestro país.

Originalmente, previa a la elaboración de la investigación, se delimitaron de manera clara y precisa los siguientes objetivos específicos: Realizar un diagnóstico situacional de la Empresa, Realizar el análisis de los Factores Externos e Internos de la Empresa, Elaborar la matriz F.O.D.A., Proponer los principales Objetivos Estratégicos para la Empresa, Proponer un modelo de Plan Estratégico para la Empresa, Proponer un modelo de operatividad para las estrategias determinadas para la empresa, los cuales fueron alcanzados a plenitud y conforme a las expectativas del autor.

Todo el trabajo de tesis, debidamente desglosado por literales, es resumido de la siguiente manera:

Literal a) Título: "PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA MEQSELECTIVE CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE

PICHINCHA, PERÍODO 2013 - 2018”

Literal b) Resumen: Contiene los elementos más importantes y destacables de toda la investigación, entre los que se citan los siguientes: Objetivo general, resultados numéricos de la investigación, la metodología utilizada y las principales conclusiones.

Literal c) Introducción: Contiene la problemática encontrada en la empresa, además, el interés que reviste el tema para la empresa y por qué fue escogido, constan también los objetivos específicos y todo el trabajo de tesis resumido y desagregado por literales.

Literal d) Revisión de Literatura: En este literal se hace constar todo el contenido literario de varias fuentes de investigación, textos y autores, el cual sirvió de base científica para la elaboración del presente trabajo de tesis.

Literal e) Materiales y Métodos: Contiene un resumen sucinto de los principales materiales y equipos de oficina utilizados durante todo el proceso de elaboración de la investigación; además contiene el detalle de los métodos utilizados y de las técnicas aplicadas durante el respectivo trabajo de campo, el cual fuera realizado de manera oportuna durante el proceso investigativo.

Literal f) Resultados: Dentro de la parte orgánica del presente literal, se realiza en primera instancia un análisis de la situación actual de la empresa, así como también se procede a la realización del análisis de sus factores

externos e internos, se elabora la matriz FODA, se estructura la matriz de Alto Impacto y se determinan los principales objetivos estratégicos para la Empresa Meqselective Cía. Ltda.

Literal g) Discusión: Contiene el análisis que realiza el autor a la filosofía empresarial de la organización, es decir, el análisis que se realiza a la misión y la visión empresarial de la compañía, dentro de este literal se diseña los diferentes planes de operatividad para cada uno de los diferentes objetivos estratégicos y se presenta además el modelo de plan estratégico para la empresa.

Literal h) Conclusiones: Contiene dentro de su estructura orgánica todos los aspectos considerados por parte del autor como más importantes y relevantes de todo el trabajo investigativo.

Literal i) Recomendaciones: Abordan aspectos importantes relacionados directamente con las conclusiones citadas en el párrafo anterior, los cuales están debidamente direccionados hacia los principales directivos de la empresa para su inmediato cumplimiento.

Literal j) Bibliografía: Contiene una serie de nombres de textos con sus respectivos autores y casas editoriales, además contiene los nombres de varias direcciones electrónicas que aportaron con material científico al desarrollo de la investigación.

Literal k) Anexos: Dentro de la parte orgánica de este literal, se hace constar en primera instancia el Proyecto de la presente investigación, así como

también los modelos de las respectivas encuestas y de la entrevista realizada tanto a clientes externos, clientes internos y el gerente de la compañía.

d) REVISIÓN DE LITERATURA

MARCO REFERENCIAL:

Cilindro hidráulico

GRÁFICA 1



Cilindro hidráulico de doble efecto.

“Los cilindros hidráulicos (también llamados motores hidráulicos lineales) son actuadores mecánicos que son usados para dar una fuerza a través de un recorrido lineal.”¹

Operación

“Los cilindros hidráulicos obtienen la energía de un fluido hidráulico presurizado, que es típicamente algún tipo de aceite. El cilindro hidráulico consiste básicamente en dos piezas: un cilindro barril y un pistón o émbolo móvil conectado a un vástago. El cilindro barril está cerrado por los dos

¹ Cilindros hidráulicos – Revista La Maquinaria Pesada del SOMECE- publicación marzo de 2012

extremos, en uno está el fondo y en el otro, la cabeza por donde se introduce el pistón, que tiene una perforación por donde sale el vástago. El pistón divide el interior del cilindro en dos cámaras: la cámara inferior y la cámara del vástago. La presión hidráulica actúa en el pistón para producir el movimiento lineal.

La fuerza máxima es función de la superficie activa del émbolo y de la presión máxima admisible, donde:

$$F = P * A$$

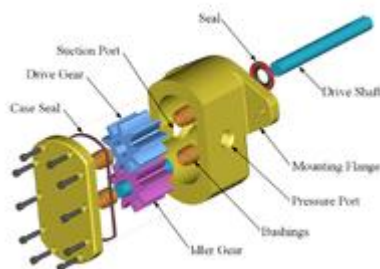
Esta fuerza es constante desde el inicio hasta la finalización de la carrera. La velocidad depende del caudal de fluido y de la superficie del pistón. Según la versión, el cilindro puede realizar fuerzas de tracción y/o compresión.”²

“De forma general los cilindros pueden ser clasificados en dos grupos:

- de simple efecto.
- de doble efecto.

Máquina hidráulica

GRÁFICA 2



Vista detallada de una bomba hidráulica.

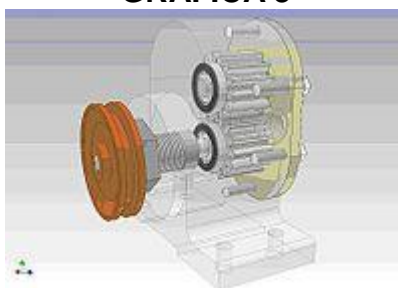
² Cilindros hidráulicos – Revista La Maquinaria Pesada del SOMECE- publicación marzo de 2012

“Una Máquina hidráulica es una variedad de máquina de fluido que emplea para su funcionamiento las propiedades de un fluido incompresible o que se comporta como tal, debido a que su densidad en el interior del sistema no sufre variaciones importantes.

Convencionalmente se especifica para los gases un límite de 100 mbar para el cambio de presión; de modo que si éste es inferior, la máquina puede considerarse hidráulica. Dentro de las máquinas hidráulicas el fluido experimenta un proceso adiabático, es decir no existe intercambio de calor con el entorno.”³

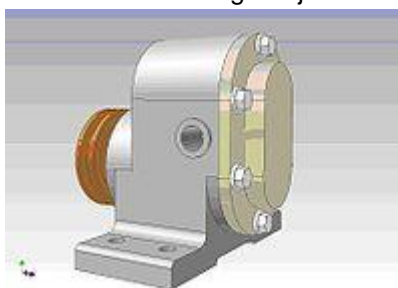
Clasificación

GRÁFICA 3



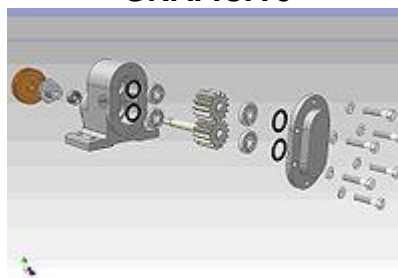
GRÁFICA 4

Bomba de engranajes.



Bomba de engranajes

³ Cilindros hidráulicos – Revista La Maquinaria Pesada del SOMECE- publicación marzo de 2012

GRÁFICA 5

Bomba de engranajes.

“Las máquinas hidráulicas se pueden clasificar atendiendo a diferentes criterios.

Según la variación de energía

En los motores hidráulicos, la energía del fluido que atraviesa la máquina disminuye, obteniéndose energía mecánica, mientras que en el caso de generadores hidráulicos, el proceso es el inverso, de modo que el fluido incrementa su energía al atravesar la máquina.”⁴

“Atendiendo al tipo de energía fluido dinámica que se intercambia a través de la máquina tenemos:

- Máquinas en las que se produce una variación de la energía potencial, como por ejemplo el tornillo de Arquímedes.
- Máquinas en las que se produce una variación de la energía cinética, como por ejemplo aerogeneradores, hélices o turbina pelton. Estas se denominan máquinas de acción y no tienen carcasa.

⁴ Cilindros hidráulicos – Revista La Maquinaria Pesada del SOMECE- publicación marzo de 2012

- Máquinas en las que se produce una variación de la entalpía (presión), como por ejemplo las bombas centrífugas. Estas máquinas se denominan máquinas de reacción.

Según el tipo de intercambio

Teniendo en cuenta el modo en el que se intercambia la energía dentro de la máquina su clasificación puede ser así:

- Máquinas de desplazamientos positivos o volumétricos. Se trata de uno de los tipos más antiguos de máquinas hidráulicas y se basan en el desplazamiento de un volumen de fluido comprimiéndolo. El ejemplo más claro de este tipo de máquinas es la bomba de aire para bicicletas. Suministran un caudal que no es constante, para evitarlo en ocasiones se unen varias para lograr una mayor uniformidad. Estas máquinas son apropiadas para suministros de alta presión y bajos caudales.”⁵

Según el encerramiento

“Atendiendo a la presencia o no de carcasa:

- 1) Máquinas no entubadas como pueden ser las máquinas de acción.
- Máquinas entubadas.

⁵ Cilindros hidráulicos – Revista La Maquinaria Pesada del SOMECE- publicación marzo de 2012

Según el movimiento

Existen otros criterios, como la división en rotativas y alternativas, dependiendo de si el órgano intercambiador de energía tiene un movimiento rotativo o alternativo, esta clasificación es muy intuitiva pero no atiende al principio básico de funcionamiento de estas máquinas.

En la tabla siguiente se muestra un resumen de la clasificación de las máquinas hidráulicas (l = líquido, g = gas).

		Alternativas - Bombas de émbolo
	Volumétricas	Rotativas - Bombas rotoestáticas
Motoras	Turbinas	hidráulicas
	Turbomáquinas	Aerogeneradores (g) (Máquina axial)
		Alternativas - Bombas de émbolo
	Volumétricas	Rotativas - Bombas rotoestáticas
Generadoras	Bombas	rotodinámicas o
	Turbomáquinas	centrífugas (máquina radial) (l)
		Ventiladores (g) (Máquina axial)." ⁶

⁶ Cilindros hidráulicos – Revista La Maquinaria Pesada del SOMECE- publicación marzo de 2012

MARCO CONCEPTUAL:

Concepto de Plan:

“Un **plan** es una **intención** o un **proyecto**. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una **acción**, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra.”⁷

LA PLANIFICACIÓN ESTRETÉGICA:

Conceptos de varios autores

“Desde años atrás en la historia siempre ha existido la noción de administración y con ella de planeación. Pero es una noción inconsciente, pues una vez comienza a plasmarse el pensamiento administrativo, se empieza a percibir la importancia de la planeación.

Muchos autores se han preocupado por la función de planeación y han desarrollado sus propias definiciones, aunque lo expresan diferente, guardan elementos comunes; todos ellos coinciden en considerar que la planeación se convierte en la función fundamental del proceso administrativo para la supervivencia de la empresa:

FAYOL: Afirma que la Toma de Decisiones también hace parte de las funciones de la organización. Señaló como las funciones del administrador la prevención, organización, coordinación y control, que expresado en términos

⁷ KOONTZ, Harold y O'DONELL CIRIL, Welhrich. Administration. México: Edit. McGraw and Hill. 1985.

más actuales no es otra cosa que la planeación, organización, dirección y control.

KOONTZ O'DONNELL: Junto a Terry apoyan a Fayol al decir que la previsión es la base de la planeación. Considera la planeación como: una función administrativa que consiste en seleccionar entre diversas alternativas los objetivos, las políticas, los procedimientos y los programas de una empresa.

Definen la planeación con un puente que se erige donde nos encontramos y donde queremos ir. Es un proceso intelectual, es la determinación consciente de vías de acción.

Para estos autores la planeación es la más básica de todas las funciones administrativas, la cual implica una definición previa de objetivos y una descripción de las acciones que van a realizar para lograrlos, presentándose en este punto un proceso de toma de decisiones frente a los diversos programas de acción que pueden darse.

Planear es entonces decidir anticipadamente qué hacer, cuándo, cómo, quién, porque si bien es imposible conocer el futuro, no planear implicaría dejar las diversas situaciones sometidas al azar, a la casualidad y esta lógicamente no es la mejor manera de manejar una empresa.”⁸

“AGUSTIN REYES PONCE: Consiste en fijar el curso concreto de acción

⁸ KOONTZ, Harold y O'DONNELL CIRIL, Welrich. Administration. México: Editorial McGraw and Hill.1985.

que a de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.

JOSSEPH L. MASSIE: Método por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre las alternativas, cursos de acción a partir de los cuales establece los objetivos.

BURT K. SCANLAN: Sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias.

GEORGE R. TERRY: Es la selección y relación de hechos así como la información y el uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se creen son necesarias para alcanzar los resultados deseados.

ERNEST DALE: Determinación del conjunto de objetivos para obtenerse en el futuro y los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos.”⁹

RUSELL ACKOFF: “Al igual que Koontz es consciente de la necesidad de planear en las organizaciones, pero además considera que procurar que esta sea útil es realmente difícil, pues es una de las actividades humanas de

⁹ RUSSELL L, Ackoff. Un concepto de planeación de empresa. Editorial Limusa. 1 ed. 1988.

mayor complejidad, por lo tanto equivocarse no es un error pero conformarse con ello sí lo es.

Para Ackoff la planeación es: "...un proceso de toma de decisiones, pero es igualmente claro que la toma de decisiones no siempre equivale a la planeación".

Ackoff toma a esta función administrativa como lo que hacemos antes de realizar una acción, es decir, es una toma de decisión "anticipada", donde se decide qué va a hacerse y de qué manera, para conseguir determinadas cosas en el futuro, por esto deben tomarse decisiones antes de actuar, pero de lo contrario la planeación no sería necesaria.

Finalmente, afirma sobre el significado de la planeación, sostiene que "El no hacerlo bien no es un pecado, pero el no hacerlo lo mejor posible, sí lo es."¹⁰

"A raíz de que la planeación es un proceso constante no debe pensarse en un plan definitivo, sino provisional que se revisa continuamente, todo esto en busca de una planeación realmente efectiva.

GUZMÁN VALDIVIA: Define la planeación así: "actividad sistémica apoyada en datos objetivos en posibilidades reales, en estudios técnicos para que la previsión sirva de fundamento sólido a las políticas y programas y estos sean a su vez instrumentos eficaces y de verdadera utilidad."

Al igual, Valdivia reconoce la importancia de la previsión dentro de lo posible,

¹⁰ RUSSELL L, Ackoff. Un concepto de planeación de empresa. Editorial Limusa. 1 ed. 1988.

tomando en cuenta todos aquellos agentes que puedan influir en cualquier forma sobre la empresa.

Dentro de estos factores están los externos como: estabilidad de la política gubernamental, grados de intervención estatal, tendencias de la población, empleo, salarios, las condiciones de adquisición de materia prima, transporte, entre otros. Y los internos: previsión de ventas e inversión de capital entre otros.

IDALBERTO CHIAVENATO: Describe a la planeación como: la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos, se trata de un modelo teórico para la acción futura.”¹¹

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

“Es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

Sallenave (1991), afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de

¹¹ CHIAVENATO, Idalberto. “Introducción a la teoría General de la Administración”. Mc Graw Hill. Bogotá, 1986.

determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa."

La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna. La expresión Planificación Estratégica es un Plan Estratégico Corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

Es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica. Estas actividades son de muy variado tipo y van desde una reunión anual de directivos para discutir las metas para el ejercicio entrante, hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior. Son aquellos mecanismos formales, es decir, de obligado cumplimiento a plazo fijo, que "fuerzan" el desarrollo de un plan estratégico para la empresa.

Aporta una metodología al proceso de diseño estratégico, guían a la dirección en la tarea de diseñar la estrategia."¹²

“La planificación estratégica no es sólo una herramienta clave para el

¹² STANTON, ETZEL Y WALKER. Resumen Fundamentos de Marketing .XIII edición, Edit. McGraw Hill. México. (2005)

directivo, implica, necesariamente, un proceso interactivo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización; la dirección general marca metas generales para la empresa (apoyada en la información de mercados recibida, con seguridad, de las unidades inferiores) y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente; esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente retocados, etc. Como consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planificación estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización.

La empresa selecciona, entre varios caminos alternativos, el que considera más adecuado para alcanzar los objetivos propuestos. Generalmente, es una planeación global a largo plazo.

La planeación estratégica exige cuatro fases bien definidas: formulación de objetivos organizacionales; análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa; análisis del entorno; formulación de alternativas estratégicas.”¹³

“La planeación estratégica: es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades

¹³ STANTON, ETZEL Y WALKER. Resumen Fundamentos de Marketing .XIII edición, Edit. McGraw Hill México. (2005)

satisfactorios.

La planeación estratégica y su conjunto de conceptos y herramientas no surgieron sino hasta principios de la década de los años sesenta. Anteriormente la Administración se las arreglaba bastante bien con la planeación de operaciones, pues, con el crecimiento continuo de la demanda total era difícil estropear los negocios, aún en el caso de administraciones deficientes. Pero entonces estallaron los turbulentos años 70. Y hubo una sucesión de crisis: Los precios del petróleo se dispararon como consecuencia de la guerra en el Medio Oriente. Sobrevino una escasez de materiales y energía, acompañada de una inflación de dos dígitos y luego el estancamiento económico y el aumento del desempleo.

Mercaderías de bajo costo y alta calidad, procedente de Japón y otros lugares, empezaron a invadir principalmente a Estados Unidos, apoderándose de las participaciones de industrias muy fuertes, como las del acero, automóviles, motocicletas, relojes y cámaras fotográficas. Todavía, posteriormente, algunas empresas tuvieron que vérselas con una creciente ola de irregularidades en industrias claves como las de telecomunicaciones, transportes, energía, servicios, de salud, leyes, y contabilidad. Las empresas que habían funcionado con las antiguas reglas, se enfrentaban ahora a una intensa competencia doméstica y externa que desafiaba sus venerables prácticas de negocios.”¹⁴

¹⁴ STANTON, ETZEL Y WALKER. Resumen Fundamentos de Marketing .XIII edición, Edit. McGraw Hill México. (2005)

Esta sucesión de sacudidas hizo necesario un nuevo proceso de planeación de la administración para mantener saludables las empresas, a pesar de los trastornos ocurridos en cualquiera de sus negocios o líneas de productos.

La planificación estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales. Un plan estratégico completo guía cada una de las áreas en la dirección que la organización desea seguir y les permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas. La relación entre la planificación estratégica y la de operaciones es parte importante de las tareas de la gerencia.”¹⁵

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

“Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa.

Es decir, su tamaño, ya que esto implica qué cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

“Ha de destacarse que el presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder

¹⁵ STANTON, ETZEL Y WALKER. Resumen Fundamentos de Marketing .XIII edición, Edit. McGraw Hill México. (2005)

lograr las metas trazadas por las empresas. También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que va a regir la empresa, la misión es fundamental, ya que ésta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores.

EVOLUCIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

La Planificación Estratégica, constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias) Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Hace falta impulsar el desarrollo cultural, esto significa que todas las personas relacionadas con la organización se desarrollen en su saber, en sus expectativas, en sus necesidades, y en sus formas de relacionarse y de enfrentar al mundo presente y futuro, esencialmente dinámico.

En la década de los sesenta, el término planeación a largo plazo se usó para describir el sistema. El proceso de Planificación Estratégica se comenzó a experimentar a mediados de los años setenta.

Se consideran cuatro puntos de vista en la planeación estratégica: El Porvenir de Las Decisiones Actuales."¹⁶

¹⁶ KOTLE, PHILLIP Y ARMSTRONG. Fundamentos de Marketing. VI edición, Edit. Prentice Hall. (2006)

Primero, “la planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

Segundo, la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.”¹⁷

“Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico,

¹⁷ KOTLE, PHILLIP Y ARMSTRONG. Fundamentos de Marketing. VI edición, Edit. Prentice Hall. (2006)

durante el cual se elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos.

La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

Tercero, la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.

Cuarto, un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.”¹⁸

¹⁸ KOTLE, PHILLIP Y ARMSTRONG. Fundamentos de Marketing. VI edición, Edit. Prentice Hall. (2006)

DECISIONES ESTRATÉGICAS

Análisis de la Empresa.

“El análisis de la empresa proporciona una información cuantitativa y cualitativa importante para el resto del Plan de Marketing, dentro del cual hay que tomar múltiples decisiones: a qué mercados hay que vender, qué propiedades debe tener el producto, a qué precio, qué canales deben usarse, qué servicios deben proporcionarse, qué promoción utilizar, etc. El análisis de la empresa nos permitirá responder a esas preguntas.

Filosofía de la Empresa, su descripción y sus productos

Es importante describir brevemente los objetivos predeterminados de la empresa, su historia y la de sus productos, los productos actuales y la organización utilizada. Considerando las aspiraciones de la empresa al desarrollar el Plan de Marketing se tendrá más posibilidades de implementarlo efectivamente en la organización.

Se deben conocer los objetivos existentes de ventas, de producción y de marketing, y para cada producto el margen de ganancia, los costos y la contribución a los beneficios globales.”¹⁹

“Si una empresa no tiene una filosofía propia o unos fines claros es el momento de plantearlos. Todas las empresas son diferentes. Si el Plan de Marketing no refleja la filosofía básica de la empresa, sus posibilidades de

¹⁹ Alfredo López Altamirano - Manuel Osuna Coronado, Introducción al estudio de mercados - (1986)

éxito son reducidas.

La filosofía actual de la empresa es la base para confeccionar objetivos y estrategias para el futuro. Conociéndola se puede evaluar el grado de adaptación de la empresa a las necesidades de la empresa y/o a las necesidades y deseos de sus consumidores.

Es importante relatar una breve historia de la empresa y de sus productos. Es el momento de describir el producto que se pretende promover con el Plan de Marketing. Se debe incluir una perspectiva histórica y su evolución, así como una descripción de los resultados obtenidos por la empresa y por sus productos.

Solamente mediante un análisis de la empresa y de sus productos desde una perspectiva histórica se pueden establecer las líneas maestras que servirán para el futuro de la empresa.

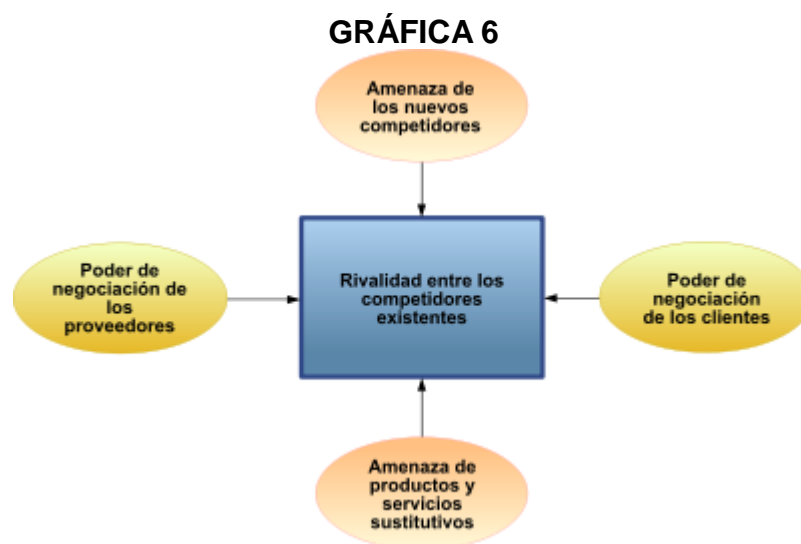
Se debe describir el organigrama organizativo de la empresa. Hay que analizar si el departamento de marketing tiene los suficientes medios para implementar eficientemente el Plan de Marketing.”²⁰

“Es necesario entender las relaciones existentes entre el departamento de Marketing y el resto de la empresa. En teoría todas las áreas de marketing deben depender directamente del Director General de la Compañía. Esto significa que las decisiones del Director de Marketing influirán en las ventas, precios, productos, distribución, publicidad, promoción, etc.

²⁰ Alfredo López Altamirano - Manuel Osuna Coronado, Introducción al estudio de mercados - (1986)

Antes de intentar implantar un Plan de Marketing se debe estar seguro de que el departamento de marketing posee los medios adecuados y tiene la capacidad de llevarlo a cabo. De no ser así, este es el primer objetivo que debe tener el departamento de marketing.”²¹

Análisis Porter de las cinco fuerzas



Esquema ilustrativo de las cinco fuerzas identificadas por Porter.

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

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

²¹ Alfredo López Altamirano - Manuel Osuna Coronado, Introducción al estudio de mercados - (1986)

LAS CINCO FUERZAS DE PORTER:

(F1) Poder de negociación de los Compradores o Clientes

Si en un sector de la economía entran nuevas empresas, la competencia aumentará y provocará una ayuda al consumidor logrando que los precios de los productos de la misma clase disminuyan; pero también ocasionará un aumento en los costos, ya que si la organización desea mantener su nivel en el mercado deberá realizar gastos adicionales. Esta amenaza depende de:

- a) Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías.
- b) Grado de dependencia de los canales de distribución.
- c) Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costes fijos.
- d) Volumen comprador.
- e) Costes o facilidades del cliente de cambiar de empresa.
- f) Disponibilidad de información para el comprador.
- g) Capacidad de integrarse hacia atrás.
- h) Existencia de productos sustitutos.
- i) Sensibilidad del comprador al precio.
- j) Ventaja diferencial (exclusividad) del producto.
- k) Análisis RFM del cliente (Compra Recientemente, Frecuentemente,

Margen de Ingresos que deja).”²²

(F2) Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores

“El poder de negociación se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder de que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc. Por ejemplo: las empresas extractoras de petróleo operan en un sector muy rentable porque tienen un alto poder de negociación con los clientes. De la misma manera, una empresa farmacéutica con la exclusiva de un medicamento tiene un poder de negociación muy alto. La capacidad de negociar con los proveedores, se considera generalmente alta por ejemplo en cadenas de supermercados, que pueden optar por una gran cantidad de proveedores, en su mayoría indiferenciados. Algunos factores asociados a la segunda fuerza son:

- Facilidades o costes para el cambio de proveedor.
- Grado de diferenciación de los productos del proveedor.
- Presencia de productos sustitutivos.
- Concentración de los proveedores.
- Solidaridad de los empleados (ejemplo: sindicatos).
- Amenaza de integración vertical hacia adelante de los proveedores.
- Amenaza de integración vertical hacia atrás de los competidores.

²² Michael E. Porter is a leading authority on competitive strategy 1980

- Coste de los productos del proveedor en relación con el coste del producto final.

(F3) Amenaza de nuevos entrantes

Mientras que es muy sencillo montar un pequeño negocio, la cantidad de recursos necesarios para organizar una industria aeroespacial es altísima. En dicho mercado, por ejemplo, operan muy pocos competidores, y es poco probable la entrada de nuevos actores. Algunos factores que definen ésta fuerza son:

- Existencia de barreras de entrada.
- Economías de escala.
- Diferencias de producto en propiedad.
- Valor de la marca
- Costes de cambio.
- Requerimientos de capital.
- Acceso a la distribución.
- Ventajas absolutas en coste.
- Ventajas en la curva de aprendizaje.
- Represalias esperadas.
- Acceso a canales de distribución.

- Mejoras en la tecnología.”²³

(F4) Amenaza de productos sustitutivos

“Como en el caso citado en la primera fuerza, las patentes farmacéuticas o tecnologías muy difíciles de copiar, permiten fijar los precios en solitario y suponen normalmente una muy alta rentabilidad. Por otro lado, mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad. Podemos citar, entre otros, los siguientes factores:

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Coste o facilidad de cambio del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.

(F5) Rivalidad entre los competidores

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

Aplicación:

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter propone un modelo de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de un sector,

²³ Michael E. Porter is a leading authority on competitive strategy 1980

normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector.”²⁴

MATRIZ D.O.F.A.



“Se puede definir como el enfrentamiento de factores internos y externos, con el propósito de generar estrategias alternativas. Por ejemplo, una empresa poseedora de mucho capital de trabajo (una fortaleza interna) podría aprovecharse del gran crecimiento de la industria aeroespacial (40% anual) comprando una firma en dicho sector. Este ejemplo sólo ilustra comparación uno a uno. En la mayoría de las situaciones, las relaciones internas y externas son mucho más complicadas y el proceso de cotejamiento requiere mayor reflexión.

La matriz D.O.F.A. es una importante herramienta de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA y DA. Las letras F, O, D y A representan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Las estrategias FO se basan en el uso de las fortalezas internas de una firma con el objeto de aprovechar las

²⁴ Michael E. Porter is a leading authority on competitive strategy 1980

oportunidades externas. Sería ideal para una empresa poder usar sus fortalezas y así mismo explotar sus oportunidades externas. Ella podría partir de sus fortalezas y mediante el uso de sus recursos aprovecharse del mercado para sus productos y servicios. Por ejemplo, Mercedes Benz, a través de sus conocimientos técnicos y su imagen de calidad (fortalezas internas) podría usar para su beneficio la creciente demanda de carros de lujo (oportunidad externa) ampliando su producción.”²⁵

PASOS PARA CONSTRUIR UNA MATRIZ D.O.F.A

“Los pasos para construir una matriz DOFA son los siguientes:

1. Hacer una lista de las fortalezas internas claves.
2. Hacer una lista de las debilidades internas decisivas.
3. Hacer una lista de las oportunidades externas importantes.
4. Hacer una lista de las amenazas externas claves.
5. Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la casilla apropiada.
6. Cortear las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.
7. Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.

²⁵ Dofamatrix.blogspot.com/2009/06/matriz-dofa.html

PREPARACIÓN DE LA MATRIZ DOFA

Esta parte del análisis es la más conocida y practicada en el medio empresarial. Esta parte del proceso se convierte en una mesa redonda donde se procede a identificar los cuatro componentes de la matriz. Los cuatro componentes de la matriz se dividen en los aspectos de índole interno que corresponden a las fortalezas y las debilidades al interior de la empresa que llevará a cabo el proyecto, y los aspectos externos, de contorno, o del medio en el que se desenvuelve la compañía. Estos últimos se refieren a las oportunidades y las amenazas.²⁶

“Usualmente la matriz se presenta en un cuadro de 2 x 2, donde la columna uno y dos corresponden a las oportunidades y amenazas respectivamente. La fila superior e inferior son para las fortalezas y las debilidades respectivamente. La presentación de la matriz y su correspondiente ordenamiento de sus temas componentes tiene su justificación en el manejo de reuniones y trabajos de grupo. La teoría relacionada con la sicología empresarial (también estudiada en sicología de grupos), sugiere que cuando se pretende discutir un proyecto de alto impacto en una empresa, se ve una clara tendencia hacia el pesimismo si se empieza la discusión del proyecto partiendo de las amenazas y las debilidades de la empresa, mientras que el grupo de trabajo se torna más receptivo cuando se inicia con las fortalezas y las oportunidades que corresponde a la parte positiva de la empresa, lo cual implica reconocer que se tiene un buen potencial para poder enfrentar el reto

²⁶ Dofamatriz.blogspot.com/2009/06/matriz-dofa.html

de llevar a cabo el proyecto a emprender. En el diligenciamiento de la matriz se debe tratar de identificar aspectos claves como la estructura organizacional, las finanzas, políticas de estado, lineamientos empresariales, factores ambientales, logística, mercadotecnia, inventarios, investigación, relaciones comunitarias, gremios relacionados, etc. No se debe dejar al azar de la improvisación oportunidades o problemas que se pueden prever con anterioridad y estar preparado para ello.”²⁷

Definición de la misión, visión y valores de la empresa.

“Si quieres definir, redefinir o ratificar, la **misión, visión y valores** de tu empresa, este es tu post. Está garantizado que las empresas, que disponen de una declaración explícita y compartida (tanto con clientes como empleados) de su **misión, visión y valores** orientan mejor sus acciones de marketing y afrontan de forma óptima sus imprevistos, ya que tanto sus directivos como los empleados saben perfectamente, quienes son, quienes quieren ser en un futuro y los valores que tienen para poder conseguirlo.

La **misión** define principalmente, cual es nuestra labor o actividad en el mercado, además se puede completar, haciendo referencia al público hacia el que va dirigido y con la singularidad, particularidad o factor diferencial, mediante la cual desarrolla su labor o actividad. Para definir la **misión** de nuestra empresa, nos ayudará responder algunas de las siguientes preguntas: ¿qué hacemos?, ¿cuál es nuestro negocio?, ¿a qué nos dedicamos?, ¿cuál es nuestra razón de ser?, ¿quiénes son nuestro público

²⁷ Dofamatriz.blogspot.com/2009/06/matriz-dofa.html

objetivo?, ¿cuál es nuestro ámbito geográfico de acción?, ¿cuál es nuestra ventaja competitiva?, ¿qué nos diferencia de nuestros competidores?

La **visión** define las metas que pretendemos conseguir en el futuro. Estas metas tienen que ser realistas y alcanzables, puesto que la propuesta de visión tiene un carácter inspirador y motivador. Para la definición de la **visión** de nuestra empresa, nos ayudará responder a las siguientes preguntas: ¿qué quiero lograr?, ¿dónde quiero estar en el futuro?, ¿para quién lo haré?, ¿ampliaré mi zona de actuación?

Los **valores**, son principios éticos sobre los que se asienta la cultura de nuestra empresa y nos permiten crear nuestras pautas de comportamiento.

No olvidemos que los valores son la personalidad de nuestra empresa y no pueden convertirse en una expresión de deseos de los dirigentes, sino que tienen que plasmar la realidad. No es recomendable formular más de 6 o 7 **valores**, si no, perderemos credibilidad. Responder a las siguientes preguntas nos ayudará a definir nuestros valores corporativos: ¿cómo somos?, ¿en qué creemos?”²⁸

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

“Son declaraciones que describen la naturaleza, el alcance, el estilo, los ideales y sueños de una organización para el mediano y largo plazo. En conjunto configuran una definición operativa de la visión y cuyo logro nos permite saber si la hemos alcanzado.

²⁸ Robertoespinoza.es/2012/10/14/cómo-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/

Cada objetivo estratégico debe responder las siguientes preguntas: ¿qué se quiere lograr?, ¿cuándo se debe lograr?, ¿cómo se sabrá si se ha logrado?

Toda organización, una vez que ha establecido y tiene clara su Misión y Visión, debe definir sus **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS O DE LARGO PLAZO**, es decir, aquellos enunciados que orientan el camino hacia un fin concreto en un futuro a varios años.

META: Las Metas proporcionan un sentido de dirección, sin una meta, los individuos al igual que las empresas o departamentos tienden a la confusión, reaccionan ante los cambios del entorno sin un sentido claro de lo que en realidad quieren alcanzar. Al establecer metas, la gente y las organizaciones refuerzan su motivación y encuentran una fuente de inspiración que los ayuda a rebasar los inevitables obstáculos que encuentran.

ESTRATEGIAS: Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Es también el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización.

ACTIVIDADES: Conjunto de las acciones y tareas a las que algo o alguien se dedica; conjunto de las acciones que conforman un campo determinado o van encaminadas a alcanzar un fin específico.”²⁹

TÁCTICAS: “Las tácticas definen las acciones particulares que cada parte realiza en la ejecución de su estrategia. Mientras que la estrategia marca la línea general de actuación, las tácticas son las acciones en las que se

²⁹ KOTLE, PHILLIP. Fundamentals de Marketing. VI edición, Edit. Prentice Hall. (2006)

concreta dicha estrategia. La táctica contesta a la pregunta de cómo llevamos a cabo nuestros planes e ideas. Calcular con exactitud cada movimiento, encontrar maniobras, combinaciones o recursos para mejorar nuestra posición es competencia de la táctica.”³⁰

POLITICAS: “Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización.

En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian al logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias

PRESUPUESTO: Los presupuestos son programas en los que se les asignan cifras a las actividades; implican una estimación de capital, de los costos, de los ingresos, y de las unidades o productos requeridos para lograr los objetivos.

Los presupuestos son un elemento indispensable al planear, ya que a través de ellos se proyectan en forma cuantificada, los elementos que necesita la empresa para cumplir con sus objetivos.

Sus principales finalidades consisten en determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos, a la vez que controlan las actividades de la organización en términos financieros

³⁰ KOTLE, PHILLIP. Fundamentals de Marketing. VI edición, Edit. Prentice Hall. (2006)

RESPONSABLES: Los responsables son aquellos departamentos o personas sobre los cuales recae la responsabilidad de que se cumplan los objetivos planteados.”³¹

MATRIZ EFE - EFI

LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)

CUADRO 2
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

ÁREAS DE TRABAJO		PONDERACIÓN	Sin importancia 0,0		
PRIORITARIAS			Muy importante 1,0		
Subsecuentes		IMPACTO	Debilidad Importante 1	Fortaleza Importante 4	
				Debilidad Menor 2	Fortaleza Menor 3
Nº	FORTALEZAS	PESO	IMPACTO	PESO PONDERADO	
1					
2					
3					
n					
Nº	DEBILIDADES	PESO	IMPACTO	PESO PONDERADO	
1					
2					
3					
n					
T O T A L :		1.00			

“Un paso resumido para realizar una auditoría o análisis interno de la administración estratégica consiste en construir una matriz EFI. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo

³¹ LEXUS EDITORES, Diccionario enciclopédico, 1998 Ediciones Trébol, Barcelona

contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales.

Paso 1: Haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo más específico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.

Paso 2: Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0

Paso 3: Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía.

Paso 4: Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

Paso 5: Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte. La matriz EFI, al igual que la matriz EFE, debe incluir entre 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0.

Cuando un factor interno clave es una fuerza y al mismo tiempo una debilidad, el factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y a cada uno se le debe asignar tanto un peso como una calificación.”³²

“Lo relevante es comparar el peso ponderado total de las fortalezas contra el de las debilidades, determinando si las fuerzas internas de la organización son favorables o desfavorables, o si el medio interno de la misma es favorable o no.

Ponderación:

Se asigna 0.0 (ninguna importancia) hasta 1 (gran importancia)

Calificación: Se asigna

³² David, Fred R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. 9ª Edición. Editorial Prentice Hall.

1 = Debilidad importante

2 = Debilidad menor

3 = Fortaleza menor

4 = Fortaleza importante

Resultado Ponderado Total:

Resultados menores de 2.5 indican predominio de las debilidades en la empresa u organización, mientras que valores mayores que 2.5 denotan preponderancia de las fortalezas.³³

EL ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA: LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)

**CUADRO 3
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS**

ÁREAS DE TRABAJO		PONDERACIÓN	Sin Importancia 0,0		
			Muy Importante 1,0		
PRIORITARIAS		IMPACTO	Amenaza Importante 1	Oportunidad Importante 4	
Subsecuentes			Amenaza Menor 2	Oportunidad Menor 3	
Nº	OPORTUNIDADES:	PESO	IMPACTO	PESO PONDERADO	
1					
2					
3					
n					
Nº	AMENAZAS:	PESO	IMPACTO	PESO PONDERADO	
1					
2					
3					
n					
T O T A L :		1.00			

“La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

³³ David, Fred R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. 9ª Edición. Editorial Prentice Hall.

Paso 1: Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa.

Paso 2: Abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.

Paso 3: Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0

Paso 4: Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la

industria. Multiplique el paso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

Paso 5: Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.”³⁴

Ponderación:

“Se asigna 0.0 (ninguna importancia) hasta 1 (gran importancia)

Calificación: Se asigna

1 = Amenaza importante

2 = Amenaza menor

3 = Oportunidad menor

4 = Oportunidad importante

³⁴ David, Fred R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. 9ª Edición. Editorial Prentice Hall.

Resultado Ponderado Total:

Resultados menores de 2.5 indican predominio de las amenazas en la empresa u organización, mientras que valores mayores que 2.5 denotan preponderancia de las oportunidades.”³⁵

³⁵ David, Fred R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. 9ª Edición. Editorial Prentice Hall.

e) MATERIALES Y MÉTODOS

MATERIALES:

Dentro del grupo de materiales que se precisaron para la elaboración del presente trabajo de tesis constan los siguientes:

CUADRO 4

Cantidad:	Unidad:	Concepto:
Equipos de escritorio:		
1	U.	Computadora de escritorio
1	U.	Impresora Laser
1	U.	Tóner
1	U.	Calculadora de escritorio
Materiales de oficina:		
4	Resma	Papel bond
4	U.	Cd's
1	U.	Dispositivo USB almacenador de datos
1	U.	Esferográfico
1	U.	Portaminas
1	U.	Engrapadora

MÉTODOS:

Método Histórico:

El método histórico fue utilizado en el punto concerniente a los resultados, en el momento mismo de abordar la temática referente a los antecedentes históricos de la creación de la empresa, su evolución corporativa y su realidad actual.

Método Analítico:

La utilización del método analítico se hizo efectiva al momento de la realización del análisis de los factores externos e internos de la empresa.

Método Descriptivo:

Se recurrió a la utilización del método descriptivo al momento de realizar el análisis y la interpretación de todas y cada una de las respuestas y los datos que se obtuvieron a través de la aplicación de las encuestas y de la entrevista realizada al gerente de la empresa.

Método Inductivo:

El método inductivo se utilizó al momento de la realización del análisis de varios hechos particulares de la Empresa Meqselective Cía. Ltda., para luego, a través de la formulación de lineamientos generales, poder llegar satisfactoriamente al planteamiento de los principales resultados de la investigación.

Método Deductivo:

La utilización del método deductivo se efectivizó al momento de realizar el planteamiento del informe final de la investigación, así como también en el planteamiento de las respectivas conclusiones y recomendaciones del presente trabajo de tesis.

TÉCNICAS:**La Observación Directa:**

La técnica de la observación directa fue utilizada durante las diferentes visitas que se realizaron a las instalaciones físicas de empresa, a través de la aplicación de la observación directa "in situ", se tuvo acceso a información

relevante, tanto de los aspectos físicos, administrativos y locacionales de la empresa.

La Entrevista:

La técnica de la entrevista fue aplicada al Ing. Jimmy Noroña Zambrano, Gerente General de la Empresa Meqselective Cía. Ltda.

La Encuesta:

La técnica de la encuesta fue aplicada exitosamente a 226 personas, quienes forman parte de una muestra representativa del total de clientes externos, así como también a todos los 31 clientes internos de la Empresa Meqselective Cía. Ltda.

Población y muestra:

Para determinar con exactitud el número de personas que debieron ser encuestadas, se tomó como referente práctico el número total de clientes con los que en la actualidad cuenta la empresa, es decir 700 personas, luego de ello se procedió de la siguiente manera:

$$n = \frac{N}{1 + e^2 N}$$

n = Muestra

N = Población de estudio

e = Margen de error 5%

$$n = \frac{700}{1 + (0.05)^2 700} = 226$$

f) RESULTADOS

Diagnóstico Situacional de la Empresa MEQSELECTIVE CIA. LTDA.

Reseña histórica

El 26 de noviembre de 1998 ingresa al mercado de la ciudad de Quito, la Empresa MEQSELECTIVE CIA. LTDA., cuya actividad principal se circunscribe a la venta al por mayor de productos metálicos y servicios de reparación hidráulica de maquinaria pesada, diseño y fabricación de todo tipo de cilindro hidráulico, fabricación de piezas metalmecánicas, venta de elementos constitutivos de sistema hidráulico, como son: empaquetadura hidráulica, manómetros de control de fluido hidráulico, mirillas de control de volumen de fluido, válvulas reguladoras de caudal hidráulico, etc., dicha organización cuenta en la actualidad con más de 700 clientes, los cuales se encuentran distribuidos en las tres regiones naturales del Ecuador.

La empresa está distribuida administrativamente de la siguiente manera:

Junta General de Accionistas, Gerencia General, Gerencia de Comercialización, Gerencia de Operaciones y Contabilidad General, cada una de las gerencias asistidas por sus diferentes jefaturas.

La empresa cuenta en la actualidad con una planta laboral de 31 personas, las cuales se encuentran distribuidas dentro de los departamentos técnicos, administrativos y de servicios; personal técnico y administrativo con una amplia formación profesional y capacidad comprobada, características éstas

que se han llegado a constituir en el pilar fundamental sobre el cual se ha forjado el amplio prestigio del que goza la empresa a nivel nacional.

Misión de la empresa

“Suministrar productos y servicios relacionados con el revestimiento de cromo duro, metalización electroquímica, sistemas hidráulicos y construcción mecánica, con la más alta tecnología y calidad”.

Visión de la empresa:

“Ser los líderes en la Industria Ecuatoriana de revestimiento con cromo duro, diseño y fabricación de cilindros hidráulicos y construcción mecánica, teniendo como premisa la mejor tecnología del proceso”.

Factores Locacionales de la empresa:

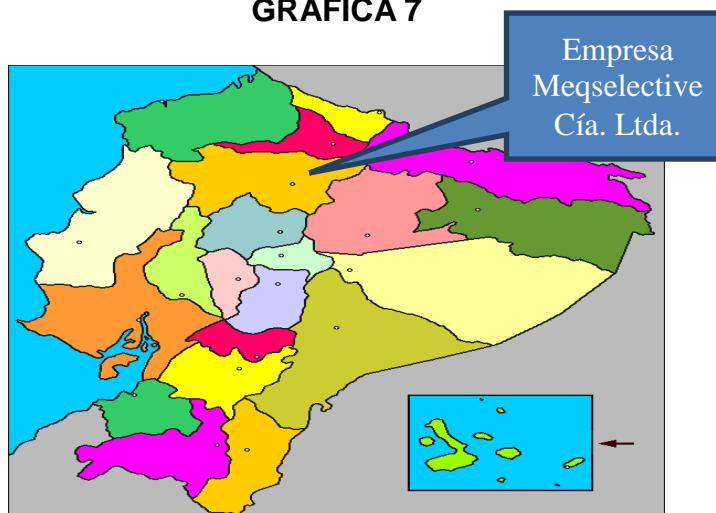
Macro localización:

La Empresa MEQSELECTIVE CIA. LTDA., está ubicada en la provincia de Pichincha, en el cantón Quito, al norte del país.

San Francisco de Quito, capital del Ecuador y de la provincia de Pichincha, se ubica entre los ramales de la cordillera de los Andes, en las laderas orientales del volcán Pichincha, a sólo 13,5 Kilómetros de la línea equinoccial (coordenadas de latitud 0°. 0 min. 0 seg.).

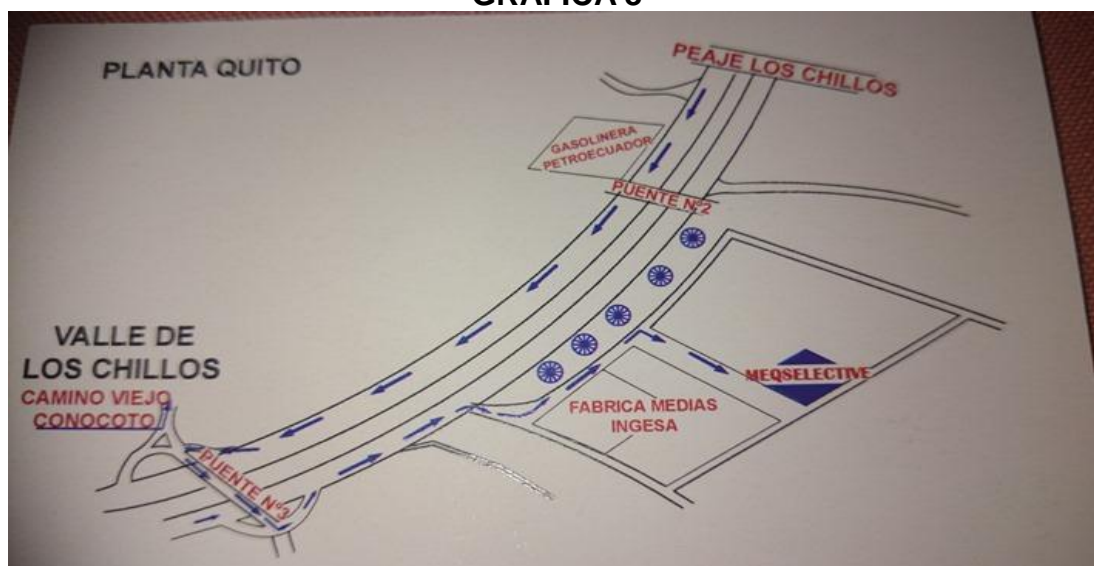
La geografía de Quito se caracteriza por su relieve irregular, su altitud varía entre los 1.500 y los 4.200 metros sobre el nivel del mar.

GRÁFICA 7

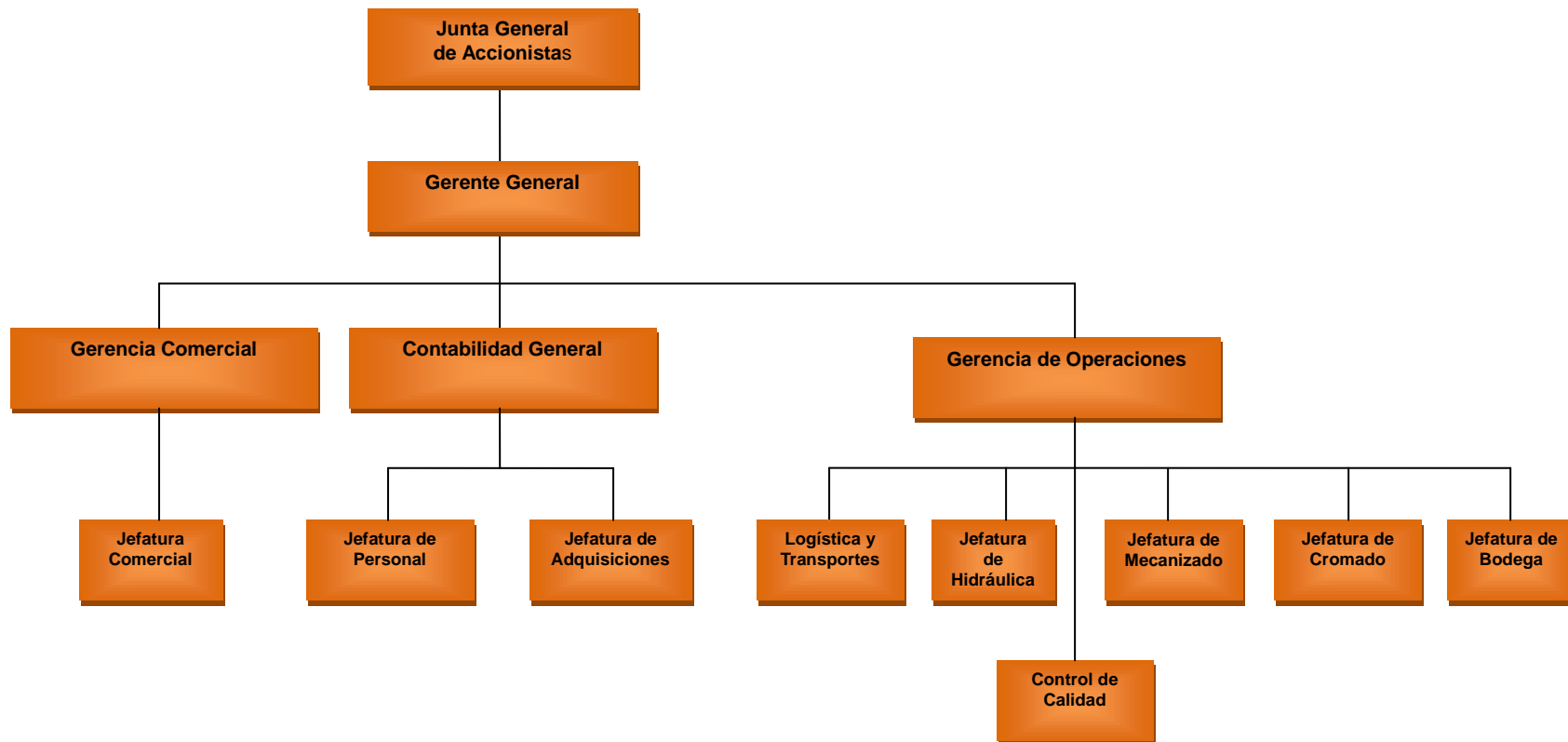
**Micro localización:**

La Empresa Meqselective Cía. Ltda., está ubicada en la Lotización Fincas Vacacionales Poder Judicial, Calle Juan de Dios Martínez Lot. 4 y Francisco de Orellana, entre puente 2 y 3 Autopista General Rumiñahui, Teléfonos: Convencional: 022835919 – Celular: 099405987

GRÁFICA 8



GRÁFICA 9
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA MEQSELECTIVE CÍA.
LTDA.



Fuente: Empresa Meqselective Cía. Ltda.

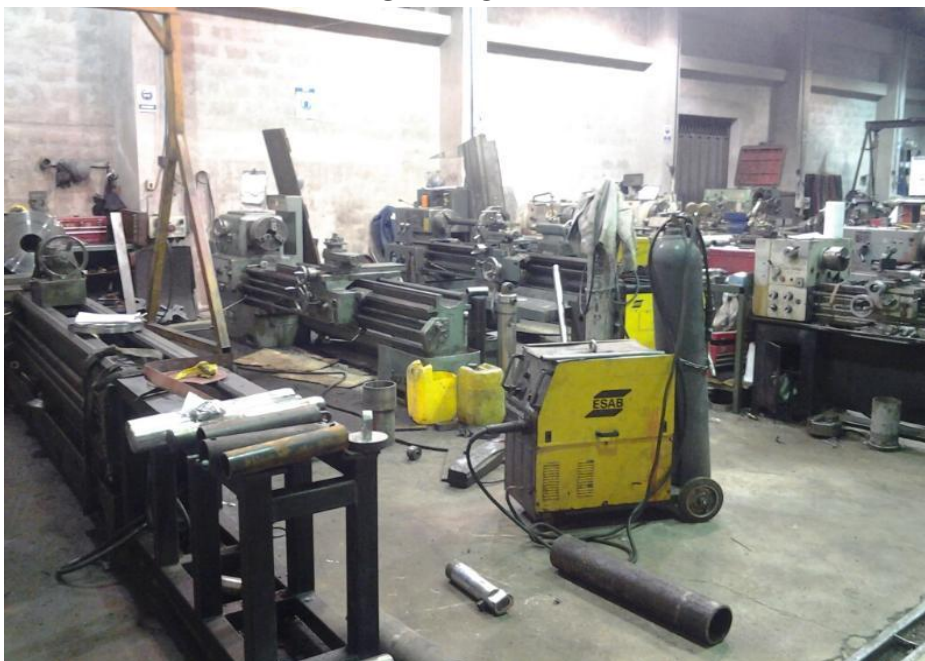
MAQUINARIA Y PLANTA DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA

GRÁFICA 10



Fuente: Empresa Meqselective Cía. Ltda.

GRÁFICA 11



Fuente: Empresa Meqselective Cía. Ltda.

GRÁFICA 12

Fuente: Empresa Meqselective Cía. Ltda.

GRÁFICA 13

Fuente: Empresa Meqselective Cía. Ltda.

Generalidades:

Los principales clientes con los que en la actualidad cuenta la empresa, son los siguientes:

- Empresa municipal de aseo Quito (EMASEO)
- Equipos y transportes (EQUITRANSA) constructora
- Campania Norberto Odebrecht, constructora
- Acería del Ecuador, (Adelca)
- Acería nacional del Ecuador (Andec)
- Novacero del Ecuador, (Acería)
- Aglomerados Cotopaxi (Fábrica de tableros de madera)
- Novopan del Ecuador (Fábrica de tableros de madera MDF)
- Cementos Chimborazo del Ecuador,
- Empaqplast (Fábrica de envases plásticos)

Los principales productos fabricados por la empresa, son los siguientes:

Servicios de:

- Cromo duro industrial
- Reparación, diseño y fabricación de todo tipo de cilindro hidráulico

La empresa además comercializa los siguientes productos:

- Elementos constitutivos de maquinaria hidráulica como: manómetros, retenedores, o ring, palancas o mandos hidráulicos, válvulas reguladoras de caudal, ejes cromados, tubería lapeada, etc.

La Empresa Meqselective para efectos de publicidad de sus productos, recurre a la utilización de los siguientes sistemas:

- Internet, página web: www.meqselective.com
- Correos electrónicos: ventas@meqselective.com
asistencia@meqselective.com

Además realiza su publicidad a través de la entrega de trípticos promocionales.

Análisis FODA realizado en la Empresa Meqselective Cía. Ltda.

Antes de proceder a la realización del análisis FODA a la Empresa Meqselective, debemos tener presente que la sigla (FODA), significa Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

A través de la realización del análisis FODA a la Empresa Meqselective Cía. Ltda., vamos a identificar sus principales variables controlables, es decir sus debilidades y sus fortalezas; además vamos a identificar sus principales variables no controlables o también conocidas como oportunidades y amenazas.

En primera instancia procedemos a realizar el análisis de los factores externos de la empresa, para ello realizamos el análisis de los siguientes factores: económico, social y político del país y su incidencia en el desarrollo corporativo de la Empresa Meqselective Cía. Ltda.; se concluirá este capítulo con la realización del análisis de las 5 fuerzas de Porter.

ANÁLISIS EXTERNO

FACTOR ECONÓMICO:

“Los países de América Latina y el Caribe crecerán un promedio del 3,2 % en 2014, lo que implica un aumento con respecto al 2,6 % con que cerraron 2013, según un informe de la Cepal dado a conocer en una conferencia de prensa en Santiago.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) atribuye el desempeño más modesto de las economías en este año al menor dinamismo de la demanda externa, la mayor volatilidad financiera internacional y la caída en el consumo.

Asimismo, "el consumo privado continuará expandiéndose, aunque a tasas inferiores que en períodos anteriores, mientras que se mantiene el desafío de aumentar la inversión en la región".

En 2014, el crecimiento regional estará encabezado por Panamá, con 7%, seguido por Bolivia (5,5%), Perú (5,5%), Nicaragua (5%), República Dominicana (5%), Colombia, Haití, Ecuador y Paraguay (todos con 4,5%).

De acuerdo con el informe, el desafío principal para los gobiernos de América Latina y el Caribe es fomentar pactos sociales para la inversión que estimulen la productividad e impulsen un crecimiento con igualdad.

"Estos pactos sociales deben tener un marco institucional que entregue

certeza y reglas claras, políticas de corto plazo que otorguen estabilidad nominal y real, y políticas de largo plazo que incentiven una inversión más diversificada en los sectores transables", indica el reporte.

Respecto al Ecuador Las perspectivas para 2014 apuntan a un crecimiento moderado de la economía, impulsado por el dinamismo de la demanda interna. Las autoridades estiman para ese año un crecimiento que se ubicará entre el 4,5% y el 5%, una tasa de inflación del 3,2%, un déficit del gobierno general del 5% del PIB y un aumento de la deuda pública, que llegaría al 31,2% del PIB.³⁶

ANÁLISIS PERSONAL:

La estabilidad económica del país reflejada en el crecimiento moderado de la economía nacional entre el 4,5% y el 5%, y una tasa de inflación que bordeará el 3,2% se constituyen en cifras alentadoras para todos los ecuatorianos quienes podrán ver cristalizados sus más amplios anhelos respecto a mayor inversión social por parte del Estado, mejoras salariales, dinamismo de la economía familiar, etc., lo cual se constituye en una gran **oportunidad** para la Empresa Meqselective Cía. Ltda., la cual experimentará un mayor flujo de sus ventas y un respetable aumento de la demanda de todos sus servicios.

FACTOR SOCIAL:

“El costo de la canasta básica en enero de 2014 se ubicó en \$ 628,27 frente

³⁶ www.eluniverso.com/noticias/2013/11/21/nota/1780671/cepal

a un ingreso familiar con 1,6 perceptores de \$634,67 es decir 6,40 dólares más, según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (Inec). Este comportamiento no se había visto en el Ecuador desde 1982 cuando el ingreso superó al costo de la canasta con 0,01 centavos de dólar.

En tanto, la inflación de enero de 2013 se ubicó en 0,72% frente al 0,50% del primer mes de 2012.

La tasa de desempleo tuvo un mínimo incremento en el último trimestre del 2013. Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), la cifra pasó de 4,12%, en diciembre del 2012, al 4,15% en el mismo mes del año pasado. La encuesta del empleo revela, además, que hubo incremento de la población ocupada plena en 4,8 puntos porcentuales, mientras que la de subempleo bajó en 3,9 puntos porcentuales. Siempre comparando los últimos trimestres de 2012 y 2013. Por su parte, la pobreza por ingresos en diciembre del 2013 se ubicó en 25,55%, 1,76 puntos menos que lo registrado en el mismo mes del 2012, cuando llegó a 27,31%, según la última INEC. La pobreza rural es la que más aportó a este comportamiento con una caída de 7,04 puntos al pasar de 49,07% en diciembre del 2012 a 42,03% el último mes del 2013. La extrema pobreza bajó 2,57 puntos. En el doceavo mes del 2013, la extrema pobreza llegó a 8,61% frente al 11,18% del 2012. Así también la pobreza extrema rural registró una caída al pasar de 23,30% en diciembre del 2012 a 17,39% en el 2013, lo que representa 5,91

puntos menos.”³⁷

ANÁLISIS PERSONAL:

Resulta indiscutible que la recuperación económica de las familias ecuatorianas debido principalmente a la baja de las tasas de desempleo a nivel nacional y al incremento de los ingresos económicos de los ecuatorianos, así como también a la paulatina disminución de las tasas de inflación, situación que impulsó el mejoramiento del nivel de vida de los ecuatorianos, tal situación se viene a constituir en una buena **oportunidad** para que la Empresa Meqselective Cía. Ltda., consolide su presencia en el mercado y por consiguiente mejore su nivel de ingresos económicos.

FACTOR POLÍTICO:

“Para algunos analistas económicos el Ecuador es atractivo para la inversión extranjera, debido a su estabilidad política. A ello están sumados otros factores, que permiten tener reglas claras para los nuevos capitales.

Recordemos que ya hace mucho tiempo que no teníamos un gobierno que durara en sus funciones cinco años, eso definitivamente es un elemento importante para la llegada de inversionistas al país

La proyección de crecimiento económico de 4,5% para el año 2013 (Cepal), es un síntoma muy bien visto en el exterior; varios analistas sostienen que en naciones antes llamadas “subdesarrolladas” existen más posibilidades de

³⁷ El Comercio.com.ec/negocios/pobreza-desempleo-economia-Ecuador-INEC-html.2014

inversión, porque los costos de producción y los salarios son más bajos”.³⁸

ANÁLISIS PERSONAL:

La estabilidad política del Ecuador se constituye en un gran incentivo para que los inversionistas tanto nacionales como extranjeros vuelvan a emprender en actividades productivas y comerciales en el país, tal situación por un lado pudiera ser considerada como una grave **amenaza** para la Empresa Meqselective Cía. Ltda., ya que está latente la posibilidad de ingreso de nuevas y potenciales empresas competidoras; empero, dicha estabilidad política también debería ser considerada como una gran **oportunidad** para que la empresa invierta sus capitales en mejorar sus instalaciones físicas, adquirir nueva tecnología y ampliar su gama de productos y de servicios.

FACTOR LEGAL:

La estabilidad jurídica vigente en el país a partir del 29 de diciembre del 2010, fecha en la cual se publica en el Registro Oficial el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, el Ecuador cuenta con una normativa clara en materia de inversiones.

El artículo 5 de dicho cuerpo normativo señala como rol del Estado, fomentar el desarrollo productivo y la transformación de la matriz productiva, mediante la determinación de políticas y la definición e implementación de instrumentos e incentivos, que permitan dejar atrás el patrón de

³⁸ Andes.info.ec/2009-2011.php/p=136846

especialización dependiente de productos primarios de bajo valor agregado.

Para la transformación de la matriz productiva, el Estado incentivará la inversión productiva, a través del fomento de:

- a) La competitividad sistémica de la economía a través de la provisión de bienes públicos como la educación, salud, infraestructura y asegurando la provisión de los servicios básicos necesarios, para potenciar las vocaciones productivas de los territorios y el talento humano de las ecuatorianas y ecuatorianos. El Estado establecerá como objetivo nacional el alcance de una productividad adecuada de todos los actores de la economía, empresas, emprendimientos y gestores de la economía popular y solidaria, mediante el fortalecimiento de la institucionalidad y la eficiencia en el otorgamiento de servicios de las diferentes instituciones que tengan relación con la producción;
- b) El establecimiento y aplicación de un marco regulatorio que garantice que ningún actor económico pueda abusar de su poder de mercado, lo que se establecerá en la ley sobre esta materia;
- c) El desarrollo productivo de sectores con fuertes externalidades positivas a fin de incrementar el nivel general de productividad y las competencias para la innovación de toda la economía, a través del fortalecimiento de la institucionalidad que establece este Código;
- d) La implementación de una política comercial al servicio del desarrollo de todos los actores productivos del país, en particular, de los actores de la economía popular y solidaria y de la micro, pequeñas y medianas empresas, y para garantizar la soberanía alimentaria y energética, las

economías de escala y el comercio justo, así como su inserción estratégica en el mundo;

- e) La profundización del acceso al financiamiento de todos los actores productivos, a través de adecuados incentivos y regulación al sistema financiero privado, público y popular y solidario, así como del impulso y desarrollo de la banca pública destinada al servicio del desarrollo productivo del país;
- f) La mejora de la productividad de los actores de la economía popular y solidaria y de las micro, pequeñas y medianas empresas, para participar en el mercado interno, y, eventualmente, alcanzar economías de escala y niveles de calidad de producción que le permitan internacionalizar su oferta productiva;
- g) Un desarrollo logístico y de infraestructura que potencie la transformación productiva, para lo que el Estado generará las condiciones para promover la eficiencia del transporte marítimo, aéreo y terrestre, bajo un enfoque integral y una operación de carácter multimodal;
- h) La producción sostenible a través de la implementación de tecnologías y con ello se busca generar y consolidar las regulaciones que potencien, impulsen e incentiven la producción de mayor valor agregado, que establezcan las condiciones para incrementar productividad y promuevan la transformación de la matriz productiva, facilitando la aplicación de instrumentos de desarrollo productivo, que permitan generar empleo de

calidad y un desarrollo equilibrado, equitativo, eco-eficiente y sostenible con el cuidado de la naturaleza.”³⁹

ANÁLISIS PERSONAL:

Con la publicación en el Registro Oficial del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones del Ecuador, el sector productivo del país recibió un gran espaldarazo por parte del Estado ecuatoriano, el mismo que garantiza y promueve la inversión en todos los frentes de desarrollo nacional, sin lugar a dudas, la publicación de leyes que fomentan la inversión en el país se constituye en una gran **oportunidad** para la Empresa Meqselective Cía. Ltda., debido a que dichas normativas legales contribuyen positivamente a su estabilidad corporativa y su desarrollo empresarial; pero también, no debemos descuidar la fragilidad que caracteriza al sistema legal nacional, ya que el mismo constantemente es sometido a reformas y cambios que en determinado momento pueden atentar al sector empresarial en general y por consiguiente constituirse en una seria **amenaza** para la Empresa Meqselective Cía. Ltda., ya que dicha fragilidad legal del país, pudiera en determinado momento insertar leyes que puedan crear y/o incrementar los impuestos y por consiguiente desincentivar la inversión industrial, lo cual resultaría atentatorio para la estabilidad financiera de la empresa.

³⁹ www.investecuador.ec/files/GuiaLegal2013.pdf

ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER:

(F1) Poder de negociación de los Clientes

El incipiente desarrollo tecnológico del Ecuador en la rama de la metalmecánica y de la maquinaria pesada en general, ha generado una escasa presencia en el país de empresas dedicadas a la fabricación y provisión de productos metálicos y servicios de reparación hidráulica de maquinaria pesada.

ANÁLISIS PERSONAL:

La escasa presencia de empresas dedicadas a la fabricación y provisión de productos metálicos y servicios de reparación hidráulica de maquinaria pesada, ha contribuido para que los clientes de la empresa minimicen al máximo su poder de negociación, ya que al no existir en el mercado muchas opciones para escoger, deban someterse a las condiciones de negociación impuestas por la empresa, lo cual se viene a constituir en una fuerte **oportunidad** para que la Empresa Meqselective Cía. Ltda., se desarrolle en el medio y pueda alcanzar un aceptable crecimiento corporativo a nivel nacional.

(F2) Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores

El poder de negociación de los proveedores de la Empresa Meqselective Cía. Ltda., es relativamente alto, debido a que los insumos y/o productos que proveen a la empresa, son únicos y de difícil adquisición en el mercado regional, lo que ha provocado que mantengan exclusividad en la venta y

comercialización de sus productos, tal situación determina que su capacidad de negociación sea alta, ya que están en plena capacidad de imponer sus condiciones de negociación y venta a la empresa.

ANÁLISIS PERSONAL:

El alto poder de negociación de los principales proveedores de la Empresa Meqselective Cía. Ltda., se constituye sin lugar a dudas una grave **amenaza** para la empresa, ya que si no se somete a las condiciones de negociación impuestas por sus proveedores en cuanto tiene que ver con precios, montos, plazos de entrega, etc., corre el serio riesgo de no contar con la materia prima necesaria e indispensable para el normal desenvolvimiento de sus actividades empresariales, lo cual podría desencadenar en un determinado momento en una paralización y cierre de la empresa.

(F3) Amenaza de nuevos entrantes

La cantidad de recursos necesarios para organizar una industria que se dedique a la venta al por mayor de productos metálicos y a la provisión de servicios de reparación hidráulica de maquinaria pesada es altísima, lo cual ha generado que en dicho mercado operen muy pocos competidores, y además que resulte poco probable la entrada de nuevos actores, debido a la existencia de una serie de barreras como las que a continuación son citadas:

- Barreras de entrada:

Requerimientos de capital, Mejoras en la tecnología, Acceso a la distribución de productos, mercados saturados, falta de mano de obra calificada, etc.

ANÁLISIS PERSONAL:

La escasa o mínima posibilidad de ingreso de nuevos competidores al mercado, se constituye en una muy buena **oportunidad** para la Empresa Meqselective Cía. Ltda., debido a que tal situación fomentará el fortalecimiento económico de la empresa y su posicionamiento definitivo en el mercado.

(F4) Amenaza de productos sustitutos

Definitivamente, para los productos metálicos y los servicios de reparación hidráulica de maquinaria pesada que ofrece la Empresa Meqselective Cía. Ltda., en nuestro país, no existen productos o servicios sustitutos que puedan suplir su demanda.

ANÁLISIS PERSONAL:

La inexistencia de productos y de servicios sustitutos para los productos metálicos y servicios de reparación hidráulica de maquinaria pesada, se constituye en una fuerte **oportunidad** para que la Empresa Meqselective Cía. Ltda., pueda mantener su continuidad empresarial dentro del medio.

(F5) Rivalidad entre los competidores

Como se había enunciado anteriormente, dentro del mercado de la venta al por mayor de productos metálicos y la provisión de servicios de reparación hidráulica de maquinaria pesada, en nuestro país operan muy pocos competidores.

ANÁLISIS PERSONAL:

La presencia de muy pocos competidores, se constituye en una fuerte **oportunidad** para la Empresa Meqselective Cía. Ltda., consolide su presencia en el medio y abarque con la prestación de sus servicios un mercado geográfico cada día mayor.

SUSTENTACIÓN TÉCNICA DE LAS PRINCIPALES OPORTUNIDADES Y AMENAZAS IDENTIFICADAS MEDIANTE LA REALIZACIÓN DEL ANÁLISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS DE LA EMPRESA.

CUADRO 5

Oportunidades:	Fuente de Análisis:
Estabilidad económica del país	Análisis Económico
Leyes que fomenten el desarrollo empresarial	Análisis Legal
Reducción de las tasas de desempleo en el país	Análisis Social
Incremento del nivel de ingresos de los ecuatorianos	Análisis Social
Estabilidad política del Ecuador	Análisis Político
Incorporación de nueva tecnología	Análisis Político
Clientes con limitado poder de negociación	Análisis de la Fuerza 1 de Porter
Escasa posibilidad de ingreso de nuevos competidores	Análisis de la Fuerza 3 de Porter
Inexistencia de productos y servicios sustitutos	Análisis de la Fuerza 4 de Porter
Escasa rivalidad entre los competidores actuales	Análisis de la Fuerza 5 de Porter
Amenazas:	Fuente de Análisis:
Ingreso de competidores potenciales	Análisis Político
Proveedores con amplio poder de negociación, por dificultad de conseguir materias primas	Análisis de la Fuerza 2 de Porter
Creación de nuevos impuestos para el sector productivo	Análisis Legal
Creación de leyes que desincentiven la inversión	Análisis Legal

Fuente: Análisis de los factores externos de la Empresa Meqselective Cía. Ltda.

Elaboración: El Autor

CUADRO 6
Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE).

Factores Críticos para el éxito	Fuente de Análisis:	Peso	Calificación	Total Ponderado
<u>Oportunidades:</u>				
1. Estabilidad económica del país	Análisis Económico	0.07	4	0.28
2. Leyes que fomentan el desarrollo empresarial	Análisis Legal	0.07	4	0.28
3. Reducción de las tasas de desempleo en el país	Análisis Social	0.06	3	0.18
4. Incremento del nivel de ingresos de los ecuatorianos	Análisis Social	0.07	4	0.28
5. Estabilidad política del Ecuador	Análisis Político	0.07	4	0.28
6. Incorporación de nueva tecnología	Análisis Político	0.06	3	0.18
7. Clientes con limitado poder de negociación	Fuerza 1 de Porter	0.07	4	0.28
8. Escasa posibilidad de ingreso de nuevos competidores	Fuerza 3 de Porter	0.08	4	0.32
9. Inexistencia de productos y de servicios sustitutos	Fuerza 4 de Porter	0.07	4	0.28
10. Escasa rivalidad entre los competidores actuales	Fuerza 5 de Porter	0.08	4	0.32
<u>TOTAL OPORTUNIDADES:</u>				<u>2.68</u>
<u>Amenazas:</u>				
1. Ingreso de competidores potenciales	Análisis Político	0.07	2	0.14
2. Proveedores con alto poder de negociación, por dificultad de conseguir materias primas	Fuerza 2 de Porter	0.07	1	0.07
	Análisis Legal	0.08	1	0.08
3. Creación de nuevos impuestos para el sector productivo				
	Análisis Legal	0.08	1	0.08
4. Creación de leyes que desincentiven la inversión				
<u>TOTAL AMENAZAS:</u>				<u>0.37</u>
Total Ponderado:		1.00		3.05

Fuente: Análisis de los factores externos de la Empresa Meqselective Cía. Ltda.

Elaboración: El Autor

Total Ponderado:

El resultado obtenido mediante la aplicación de la matriz EFE, nos brinda un resultado ponderado de 3.05, el cual a su vez indica que la Empresa Meqselective Cía. Ltda., está aprovechando de manera positiva las oportunidades que les brinda el medio y que posee un amplio margen de oportunidades frente a sus amenazas.

ANÁLISIS INTERNO

A continuación y prosiguiendo con la realización del análisis FODA de la Empresa Meqselective Cía. Ltda., se procede a realizar el análisis de los factores internos de la empresa, para ello se realiza una entrevista personal al gerente de la empresa y se aplican encuestas tanto a los 31 clientes internos, como también a los 226 clientes externos de dicha organización.

**ENCUESTA REALIZADA A LOS CLIENTES INTERNOS DE LA EMPRESA
MEQSELECTIVE CÍA. LTDA**

Pregunta Nro. 1

Marque con una letra "X" a qué Departamento de la Empresa Meqselective Cía. Ltda., usted pertenece:

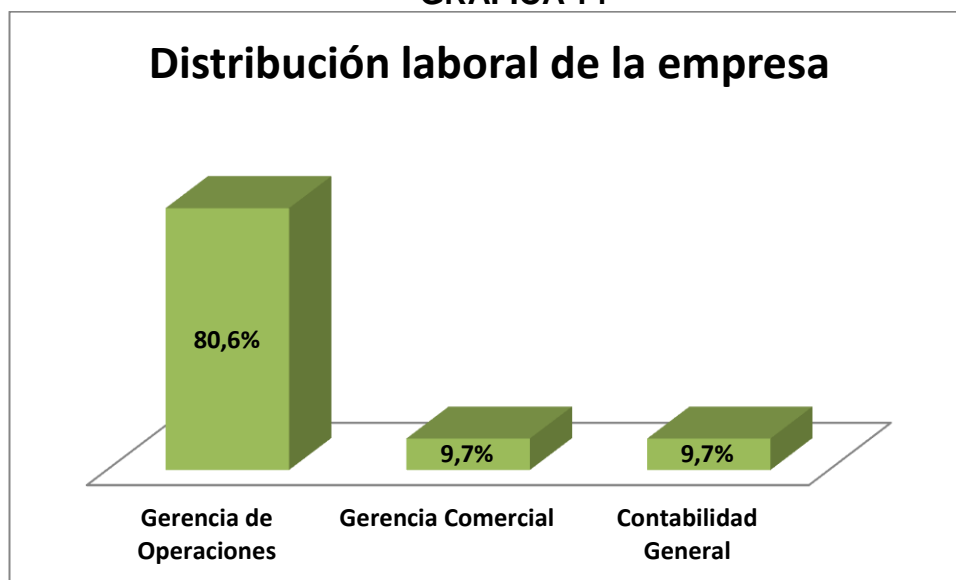
CUADRO 7

DISTRIBUCIÓN LABORAL DE LA EMPRESA.		
Departamento:	Frecuencia:	%
Gerencia Comercial	3	9.7
Contabilidad General	3	9.7
Gerencia de Operaciones	25	80.6
Total:	31	100%

FUENTE: Encuesta planteada a los clientes internos de la Empresa Meqselective Cía. Ltda.

ELABORACION: El Autor

GRÁFICA 14



Interpretación:

El 80.6% de las personas encuestadas pertenecen al Departamento de Operaciones, el 9.7% a la Gerencia Comercial y el restante 9.7% pertenece a Contabilidad General.

Pregunta Nro. 2

¿El ambiente laboral que se percibe diariamente en su lugar de trabajo, es?

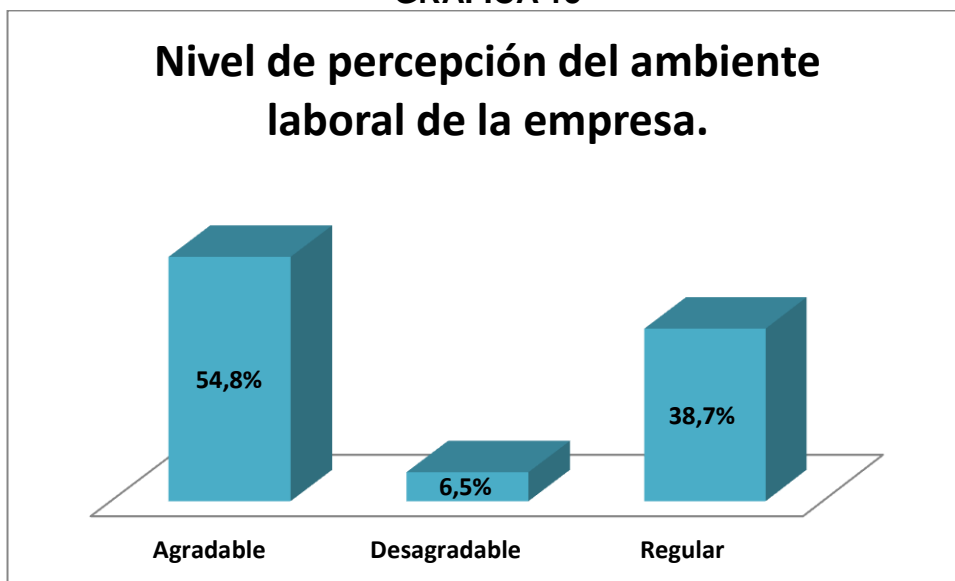
CUADRO 8

NIVEL DE PERCEPCIÓN DEL AMBIENTE LABORAL DE LA EMPRESA.			
Literal	Variable	Frecuencia	%
a)	Agradable	17	54.8
b)	Desagradable	2	6.5
c)	Regular	12	38.7
Total:		31	100%

FUENTE: Encuesta planteada a los clientes internos de la Empresa Meqselective Cía. Ltda.

ELABORACION: El Autor

GRÁFICA 15



Interpretación:

La respuesta emitida a la presente pregunta nos permite identificar una buena fortaleza Meqselective Cía. Ltda., debido a que para el 54.8% de las personas encuestadas el ambiente laboral dentro de la empresa es agradable, para el 38.7% de encuestados dicho ambiente laboral resulta ser regular; y para el 6.5% restante, el ambiente laboral dentro de la empresa es desagradable.

Pregunta Nro. 3

¿La distribución física de la oficina en la cual usted presta sus servicios, es?

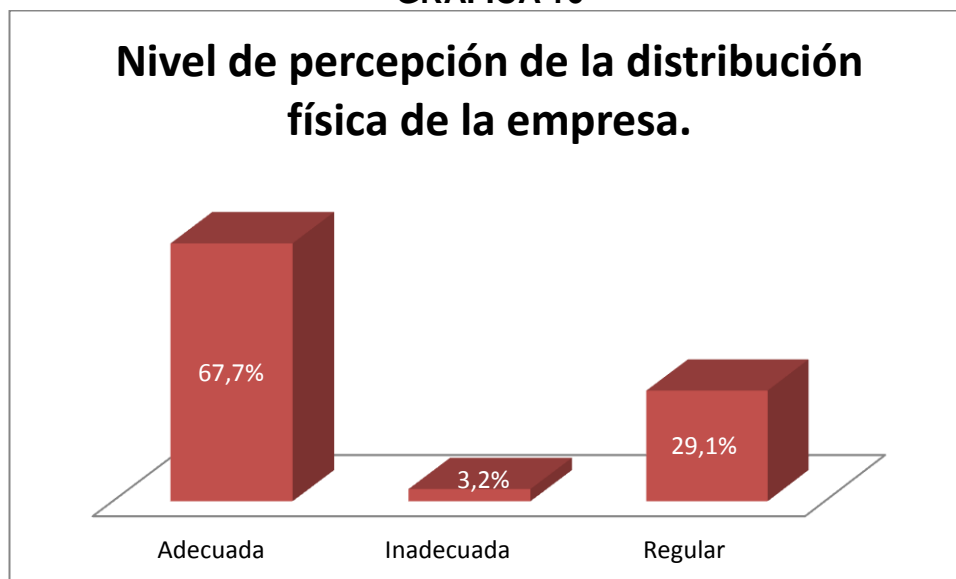
CUADRO 9

NIVEL DE PERCEPCIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN FÍSICA DE LA EMPRESA.			
Literal	Variable	Frecuencia	%
a)	Adecuada	21	67.7
b)	Inadecuada	1	3.2
c)	Regular	9	29.1
Total:		31	100%

FUENTE: Encuesta planteada a los clientes internos de la Empresa Meqselective Cía. Ltda.

ELABORACION: El Autor

GRÁFICA 16



Interpretación:

La distribución física de la oficinas, se constituye en una buena fortaleza para la empresa, ya que así lo supieron manifestar el 67.7% de las personas encuestadas, quienes consideran a dicha distribución como adecuada; el 29.1% considera a la distribución física de las oficinas de la empresa como regular; y el 3.2% complementario la considera inadecuada.

Pregunta Nro. 4

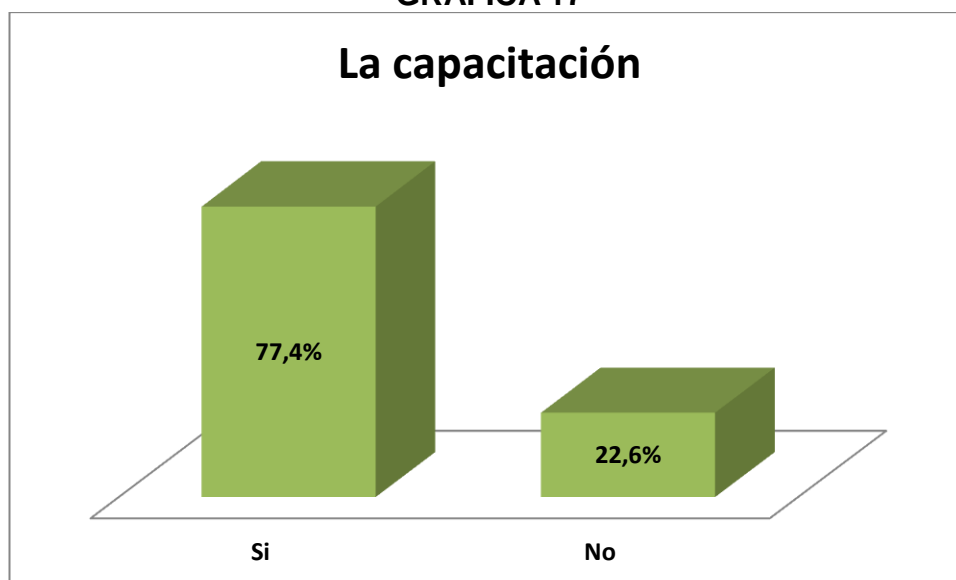
¿Ha recibido algún tipo de capacitación en temas relacionados con sus actividades de trabajo?

CUADRO 10
CAPACITACIÓN

Literal	Variable	Frecuencia	%
a)	Si	24	77.4
b)	No	7	22.6
Total:		31	100%

FUENTE: Encuesta planteada a los clientes internos de la Empresa Meqselective Cía. Ltda.
ELABORACION: El Autor

GRÁFICA 17



Interpretación:

La capacitación es otra buena fortaleza de la Empresa Meqselective Cía. Ltda., debido a que según el criterio del 77.4% de encuestados dicha organización si capacita a su personal; en cambio, el 22.6% de las personas restantes opinan que la empresa no capacita a su personal.

Pregunta Nro. 5

¿La Empresa Meqselective Cía. Ltda., garantiza a sus colaboradores estabilidad laboral como para garantizar un adecuado y eficiente desenvolvimiento de sus actividades?

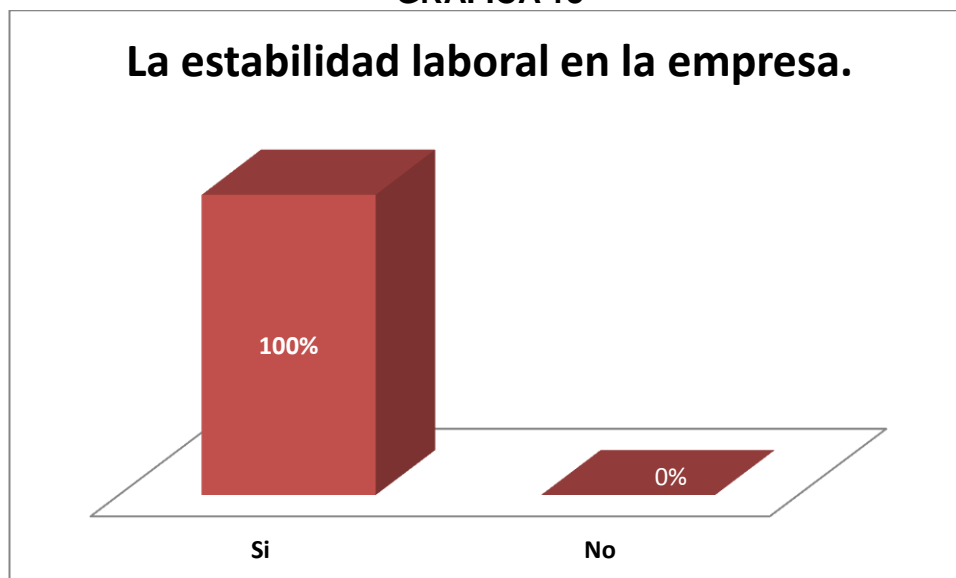
CUADRO 11

LA ESTABILIDAD LABORAL EN LA EMPRESA			
Literal	Variable	Frecuencia	%
a)	Si	31	100
b)	No	0	0
Total:		31	100%

FUENTE: Encuesta planteada a los clientes internos de la Empresa Meqselective Cía. Ltda.

ELABORACION: El Autor

GRÁFICA 18



Interpretación:

El beneficio de la estabilidad laboral que ofrece la empresa a sus servidores, se constituye en otra buena fortaleza de dicha organización, debido a que de acuerdo al criterio del 100% de las personas encuestadas, la Empresa Meqselective Cía. Ltda., si garantiza estabilidad laboral para todos sus servidores.

Pregunta Nro. 6

¿La remuneración económica que usted percibe por su trabajo a lo interno de la Empresa Meqselective Cía. Ltda., según su criterio personal, es?

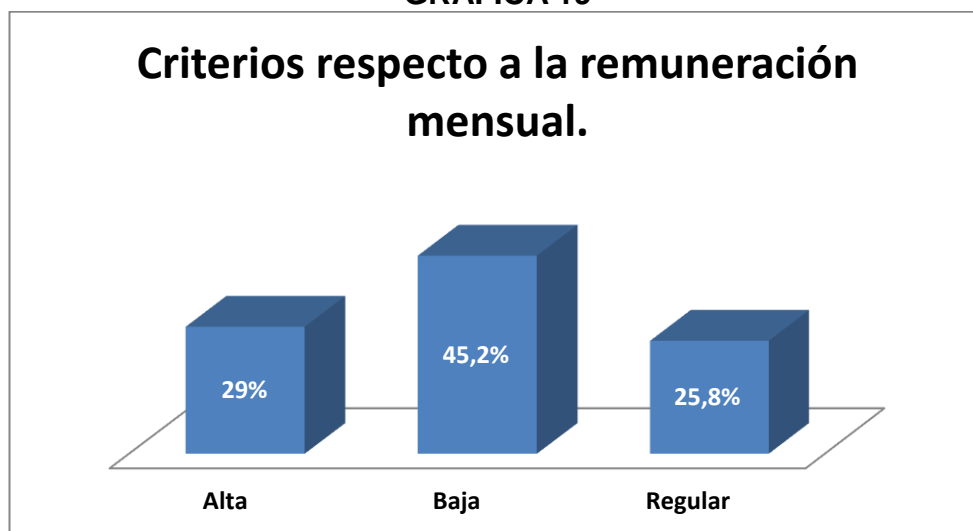
CUADRO 12

CRITERIOS RESPECTO A LA REMUNERACIÓN MENSUAL			
Literal	Variable	Frecuencia	%
a)	Alta	9	29
b)	Baja	14	45.2
c)	Regular	8	25.8
d)	No contestan	0	0
Total:		31	100%

FUENTE: Encuesta planteada a los clientes internos de la Empresa Meqselective Cía. Ltda.

ELABORACION: El Autor

GRÁFICA 19



Interpretación:

Los montos por concepto de remuneración mensual que la empresa cancela a sus colaboradores, se constituye en una gran debilidad para dicha organización, debido a que de acuerdo al criterio del 45.2% de encuestados la remuneración es baja; para el 29% la citada remuneración es alta, y para el 25.8% de las personas restantes la remuneración resulta ser regular.

Pregunta Nro. 7

¿Recibe usted de manera oportuna su remuneración mensual por parte de la Empresa Meqselective Cía. Ltda.?

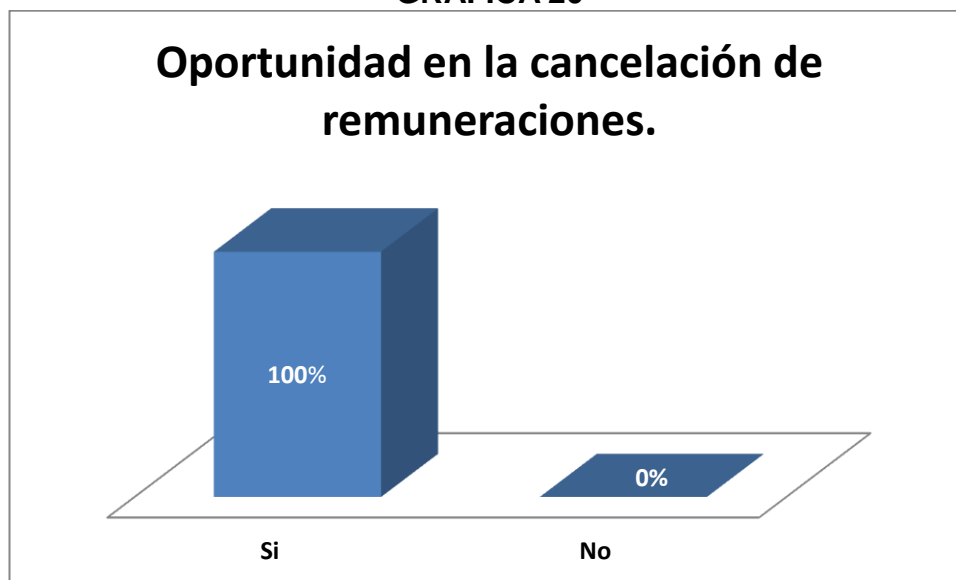
CUADRO 13

OPORTUNIDAD EN LA CANCELACIÓN DE REMUNERACIONES			
Literal	Variable	Frecuencia	%
a)	Si	31	100
b)	No	0	0
Total:		31	100%

FUENTE: Encuesta planteada a los clientes internos de la Empresa Meqselective Cía. Ltda.

ELABORACION: El Autor

GRÁFICA 20



Interpretación:

La oportuna cancelación de los haberes se constituye en una buena fortaleza para la Empresa Meqselective, ya que de acuerdo con lo manifestado por el 100% de las personas encuestadas, la cancelación mensual de sus sueldos y salarios se la realiza de manera oportuna por parte de la empresa.

Pregunta Nro. 8

¿Posee la Empresa Meqselective Cía. Ltda., sistemas técnicos de control de asistencia y cumplimiento de las actividades laborales de sus servidores?

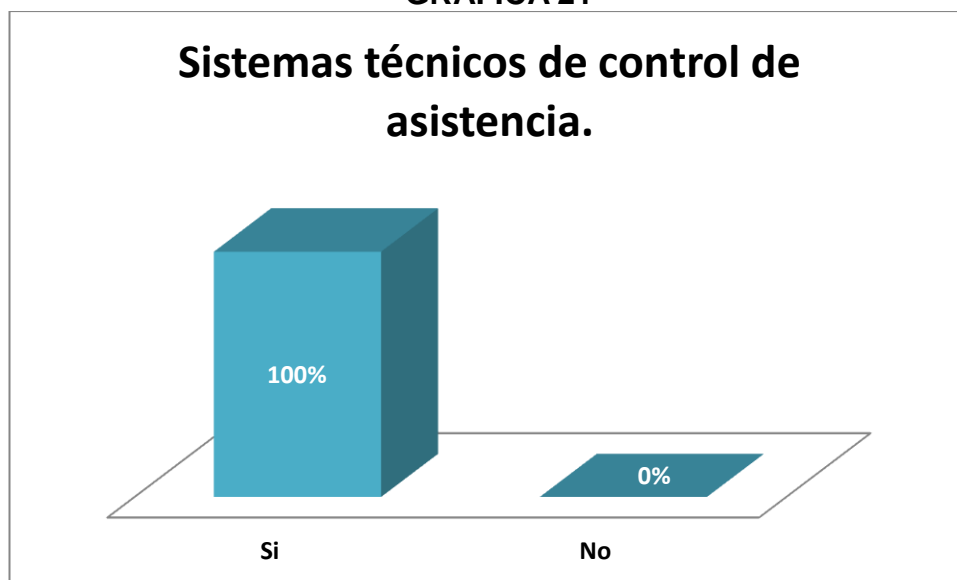
CUADRO 14

SISTEMAS TÉCNICOS DE CONTROL DE ASISTENCIA			
Literal	Variable	Frecuencia	%
a)	Si	31	100
b)	No	0	0
Total:		31	100%

FUENTE: Encuesta planteada a los clientes internos de la Empresa Meqselective Cía. Ltda.

ELABORACION: El Autor

GRÁFICA 21



Interpretación:

La disponibilidad de sistemas técnicos de control de asistencia y de cumplimiento de las actividades laborales de todos los servidores, se constituye en otra buena fortaleza de la Empresa Meqselective, puesto que así lo supieron manifestar el 100% de las personas encuestadas.

Pregunta Nro. 9

¿Cómo cataloga usted a la tecnología con que cuenta actualmente la Empresa Meqselective Cía. Ltda.?

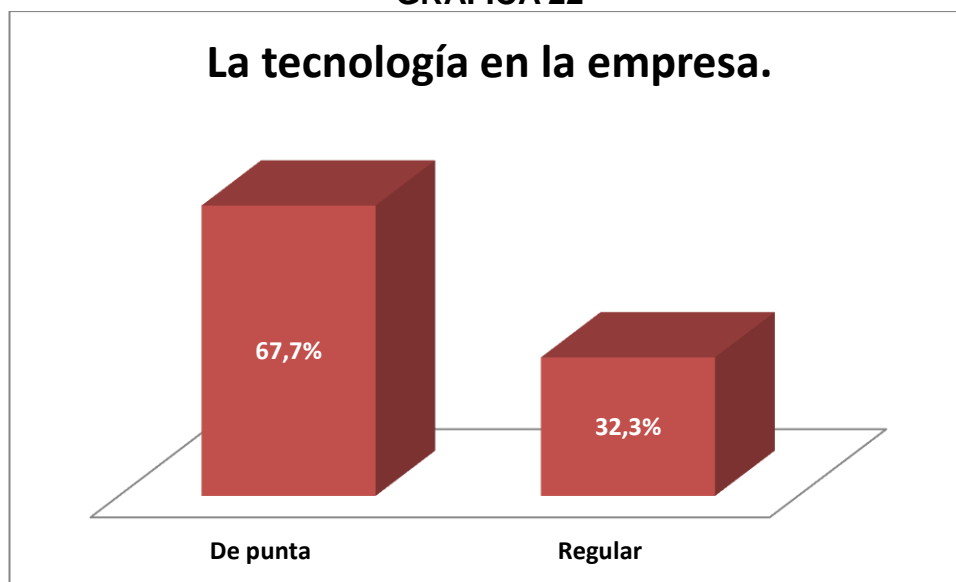
CUADRO 15

LA TECNOLOGÍA EN LA EMPRESA			
Literal	Variable	Frecuencia	%
a)	De punta	21	67.7
b)	Obsoleta	0	0
c)	Regular	10	32.3
Total:		31	100%

FUENTE: Encuesta planteada a los clientes internos de la Empresa Meqselective Cía. Ltda.

ELABORACION: El Autor

GRÁFICA 22



Interpretación:

Según la información emitida por el 67.7% de las personas encuestadas, la tecnología con que actualmente cuenta la empresa es “de punta”, situación que se constituye en una buena fortaleza de la organización; en cambio, el 32.3% restante la considera regular.

Pregunta Nro. 10

¿La Empresa Meqselective Cía. Ltda., cuenta entre sus filas con el suficiente número de personal técnico y experimentado que garantice la realización de un eficiente trabajo?

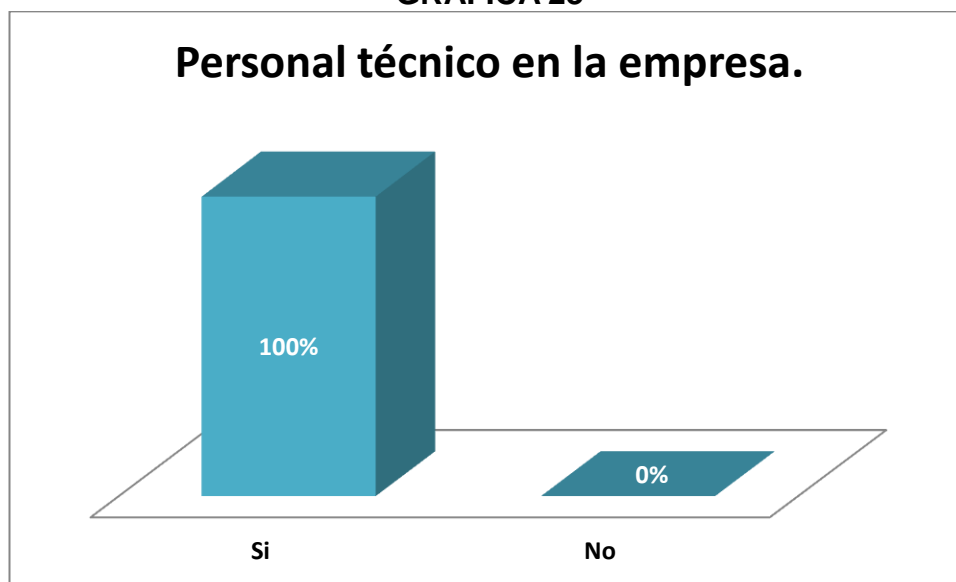
CUADRO 16

PERSONAL TÉCNICO EN LA EMPRESA			
Literal	Variable	Frecuencia	%
a)	Si	31	100
b)	No	0	0
Total:		31	100%

FUENTE: Encuesta planteada a los clientes internos de la Empresa Meqselective Cía. Ltda.

ELABORACION: El Autor

GRÁFICA 23



Interpretación:

La presencia del suficiente número de personal técnico, se constituye en otra buena fortaleza para la Empresa Meqselective Cía. Ltda., ya que de acuerdo a lo manifestado por el 100% de las personas encuestadas, dicha organización si cuenta con un adecuado número de personal técnico.

Pregunta Nro. 11

¿Dispone la Empresa Meqselective Cía. Ltda., del suficiente stock de equipos de trabajo tanto de oficina como técnicos, capaces de garantizar un desarrollo armónico de todas sus actividades laborales?

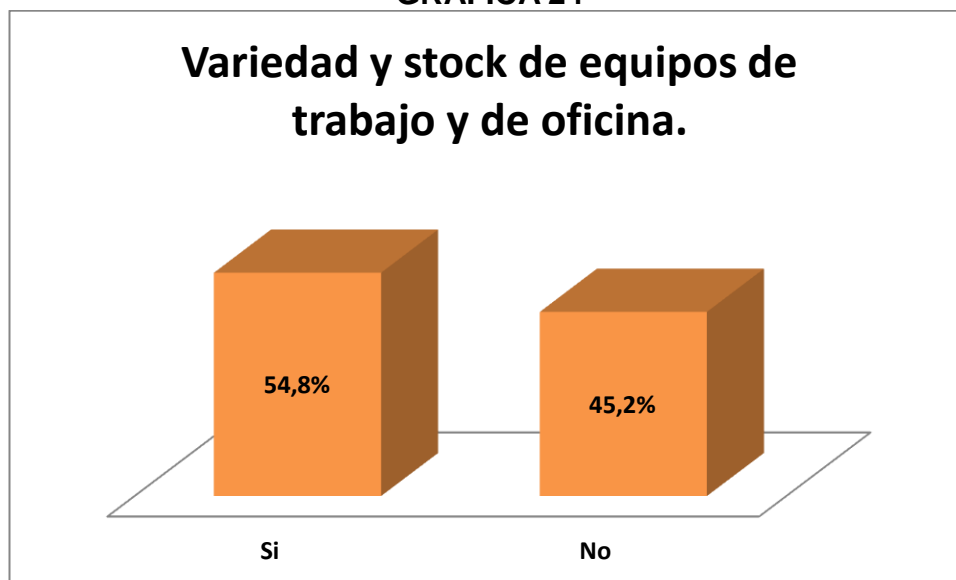
CUADRO 17

VARIEDAD Y STOCK DE EQUIPOS DE TRABAJO Y DE OFICINA			
Literal	Variable	Frecuencia	%
a)	Si	17	54.8
b)	No	14	45.2
Total:		31	100%

FUENTE: Encuesta planteada a los clientes internos de la Empresa Meqselective Cía. Ltda.

ELABORACION: El Autor

GRÁFICA 24



Interpretación:

Conforme a lo manifestado por el 54.8% de las persona encuestadas, la Empresa Meqselective Cía. Ltda., si dispone del suficiente stock de equipos de trabajo tanto de oficina como técnicos; el 45.2% restante, opina todo lo contrario.

Pregunta Nro. 12

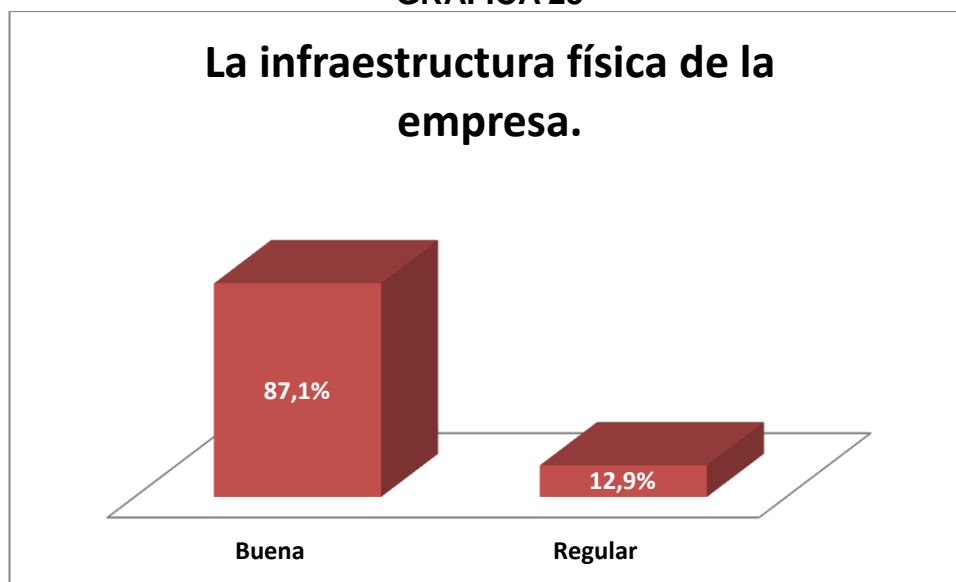
¿Cómo cataloga usted a la infraestructura física de la Empresa Meqselective Cía. Ltda.?

CUADRO 18

LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA DE LA EMPRESA			
Literal	Variable	Frecuencia	%
a)	Buena infraestructura física	27	87.1
b)	Mala infraestructura física	0	0
c)	Regular	4	12.9
Total:		31	100%

FUENTE: Encuesta planteada a los clientes internos de la Empresa Meqselective Cía. Ltda.
ELABORACION: El Autor

GRÁFICA 25



Interpretación:

Para el 87.1% de las personas encuestadas, la infraestructura física de la empresa es buena, situación que podría ser considerada como una buena fortaleza para Meqselective Cía. Ltda.; en cambio, el 12.9% complementario considera a la infraestructura física de la empresa como regular.

Pregunta Nro. 13

¿Siente usted satisfacción de pertenecer a la Empresa Meqselective Cía. Ltda.?

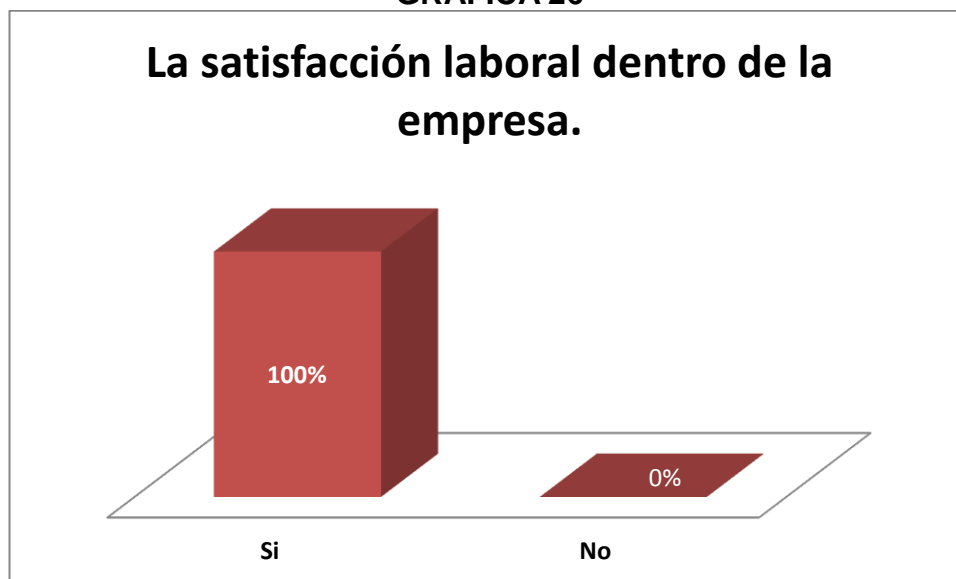
CUADRO 19

LA SATISFACCIÓN LABORAL DENTRO DE LA EMPRESA			
Literal	Variable	Frecuencia	%
a)	Si	31	100
b)	No	0	0
Total:		31	100%

FUENTE: Encuesta planteada a los clientes internos de la Empresa Meqselective Cía. Ltda.

ELABORACION: El Autor

GRÁFICA 26



Interpretación:

Sin lugar a dudas que la amplia satisfacción laboral que experimentan todos los servidores de la Empresa Meqselective Cía. Ltda., se constituye en una buena fortaleza para dicha organización, debido a que la respuesta emitida por el 100% de las personas encuestadas a la presente pregunta, así lo ratifica.

**ENCUESTA REALIZADA A LOS CLIENTES EXTERNOS DE LA
EMPRESA MEQSELECTIVE CÍA. LTDA.**

Pregunta Nro. 1

¿Cuáles de las siguientes variables, incidieron para que usted prefiera los productos y los servicios que ofrece la Empresa Meqselective Cía. Ltda.?

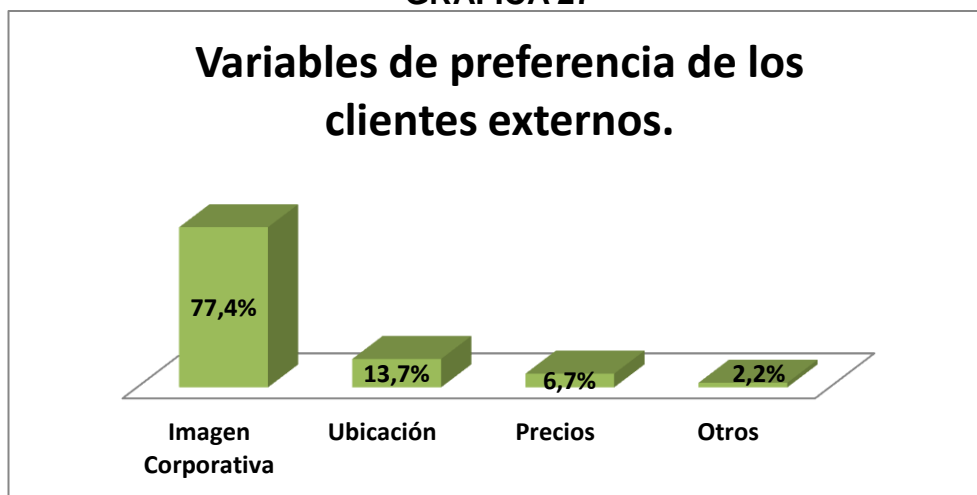
CUADRO 20

VARIABLES DE PREFERENCIA DE LOS CLIENTES EXTERNOS			
Literal	Variable	Frecuencia	%
a)	Imagen corporativa	175	77.4
b)	Ubicación	31	13.7
c)	Precios	15	6.7
d)	Otros	5	2.2
Total:		226	100%

FUENTE: Encuesta planteada a los clientes externos de la Empresa Meqselective Cía. Ltda.

ELABORACION: El Autor

GRÁFICA 27



Interpretación:

Los factores que influyeron para que los clientes prefieran a la empresa, en su orden, resultaron ser los siguientes: Para el 77.4% la imagen corporativa, para el 13.7% la ubicación, para el 6.7% los precios.

Pregunta Nro. 2

¿Considera usted que el talento humano que labora en la Empresa Meqselective Cía. Ltda., goza de la suficiente idoneidad profesional para la ejecución diaria de sus actividades laborales?

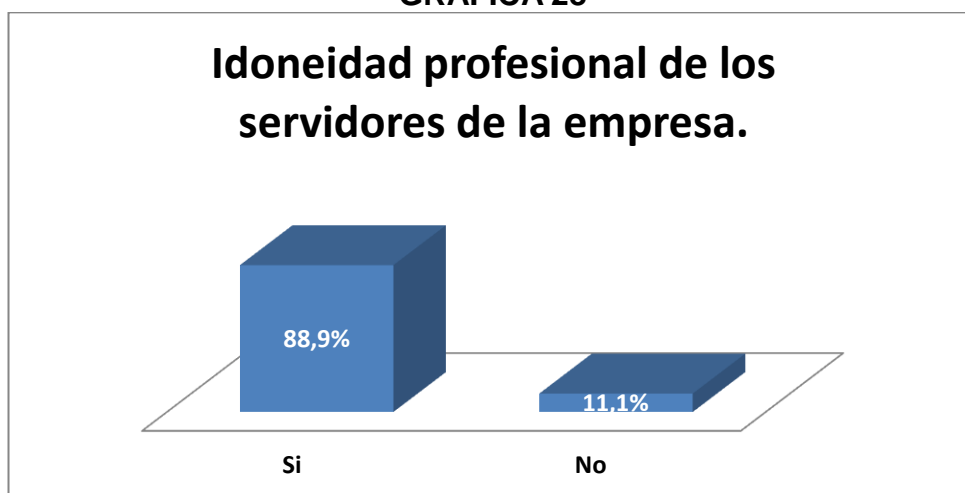
CUADRO 21

IDONEIDAD PROFESIONAL DE LOS SERVIDORES DE LA EMPRESA			
Literal	Variable	Frecuencia	%
a)	Si	201	88.9
b)	No	25	11.1
Total:		226	100%

FUENTE: Encuesta planteada a los clientes externos de la Empresa Meqselective Cía. Ltda.

ELABORACION: El Autor

GRÁFICA 28



Interpretación:

De acuerdo al criterio emitido por el 88.9% de las personas encuestadas, el talento humano que labora en la Empresa Meqselective Cía. Ltda., si goza de la suficiente idoneidad profesional para la ejecución diaria de sus actividades laborales, lo cual se considera como una buena fortaleza de la empresa; el 11.1% restante, opinó lo contrario.

Pregunta Nro. 3

¿La atención y el servicio que brinda el talento humano de la Empresa Meqselective Cía. Ltda., a sus clientes y usuarios, es?

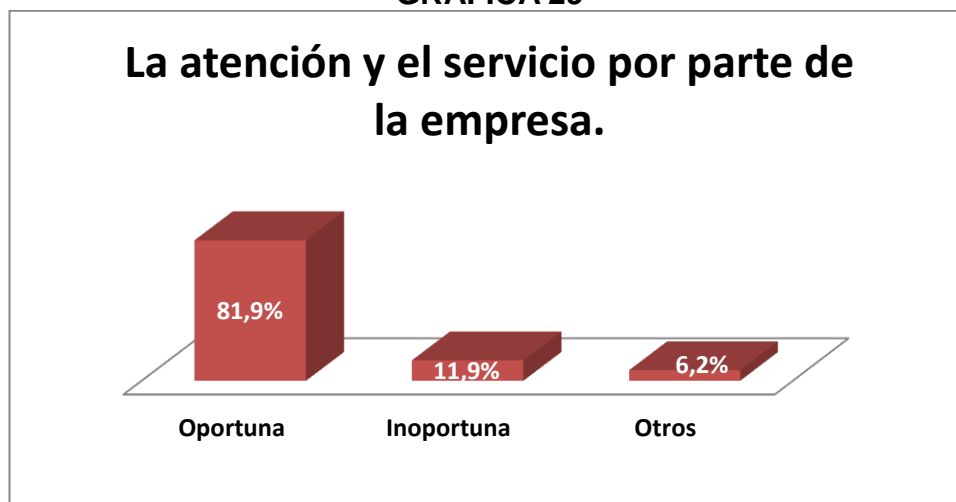
CUADRO 22

LA ATENCIÓN Y EL SERVICIO POR PARTE DE LA EMPRESA			
Literal	Variable	Frecuencia	%
a)	Oportuna	185	81.9
b)	Inoportuna	27	11.9
c)	Otros	14	6.2
Total:		226	100%

FUENTE: Encuesta planteada a los clientes externos de la Empresa Meqselective Cía. Ltda.

ELABORACION: El Autor

GRÁFICA 29



Interpretación:

El 81.9% de las personas encuestadas opinaron haber recibido una oportuna atención y servicio por parte del talento humano de la Empresa Meqselective Cía. Ltda.; el 11.9% manifestó haber recibido una atención inoportuna, y el 6.2% restante brindó otro tipo de respuestas, las cuales no se encajan dentro de los parámetros solicitados.

Pregunta Nro. 4

¿Qué tipo de atención ha recibido por parte del talento humano que labora en la Empresa Meqselective Cía. Ltda.?

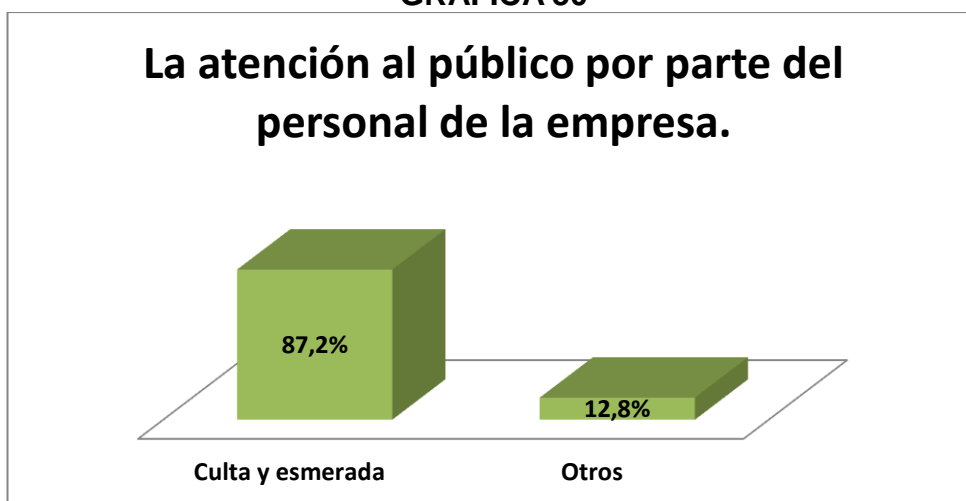
CUADRO 23

LA ATENCIÓN AL PÚBLICO POR PARTE DEL PERSONAL DE LA EMPRESA			
Literal	Variable	Frecuencia	%
a)	Atención culta y esmerada	197	87.2
b)	Atención descortés	0	0
c)	Otros	29	12.8
Total:		226	100%

FUENTE: Encuesta planteada a los clientes externos de la Empresa Meqselective Cía. Ltda.

ELABORACION: El Autor

GRÁFICA 30



Interpretación:

De acuerdo a lo manifestado por el 87.2% de las personas encuestadas, el tipo de atención recibido por parte del talento humano que labora en la Empresa Meqselective Cía. Ltda., resultó ser culta y esmerada, lo cual se convierte en una buena fortaleza de la empresa; el 12.8% restante opinó haber recibido diferente tipo de atención, la cual lamentablemente no se enmarca dentro de los parámetros de la aceptabilidad.

Pregunta Nro. 5

¿Cree usted que el sistema publicitario utilizado por la Empresa Meqselective Cía. Ltda., es lo suficientemente adecuado para garantizar la correcta difusión de todos sus productos y servicios?

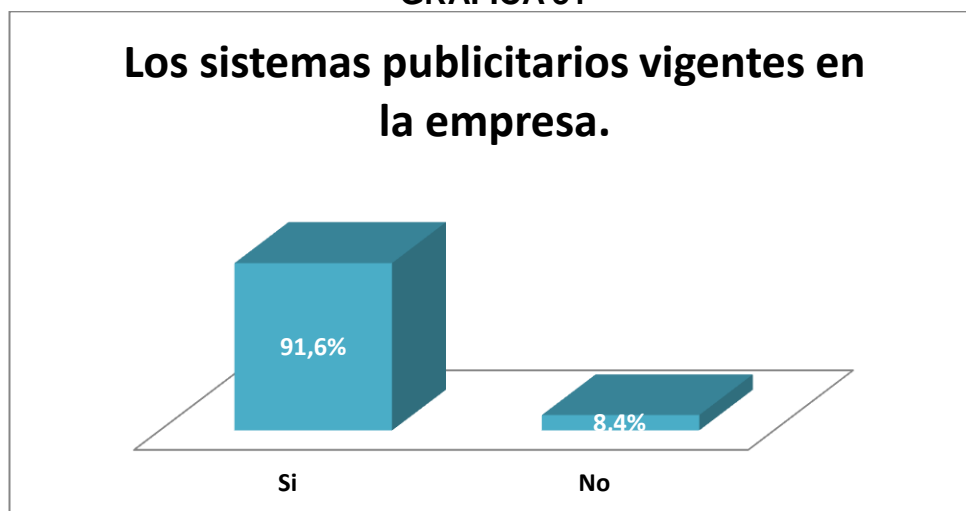
CUADRO 24

LOS SISTEMAS PUBLICITARIOS VIGENTES EN LA EMPRESA			
Literal	Variable	Frecuencia	%
a)	Si	207	91.6
b)	No	19	8.4
Total:		226	100%

FUENTE: Encuesta planteada a los clientes externos de la Empresa Meqselective Cía. Ltda.

ELABORACION: El Autor

GRÁFICA 31



Interpretación:

Para el 91.6% de las personas encuestadas, los actuales sistemas publicitarios utilizados por parte de la Empresa Meqselective Cía. Ltda., resultan ser adecuados para la difusión de todos sus productos y servicios, lo cual también se constituye en una fortaleza para la empresa; en cambio, para el 8.4% restante, dichos sistemas publicitarios no son adecuados ni productivos.

Pregunta Nro. 6

¿Los precios de los productos y los servicios que brinda la Empresa Meqselective Cía. Ltda., son?

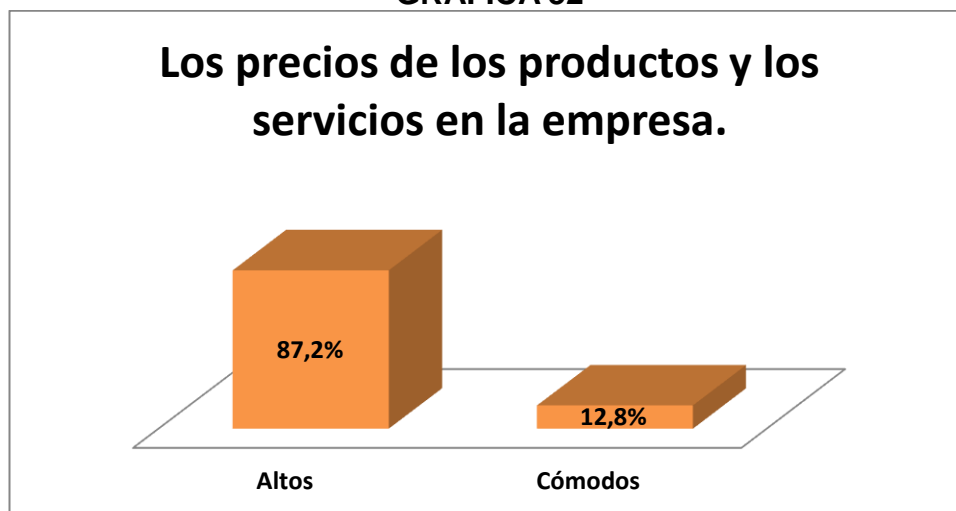
CUADRO 25

LOS PRECIOS DE LOS PRODUCTOS Y LOS SERVICIOS EN LA EMPRESA			
Literal	Variable	Frecuencia	%
a)	Altos	197	87.2
b)	Cómodos	29	12.8
c)	Bajos	0	0
Total:		226	100%

FUENTE: Encuesta planteada a los clientes externos de la Empresa Meqselective Cía. Ltda.

ELABORACION: El Autor

GRÁFICA 32



Interpretación:

Conforme a lo manifestado por el 87.2% de las personas encuestadas, los precios de los productos y servicios ofertados por parte de la Empresa Meqselective resultan ser altos, lo cual se constituye en una debilidad para la organización; para el 12.8% restante los precios antes citados resultan ser cómodos o accesibles.

Pregunta Nro. 7

¿La calidad de los productos y servicios ofertados en la Empresa Meqselective Cía. Ltda., es?

CUADRO 26

LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS OFERTADOS POR LA EMPRESA			
Literal	Variable	Frecuencia	%
a)	Excelente	177	78.3
b)	Buena	38	16.8
c)	Regular	11	4.9
d)	Mala	0	0
Total:		226	100%

FUENTE: Encuesta planteada a los clientes externos de la Empresa Meqselective Cía. Ltda.

ELABORACION: El Autor

GRÁFICA 33



Interpretación:

Para el 78.3% de todas las personas encuestadas, la calidad de los productos y servicios ofertados en la Empresa Meqselective Cía. Ltda., es excelente, lo cual se constituye en una buena fortaleza para la empresa; para el 16.8% la calidad es buena; y para el 4.9% restante dicha calidad resulta ser regular.

Pregunta Nro. 8

¿La variedad de los productos y servicios ofrecidos por parte de la Empresa Meqselective Cía. Ltda., es?

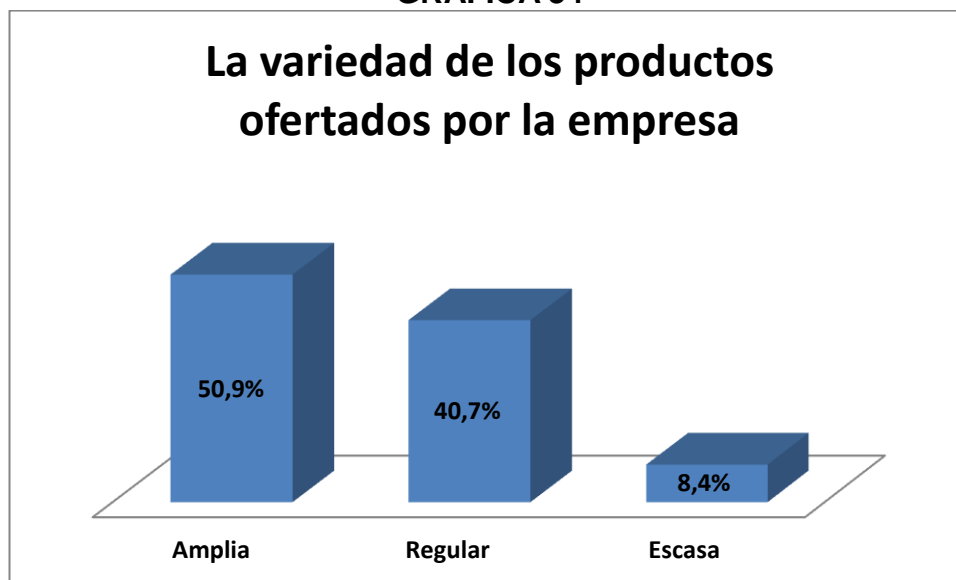
CUADRO 27

LA VARIEDAD DE LOS PRODUCTOS OFERTADOS POR LA EMPRESA			
Literal	Variable	Frecuencia	%
a)	Amplia	115	50.9
b)	Regular	92	40.7
c)	Escasa	19	8.4
Total:		226	100%

FUENTE: Encuesta planteada a los clientes externos de la Empresa Meqselective Cía. Ltda.

ELABORACION: El Autor

GRÁFICA 34



Interpretación:

Para el 50.9% de los clientes, la variedad de productos ofrecidos por parte de la empresa es amplia; para el 40.7% dicha variedad les resulta ser regular; y para el 8.4% es relativamente escasa, es decir no supe a satisfacción sus expectativas de una variada producción y amplia gama de productos.

Pregunta Nro. 9

¿Los canales de distribución de los productos comercializados por parte de la Empresa Meqselective Cía. Ltda., son?

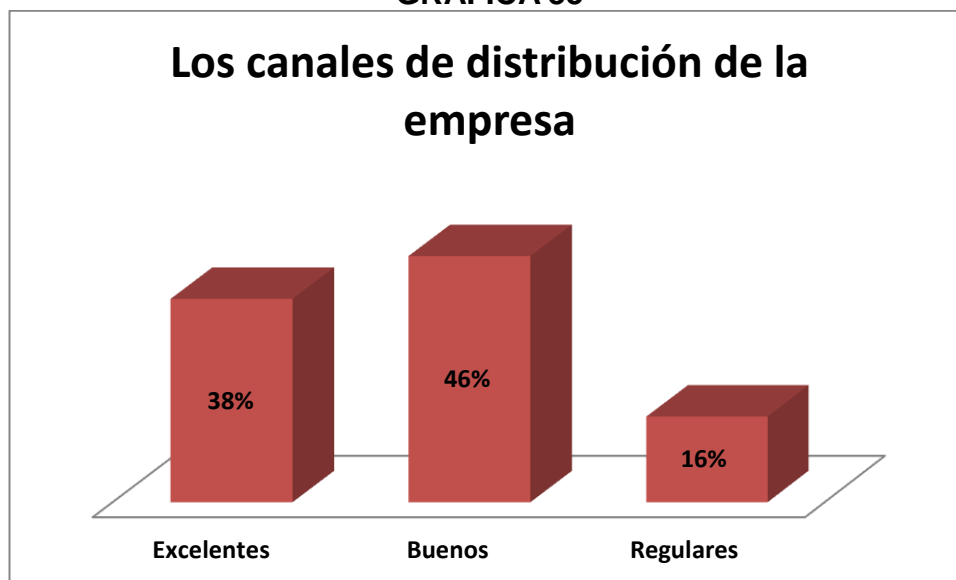
CUADRO 28

LOS CANALES DISTRIBUCIÓN DE LA EMPRESA			
Literal	Variable	Frecuencia	%
a)	Excelentes	86	38
b)	Buenos	104	46
c)	Regulares	36	16
d)	Malos	0	0
Total:		226	100%

FUENTE: Encuesta planteada a los clientes externos de la Empresa Meqselective Cía. Ltda.

ELABORACION: El Autor

GRÁFICA 35



Interpretación:

El 46% de clientes de la empresa supo manifestar que los canales de distribución utilizados actualmente son buenos; el 38% manifestó que dichos canales son excelentes; y tan solo el 16% indicó que son regulares.

Pregunta Nro. 10

¿Los horarios de atención al cliente, vigentes en la Empresa Meqselective Cía. Ltda., son?

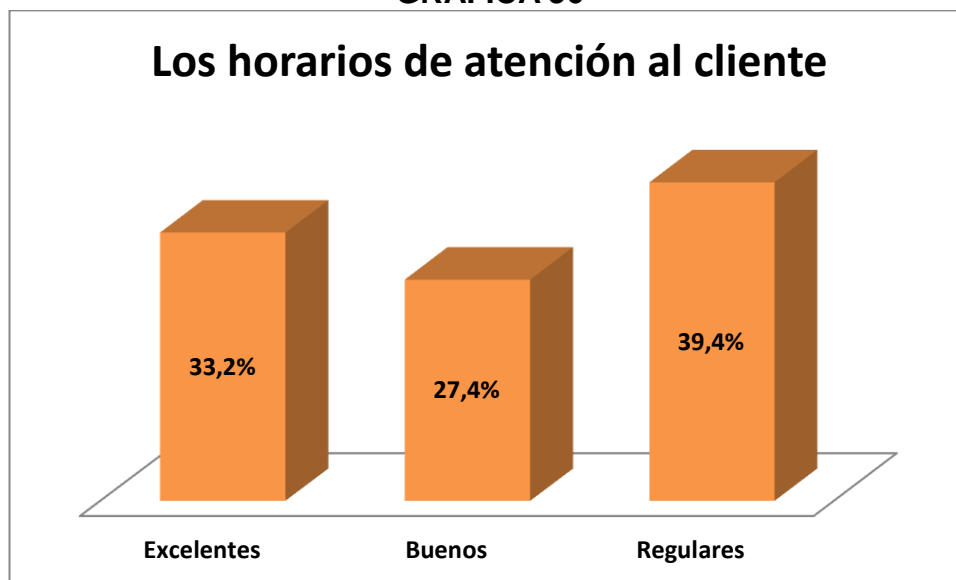
CUADRO 29

LOS HORARIOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE			
Literal	Variable	Frecuencia	%
a)	Excelentes	75	33.2
b)	Buenos	62	27.4
c)	Regulares	89	39.4
d)	Malos	0	0
Total:		226	100%

FUENTE: Encuesta planteada a los clientes externos de la Empresa Meqselective Cía. Ltda.

ELABORACION: El Autor

GRÁFICA 36



Interpretación:

Para el 39.4% de las personas encuestadas, los horarios de atención vigentes en la empresa son regulares; para el 33.2% los horarios de trabajo, resultan ser excelentes; y para el 27.4% complementario son buenos.

**ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE DE LA EMPRESA
MEQSELECTIVE CÍA. LTDA.**

Pregunta Nro. 1

¿La empresa Meqselective Cía. Ltda., cuenta con un plan estratégico?

De acuerdo a la información emitida por parte del gerente de la Empresa, dicha organización no cuenta con un plan estratégico.

Pregunta Nro. 2

¿La empresa Meqselective Cía. Ltda., tiene definida su misión y su visión empresarial?

Ante el planteamiento de la presente interrogante el gerente de la empresa supo manifestar que si bien la empresa no planifica estratégicamente sus actividades, si cuenta con una misión y una visión empresarial que oriente sus actividades.

Pregunta Nro. 3

¿Dispone la Empresa Meqselective Cía. Ltda., de un Manual de Clasificación de Puestos?

Según la información emitida por parte del gerente de la empresa, se pudo conocer que dicha organización no dispone de un Manual de Clasificación de Puestos.

Pregunta Nro. 4

¿Dispone la Empresa Meqselective Cía. Ltda., de un Reglamento Interno de Trabajo?

La información proporcionada por parte del gerente de la empresa ante el planteamiento de la presente interrogante, permitió conocer que dicha organización no dispone en la actualidad de un reglamento Interno de Trabajo.

Pregunta Nro. 5

¿Dispone la Empresa Meqselective Cía. Ltda., de un Reglamento de Admisión y Empleo?

La respuesta emitida por parte del gerente de la empresa ante el planteamiento de la presente pregunta dejó en clara evidencia que dicha organización carece de un Reglamento de Admisión y Empleo.

Pregunta Nro. 6

¿Dispone la Empresa Meqselective Cía. Ltda., de un Reglamento Orgánico Funcional?

Según la versión emitida por parte del gerente de la empresa, se pudo conocer que la organización carece de un Reglamento orgánico Funcional.

Pregunta Nro. 7

¿Dispone la Empresa Meqselective Cía. Ltda., de un Manual de Procedimientos Administrativos?

La Empresa Meqselective Cía. Ltda., no cuenta en la actualidad con un Manual de Procedimientos Administrativos, ya que así lo supo manifestar su gerente ante el planteamiento de esta interrogante.

Pregunta Nro. 8

¿Qué aspectos positivos ha podido identificar usted dentro de todo el conglomerado humano perteneciente a la Empresa Meqselective Cía. Ltda.?

La respuesta emitida a la presente interrogante permitió conocer una serie de aspectos que para el gerente de la empresa resultan positivos, dentro de los cuales destacó los siguientes: personal calificado, amplia experiencia laboral en el medio, instalaciones propias, buena aceptación en el mercado, amplia solvencia económica, etc.

Pregunta Nro. 9

¿La Empresa Meqselective Cía. Ltda., cuenta con el suficiente capital de trabajo para mantenerse vigente en el medio y además poder afrontar con éxito su desarrollo corporativo?

Para el gerente de la empresa, dicha organización goza de una amplia solvencia económica, la cual le permite seguir incursionando en el mercado

y poder mantenerse vigente en el medio.

Pregunta Nro. 10

Si su respuesta a la pregunta anterior fue positiva; considera usted que la Empresa Meqselective Cía. Ltda., goza de la suficiente solvencia y liquidez económica como para solventar deudas.

De acuerdo a lo manifestado por el gerente de la empresa, la solvencia económica de la organización es incuestionable, lo cual le permite afrontar con éxito todas y cada una de sus obligaciones empresariales.

Interpretación:

La entrevista realizada al Gerente de la Empresa Meqselective Cía. Ltda., se constituyó en una herramienta de suma importancia, la cual permitió conocer una serie de fortalezas propias de dicha organización, así como también de una serie de debilidades, las cuales son presentadas a continuación:

- La empresa no cuenta con un plan estratégico.
- La empresa si tiene definida su misión y su visión empresarial.
- La empresa no dispone de un Manual de Clasificación de Puestos.
- La empresa no dispone en la actualidad de un reglamento Interno de Trabajo.
- La empresa carece de un Reglamento de Admisión y Empleo.

- La empresa carece de un Reglamento orgánico Funcional.
- La empresa no cuenta en la actualidad con un Manual de Procedimientos Administrativo.
- La empresa cuenta con personal calificado.
- El talento humano de la empresa goza de una amplia experiencia laboral.
- La empresa cuenta con instalaciones propias.
- Los productos y servicios que ofrece la empresa gozan de una buena aceptación en el mercado.
- La empresa goza de una amplia solvencia económica.

SUSTENTACIÓN TÉCNICA DE LAS PRINCIPALES FORTALEZAS Y DEBILIDADES IDENTIFICADAS MEDIANTE LA REALIZACIÓN DEL ANÁLISIS DE LOS FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA.

CUADRO 30

FORTALEZAS:	FUENTE:
Agradable ambiente de trabajo	Pregunta 2 a Clientes Internos
Adecuada distribución física de las oficinas	Pregunta 3 a Clientes Internos
Personal capacitado	Pregunta 4 a Clientes Internos – Pregunta 2 Clientes Externos
Personal estable	Pregunta 5 a Clientes internos
Oportuna cancelación de haberes	Pregunta 7 a Clientes Internos
Tecnología de punta	Pregunta 9 a Clientes Internos
Personal técnico y experimentado	Pregunta 10 a Clientes Internos – Pregunta 8 a Gerente
Amplio stock de equipos de oficina y tecnológicos	Pregunta 11 a Clientes Internos
Buena infraestructura física	Pregunta 12 a Clientes Internos
Amplia satisfacción laboral	Pregunta 13 a Clientes Internos
Buena imagen corporativa	Pregunta 1 a Clientes Externos
Atención oportuna	Pregunta 3 a Clientes Externos
Atención culta y esmerada	Pregunta 4 a Clientes Externos
Adecuado sistema publicitario	Pregunta 5 a Clientes Externos
Excelente calidad de productos y servicios	Pregunta 7 a Clientes Externos
Amplia experiencia laboral en el medio	Pregunta 8 a Gerente
Instalaciones propias	Pregunta 8 a Gerente
Amplia solvencia económica	Preguntas 8-9 y 10 a Gerente
DEBILIDADES:	FUENTE:
Baja remuneración económica	Pregunta 6 a Clientes Internos
Precios Altos	Pregunta 6 a Clientes Externos
Carece de planeación estratégica	Pregunta 1 a Gerente
Carece de Manual de Clasificación de Puestos	Pregunta 3 a Gerente
Carece de Reglamento Interno de Trabajo	Pregunta 4 a Gerente
Carece de Reglamento de Admisión y Empleo	Pregunta 5 a Gerente
Carece de Reglamento Orgánico Funcional	Pregunta 6 a Gerente
Carece de Manual de Procedimientos Administrativos	Pregunta 7 a Gerente

Fuente: Análisis de los factores internos de la Empresa Meqselective Cía. Ltda.

Elaboración: El Autor

CUADRO 31
Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI).

Factores Críticos para el éxito	Fuente:	Peso	Calificación	Total Ponderado
<u>Fortalezas:</u>				
1) Agradable ambiente de trabajo	Pregunta 2 Clientes Internos	0.04	4	0.16
2) Adecuada distribución física de las oficinas	Pregunta 3 Clientes Internos	0.04	3	0.12
3) Personal capacitado	Pregunta 4 Clientes Externos	0.06	4	0.24
	Pregunta 2 Clientes Internos			
4) Tecnología de punta	Pregunta 9 Clientes Internos	0.06	4	0.24
5) Amplia satisfacción laboral	Pregunta 13 Clientes Internos	0.06	3	0.18
6) Buena imagen corporativa	Pregunta 1 Clientes Externos	0.06	4	0.24
7) Atención culta y esmerada	Pregunta 4 Clientes Externos	0.05	4	0.20
8) Adecuado sistema publicitario	Pregunta 5 Clientes Externos	0.05	4	0.20
9) Excelente calidad de productos y servicios	Pregunta 7 Clientes Externos	0.06	4	0.24
10) Amplia experiencia laboral en el medio	Pregunta 8 al Gerente	0.05	3	0.15
11) Amplia solvencia económica	Preguntas 8, 9 y 10 al Gerente	0.05	4	0.20
<u>TOTAL FORTALEZAS:</u>				
<u>Debilidades:</u>				
1) Baja remuneración económica	Pregunta 6 Clientes Internos	0.06	1	0.06
2) Precios altos	Pregunta 6 Clientes Externos	0.06	1	0.06
3) Carece de planeación estratégica	Pregunta 1 al Gerente	0.06	1	0.06
4) Carece de Manual de Clasificación de Puestos	Pregunta 3 al Gerente	0.06	1	0.06
5) Carece de Reglamento Interno de Trabajo	Pregunta 4 al Gerente	0.04	2	0.08
6) Carece de Reglamento de Admisión y Empleo	Pregunta 5 al Gerente	0.06	1	0.06
7) Carece de Reglamento Orgánico Funcional	Pregunta 6 al Gerente	0.04	2	0.08
8) Carece de Manual de Procedimientos Administrativos	Pregunta 7 al Gerente	0.04	2	0.08
<u>TOTAL DEBILIDADES:</u>				
Total Ponderado:		1.00		2.71

Fuente: Análisis de los factores internos de la Empresa Meqselective Cía. Ltda.

Elaboración: El Autor

Total Ponderado:

El resultado obtenido mediante la aplicación de la matriz EFI, nos brinda un resultado ponderado de 2.71, el cual a su vez refleja que la Empresa

Meqselective Cía. Ltda., es una empresa fuerte internamente y que posee un aceptable margen de fortalezas frente a sus debilidades.

Para efectos de la elaboración de la matriz FODA que a continuación se presenta, únicamente se hacen constar dentro de su estructura orgánica las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, o los elementos que a criterio del autor ejercen mayor impacto dentro de la empresa.

CUADRO 32

MATRIZ FODA DE LA EMPRESA MEQSELECTIVE CÍA. LTDA.

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
1) Agradable ambiente de trabajo 2) Adecuada distribución física de las oficinas 3) Personal capacitado 4) Tecnología de punta 5) Amplia satisfacción laboral 6) Buena imagen corporativa 7) Atención culta y esmerada 8) Adecuado sistema publicitario 9) Excelente calidad de productos y servicios 10) Amplia experiencia laboral en el medio 11) Amplia solvencia económica	1) Baja remuneración económica 2) Precios altos 3) Carece de planeación estratégica 4) Carece de Manual de Clasificación de Puestos 5) Carece de Reglamento Interno de Trabajo 6) Carece de Reglamento de Admisión y Empleo 7) Carece de Reglamento Orgánico Funcional 8) Carece de Manual de Procedimientos Administrativos
FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1) Estabilidad económica del país 2) Leyes que fomenten el desarrollo empresarial 3) Reducción de las tasas de desempleo en el país 4) Incremento del nivel de ingresos 5) Estabilidad política del Ecuador 6) Incorporación de nueva tecnología 7) Clientes con limitado poder de negociación 8) Inexistencia de productos y servicios sustitutos 9) Escasa rivalidad entre los competidores	1) Ingreso de competidores potenciales 2) Proveedores con amplio poder de negociación 3) Creación de nuevos impuestos para el sector productivo 4) Creación de leyes que desincentiven la inversión

Fuente: Análisis de los factores externos e internos de la Empresa Meqselective Cía. Ltda.

Elaboración: El Autor

**CUADRO 33
MATRIZ DE ALTO IMPACTO**

Matriz de combinación de fuerzas: FO, FA, DO, DA.		
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS:	DEBILIDADES:
		1. Agradable ambiente de trabajo 2. Adecuada distribución física de las oficinas 3. Personal capacitado 4. Tecnología de punta 5. Amplia satisfacción laboral 6. Buena imagen corporativa 7. Atención culta y esmerada 8. Adecuado sistema publicitario 9. Excelente calidad de productos y servicios 10. Amplia experiencia laboral en el medio 11. Amplia solvencia económica
FACTORES EXTERNOS		
OPORTUNIDADES:	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
1. Estabilidad económica del país 2. Leyes que fomenten el desarrollo empresarial 3. Reducción de las tasas de desempleo en el país 4. Incremento del nivel de ingresos de los ecuatorianos 5. Estabilidad política del Ecuador 6. Incorporación de nueva tecnología 7. Clientes con limitado poder de negociación 8. Inexistencia de productos y servicios sustitutos 9. Escasa rivalidad entre los competidores actuales	<p align="center"><u>F6 – 07.8</u></p> <p>Potenciar la imagen corporativa de la empresa mediante la inclusión de técnicas encaminadas a fidelizar a todos nuestros clientes.</p> <p align="center"><u>F9, 11 – 07</u></p> <p>Ampliar la cuota de participación en el mercado a través de la incorporación de técnicas de mejoramiento continuo dentro de la empresa.</p>	<p align="center"><u>D4 – 01.2,5</u></p> <p>Delimitar de manera específica las funciones de cada servidor de la empresa mediante la implementación de un Manual de Clasificación de Puestos.</p> <p align="center"><u>D6 – 02, 6</u></p> <p>Optimizar el ingreso de personal a la empresa mediante la implementación de un Manual de Admisión y Empleo.</p>
AMENAZAS:	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
1. Ingreso de competidores potenciales 2. Proveedores con amplio poder de negociación 3. Creación de nuevos impuestos para el sector productivo 4. Creación de leyes que desincentiven la inversión	<p align="center"><u>F6, 11 – A1</u></p> <p>Minimizar la posibilidad de ingreso de competidores potenciales mediante la identificación y posicionamiento de nuevos nichos de mercado.</p> <p align="center"><u>F4, 9 - A1, 4</u></p> <p>Ampliar el mercado geográfico de la compañía a través de la realización de alianzas estratégicas.</p>	<p align="center"><u>D8 – A1, 4</u></p> <p>Consolidar la presencia corporativa de la compañía mediante la incorporación de un Manual de Procedimientos Administrativos.</p> <p align="center"><u>D1, 2 – A1, 2,4</u></p> <p>Promover una cultura organizacional que genere un alto rendimiento laboral y amplia productividad empresarial.</p>

Fuente: Cuadro N° 30

Elaboración: El Autor

Como resultado de la realización de las combinaciones FO, FA, DO y DA mediante la utilización de la Matriz de Alto Impacto, se llegaron a determinar 8 estrategias dignas de ser aplicadas con éxito dentro de la empresa, de las

cuales, por su importancia y particularidad se escogieron 4, las mismas que de acuerdo al criterio del analista o autor de la presente investigación aportarán de mejor manera al desarrollo administrativo, técnico y comercial de la Empresa Meqselective Cía. Ltda.

CUADRO 34

Matriz de Objetivos Estratégicos para la Empresa Meqselective Cía. Ltda.

ESTRATEGIAS:	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:
<p>Estrategia FO F9 - 11; O7</p> <p>Ampliar la cuota de participación en el mercado a través del mejoramiento continuo dentro de la empresa</p>	<p>Incorporar técnicas de mejoramiento continuo dentro de la empresa.</p>
<p>Estrategia FA F6 – 11; A1</p> <p>Minimizar la posibilidad de ingreso de competidores potenciales mediante la identificación y posicionamiento de nuevos nichos de mercado</p>	<p>Identificar y posicionarse en nuevos nichos de mercado.</p>
<p>Estrategia DO D4; O1, 2 5</p> <p>Delimitar de manera específica las funciones</p>	

de cada servidor de la empresa mediante la implementación de un Manual de Clasificación de Puestos	Implementar un Manual de Clasificación de Puestos.
<p>Estrategia DA D1 – 2; A1, 2, 4</p> <p>Promover una cultura organizacional que genere un alto rendimiento laboral y amplia productividad empresarial</p>	Generar una cultura organizacional que garantice un alto rendimiento laboral y amplia productividad empresarial.

Fuente: Cuadro N° 31

Elaboración: El Autor

**ANÁLISIS TÉCNICO DE LOS OBJETIVO ESTRATÉGICOS DEFINIDOS
PARA LA EMPRESA MEQSELECTIVE CÍA. LTDA.**

Estrategia FO:

Se fundamenta en el uso de las fortalezas internas de la organización con el firme propósito de aprovechar al máximo las oportunidades externas: **Incorporar técnicas de mejoramiento continuo dentro de la empresa**, la estrategia FO resulta de la combinación de las Fortalezas 9 y 11 **Vs:** las Oportunidad 7.

Estrategia FA:

Intenta disminuir o minimizar el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose para tal efecto de las fortalezas: **Identificar y posicionarse en nuevos nichos de mercado**, la estrategia FA resulta de la combinación de las Fortalezas 6 y 11 **Vs:** la Amenaza 1.

Estrategia DO:

Tiene como objetivo primordial mejorar las debilidades internas, aprovechando para tal efecto las oportunidades externas: **Implementar un Manual de Clasificación de Puestos**, la estrategia DO es el resultado de la combinación de la Debilidad 4 **Vs:** las Oportunidades 1, 2 y 5.

Estrategia DA:

Su objetivo principal consiste en disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo: **Generar una cultura organizacional que garantice un alto rendimiento laboral y amplia productividad empresarial**, la estrategia DA es el resultado de la combinación de las Debilidades 1 y 2 **Vs:** las Amenazas 1, 2 y 4.

g) DISCUSIÓN

**ANALISIS DE LA FILOSOFÍA EMPRESARIAL DE LA EMPRESA
MEQSELECTIVE CÍA. LTDA.**

Misión Actual de la empresa

“Suministrar productos y servicios relacionados con el revestimiento de cromo duro, metalización electroquímica, sistemas hidráulicos y construcción mecánica, con la más alta tecnología y calidad”.

Análisis realizado a la Misión de la empresa:

En vista de que la conceptualización de la Misión basa su definición en la identificación de la empresa; podemos concluir el presente análisis manifestando que la Misión actual de la Empresa Meqselective Cía. Ltda., carece de elementos básicos que definan su correcta estructuración; por tal motivo, a continuación se presenta un modelo de Misión para la empresa.

Misión Propuesta para la empresa:

“Meqselective Cía. Ltda., es una empresa ecuatoriana, concebida para el suministro de productos y servicios de revestimiento de cromo duro, metalización electroquímica, sistemas hidráulicos y construcción mecánica, contribuimos al desarrollo empresarial del país mediante la aplicación de los más altos estándares de tecnología y calidad, contando para tal efecto con personal altamente calificado”.

Visión Actual de la empresa:

“Ser los líderes en la Industria Ecuatoriana de revestimiento con cromo duro, diseño y fabricación de cilindros hidráulicos y construcción mecánica, teniendo como premisa la mejor tecnología del proceso”.

Análisis realizado a la Visión de la empresa:

Conceptualmente conocemos que la definición de la Visión empresarial debe ser concebida, entre otros aspectos: hacia el futuro, de manera positiva, esperanzadora, realizable, motivadora, etc.; por tal motivo, concluiremos el presente análisis manifestando que a la Visión actual de la Empresa Meqselective Cía. Ltda., le faltaría únicamente incluirle el año de concreción del presente plan estratégico, ya que por lo demás, cumple con todos los parámetros técnicos exigidos para su correcta definición.

Visión Propuesta para la empresa:

“En el año 2018, ser líderes en la industria ecuatoriana de revestimiento con cromo duro, diseño y fabricación de cilindros hidráulicos y construcción mecánica, teniendo como premisa la mejor tecnología del proceso”.

PROPUESTA DE UN MODELO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA MEQSELECTIVE CÍA. LTDA.

La parte medular del presente trabajo de tesis basa su estructuración en la elaboración de un modelo de plan estratégico para la empresa, por tal motivo, y cumpliendo con todos los requerimientos técnicos necesarios, a continuación se realiza la presentación de un modelo de Plan Estratégico para la Empresa Meqselective Cía. Ltda.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1:

Incorporar técnicas de mejoramiento continuo dentro de la empresa.

PROBLEMA:

Básicamente, toda empresa basa su accionar corporativo en la búsqueda constante de poder captar día a día una mayor participación dentro del mercado, esta premisa no le es ajena a la Empresa Meqselective Cía. Ltda., por cuanto constantemente ha desplegado acciones tendientes a ampliar su cuota de participación dentro del mercado nacional, sin que los resultados hasta el momento le hayan sido del todo favorables, por tal motivo, el cumplimiento del presente objetivo estratégico, sin lugar a dudas contribuirá de manera positiva a la consecución de tan añorado anhelo.

META:

La meta que se persigue alcanzar a través del cumplimiento del presente objetivo estratégico consiste en incrementar en un 100% el número de sus clientes actuales.

ESTRATEGIA:

La estrategia definida para alcanzar con éxito el presente objetivo estratégico consiste en promover la constante capacitación del talento humano de la empresa, para ello se prevé diseñar un plan de capacitación anual, el mismo que involucre a todo el personal de la empresa.

POLÍTICA:

Los eventos de capacitación a los cuales sean sometidos todos los colaboradores de la empresa, deberán guardar relación directa con las actividades diarias a ellos encomendadas.

ACTIVIDADES:

- Elaborar un cronograma de capacitación anual para todo el talento humano de la empresa.
- Realizar convenios y contratos de capacitación con las principales entidades y empresas tanto públicas como privadas del país.
- Realizar evaluaciones permanentes al personal de la empresa con el objetivo de verificar los resultados de cada proceso de capacitación.

PRESUPUESTO:**CUADRO 35**

Evento de Capacitación:	Número de Participantes	Valor Unitario:	Valor Total:
Contabilidad General	2	\$ 80.00	\$ 160.00
Técnicas de Comercialización	4	\$ 80.00	\$ 320.00
Mantenimiento de Maquinaria Pesada	8	\$ 100.00	\$ 800.00
Mecánica General	8	\$ 100.00	\$ 800.00
Relaciones Humanas	31	\$ 60.00	\$ 1,860.00
Subtotal:			\$ 3,940.00
Imprevistos 5%			\$ 197.00
Suman:			\$ 4,137.00

Fuente: SOMEC - SECAP - Gremios de Profesionales de Pichincha.

Elaboración: El Autor

TIEMPO:

Por cuanto, el presente objetivo estratégico está basado en el mejoramiento continuo de la empresa, el mismo será llevado a cabo durante los 5 años de vida útil del presente plan estratégico.

RESPONSABLES:

El principal responsable de llevar a cabo la ejecución del presente objetivo

estratégico, será el Gerente General de la empresa.

RESULTADOS ESPERADOS:

- Incursionar con éxito dentro de un proceso de mejoramiento continuo dentro de la empresa.

- Incrementar en un 100% el número de clientes actuales de la empresa.

CUADRO 36

Objetivo Estratégico 1: Incorporar técnicas de mejoramiento continuo dentro de la empresa.						
Meta:	Estrategia:	Política:	Actividades:	Presupuesto:	Tiempo:	Responsable:
Incrementar en un 100% el número de clientes actuales de la empresa.	Promover la constante capacitación del talento humano de la empresa, a través del diseño de un plan de capacitación anual, el mismo que involucre a todo el personal de la organización.	Los eventos de capacitación a los cuales sean sometidos todos los colaboradores de la empresa, deberán guardar relación directa con las actividades diarias a ellos encomendadas.	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar un cronograma anual de capacitación para todo el talento humano de la empresa. - Realizar convenios y contratos de capacitación con las principales entidades y empresas tanto públicas como privadas del país. - Realizar evaluaciones permanentes al personal de la empresa con el objetivo de verificar los resultados de cada proceso de capacitación. 	\$ 4,137.00	5 Años	Gerente General de la Empresa Megselective Cía. Ltda.

Fuente: Plan de operatividad de objetivo estratégico No. 1

Elaboración: El Autor

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2:

Identificar y posicionarse en nuevos nichos de mercado.

PROBLEMA:

Para toda empresa la identificación y posicionamiento de nuevos nichos de mercado es una tarea constante, ya que de ello depende el cumplimiento quizá de uno de sus más grandes objetivos, el cual se fundamenta en el lucro; ante esta irrefutable realidad es que los principales directivos de la Empresa Meqselective Cía. Ltda., a través del cumplimiento del presente objetivo estratégico, a más de limitar el ingreso al mercado de nuevos competidores, contribuirían a fomentar el trabajo de un amplio segmento de ecuatorianos y a la consecución de una mayor cantidad de ingresos económicos para la organización.

META:

A través del cumplimiento del presente objetivo estratégico, se tiene previsto incrementar en un 50% el número total de clientes actuales de la empresa.

ESTRATEGIA:

Contratar la realización de un minucioso estudio de campo, el cual permita identificar los nichos de mercado más favorables para la organización.

POLÍTICA:

Suscribir un contrato de trabajo con una empresa u organización cuya

actividad laboral se circunscriba a la realización de estudios de campo y cuya experiencia y solvencia profesional sea ampliamente reconocida.

ACTIVIDADES:

- Realizar invitaciones públicas a través de la prensa local a diferentes organizaciones a participar en la realización de un estudio de campo.
- Realizar un contrato de trabajo con una empresa u organización cuya actividad laboral se circunscriba a la realización de estudios de mercado.
- Identificar las opciones más convenientes para la empresa, respecto a los nuevos nichos de mercado.
- Suscribir convenios de cooperación técnica con nuevas empresas u organizaciones a nivel nacional

PRESUPUESTO:

CUADRO 37

Requerimiento:	Valor Unitario	Valor Total
Publicación prensa escrita (1 publicación diaria x 8 días)	\$ 50.00	\$ 400.00
Gastos precontractuales	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
Contratación de Empresa Consultora	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00
Suscripción de convenios de cooperación técnica	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
Subtotal:		\$ 5,800.00
Imprevistos 5%		\$ 290.00
Total:		\$ 6,090.00

Fuente: Diario La Hora – Gremio de Abogados de Pichincha – Ideal Consulting (Quito).

Elaboración: El Autor

TIEMPO:

Debido a la gran importancia que reviste para la empresa la puesta en marcha y vigencia del presente objetivo estratégico, se estima que el mismo

se deberá ejecutar en la empresa de manera permanente o durante los 5 años de vida útil del presente objetivo estratégico.

RESPONSABLES:

Las personas responsables de vigilar y de dar fiel cumplimiento al presente objetivo estratégico serán el Gerente General de la Empresa y el Gerente Comercial.

RESULTADOS ESPERADOS:

- Identificar y posicionarse de nuevos nichos de mercado.

- Incrementar en un 50% el número de clientes actuales de la empresa.

CUADRO 38

Objetivo Estratégico 2: Identificar y posicionarse en nuevos nichos de mercado.						
Meta:	Estrategia:	Política:	Actividades:	Presupuesto:	Tiempo:	Responsables:
Incrementar en un 50% el número total de clientes actuales de la empresa.	Contratar la realización de un minucioso estudio de campo, el cual permita identificar los nichos de mercado más favorables para la organización.	Suscribir un contrato de trabajo con una empresa u organización cuya actividad laboral se circunscriba a la realización de estudios de campo y cuya experiencia y solvencia profesional sea ampliamente reconocida.	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar invitaciones públicas a través de la prensa local a diferentes organizaciones a participar en la realización de un estudio de campo. - Realizar un contrato de trabajo con una empresa dedicada a la realización de estudios de mercado - Suscribir convenios de cooperación técnica con nuevas empresas u organizaciones a nivel nacional. 	\$ 6,090.00	5 Años	Gerente General y Gerente de Comercial de la Empresa Meqselective Cía. Ltda.

Fuente: Plan de operatividad de objetivo estratégico No. 2

Elaboración: El Autor

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3:**Implementar un Manual de Clasificación de Puestos.****PROBLEMA:**

Quizá uno de los principales problemas que en la parte administrativa tiene que diariamente sortear la Empresa Meqselective Cía. Ltda., es la falta de un Manual de Clasificación de Puestos que delimite y asigne de manera técnica cada una de las funciones a los diferentes cargos existentes dentro de la misma, ya que en la actualidad, las diferentes funciones que deben cumplir de manera obligatoria cada una de las personas que prestan sus servicios dentro de la empresa se las asigna de manera verbal y no en base a un documento técnico – administrativo que avale la delegación de las mismas.

META:

Optimizar en un 100% el desempeño laboral de los diferentes colaboradores de la empresa.

ESTRATEGIA:

Estructurar el Manual de Clasificación de Puestos en base a una auditoría de trabajo ejecutada a todo el personal que labora en la empresa.

POLÍTICA:

Contratar la elaboración del Manual de Clasificación de Puestos a una empresa de prestigio nacional y con una sólida experiencia en la elaboración

de este tipo de trabajos.

ACTIVIDAD:

- Publicar a través de la prensa escrita la invitación pública para que las empresas con experiencia en la elaboración de este tipo de herramientas administrativas presenten sus respectivas propuestas de trabajo.
- Suscribir un contrato de trabajo para la elaboración del Manual de Clasificación de Puestos, con la empresa cuya solvencia profesional y amplia experiencia laboral garanticen la elaboración de trabajo satisfactorio.

PRESUPUESTO:

CUADRO 39

Requerimiento:	Valor Unitario	Valor Total
Publicación prensa escrita (1 publicación diaria x 8 días)	\$ 50.00	\$ 400.00
Gastos precontractuales	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
Contratación de Empresa Consultora	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00
Subtotal:		\$ 4,600.00
Imprevistos 5%		\$ 230.00
Total:		\$ 4,830.00

Fuente: Diario La Hora - Tácticas Consultores S.A. – Gremios de Profesionales Pichincha.

Elaboración: El Autor

TIEMPO:

El cumplimiento del presente objetivo estratégico se prevé ejecutarse en un plazo no mayor a 9 meses.

RESPONSABLES:

Los principales responsables de vigilar y garantizar el normal cumplimiento

del presente objetivo estratégico es el Gerente General, conjuntamente con el Gerente de Operaciones de la empresa.

RESULTADOS ESPERADOS:

- Dotar a la Empresa Meqselective Cía. Ltda., de un Manual de Clasificación de Puestos.

- Optimizar en un 100% el desempeño laboral de todo el talento humano de la empresa.

CUADRO 40

Objetivo Estratégico 3: Implementar un Manual de Clasificación de Puestos.						
Meta:	Estrategia:	Política:	Actividades:	Presupuesto:	Tiempo:	Responsable:
Optimizar en un 100% el desempeño laboral de los diferentes colaboradores de la empresa.	Estructurar el Manual de Clasificación de Puestos en base a una auditoría de trabajo ejecutada a todo el personal que labora en la empresa.	Contratar la elaboración del Manual de Clasificación de Puestos a una empresa de prestigio nacional y con una sólida experiencia en la elaboración de este tipo de trabajos.	<ul style="list-style-type: none"> - Publicar a través de la prensa escrita la invitación pública para la presentación de ofertas de trabajo. - Suscribir un contrato de trabajo para la elaboración del Manual de Clasificación de Puestos - Realizar el diseño e implementación del Manual de Clasificación de Puestos para la Empresa 	\$ 4,830.00	9 Meses	Gerente General y Gerente de Operaciones de la Empresa Meqselective Cía. Ltda.

Fuente: Plan de operatividad de objetivo estratégico No. 3

Elaboración: El Autor

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4:

Generar una cultura organizacional que garantice un alto rendimiento laboral y amplia productividad empresarial.

PROBLEMA:

Durante toda la vida productiva de la Empresa Meqselective Cía. Ltda., no se han desarrollado actividades de carácter administrativo de tal manera de contribuir a la promoción e instauración de una adecuada cultura organizacional la cual contribuya a potenciar aún más el desarrollo laboral de todo su talento humano, y por consiguiente, mejorar de manera significativa su productividad empresarial.

META:

Promover una cultura organizacional que incremente en un 100% la productividad empresarial.

ESTRATEGIA:

Identificar a través de la realización de sendos estudios de campo, cuáles son las necesidades más apremiantes de todos y de cada uno los diferentes Departamentos de la Empresa Meqselective Cía. Ltda.

POLÍTICA:

Elaborar bancos de preguntas, los mismos que deberán ser planteados a todo el talento humano de la empresa a través de la aplicación de la técnica

de la encuesta.

ACTIVIDADES:

- Identificar a través de estudios de campo, las necesidades más apremiantes de todos y cada uno de los departamentos de la empresa.
- Identificar las principales necesidades laborales tanto en los aspectos grupales como individuales de los diferentes servidores de la empresa.
- Diseñar líneas de acción o actividades que permitan atender de manera satisfactoria las principales necesidades de todos los servidores de la empresa.

PRESUPUESTO:

CUADRO 41

Requerimiento:	Valor Unitario	Valor Total
Diseño y elaboración de encuestas	\$ 200.00	\$ 200.00
Trabajo de recopilación de información	\$ 150.00	\$ 150.00
Diseño y elaboración del informe respectivo	\$ 200.00	\$ 200.00
Subtotal:		\$ 550.00
Imprevistos 5%		\$ 27.50
Total:		\$ 577.50

Fuente: Imprenta Atlantic

Elaboración: El Autor

TIEMPO:

Debido a la importancia que representa para la empresa la inclusión del presente objetivo estratégico, se prevé que el mismo se lo ejecutará durante los 5 años de vida del presente objetivo estratégico.

RESPONSABLES:

La persona responsable de vigilar y de garantizar el cumplimiento efectivo del presente objetivo estratégico, será el Gerente General de la empresa.

RESULTADOS ESPERADOS:

- Incrementar en un 100% la productividad empresarial.
- Generar una cultura organizacional que garantice un alto rendimiento laboral y amplia productividad empresarial.

CUADRO 42

Objetivo Estratégico 4: Generar una cultura organizacional que garantice un alto rendimiento laboral y amplia productividad empresarial.						
Meta:	Estrategia:	Política:	Actividades:	Presupuesto:	Tiempo:	Responsable:
Promover una cultura organizacional que incremente en un 100% la productividad empresarial.	Identificar a través de la realización de sendos estudios de campo, cuáles son las necesidades más apremiantes de todos y de cada uno los diferentes Departamentos de la Empresa Meqselective Cía. Ltda.	Elaborar bancos de preguntas, los mismos que deberán ser planteados a todo el talento humano de la empresa a través de la aplicación de la técnica de la encuesta.	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar a través de estudios de campo, las necesidades más apremiantes de todos y de cada uno de los departamentos de la empresa - Dar atención de manera satisfactoria a las principales necesidades de todos los servidores de la empresa - Realizar la medición de los índices de satisfacción laboral dentro de la empresa 	\$ 577.50	5 Años	Gerente General de la Empresa Meqselective Cía. Ltda.

Fuente: Plan de operatividad de objetivo estratégico No. 4

Elaboración: El Autor

PRESUPUESTO GENERAL DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA MEQSELECTIVE CÍA. LTDA.

CUADRO 43

N°	OBJETIVO ESTRATÉGICO:	TIEMPO:	PRESUPUESTO:
1	Incorporar técnicas de mejoramiento continuo dentro de la empresa.	5 Años	\$ 4,137.00
2	Identificación y posicionamiento en nuevos nichos de mercado.	5 Años	\$ 6,090.00
3	Implementar un Manual de Clasificación de Puestos.	9 Meses	\$ 4,830.00
4	Generar una cultura organizacional que garantice un alto rendimiento laboral y amplia productividad empresarial.	5 Años	\$ 577.50
T O T A L:			\$ 15,634.50

Fuente: Cuadros Nro.: 34, 36, 38 y 40

Elaboración: El Autor

Las fórmulas de cálculo matemático que facilitarán la medición, tanto del uso del presupuesto asignado para el cumplimiento de cada uno de los cuatro objetivos estratégicos, así como de su respectivo periodo de tiempo, son las siguientes:

Para medir el porcentaje del monto del **Presupuesto Utilizado** en relación con el monto total del presupuesto establecido:

$$\text{P.U.} = \frac{\text{Cantidad de Dinero Invertido}}{\text{Monto Total de Dinero Presupuestado}} \times 100$$

Para medir el porcentaje del **Tiempo Transcurrido** respecto al periodo del tiempo programado:

$$\text{T.T.} = \frac{\text{Período de Tiempo Transcurrido}}{\text{Período de Tiempo Programado}} \times 100$$

A continuación se realiza la presentación de los cuatro cronogramas de las actividades señaladas para el cumplimiento de cada objetivo estratégico determinado para la empresa, en cada uno de ellos se determinan de manera clara y precisa cada una de las actividades a desarrollar y el período de tiempo necesario para su cumplimiento:

CUADRO 44

Objetivo Estratégico 1: Incorporar técnicas de mejoramiento continuo dentro de la empresa.																									
ACTIVIDADES:	Año 1					Año 2					Año 3					Año 4					Año 5				
Elaborar un cronograma de capacitación anual para todo el talento humano de la empresa.	■	■																							
Realizar actividades encaminadas a identificar las principales necesidades de capacitación de los empleados de la empresa.			■	■	■																				
Organizar y desarrollar cursos de capacitación los cuales involucren de manera obligatoria a todo el personal de la empresa.						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

CUADRO 45

Objetivo Estratégico 2: Identificar y posicionarse en nuevos nichos de mercado.																									
ACTIVIDADES:	Año 1					Año 2					Año 3					Año 4					Año 5				
Realizar invitaciones públicas a través de la prensa a interesados en participar en la realización del estudio de mercado encaminado a identificar nuevos nichos de mercado para la empresa.	■	■																							
Suscribir un contrato de trabajo con una empresa u organización cuya actividad laboral se circunscriba a la realización de estudios de mercado.			■																						
Identificar las opciones más convenientes para la empresa, respecto a los nuevos nichos de mercado.			■	■																					
Viabilizar convenios de cooperación técnica con otras empresa a nivel nacional						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

h) CONCLUSIONES

- 1) A pesar de bien ganado prestigio y reconocimiento que ha experimentado la empresa a través de su dilatada vida dentro del mercado capitalino, la misma no planifica estratégicamente ninguna de sus actividades, tal situación a más de limitar su desarrollo corporativo ha contribuido a estancar el crecimiento de su mercado geográfico.
- 2) La falta de un plan estratégico dentro de la Empresa Meqselective Cía. Ltda., es una necesidad muy sentida por todos sus directivos y colaboradores.
- 3) La empresa tiene definida su misión y su visión empresarial.
- 4) El resultado ponderado obtenido mediante la aplicación de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (M.E.F.E.), fue de 3.05, el cual denota que la empresa está aprovechando de manera positiva las oportunidades que le brinda su medio externo.
- 5) El resultado ponderado obtenido mediante la aplicación de la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (M.E.F.I.), fue de 2.71, el cual denota que la empresa mantiene una aceptable preponderancia de fortalezas frente a sus debilidades.
- 6) El presupuesto general de implementación del presente plan estratégico dentro de la Empresa Meqselective, tiene un valor de \$ 15,634.50

i) RECOMENDACIONES

- 1) Con el objetivo de suplir una serie de necesidades internas de la Empresa Meqselective Cía. Ltda., sus principales directivos deberán poner en marcha el presente plan estratégico, el mismo que está elaborado de manera técnica y se ajusta plenamente a todas las necesidades de la organización.
- 2) La dinámica de todas las actividades tanto administrativas como operativas de la Empresa Meqselective Cía. Ltda., será mucho más efectiva si sus directivos planifican estratégicamente sus actividades conforme al presente modelo propuesto.
- 3) Para garantizar la vigencia corporativa de la Empresa Meqselective Cía. Ltda., tanto sus directivos como todo su personal en general, deberán ceñir sus actividades laborales al cumplimiento efectivo de su misión y de su visión empresarial.
- 4) Todas las oportunidades que brinda el medio externo a la empresa, deberán seguir siendo aprovechadas de manera positiva, lo cual contribuirá a potenciar su desarrollo corporativo e incrementar su cuota de participación en el mercado.
- 5) La consolidación de la Empresa Meqselective Cía. Ltda., como una empresa fuerte internamente, dependerá básicamente de las acciones que adopten los directivos y la administración de la empresa en pro de incrementar aún más sus fortalezas y a minimizar sus debilidades.

- 6) Se recomienda a los directivos de la Empresa Meqselective Cía. Ltda., hacer constar dentro del presupuesto general de inversiones, la cantidad de \$ 15,634.50, cuyo valor servirá para ser utilizado en la implementación del presente plan estratégico dentro de la empresa.

j) BIBLIOGRAFÍA

- Alfredo *López* Altamirano - Manuel *Osuna* Coronado, Introducción al estudio de mercados - (1986)
- Andes.info.ec/2009-2011.php/p=136846
- CHIAVENATO, Idalberto. "Introducción a la teoría General de la Administración". Mc Graw Hill. Bogotá, 1986.
- David, Fred R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. 9ª. Edición. Editorial Prentice Hall.
- Dofamatriz.blogspot.com/2009/06/matriz-dofa.html
- Hill. México. (2005)
- KOONTZ, Harold y O'DONELL CIRIL, Welhrich. Administration. México: Editorial Mc Graw and Hill. 1985.
- KOTLE, PHILLIP Y ARMSTRONG. Fundamentos de Marketing. VI edición, Edit. Prentice Hall. (2006)
- LEXUS EDITORES, Diccionario enciclopédico, 1998 Ediciones Trébol, Barcelona
- Michael E. Porter is a leading authority on competitive strategy 1980
- Robertoespinoza.es/2012/10/14/cómo-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/
- RUSSELL L, Ackoff. Un concepto de planeación de empresa. Editorial Limusa. 1 ed. 1988.
- STANTON, ETZEL Y WALKER. Resumen Fundamentos de Marketing .XIII edición, Editorial McGraw Hill México. (2005)

Páginas electrónicas:

- http://es.wikipedia.org/wiki/Cilindro_hidr%C3%A1ulico
- [www.elcomercio.com.ec/negocios/pobreza-desempleo-economia-Ecuador INEC-html.2014](http://www.elcomercio.com.ec/negocios/pobreza-desempleo-economia-Ecuador-INEC-html.2014)
- www.eluniverso.com/noticias/2013/11/21/nota/1780671/cepal
- www.investecuador.ec/files/GuiaLegal2013.pdf

k) ANEXOS

ANEXO 1

Proyecto de Tesis:

a) TEMA

“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA MEQSELECTIVE CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA, PERÍODO 2013 - 2018”

b) PROBLEMÁTICA

El mercado internacional de la producción y comercialización de productos mecánicos hidráulicos y de la prestación servicios de reparación hidráulica de maquinaria pesada ha experimentado un amplio desarrollo a nivel de Norteamérica y el Asia; países como: EEUU, Corea, Japón, Tailandia y la China han realizado grandes inversiones al respecto y han desarrollado con éxito esta industria, la cual abastece con su producción y servicios a una amplia cantidad de países a nivel mundial.

Si bien en el Ecuador la industria de la producción y ensamblado de maquinaria pesada no ha despuntado, si lo ha hecho y con éxito la industria de la venta de productos metálicos hidráulicos y de servicios de reparación hidráulica de maquinaria pesada en general.

Es así, que con fecha 26 de noviembre de 1998 ingresa al mercado de la ciudad de Quito, la Empresa MEQSELECTIVE CIA. LTDA., cuya actividad principal se circunscribe a la venta al por mayor de productos metálicos y servicios de reparación hidráulica de maquinaria pesada, empresa con una sólida presencia corporativa dentro del mercado de prestación de servicios de mantenimiento de todo tipo de cilindros hidráulicos y elementos constitutivos de este tipo de sistemas hidráulicos de la ciudad capital, dicha organización cuenta en la actualidad con más de 700 clientes, los cuales se encuentran distribuidos en las tres regiones naturales del Ecuador.

La empresa está distribuida administrativamente de la siguiente manera:

Junta General de Accionistas, Gerente General, Gerente de Operaciones, Gerente Comercial, Departamento de Hidráulica, Departamento de Mecanizado, Departamento de Cromo, Departamento de Contabilidad, Departamento Comercial, Departamento de Adquisiciones, Bodega de suministros y Departamento de Logística de Transporte.

La empresa cuenta en la actualidad con una planta laboral de 31 personas, las cuales se encuentran distribuidas dentro de los departamentos técnicos, administrativos y de servicios; personal técnico y administrativo con una amplia formación profesional y capacidad comprobada, características éstas que se han llegado a constituir en el pilar fundamental sobre el cual se ha forjado el amplio prestigio del que goza la empresa a nivel nacional.

Si bien la Empresa Meqselective Cía. Ltda., goza de un amplio

reconocimiento y aceptación en el mercado mecánico hidráulico, la misma adolece de varios problemas internos, los cuales limitan su normal accionar corporativo y su armónico desenvolvimiento laboral.

Dentro de la principal problemática de la empresa, despunta la falta de un plan estratégico que viabilice de manera técnica todas sus actividades, mejore su rendimiento empresarial y dinamice de manera técnica su desarrollo corporativo.

El análisis realizado en los párrafos precedentes nos permite delimitar la problemática existente en la Empresa Meqselective Cía. Ltda., de la siguiente manera: **“La falta de un plan estratégico en la Empresa Meqselective Cía. Ltda., limita ampliamente su desarrollo empresarial, menoscaba su rendimiento corporativo e imposibilita el desarrollo armónico de las actividades laborales de todos sus colaboradores.”**

c) OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

- ✓ Elaborar un Plan Estratégico para la Empresa Meqselective Cía. Ltda., de la ciudad de Quito.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- ✓ Realizar un diagnóstico situacional de la Empresa.
- ✓ Realizar el análisis de los Factores Externos e Internos de la

Empresa.

- ✓ Elaborar la matriz F.O.D.A.
- ✓ Proponer los principales Objetivos Estratégicos para la Empresa.
- ✓ Proponer un modelo de Plan Estratégico para la Empresa.
- ✓ Proponer un modelo de operatividad para las estrategias determinadas para la empresa.

d) METODOLOGÍA

MÉTODOS:

Método Histórico:

El método histórico o la metodología de la historia, es la forma de método científico específico de la historia como ciencia social. Comprende las metodologías, técnicas y las directrices mediante las que los historiadores usan fuentes primarias y otras pruebas históricas en su investigación y luego escriben la historia; es decir, elaboran la historiografía.

El método histórico será utilizado en el punto concerniente a los resultados, en el momento mismo de abordar la temática referente a los antecedentes históricos de la creación de la empresa.

Método Analítico:

El Método analítico es aquel método de investigación que consiste en la

desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos.

La utilización del método analítico se hará efectiva al momento de la realización del análisis de los factores externos e internos de la empresa.

Método Descriptivo:

El Método descriptivo son encuestas y estudio de casos. Recoge opiniones personales, es ampliamente utilizado en orientación psicopedagógica y hace inferencia sobre el grupo más amplio de procedencia.

Se prevé recurrir a la utilización del método descriptivo al momento de realizar el análisis y la interpretación de todas y cada una de las respuestas que se obtengan a través de la aplicación de las encuestas y entrevistas que se realicen oportunamente.

Método Inductivo:

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.

La utilización del método inductivo, facilitará partir de hechos particulares, que se vienen suscitando a lo interno de la Empresa Meqselective Cía. Ltda., para luego formular lineamientos generales y así poder llegar satisfactoriamente al planteamiento de los principales resultados de la

investigación.

Método Deductivo:

El método deductivo es un método científico que considera que la conclusión está implícita en las premisas. Por lo tanto, supone que las conclusiones siguen necesariamente a las premisas: si el razonamiento deductivo es válido y las premisas son verdaderas, la conclusión sólo puede ser verdadera.

La utilización del método deductivo se efectivizará al momento de realizar el planteamiento del informe final de la investigación, así como también en el planteamiento de las respectivas conclusiones y recomendaciones del trabajo de tesis.

TÉCNICAS:

LA OBSERVACIÓN DIRECTA:

Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. Es directa cuando el investigador se pone en contacto personalmente con el hecho o fenómeno que trata de investigar.

La técnica de la observación directa será utilizada durante las diferentes visitas que se realicen a las instalaciones físicas de empresa, a través de su

aplicación se tendrá acceso a información de primera mano tanto de sus aspectos físicos, administrativos y situacionales en general.

LA ENTREVISTA:

Es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: El entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación. La entrevista constituye una técnica indispensable porque permite obtener datos que de otro modo serían muy difíciles conseguir.

La técnica de la entrevista será aplicada al Sr. Gerente de la Empresa Meqselective Cía. Ltda.

LA ENCUESTA:

La Encuesta es una técnica a través de la cual se tiene acceso a recabar información en forma escrita, para lo cual, mediante el uso de cuestionarios de preguntas previamente establecidas, las cuales son propuestas por los investigadores, se obtiene información de relativa importancia para el desarrollo de una determinada investigación.

La técnica de la encuesta será aplicada de manera oportuna tanto a los clientes internos, así como también a una muestra significativa de clientes externos de la Empresa Meqselective Cía. Ltda.

Recopilación Bibliográfica:

Recopilación sistemática de la información publicada de un tema, se realiza para obtener un conocimiento básico, antes de comenzar a investigar. Identificar las fuentes de información especializada, primaria y secundaria que nos provee la biblioteca y el Internet. También se dirigirá la búsqueda bibliográfica hacia artículos o libros relevantes.

Población y muestra:

La determinación del número de personas a ser encuestadas se la realizará tomando en cuenta el número de clientes con los que en la actualidad cuenta la empresa, es decir 700 personas:

$$n = \frac{N}{1 + e^2 N}$$

n = Muestra

N = Población de estudio

e = Margen de error 5%

$$n = \frac{700}{1 + (0.05)^2 700} = 226$$

Así mismo se prevé encuestar a los 31 clientes internos de la empresa, y aplicar una entrevista al Gerente.

e) PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO

Recursos Humanos:

- ✓ Director/a de tesis.
- ✓ Autor de la tesis.
- ✓ Clientes Internos – Clientes Externos de la Empresa Meqselective Cía. Ltda.

Recursos Materiales:

Cantidad:	Concepto:	V./Unitario	V./Total
Suministros de oficina:			
4	Resmas de papel bond	\$ 3.00	\$ 12.00
200	Fotocopias	\$ 0.02	\$ 4.00
1	Tonner	\$ 50.00	\$ 50.00
Transporte y movilización:			
	Transporte y movilización	\$ 200.00	\$ 200.00
Otros gastos:			
50	Internet (horas / alquiler)	\$ 0.60	\$ 30.00
Equipos de oficina:			
1	Microcomputador de escritorio	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
1	Impresora láser	\$ 75.00	\$ 75.00
1	Dispositivo U.S.B. (memory)	\$ 12.00	\$ 12.00
1	Calculadora de mano	\$ 15.00	\$ 15.00
Impresión y empastado:			
3	Impresión del proyecto	\$ 8.00	\$ 24.00
3	Anillado del proyecto	\$ 1.50	\$ 4.50
T o t a l:			\$ 1,626.50

Financiamiento:

El presupuesto estimado para la elaboración del presente proyecto de tesis tiene un valor aproximado de \$ 1,626.50 (mil seiscientos veinte y seis 50/100 dólares americanos), el cual será cubierto por su autor.

ANEXO 2:**ENCUESTA REALIZADA A LOS CLIENTES INTERNOS DE LA EMPRESA
MEQSELECTIVE CÍA. LTDA****Pregunta Nro. 1**

Marque con una letra "X" a qué Departamento de la Empresa Meqselective Cía. Ltda., usted pertenece:

Gerencia General Contabilidad General Gerencia de Operaciones

Pregunta Nro. 2

¿El ambiente laboral que se percibe diariamente en su lugar de trabajo, es?

- a) Agradable ()
- b) Desagradable ()
- c) Regular ()

Pregunta Nro. 3

¿La distribución física de la oficina en la cual usted presta sus servicios, es?

- a) Adecuada ()
- b) Inadecuada ()
- c) Regular ()

Pregunta Nro. 4

¿Ha recibido algún tipo de capacitación en temas relacionados con sus actividades de trabajo?

- a) Si ()

b) No ()

Pregunta Nro. 5

¿La Empresa Meqselective Cía. Ltda., garantiza a sus colaboradores estabilidad laboral como para garantizar un adecuado y eficiente desenvolvimiento de sus actividades?

a) Si ()

b) No ()

Pregunta Nro. 6

¿La remuneración económica que usted percibe por su trabajo a lo interno de la Empresa Meqselective Cía. Ltda., según su criterio personal, es?

a) Alta ()

b) Baja ()

c) Regular ()

d) No contestan ()

Pregunta Nro. 7

¿Recibe usted de manera oportuna su remuneración mensual por parte de la Empresa Meqselective Cía. Ltda.?

a) Si ()

b) No ()

Pregunta Nro. 8

¿Posee la Empresa Meqselective Cía. Ltda., sistemas técnicos de control de

asistencia y cumplimiento de las actividades laborales de sus servidores?

- a) Si ()
- b) No ()

Pregunta Nro. 9

¿Cómo cataloga usted a la tecnología con que cuenta actualmente la Empresa Meqselective Cía. Ltda.?

- a) De punta ()
- b) Obsoleta ()
- c) Regular ()

Pregunta Nro. 10

¿La Empresa Meqselective Cía. Ltda., cuenta entre sus filas con el suficiente número de personal técnico y experimentado que garantice la realización de un eficiente trabajo?

- a) Si ()
- b) No ()

Pregunta Nro. 11

¿Dispone la Empresa Meqselective Cía. Ltda., del suficiente stock de equipos de trabajo tanto de oficina como técnicos, capaces de garantizar un desarrollo armónico de todas sus actividades laborales?

- a) Si ()
- b) No ()

Pregunta Nro. 12

¿Cómo cataloga usted a la infraestructura física de la Empresa Meqselective Cía. Ltda.?

- a) Buena ()
- b) Mala ()
- c) Regular ()

Pregunta Nro. 13

¿Siente usted satisfacción de pertenecer a la Empresa Meqselective Cía. Ltda.?

- a) Si ()
- b) No ()

ANEXO 3:**ENCUESTA REALIZADA A LOS CLIENTES EXTERNOS DE LA
EMPRESA MEQSELECTIVE CÍA. LTDA.****Pregunta Nro. 1**

¿Cuáles de las siguientes variables, incidieron para que usted prefiera los productos y los servicios que ofrece la Empresa Meqselective Cía. Ltda.?

- a) Imagen corporativa ()
- b) Ubicación ()
- c) Precios ()
- d) Otros ()

Pregunta Nro. 2

¿Considera usted que el talento humano que labora en la Empresa Meqselective Cía. Ltda., goza de la suficiente idoneidad profesional para la ejecución diaria de sus actividades laborales?

- a) Si ()
- b) No ()

Pregunta Nro. 3

¿La atención y el servicio que brinda el talento humano de la Empresa Meqselective Cía. Ltda., a sus clientes y usuarios, es?

- a) Oportuna ()
- b) Inoportuna ()
- c) Otros ()

Pregunta Nro. 4

¿Qué tipo de atención ha recibido por parte del talento humano que labora en la Empresa Meqselective Cía. Ltda.?

- a) Atención culta y esmerada ()
- b) Atención descortés ()
- c) Otros ()

Pregunta Nro. 5

¿Cree usted que el sistema publicitario utilizado por la Empresa Meqselective Cía. Ltda., es lo suficientemente adecuado para garantizar la correcta difusión de todos sus productos y servicios?

- a) Si ()
- b) No ()

Pregunta Nro. 6

¿Los precios de los productos y los servicios que brinda la Empresa Meqselective Cía. Ltda., son?

- a) Altos ()
- b) Cómodos ()
- c) Bajos ()

Pregunta Nro. 7

¿La calidad de los productos y servicios ofertados en la Empresa Meqselective Cía. Ltda., es?

- a) Excelente ()
- b) Buena ()
- c) Regular ()
- d) Mala ()

Pregunta Nro. 8

¿La variedad de los productos y servicios ofrecidos por parte de la Empresa Meqselective Cía. Ltda., es?

- a) Amplia ()
- b) Regular ()
- c) Escasa ()

Pregunta Nro. 9

¿Los canales de distribución de los productos comercializados por parte de la Empresa Meqselective Cía. Ltda., son?

- a) Excelentes ()
- b) Buenos ()
- c) Regulares ()
- d) Malos ()

Pregunta Nro. 10

¿Los horarios de atención al cliente, vigentes en la Empresa Meqselective

Cía. Ltda., son?

- a) Excelentes ()
- b) Buenos ()
- c) Regulares ()
- d) Malos ()

ANEXO 4:**ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE DE LA EMPRESA
MEQSELECTIVE CÍA. LTDA.****Pregunta Nro. 1**

¿La empresa Meqselective Cía. Ltda., cuenta con un plan estratégico?

Pregunta Nro. 2

¿La empresa Meqselective Cía. Ltda., tiene definida su misión y su visión empresarial?

Pregunta Nro. 3

¿Dispone la Empresa Meqselective Cía. Ltda., de un Manual de Clasificación de Puestos?

Pregunta Nro. 4

¿Dispone la Empresa Meqselective Cía. Ltda., de un Reglamento Interno de Trabajo?

Pregunta Nro. 5

¿Dispone la Empresa Meqselective Cía. Ltda., de un Reglamento de Admisión y Empleo?

Pregunta Nro. 6

¿Dispone la Empresa Meqselective Cía. Ltda., de un Reglamento Orgánico

Funcional?

Pregunta Nro. 7

¿Dispone la Empresa Meqselective Cía. Ltda., de un Manual de Procedimientos Administrativos?

Pregunta Nro. 8

¿Qué aspectos positivos ha podido identificar usted dentro de todo el conglomerado humano perteneciente a la Empresa Meqselective Cía. Ltda.?

Pregunta Nro. 9

¿La Empresa Meqselective Cía. Ltda., cuenta con el suficiente capital de trabajo para mantenerse vigente en el medio y además poder afrontar con éxito su desarrollo corporativo?

Pregunta Nro. 10

Si su respuesta a la pregunta anterior fue positiva; considera usted que la Empresa Meqselective Cía. Ltda., goza de la suficiente solvencia y liquidez económica como para solventar deudas.

ÍNDICE

CARATULA	i
CERTIFICACIÓN	ii
AUTORÍA	iii
CARTA DE AUTORIZACIÓN	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
a) TÍTULO	1
b) RESUMEN	2
ABSTRACT	4
c) INTRODUCCIÓN	6
d) REVISIÓN DE LITERATURA	11
e) MATERIALES Y MÉTODOS	50
f) RESULTADOS	54
g) DISCUSIÓN	112
h) CONCLUSIONES	134
i) RECOMENDACIONES	135
j) BIBLIOGRAFÍA	137
k) ANEXOS	139