

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

**PROYECTO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON
MENCIÓN EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO UNA HERRAMIENTA
DE GESTIÓN PARA PROMOVER LA COMPETITIVIDAD
EN LA EMPRESA FRANQUICIADA PERFUMES FACTORY**

AUTOR: Edwin Rolando Rojas Narváez

DIRECTOR: MSc. Juan Francisco Romero

2017

Quito-Ecuador

CERTIFICACIÓN

Yo, EDWIN ROLANDO ROJAS NARVÁEZ, declaro que soy el autor exclusivo de la presente investigación; y, que ésta es original, auténtica y personal. Para todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de mi sola y exclusiva responsabilidad.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la UIDE, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



EDWIN ROLANDO ROJAS NARVÁEZ

Yo, JUAN FRANCISCO ROMERO, Declaro que, en lo que yo personalmente conozco, al señor Edwin Rolando Rojas Narváez, es el autor exclusivo de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal.



MSc. JUAN FRANCISCO ROMERO

DEDICATORIA

El presente trabajo y título se lo dedicó a mi Madre quien ha sido la persona que me ha inculcado sus valores, por ser el motor de mi vida, por ser quien me da sus consejos, por su amor incondicional que me brinda día a día y porque siempre está presente en todo momento que la necesito cuando necesito tomar decisiones de superación.

A Dios quién me dio la oportunidad de vivir y quién me ha enseñado que los obstáculos y las metas se los pone uno mismo y cada uno sabe hasta dónde llegar. También me ha enseñado que todo lo que se logra con sacrificio al final siempre tendrá una recompensa.

AGRADECIMIENTO

A mi madre por ser un ejemplo a seguir de trabajo y colaboración con los demás.

A Dios por permitirme sonreír nuevamente y tener salud para concluir mis metas.

Especial reconocimiento a mi director de tesis por compartir conmigo toda su experiencia en temas de investigación que me ayudaron a enriquecerme más como profesional. También agradecerle por la confianza y el ánimo infundido para culminar esta etapa de mi vida.

Quisiera hacer extensiva mi gratitud al Gerente de la compañía quien me ha dado la apertura para obtener la información y plasmar en este trabajo de investigación.

A la Universidad por haberme permitido ser parte de ella y por todos sus conocimientos impartidos a través de sus maestros.

A todos ellos, infinitas gracias.

ÍNDICE

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO	1
1.1 Gestión de la Planificación estratégica	1
1.1.1 Planificación estratégica.....	1
1.1.1.1 Definición de planificación y estrategia.....	1
1.1.1.2 Ventajas de la planificación estratégica	1
1.1.1.3 Desventajas de la planificación estratégica.....	2
1.1.1.4 Etapas del proceso de planificación estratégica	3
1.1.1.5 Matrices que intervienen en la planificación estratégica.....	6
1.1.2 Gestión empresarial.....	14
1.1.2.1 Definición de gestión	14
1.1.2.2 Tipos de indicadores para la gestión empresarial	15
1.2 COMPETITIVIDAD	18
1.2.1 Concepto de competitividad.....	18
1.2.2 Importancia de competitividad en el mercado	19
1.2.3 Análisis comparativo entre rentabilidad y competitividad.....	20

CAPÍTULO II

2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	22
2.1 ANÁLISIS EXTERNO	22
2.1.1 Macro ambiente.....	22
2.1.1.1 Factor económico	22
2.1.1.2 Factor social	28
2.1.1.3 Factor político	32
2.1.1.4 Factor tecnológico.....	35
2.1.2 Microambiente	37
2.1.2.1 Poder de negociación de los proveedores	37

2.1.2.2	Poder de negociación de los clientes.....	38
2.1.2.3	Amenaza de nuevos productos sustitutos.....	39
2.1.2.4	Amenaza de nuevas empresas competidoras	40
2.1.2.5	Rivalidad entre las empresas.....	42
2.2	ANÁLISIS INTERNO	49
2.2.1	Capacidad organizacional	49
2.2.1.1	No se dispone de un organigrama correctamente estructurado.....	49
2.2.2	Capacidad de recursos humanos	50
2.2.2.1	Escaso conocimiento sobre los procesos de reclutamiento y selección de personal	50
2.2.3	Capacidad de producción	50
2.2.3.1	Escases en el inventario de materias primas ante la existencia de un solo proveedor.....	50
2.2.4	Capacidad financiera	51
2.2.4.1	Crecimiento moderado en el margen de rentabilidad de la empresa.....	51
2.2.5	Capacidad comercial	51
2.2.5.1	Moderado incremento sobre las ventas o ingresos de la empresa	51
2.2.6	Capacidad tecnológica	52
2.2.6.1	Disponibilidad de una amplia tecnología para la elaboración de nuevas fragancias.....	52

CAPÍTULO III

3.	PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA PROMOVER LA COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA FRANQUICIADA “PERFUMES FACTORY”	60
3.1	INTRODUCCIÓN.....	60
3.2	REESTRUCTURACIÓN DE LA MISIÓN	60
3.3	REESTRUCTURACIÓN DE LA VISIÓN	61

3.4	DEFINICIÓN DE LOS VALORES Y POLÍTICAS EMPRESARIALES	62
3.4.1	Valores empresariales	62
3.5	Formulación de objetivos	63
3.6	FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	63
3.7	POLÍTICAS DEL NEGOCIO	64
3.8	IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS	65
 CAPÍTULO IV		
4.	DESARROLLO DE HERRAMIENTAS DE GESTIÓN	69
4.1	INDICADORES DE CONTROL	69
4.2	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E INDICADORES EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	69
4.2.1	Indicadores estratégicos	70
 CAPÍTULO V		
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	79
5.1	CONCLUSIONES.....	79
5.2	RECOMENDACIONES	79
BIBLIOGRAFÍA		81

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Etapas del proceso de planificación estratégica.....	3
Figura 2.	Estructura de la Cadena de Valor	7
Figura 3.	Ejemplo de matriz de impacto cruzado	14
Figura 4.	Evolución de la Tasa de Riesgo País 2012 – 2017	23
Figura 5.	Evolución de la tasa inflacionaria Ecuador 2012 - 2016	24
Figura 6.	Producto Interno Bruto (Ecuador 2012 – 2016)	25
Figura 7.	Tasas de interés activas en créditos para PYMES	26
Figura 8.	Evolución de las Importaciones de perfumes y aguas de tocador en el territorio ecuatoriano	27
Figura 9.	Evolución del desempleo y subempleo en el Ecuador 2012 - 2016	29
Figura 10.	Índice de Inestabilidad Política en el Ecuador 2010 - 2014	32
Figura 11.	Ranking de corrupción en países de Sudamérica	34
Figura 12.	Crecimiento del internet por provincia en Ecuador (Marzo 2016).....	36
Figura 13.	Cadena de Valor de la empresa Perfumes Factory	49
Figura 14.	Relación de los objetivos y estrategias	64
Figura 15.	Mapa estratégico	68

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ejemplo de Matriz EFE	10
Tabla 2. Pasos para la elaboración de la matriz EFI.....	11
Tabla 3. Ejemplo Matriz FODA	13
Tabla 4. Indicadores de Ejecución.....	16
Tabla 5. Indicadores de Eficiencia	17
Tabla 6. Características de los estratos de los niveles socioeconómicos.....	31
Tabla 7. Rango de precio ex aduana o costos totales de producción por producto	33
Tabla 8. Nuevas fragancias en el mercado	40
Tabla 9. Comparativo entre las empresas competidoras de perfumes.....	43
Tabla 10. Matriz del Perfil Competitivo.....	45
Tabla 11. Matriz de las Fuerzas de Porter	47
Tabla 12. Matriz de Factores Externos	48
Tabla 13. Matriz de Factor Internos (EFI).....	53
Tabla 14. Análisis FODA	54
Tabla 15. Matriz Ofensiva	55
Tabla 16. Matriz de Mejoramiento	56
Tabla 17. Matriz de Respuesta	57
Tabla 18. Matriz cruzada	59
Tabla 19. Estructura de la Misión.....	61
Tabla 20. Estructura de la Visión	61
Tabla 21. Planteamiento de las estrategias	63
Tabla 22. Políticas del negocio.....	65
Tabla 23. Estructura del plan estratégico.....	67
Tabla 24. Objetivos estratégicos.....	70
Tabla 25. Ficha de indicadores	71
Tabla 26. Ficha de indicadores	71
Tabla 27. Ficha de indicadores	72
Tabla 28. Ficha de indicadores	72
Tabla 29. Ficha de indicadores	73

Tabla 30. Ficha de indicadores	73
Tabla 31. Fichas de indicadores de procesos internos.....	74
Tabla 32. Ficha de indicadores	74
Tabla 33. Acciones - proyectos estratégicos	75
Tabla 20. Estructura de los proyectos.....	78

SÍNTESIS

La empresa Perfumes Factory es una corporación internacional que mantiene una de sus sucursales en el territorio ecuatoriano y que cumple con diversas actividades encaminadas hacia una mayor participación de mercado y mejor rentabilidad, sin embargo, la entidad no dispone de un cronograma de los proyectos que pretendan ejecutarse tanto en el corto, mediano y largo plazo, por lo que es fundamental desarrollar una planificación estratégica utilizada como herramienta de gestión que se encamine hacia una mayor competitividad y por ende, se requiere un mayor conocimiento utilizando fuentes válidas de información. Además, es necesario y hasta indispensable realizar un diagnóstico situacional con la intencionalidad de evaluar el entorno donde se desarrolla la empresa por lo que se establece el análisis externo determinando el macroambiente y el microambiente del negocio. En el macroambiente se establecen aquellos factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, mientras que en el microambiente mantiene una amplia relación con el mercado por lo que se evalúan los proveedores, clientes, entidades competidoras, productos sustitutos e ingresos de nuevos negocios. Finalmente, en base al diagnóstico situacional se plantea la propuesta de la planificación estratégica que está dada por la reestructuración de la misión, visión de Perfumes Factory y la correspondiente formulación de sus estrategias para la futura implementación de proyectos, los cuales deberán evaluarse mediante herramientas de gestión de control para verificar su cumplimiento.

Palabras claves: Diagnóstico situacional, planificación, gestión, competitividad, estrategias.

ABSTRACT

The company Perfumes Factory is an international corporation that maintains one of its branches in the Ecuadorian territory and that accomplishes diverse activities directed towards a greater market share and better profitability, however, the entity does not have a schedule of the projects that they intend Be executed in the short, medium and long term, so it is essential to develop a strategic planning used as a management tool that is geared towards greater competitiveness and therefore requires greater knowledge using valid sources of information. In addition, it is necessary and even essential to carry out a situational diagnosis with the intention of evaluating the environment where the company is developed, thus establishing the external analysis determining the macroenvironment and the microenvironment of the business. The macro-environment establishes those political, economic, social and technological factors, while in the microenvironment it maintains an ample relationship with the market by which the suppliers, customers, competing entities, substitute products and new business revenues are evaluated. Finally, based on the situational diagnosis, the proposal of the strategic planning that is given by the restructuring of the mission, the vision of Perfumes Factory and the corresponding formulation of its strategies for the future implementation of projects are presented, which should be evaluated through tools of Control management to verify compliance.

Key words: Situational diagnosis, planning, management, competitiveness, strategies

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1 GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

1.1.1 Planificación estratégica

1.1.1.1 Definición de planificación y estrategia

Se denomina como planeación a la “herramienta para administrar las relaciones con el futuro; es una aplicación específica del proceso de tomar decisiones” (Amaru, 2009, pág. 170).

A más de ello, se denomina como estrategia a “una idea rectora que orienta la acción y, decisiones cotidianas de los niveles directivos y administrativos a través del tiempo” (Hernández, 2011, pág. 276).

Por lo tanto, si se complementan las dos conceptualizaciones se establece que, la planeación estratégica es un proceso sistemático, en el cual, se definen objetivos que pretenden alcanzarse dentro de un corto, mediano y largo plazo, cumpliendo acciones que se encaminen hacia un propósito común.

1.1.1.2 Ventajas de la planificación estratégica

La importancia de una planificación estratégica exitosa (David, 2013, pág. 14), se enfoca desde diferentes perspectivas, las cuales se detallan a continuación:

Facilita a las organizaciones formular mejores estrategias, utilizando un enfoque más sistemático, lógico y racional, favoreciendo como pilar la toma de decisiones de los directivos.

Incentiva a la comunicación como herramienta clave entre gerentes y empleados, fomentando el apoyo a la organización, coordinando entre sí los diferentes procesos departamentales existentes en la entidad.

Otorga un mayor compromiso organizacional entre directivos y trabajadores de la empresa, brindando un especial apoyo a la misión, objetivos y estrategias de la organización.

Incentiva a la participación de los mandos medios, operativos y demás trabajadores de la compañía, a determinar su aporte en la toma de decisiones, de acuerdo a las funciones exigidas en su puesto de trabajo.

Las empresas cuyos sistemas de planeación se asemejan más a la teoría de la administración estratégica, por lo general, registran un rendimiento financiero superior a largo plazo en relación con los promedios de su industria.

1.1.1.3 Desventajas de la planificación estratégica

Entre las principales desventajas que se atribuyen a la planificación estratégica se encuentran:

Se requiere de una amplia información tanto del entorno externo como de la propia empresa, para conocer la situación actual del negocio, por lo que, algunos colaboradores podrían encontrarse reacios a facilitar información.

Se podría crear una enorme burocracia de planificadores que pueden perder contacto con los productos y clientes de la empresa.

En ciertas ocasiones, podrían pasar muchos años para recuperar la enorme inversión de tiempo, dinero y personal que se requiere, para planificar las estrategias que se pretenden implementar en el futuro.

1.1.1.4 Etapas del proceso de planificación estratégica

Las etapas y el orden de dichas etapas de la planificación estratégica suelen variar dependiendo del tipo de investigadores, no obstante, en la presente investigación se ha utilizado el modelo propuesto por Fred David (2013) del libro Conceptos de Administración Estratégica:

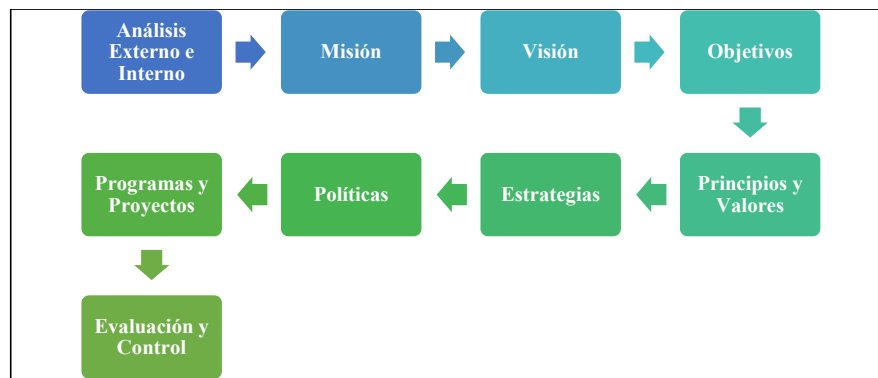


Figura 1. Etapas del proceso de planificación estratégica

Cada una de las etapas que se detallan en la figura anterior, requieren una explicación a mayor profundidad, pues planificación estratégica es un proceso de fases consecutivas, con las que se permite un mayor posicionamiento del producto o servicio dentro de un largo plazo.

Misión

Según Koontz, Weihrich & Cannice (2010, pág. 109) la misión establece “la función o las tareas básicas de una empresa o dependencia, o de cualquiera de sus partes”, de tal manera que para el cumplimiento de la misión se requiere de una alta participación de directivos y trabajadores, con los cuales se coordina cada una de las actividades de la empresa, determinando así un alto compromiso organizacional.

Visión

La visión es “una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, considerando el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades de los clientes y de la aparición de nuevas condiciones del mercado” (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012, pág. 23).

Por consiguiente, la visión pretende identificar lo que la empresa, institución o cualquier otro tipo de entidad, busca lograr en el futuro dentro de un largo plazo de acuerdo a los objetivos y estrategias planteadas previamente. Por lo común, la visión se plantea en un tiempo aproximado de cinco años, por lo que se recomienda una revisión de parte de sus directivos en base a este tiempo.

Objetivos

Koontz & Weihrich (2013, pág. 87) definen a los objetivos como “los fines importantes hacia los cuales se dirigen las actividades de organizaciones e individuos”. Los objetivos son propósitos a alcanzar dentro de un plazo estimado de tiempo que podría darse entre uno, tres y cinco años.

El conjunto de objetivos y metas departamentales, deberán encaminarse hacia la visión de la empresa, para ello cada objetivo deberá ser específico, medible a través del tiempo y alcanzable, ya sea en el corto, mediano y largo plazo, estableciendo con anterioridad fechas límite para su cumplimiento.

Principios y valores

Se identifican como principios a las “verdades profundas y universales similares a las leyes de la física. No cambian con el tiempo, han existido y existirán siempre, son válidos para cualquier persona, en cualquier lugar y en cualquier situación” (Covey, 2011, pág. 65).

En cambio, desde el punto de vista organizacional, los valores son “creencias individuales o de grupo y determinan o fomentan ciertos comportamientos o formas de pensamiento” (Covey, 2011, pág. 68).

En este sentido, haciendo énfasis en las definiciones anteriores, los principios se enfocan como leyes naturales, son externas y buscan controlar los actos de cualquier persona, mientras que los valores son una fuerza interna que orientan el comportamiento y con ello pensamientos o actitudes de cada individuo.

Políticas

Las políticas son “declaraciones o interpretaciones generales que orientan la reflexión de los gerentes para la toma de decisiones” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2010, pág. 130), bajo esta perspectiva, las políticas se enmarcan hacia el cumplimiento de las estrategias y, con ello se establecen normativas válidas para la ejecución de los programas y proyectos que pretenden implementarse.

Se aclara también que en cualquier organización, también deberán existir políticas que se aplican a todos los trabajadores, en el área administrativa, operativa o de ventas.

Estrategias

La estrategia pretende definir “los lineamientos generales de la planeación de la empresa; esta labor la realizan los altos directivos para establecer los planes generales de la organización; generalmente es a mediano y largo plazo y, abarca toda la organización” (Munch, 2011, pág. 40).

En términos de planificación, las estrategias se aplican con la finalidad del cumplimiento de los objetivos propuestos, para que posteriormente sea posible determinar los programas que en cada área o departamento se requieran.

Programas y proyectos

Los programas son “los planes específicos que sustentados en los objetivos y las estrategias determinan el desarrollo de las actividades, tomando en consideración los recursos humanos y el tiempo” (Wheelen & Hunger, 2011, pág. 216).

Por otra parte, se denomina como proyecto a una “serie de actividades que se realizan una sola vez y que tienen un inicio y un final definidos en el tiempo” (Robbins & Coulter, 2012, pág. 611).

Bajo esta perspectiva, las ejecuciones de los programas se enmarcan hacia el cumplimiento de las estrategias planteadas, por lo que un programa se conforma por uno o varios proyectos y, en cada uno de ellos se especifican actividades consecutivas que deben realizarse, identificando responsables para cada una de ellas.

Evaluación y control

La evaluación y control consiste en determinar datos de rendimiento y reportes de actividades válidos para verificar el fiel cumplimiento de los programas y proyectos que se identificaron dentro de la planificación” (Wheelen & Hunger, 2011, pág. 263).

Es decir, permite verificar el cumplimiento de los indicadores de gestión cuantificables, para que con ello se pueda efectuar comparativos válidos entre los resultados obtenidos, con los que se han detallado los objetivos específicos del plan estratégico.

1.1.1.5 Matrices que intervienen en la planificación estratégica

Dentro de la planificación estratégica existen algunas matrices que resultan herramientas claves, entre las cuales se pueden mencionar las siguientes:

Cadena de Valor

Se conoce como Cadena de Valor a la “serie de departamentos que realizan actividades que crean valor al diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar los productos de la empresa” (Kotler & Armstrong, 2011, pág. 46). Bajo esta perspectiva, la estructura de la Cadena de Valor se observa en la figura siguiente:



Figura 2. Estructura de la Cadena de Valor

Fuente: (Arimany, 2011)

En la figura anterior, se observa que la Cadena de Valor se estructura por las actividades primarias y actividades de soporte, las cuales requieren una explicación más detallada:

- **Actividades primarias.** Se involucran a aquellas actividades con las que se determina la creación física del producto, desde su recepción en materia prima, proceso de fabricación, forma de distribución y el servicio post venta o seguimiento del cliente final.
- **Actividades secundarias.** Las actividades primarias se apoyan en las actividades secundarias, es por ello que, para la elaboración de un producto se fundamenta

infraestructura de la empresa, manejo de recursos humanos, tecnología y compra de equipos, insumos y materiales.

Matriz EFE

Según lo refiere Rugman & Hodgetts (2010, pág. 53), la matriz de evaluación de los factores externos denominada EFE, permite a los planificadores sintetizar y analizar aquella información “económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva” que permite comprender el contexto en el cual se sitúa una empresa o institución.

Estos mismos autores sostienen que, para elaborar esta matriz se establecen cinco pasos principales que deben llevarse de forma adecuada para determinar aquellos factores externos relevantes, que influyen de manera directa sobre el trabajo desarrollado por una entidad corporativa o institucional.

Primero: Se establece una lista de los elementos críticos que resultan claves para alcanzar el éxito y que suelen identificarse en el proceso de evaluación del ambiente externo. Es conveniente seleccionar entre diez y veinte de estos factores, tomando en consideración tanto las oportunidades y amenazas que rodean a la empresa y, las actividades comerciales que lleva a cabo. En esta lista se anotan inicialmente las oportunidades y posteriormente las amenazas (Rugman & Hodgetts, 2010).

Segundo: Se debe designar un valor relativo a cada uno de los elementos establecidos en la lista, como por ejemplo 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante), ya que esta medida determina la importancia de este factor para lograr el éxito por parte de la empresa. Generalmente las oportunidades tienen mayor importancia que las amenazas; sin embargo, estas pueden volverse muy relevantes sobre todo si constituyen amenazas graves para el trabajo desarrollado por la empresa. Es así que la suma de cada una de las valoraciones establecidas a cada factor debe dar como resultado 1.0 (Rugman & Hodgetts, 2010).

Tercero: Se instaura una puntuación de 1 a 4 puntos en torno a aquellos factores que pueden incidir sobre el éxito de la empresa, a fin de establecer si las estrategias seleccionadas por parte de la misma responden con efectividad a los objetivos que se desean lograr, donde 4 implica una respuesta superior, 3 se remite a una respuesta superior a la media, 2 equivale a una respuesta media y 1 a una respuesta mala. De esta manera “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” (Rugman & Hodgetts, 2010, pág. 54).

Cuarto: La construcción de la matriz EFE corresponde a la multiplicación que se tiene que realizar “del peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada” (Rugman & Hodgetts, 2010, pág. 54).

Quinto: Implica “sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización” (Rugman & Hodgetts, 2010, pág. 54).

De esta manera y, fuera de la cantidad de oportunidades y amenazas que se puedan establecer en la matriz EFE, el total ponderado máximo al que puede llegar toda empresa corresponde a 4.0, el más bajo corresponde a 1.0, mientras que el valor promedio es 2.5. Es así que el promedio de 4.0 establece que la empresa responde de manera asertiva a las oportunidades y amenazas que se generan en la industria a la cual pertenece, mientras que aquellas organizaciones que puntúan 1.0 ejemplifican su dificultad para aprovechar de manera correcta las oportunidades que se presentan, para contrarrestar las amenazas externas que rodean su trabajo.

Tabla 1. Ejemplo de Matriz EFE

Factores determinantes de éxito	Peso/ Valor	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades	Asignar un peso relativo a cada factor 0.0 (no es importante) 1.0 (muy importante)	Asignar calificación a cada factor 4 = respuesta superior 3 = respuesta superior a la media 2 = respuesta media 1 = respuesta mala	
Amenazas			
Total			

Fuente: (Rugman & Hodgetts, 2010)

Matriz EFI

De acuerdo a lo manifestado por Tazza (2010, pág. 45), la matriz de evaluación de factores internos se constituye como una herramienta mediante la cual se formulan “estrategias, se resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas”.

De igual manera que la matriz anterior, esta herramienta se desarrolla a partir de cinco pasos que se describen en la siguiente tabla:

Tabla 2. Pasos para la elaboración de la matriz EFI

01.	Enumerar los factores clave identificados en el proceso de análisis interno. Utilice un total de 10 a 20 factores internos, incluyendo tanto fortalezas como debilidades. Elabore primero una lista de las fortalezas y después de las debilidades. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, índices y cifras comparativas.
02.	Es necesario establecer una valoración que vaya de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) a cada factor. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o una debilidad interna, los factores considerados como aquellos que producen los mayores efectos en el rendimiento de la empresa deben recibir los valores más altos. La sumatoria de todos los valores debe ser igual a 1.0 (100%).
03.	Asignar 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, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.
04.	Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
05.	Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Fuente: (Tazza, 2010, pág. 46)

Cabe señalar que pese al número de factores que se pueden establecer en esta matriz, 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 debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones débiles, mientras que las calificaciones por arriba de 2.5 indican una posición fuerte” (Tazza, 2010).

Es importante que en la matriz EFI se incluyan entre 10 y 20 factores clave, ya que la cantidad no incide en la escala de los totales ponderados, pues los valores siempre suman 1.0, además que “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 debe asignar tanto un peso como una calificación” (Tazza, 2010, pág. 46).

Matriz FODA

Respecto a la matriz FODA, Tazza (2010) señala que se trata de un recurso utilizado como “método de diagnóstico empresarial en el ámbito de la planeación estratégica. Es un análisis de vulnerabilidad que se utiliza para determinar el desempeño de la organización ante una situación crítica específica que está afectando a la empresa” (pág. 48).

Por otra parte, Ramírez (2012) sostiene que la matriz FODA es “una herramienta que posibilita conocer y evaluar las condiciones de operación reales de una organización, a partir del análisis de cuatro variables principales: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con el fin de proponer acciones y estrategias para su beneficio” (pág. 55).

De acuerdo al criterio de estos dos autores, la matriz FODA se establece como una herramienta de diagnóstico que permite comprender los factores positivos y negativos que rodean a la gestión desempeñada por una empresa, permitiéndole desarrollar y aplicar estrategias que le permitan fortalecer su trabajo interno y externo hacia el público meta al cual se dirigen sus actividades comerciales.

Para la construcción de la matriz FODA se siguen ocho pasos:

1. Hacer una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
2. Hacer una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
3. Hacer una lista de las fuerzas internas clave de la empresa.
4. Hacer una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
5. Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.
6. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.
7. Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.
8. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada. (David, 2013, pág. 62)

Es importante señalar que, si bien es cierto que en la matriz FODA se establecen los factores más relevantes que inciden en el desempeño de una empresa, es necesario tomar

en cuenta la información recogida y establecer estrategias que permitan enfrentar de manera asertiva a las amenazas y debilidades que pueden afectar de manera negativa a su estabilidad, para lo cual es necesario tomar en consideración el tiempo y recursos utilizados en cada actividad realizada tanto interna como externamente.

Tabla 3. Ejemplo Matriz FODA

MATRIZ FODA		FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
		1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. Hacer lista de fortalezas	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. Hacer lista de debilidades
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)	
1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. Hacer lista de oportunidades	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. Usar las fortalezas para aprovechar oportunidades	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. Minimizar debilidades aprovechando oportunidades	
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)	
1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. Hacer lista de amenazas	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. Usar fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. Minimizar las debilidades y evitar amenazas	

Fuente: (David, 2013, pág. 63)

Matriz de Impacto Cruzado

De acuerdo a lo referido por Guerrero (2014), la matriz de impacto cruzado se constituye como “un instrumento que ayuda a determinar la naturaleza y el alcance de las repercusiones entre los distintos acontecimientos que pueden suceder en el entorno, se basa en la probabilidad condicionada”.

Es importante referir que esta matriz se utiliza para generar información probabilística acerca de futuros acontecimientos y escenarios propios a cada empresa, además se la usa para clasificar “las relaciones entre los eventos futuros y para determinar las

implicaciones posibles de políticas y/o de su impacto en situaciones externas entre ellas” (Guerrero, 2014).

A continuación, Sánchez (2010) establece el modelo para la construcción de esta matriz:

Estos eventos serán impactados como se muestra

Evento	Probabilidad inicial de ocurrencia	A	B	...	N
A	P_A		$\pm a_{12}$	...	$\pm a_{1n}$
B	P_B	$\pm a_{21}$		...	$\pm a_{2n}$
.	.		.		.
.	.		.		.
.	.		.		.
n	P_n	$\pm a_{n1}$	$\pm a_{n2}$	...	

Si este evento ocurre

Figura 3. Ejemplo de matriz de impacto cruzado

Fuente: (Sánchez, 2010, pág. 145)

1.1.2 Gestión empresarial

1.1.2.1 Definición de gestión

De acuerdo a lo referido por Rementería (2010), el término gestión se remite a las actividades de administración, gestión y dirección dentro de una determinada área que, permiten obtener un conjunto de resultados a partir de objetivos planteados en un período de tiempo específico. “La gestión no es una ciencia o disciplina, se la puede considerar como parte de la administración, o como un estilo de administración” (pág. 4).

Por su parte, Louzao (2015) señala que la gestión empresarial se constituye como la unificación de los procesos de planeación, organización, dirección y control, que permiten dar cumplimiento a un conjunto de metas a través de la aplicación de herramientas como: la gestión Estratégica y Financiera, gestión de Recursos Humanos y Proyectos, haciendo uso de la tecnología, así como de la información que se genera mediante distintos canales de comunicación.

La gestión empresarial se apoya en otra clase de ciencias como la Economía, el Derecho y la Contabilidad, ya que no se puede olvidar que toda entidad o empresa responde a factores externos que condicionan su trabajo, tales como la economía global, la política que rige a un país, así como la cultura y la demografía que caracterizan a una nación.

Así mismo Palma (2011), señala que la Gestión Empresarial se basa “en la información más importante para la gestión de la institución, organizaciones y empresas. Para existir y prosperar, toda organización tendrá que convertirse en un agente de cambio y tecnología, por lo que será el principal agente para el cambio económico”.

Por esta razón, la gestión cobra enorme importancia dentro del contexto empresarial, ya que permite que una organización coordine actividades de trabajo, de tal manera que resulten eficientes y eficaces en la labor que llevan a cabo, tanto interna como externamente, satisfaciendo las necesidades del sector de mercado al cual pertenecen.

1.1.2.2 Tipos de indicadores para la gestión empresarial

Desde la perspectiva de Murillo (2012), los indicadores de gestión se establecen como “la expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de una organización o una de sus partes cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede señalar una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso” (pág. 67).

En este sentido se pueden establecer distintos tipos de indicadores para la gestión empresarial que deben ser seleccionados en base a distintos criterios de pertinencia,

precisión, confiabilidad y su coste al momento de ser analizados. De esta manera, entre los principales indicadores para la gestión empresarial se pueden señalar los siguientes:

Indicadores de Ejecución: se remiten a aquellos que establecen los resultados obtenidos en una actividad y pueden clasificarse de la siguiente manera, como se aprecia a continuación:

Tabla 4. Indicadores de Ejecución

Clasificación	Indicadores
Indicadores de Economía	PIB, (crecimiento), Empleo (generado), Tasa de Inflación, Tipo de cambio (evolución), Tasa de interés, Exportaciones, Importaciones, Balanza de pagos (cuenta corriente), Inversión Extranjera Directa o Indirecta, Balance financiero del gobierno, Deuda Pública Externa y Reservas internacionales de divisas.
Indicadores Financieros	<u>Indicadores de solvencia, liquidez y gestión</u> Índices de razón circulante o solvencia, Índices de liquidez, Índices de días a mano (o promedio) de cuentas por cobrar, Índices CTN, Índices de ventas/ activo total, Índices de razón del propietario, Índices de capital de trabajo neto/ activo total.
	<u>Indicadores de endeudamiento o apalancamiento</u> Índice de endeudamiento circulante, Índice de endeudamiento bancario, Índice de endeudamiento total, Índice de relación de la deuda total/ activo total, Índice de días a mano cuentas por pagar.
	<u>Indicadores de productividad y rentabilidad</u> Índice de Razón del capital neto al activo fijo, Índice de productividad de la empresa, Índice de rentabilidad del capital (ROE), Índice de rotación de activos fijos, Índice de ventas/activo total, Índice Beneficio operativo/ Ventas.
	<u>Indicadores de situación económica</u> Porcentaje de costo de ventas, Porcentaje de gastos administrativos y ventas, Porcentaje de gastos financieros, Margen de utilidad, Cobertura de Intereses.
	<u>Indicadores de capacidad de pago</u> Ventas/ Pasivo Circulante, Flujo de caja libre/ total pasivos promedio, Flujo de caja libre/ servicio de la deuda, Flujo de caja antes de financiamiento/ total pasivos promedio.

Fuente: (Murillo, 2012, págs. 89-94)

Indicadores de Eficiencia: estos indicadores permiten determinar el tiempo invertido en la ejecución de las tareas y/o trabajos realizados por una empresa y se clasifican en:

Tabla 5. Indicadores de Eficiencia

Clasificación	Indicadores
Eficiencia Social	Nivel de aseguramiento de las necesidades de la sociedad, en los bienes materiales, espirituales y los servicios, incluyendo la creación de las comisiones necesarias para el desarrollo libre multilateral y armónico de todos los miembros de la sociedad.
Eficiencia económica	Relación entre los gastos y los resultados que se obtienen; ésta se caracteriza por la magnitud y dinámica de la renta nacional.
Eficiencia de la producción	Uso de la Capacidad Instalada, Disponibilidad de las instalaciones, Eficiencia en el mantenimiento, Efectividad en el transporte, Capacidad de las instalaciones, Nivel de inventarios, Eficiencia en el uso de los insumos, Determinación óptima de los niveles de reposición, Efectividad en el pago a proveedores, Eficiencia en el tiempo de compras.

Fuente: (Murillo, 2012, pág. 96)

Indicadores de Eficacia: son aquellos que permiten medir “la capacidad de la empresa para escoger los objetivos apropiados para que el administrador sea capaz de seleccionar los objetivos correctos para trabajar en el sentido de alcanzarlos” (Murillo, 2012, pág. 101).

Indicadores de Efectividad: están relacionados con el cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa tales como, “la Productividad del trabajo, Rendimiento de los fondos, Aplicación de nuevas tecnologías, Aumento de la ganancia y la rentabilidad, Aumento de la calidad y Ahorro de recursos” (Murillo, 2012, pág. 99).

Indicadores de Proceso: estos (miden el funcionamiento del servicio desde el punto de vista organizativo y de la calidad de los procesos), indicadores de resultado e indicadores de suceso.

Indicadores de Demanda: “miden la cantidad de solicitudes de asistencia que se presentan en el servicio” (Salguero, 2006, pág. 59).

Indicadores de Calidad de las Actividades: determinan la calidad de los procesos, estableciendo las deficiencias que podrían suscitarse en etapas próximas.

Indicadores de Productividad: “es el cociente entre la producción de un proceso y el gasto o consumo de dicho proceso” (Murillo, 2012, pág. 102) Entre los índices más comunes se pueden citar: “Productividad de la mano de obra, Efectividad en el uso de las instalaciones, Tiempo efectivo de trabajo, Cumplimiento plan de desarrollo y capacitación, Eficiencia en la gestión de calidad y Costo unitario de producción” (Murillo, 2012, pág. 105).

Indicadores de Competitividad: se constituyen como aquellos indicadores que le permiten a una empresa medir “las ventajas comparativas que ha desarrollado y que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico” (Murillo, 2012, pág. 106).

1.2 COMPETITIVIDAD

1.2.1 Concepto de competitividad

De acuerdo a lo referido por Murillo (2012), la competitividad se traduce como la capacidad que poseen las empresas para alcanzar ventajas comparativas que les permiten mejorar su posicionamiento en el entorno socioeconómico al cual pertenecen, para lo cual es fundamental que establezcan “sistemas propios de planeación, organización, dirección y control, dirigidos a lograr altos niveles de satisfacción entre los individuos que en ella confluyen, cimentados en un eficaz sistema de información interna y externa” (pág. 106)

Por su parte, Rubio & Baz (2004, pág. 5) señalan que la competitividad:

Es lo que permite a una empresa ser exitosa en el mundo en que se desenvuelve. Una empresa es competitiva cuando logra desarrollar productos y servicios, cuyos costos y calidades son comparables o superiores a los de sus competidores en el resto del mundo. (...). La competitividad de cada empresa depende de sus propias estructuras internas, es decir, de su

organización y capacidad para producir de una manera tal, que pueda elevar sus ventas y ganarle a sus competidores en distintos ámbitos.

Lo referido por estos autores permite comprender que la competitividad se constituye como una capacidad clave, a través de la cual las empresas logran ganar un mayor posicionamiento en relación a la competencia que las rodea, generando estabilidad en sus actividades comerciales y logrando obtener el apoyo de los públicos con los cuales trabaja, para lo cual son fundamentales las actividades desarrolladas interna y externamente, así como los recursos invertidos para obtener mejores resultados dentro del sector de mercado o industria al cual pertenecen.

1.2.2 Importancia de competitividad en el mercado

Tal como lo manifiesta Echeverri (2007), el objetivo primordial de la competitividad es generar ventajas comparativas que permitan mejorar el posicionamiento por parte de una empresa en el sector de mercado al cual pertenece, además que se constituye como una herramienta fundamental a la hora de direccionar con eficiencia y eficacia las decisiones que lleva a cabo la organización para el cumplimiento de sus objetivos a corto y largo plazo.

Por esta razón, la competitividad se constituye como un aspecto importante para las empresas, ya que les permite fortalecer la gestión que llevan a cabo en el sector de mercado en el cual desarrollan sus actividades comerciales, permitiéndoles enfrentar de manera asertiva a la competencia y mejorar su rendimiento, situación que en criterio de Echeverri (2007) contribuye además a generar un crecimiento económico positivo en cada país y a nivel mundial.

Las empresas sobreviven y son exitosas si son competitivas (...) pues en un mundo competidor, en donde se mezclan empresas en competencia perfecta, junto con monopolios y oligopolios, todas tienen que lograr la mayor producción con los recursos que tengan a su disposición o, si se quiere enfocar la competitividad desde los óptimos posibles, tienen que saber que no se puede ir más allá de los factores de producción con los que se cuenta; en otras

circunstancias, las empresas mueren. (Cabrera, López, & Ramírez, 2011, pág. 10)

Por lo referido, la falta de competitividad de una empresa puede dar lugar a su desaparición dentro de un sector de mercado, ya que si no es capaz de competir y mejorar las ofertas, productos y servicios que ofrece la competencia, su nivel de productividad disminuye y, por tanto, sus ganancias se reducen, afectando a su estabilidad económica y comercial.

1.2.3 Análisis comparativo entre rentabilidad y competitividad

Una vez que el concepto de competitividad ha sido definido, es importante comprender el significado de rentabilidad, que desde la perspectiva de Gitman (1992) se entiende como:

Una medida que relaciona los rendimientos de la empresa con las ventas, los activos o el capital. Esta medida permite evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o la inversión de los dueños. La importancia de ésta medida radica en que para que una empresa sobreviva es necesario producir utilidades. Por lo tanto, la rentabilidad está directamente relacionada con el riesgo, si una empresa quiere aumentar su rentabilidad debe también aumentar el riesgo y al contrario, si quiere disminuir el riesgo, debe disminuir la rentabilidad.

Por esta razón, es evidente que la rentabilidad se encuentra relacionada con la competitividad de una empresa, ya que como lo señalan Cano, Olivera, Balderrabano & Pérez (2013), la competitividad se establece como “la capacidad de la organización para desarrollar ventajas competitivas que nacen fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores que exceda el costo de esa empresa por crearlo, es decir, el rendimiento de las utilidades” (pág. 81).

En este sentido, la competitividad refleja el conjunto de actividades y condiciones necesarias para que la empresa genere un rendimiento positivo y, establezca ventajas frente a su competencia, ubicándose en una posición ventajosa frente a la competencia,

contexto en el cual la empresa genera un valor, expresado a través de sus utilidades, rentas, excedentes económicos o su flujo de efectivo.

Por ello, tal posición establece, si la rentabilidad que permite evaluar el desempeño de la empresa, es superior o inferior a la media del sector donde lleva a cabo sus actividades comerciales, incluyendo a la misma competencia. De esta manera, la rentabilidad es fundamental porque “expresa la capacidad de la empresa para poder sobrevivir sin necesidad de que los accionistas estén aumentando capital constantemente, además de que muestra la capacidad o competencia que tiene la gerencia para administrar los costos y gastos buscando generar utilidades” (Cano, Olivera, Balderrabano, & Pérez, 2013, pág. 81)

En conclusión, la competitividad contribuye a que la empresa establezca actividades que le permitan enfrentar a la competencia de manera asertiva, generando un mejor posicionamiento en el mercado, de tal forma que ésta pueda ser rentable, es decir, pueda continuar en el sector empresarial al que pertenece, evitando pérdidas y mayores inversiones que, a futuro, podrían suponer su desaparición del contexto comercial.

CAPÍTULO II

2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

2.1 ANÁLISIS EXTERNO

Mediante el análisis externo, se investigan aquellos factores que impactan de forma favorable o desfavorable en las empresas públicas o privadas de un determinado sector, para ello se utiliza herramientas como el PEST y las cinco fuerzas de PORTER al realizar el diagnóstico situacional.

2.1.1 Macro ambiente

Al realizar el diagnóstico situacional, en el macro ambiente se involucra por aquellos factores que conforman el PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico), factores que impactan a todas las organizaciones públicas o privadas, ya sea de forma favorable o desfavorable en la industria ecuatoriana.

2.1.1.1 Factor económico

Evolución moderada del Riesgo País en el Ecuador

El riesgo país se define como el “índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera” (Banco Central del Ecuador, 2017), es decir, que es un indicador que mide el riesgo de un determinado país que los inversionistas internacionales evalúan antes de realizar sus aportaciones de capital.

En el Ecuador, se han identificado diferentes cifras año a año y es indispensable reflejarlas en la figura que se destaca a continuación:

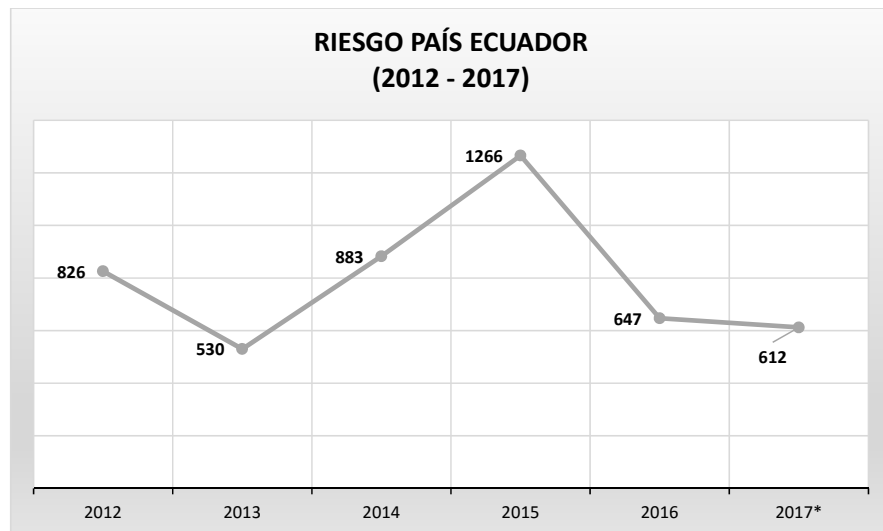


Figura 4. Evolución de la Tasa de Riesgo País 2012 – 2017

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2017)

*Hasta 14/febrero/2017

En la figura anterior, se observa que se obtiene un índice de riesgo país en el año 2013 con 530 puntos, siendo la más baja de los últimos cinco años, mientras que para el 2015 se califica como la más alta pues registra 1266 puntos. Se observa además que en el año 2017 se determina 612 puntos, lo que refleja una clara disminución en relación a los dos últimos años.

Por ende se concluye que existe una moderada variabilidad del índice de riesgo país, sin embargo, al registrar 612 puntos para el 2017, se demuestra que ha bajado en comparación al 2015 y 2016, lo que favorece la inversión extranjera y, bajo esta perspectiva se generaría una mayor confianza en las empresas importadores y proveedores de esencias que causa un impacto favorable para la empresa Perfumes Factory.

Bajo crecimiento de la inflación

Se denomina como inflación al incremento de los precios de bienes y servicios, en el territorio ecuatoriano estos porcentajes no han reflejado altas variaciones, no obstante, resulta indispensable analizar su tendencia durante los últimos cinco años desde el 2012 hasta el 2016:

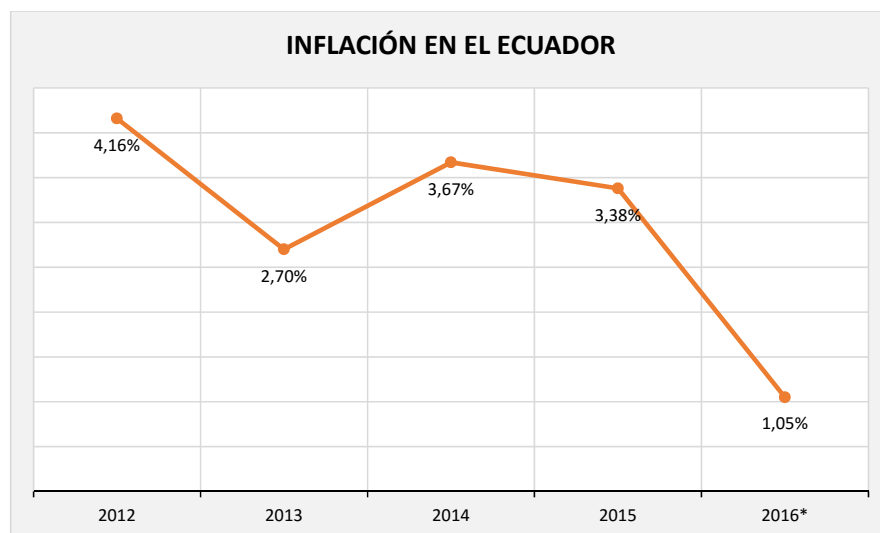


Figura 5. Evolución de la tasa inflacionaria Ecuador 2012 - 2016

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2016)

*Hasta noviembre /2016

En la figura anterior, la tasa de inflación ha ido disminuyendo desde el 2012 cuyo porcentaje se encuentra en 4,16%, por lo que para el año 2016 esta cifra disminuye a 1,05%. Estos porcentajes podrían reflejar el bajo crecimiento de la demanda en bienes y servicios, sin embargo, también demuestra que no existe una alta variabilidad en los precios existentes en el mercado, por lo que la empresa Perfumes Factory podría comercializar sus productos de acuerdo a los precios que se hayan establecido inicialmente, este parámetro es una **oportunidad**.

Disminución del Producto Interno Bruto (PIB)

Producto Interno Bruto (PIB) se denomina como la tasa de crecimiento que existe dentro de una economía, por lo que en el territorio ecuatoriano ésta tendencia ha ido disminuyendo en los últimos cinco años de acuerdo a la figura siguiente:

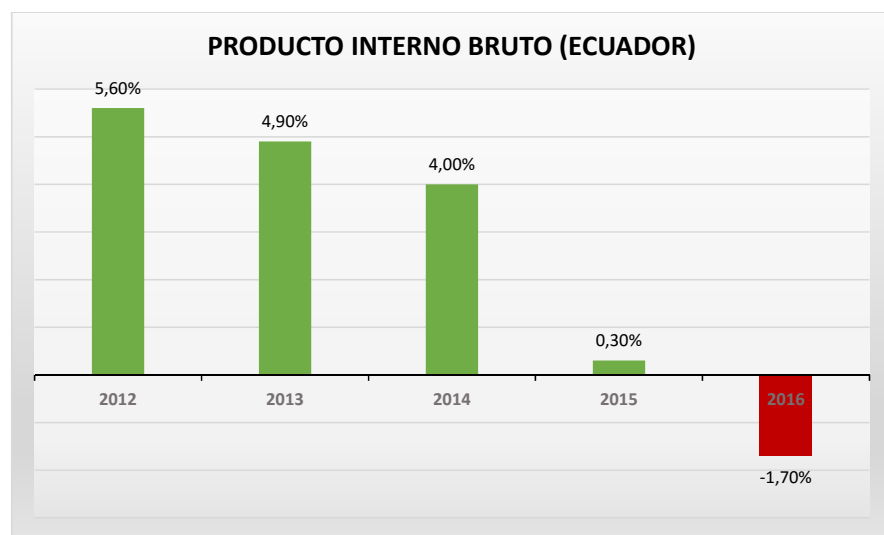


Figura 6. Producto Interno Bruto (Ecuador 2012 – 2016)

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2016)

*Proyectado 2016

En la figura anterior se observa que en el año 2012 la tasa del PIB es de 5,6%, mientras que en el 2015 disminuye a 0,3% y en 2016 a -1,70%. Esta recesión de la economía ecuatoriana demuestra que no se ha mantenido un moderado nivel de consumo entre sus habitantes lo que impacta en el nivel de producción de bienes y servicios de organizaciones públicas y privadas, incluyendo a la empresa Perfumes Factory que ha disminuido sus ventas entre el 2015 y 2016 en un 20%. Esto se demuestra como una **amenaza** para la empresa.

Moderado crecimiento de las tasas de Interés en créditos para PYMES

Las tasas de interés pasivas, son aquellas que se fijan al momento de adquirir un préstamo bancario, para el caso del proyecto actual se ha considerado revisar aquellas tasas dirigidas para las PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas) cuya información se observa en la figura siguiente:

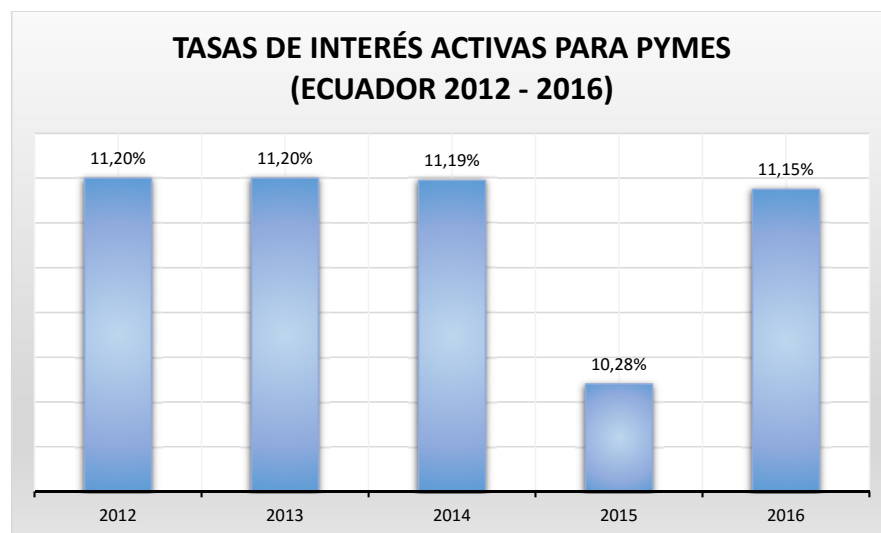


Figura 7. Tasas de interés activas en créditos para PYMES
Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2016)

En la figura anterior se refleja que durante el año 2012 la tasa de interés en créditos para PYMES es de 11,20%, mientras que se ubica en 11,15% para el año 2016. Mediante estos porcentajes se identifica que no existe una alta variación en las tasas de interés durante los últimos cinco años, lo cual resulta favorable para la empresa Perfumes Factory como pequeño negocio, pues si solicita un crédito no reflejarían mayores modificaciones en sus tasas de interés, lo que se refleja como una **oportunidad**.

Disminución en la importación de perfumes en el Ecuador

Se denominan como importaciones a aquellos productos que proceden desde el exterior para la adquisición y consumo en el territorio ecuatoriano. En el caso de los perfumes y aguas de tocador se ha obtenido la información en dólares desde el año 2011 hasta el 2015:

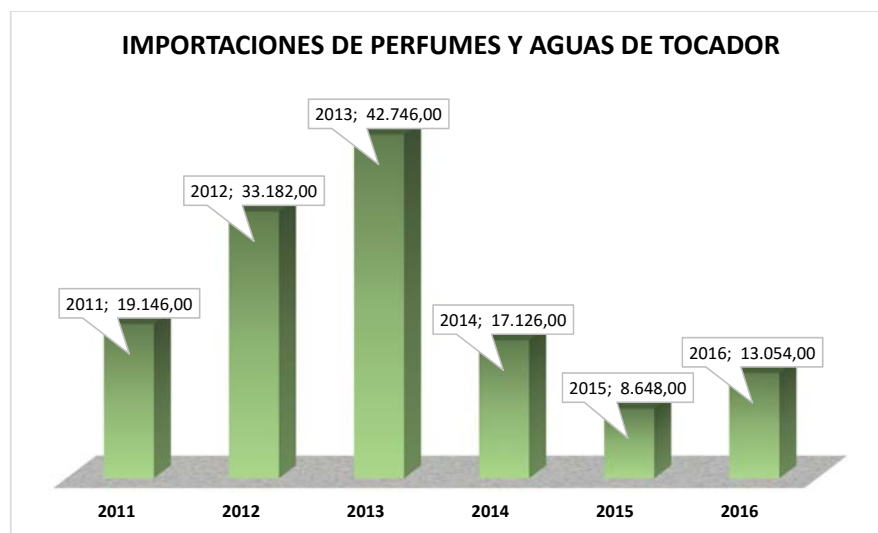


Figura 8. Evolución de las Importaciones de perfumes y aguas de tocador en el territorio ecuatoriano

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2016)

En el gráfico anterior se observa que las importaciones de perfumes y agua de tocador han disminuido significativamente en el año 2014 con \$ 17126 y el 2016 con \$ 13054,00 miles de dólares, estas son cifras reales otorgadas por el Banco Central del Ecuador (BCE). Por lo tanto, esta realidad dificulta la adquisición de materias primas en perfumería, aumentando así el costo de insumos importados que, impacta en el precio final del producto que elabore y comercialice la empresa Perfumes Factory, por ende este factor se califica como una **amenaza**.

2.1.1.2 Factor social

Mayor preferencia de compra de perfumes en días especiales

Según lo que señala el INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos), los hogares ecuatorianos gastan en mayor medida en perfumes con un 85,3% que en bombones, chocolates y flores (INEC, 2014), durante aquellas fechas especiales como: Día de la Madre, San Valentín o Navidad.

Por lo tanto, se entiende que existe una mayor demanda de perfumes en la población ecuatoriana en fechas particulares del año, lo cual es una **oportunidad** para la empresa Perfumes Factory, pues se podría obtener una mayor competitividad frente a productos sustitutos como chocolates y flores en ciertas temporadas o meses específicos.

El cambio climático modifica el perfume de las flores y plantas

El constante incremento de las temperaturas en el planeta durante las últimas décadas provoca el calentamiento global, lo que en realidad “está haciendo que las plantas se vuelvan más aromáticas, pero también está alterando el intrincado sistema de aromas que las plantas usan para comunicarse” (Martínez, 2014).

Ante la existencia de esta problemática, la industria de perfumería estaría exigida ante la posible tendencia de nuevos aromas en las flores y plantas que intervengan en la elaboración de diferentes fragancias, por lo que podrían requerirse de nuevas investigaciones para obtener un olor agradable.

En este caso, la empresa Perfumes Factory deberá estar atenta ante las futuras modificaciones que impactan en el desarrollo de su mercado, pues al modificarse el aroma de las flores debido al cambio climático, podría comercializarse fragancias innovadoras por parte de las entidades competidoras, disminuyendo en el futuro su participación de mercado, estableciéndose este factor como una **amenaza**.

Crecimiento del desempleo y subempleo en el Ecuador

Se denomina como desempleo al “grupo de personas de 15 años o más que no estuvieron empleadas la semana pasada pero que están disponibles para trabajar” (INEC, 2015). De la misma manera, se incluyen a las personas en el subempleo a aquellas que “se encuentran empleadas pero que percibieron ingresos inferiores al salario mínimo y/o trabajaron menos de la jornada legal y tienen el deseo y disponibilidad de trabajar horas adicionales” (INEC, 2015).

Bajo esta perspectiva, se establece que, tanto el desempleo como el subempleo son problemas sociales que afectan al Ecuador y que se requiere efectuar un comparativo entre ellos: -

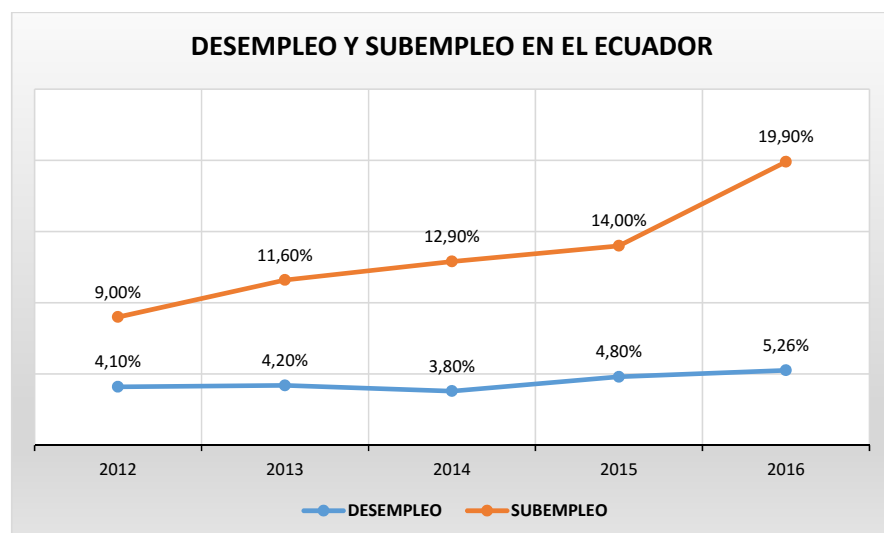


Figura 9. Evolución del desempleo y subempleo en el Ecuador 2012 - 2016

Fuente: (INEC, 2015)

En base a la figura anterior, se observa que, el desempleo y subempleo han crecido durante los últimos años, por lo que en el 2016 se registran cifras del 5,26% y 19,90% respectivamente para las tasas de desempleo y subempleo, lo que demuestra que

actualmente estos problemas son los que más afectan al desarrollo económico y social de la población ecuatoriana. Los inconvenientes presentados afectan el nivel de ingresos de las familias, por lo que los perfumes al no ser un producto de primera necesidad, registran menores márgenes de ventas, calificándose como una **amenaza** para la empresa que se está evaluando, Perfumes Factory.

La mayoría de pobladores no disponen de un nivel socioeconómico y cultural alto o medio alto

La clasificación de los estratos sociales se involucra en base a los niveles socioeconómicos como son A, B, C+, C- y D. Cada uno de ellos mantiene diferentes características, tanto en la calidad de las viviendas, bienes, nivel de educación y economía de sus familias.

Es por ello que se ha considerado interesante especificar todas estas características en la tabla que se muestra a continuación:

Tabla 6. Características de los estratos de los niveles socioeconómicos

Nivel	%	Características		
		Vivienda y bienes	Educación	Economía
A	1,9%	El piso de las viviendas es de parquet o piso flotante, cuartos de baño. Disponen de refrigeradora, dos televisores, computadores, internet y dos o más vehículos.	El Jefe de Hogar dispone de título de tercer nivel y postgrado y se desempeñan como Directores o Jefes.	Cuentan con seguro de salud privado y seguro internacional.
B	11,2%	El 46% de las viviendas es de parquet o piso flotante, disponen de refrigeradora, dos televisores a color, internet y un vehículo familiar.	El Jefe de Hogar tiene título de tercer nivel.	El 47% disponen de seguro de salud privado, seguro internacional.
C+	22,8%	Las viviendas son de cerámica o baldosa, la mayoría dispone de refrigeradora, dos televisores a color, computadora de escritorio internet.	El Jefe del Hogar tiene un nivel de instrucción de secundaria completa.	Se desempeñan como comerciantes, operadores de máquinas, casi no disponen de seguro de salud privada.
C-	49,3%	Las viviendas son de ladrillo o cemento. El 84% posee refrigeradora, casi no disponen de computadora, poseen un televisor a color.	El Jefe de Hogar tiene un nivel de instrucción de primaria completa.	Se desempeñan como comerciantes, operadores de máquinas, y no disponen de seguro de salud privada.
D	14,9%	Las viviendas son de ladrillo, cemento, tabla o tierra. Casi no disponen de refrigeradora y de un televisor a color y casi no utilizan internet.	El Jefe del Hogar tiene un nivel de instrucción de primaria incompleta.	Se desempeñan como trabajadores no calificados, operadores y algunos se encuentran inactivos.

Fuente: (INEC, 2011)

En la tabla anterior, se refleja que las personas con nivel socioeconómico A y B solamente representan el 13,1% de la población y, son aquellas familias en las que el Jefe de Hogar posee un título de postgrado, esto generaría mayores ingresos y una vivienda de calidad, mientras que las familias con un nivel socioeconómico D se caracterizan porque el Jefe de Hogar mantiene un nivel de instrucción de primaria incompleta lo que desfavorece el incremento de ingresos y afecta a la calidad de su vivienda.

Es decir, que el nivel cultural de cada persona o familia dependería de su nivel de educación y con ello de acuerdo a su nivel socioeconómico al que pertenece, por lo que las personas con mayores ingresos y una mayor educación disponen de mayores

conocimientos de la realidad actual y, por ende, de un alto nivel cultural. Este fenómeno influye en la adquisición de perfumes, pues quienes se consideran que pertenecen a una clase social alta se inclinarían por esencias de marca, mientras quienes pertenecen a una clase media o baja, otorgarían una cierta preferencia al precio del producto por encima de la calidad, por lo tanto, este parámetro se denomina como una **amenaza** debido a que más del 62,4% de los pobladores pertenece a una clase social baja y media baja.

2.1.1.3 Factor político

Baja estabilidad política en el Ecuador

La inestabilidad política ha sido uno de los principales problemas que se han suscitado dentro del territorio ecuatoriano, es por ello que, resulta fundamental analizar su tendencia durante los últimos años como se visualiza en la siguiente figura:



Figura 10. Índice de Inestabilidad Política en el Ecuador 2010 - 2014

Fuente: (Banco Mundial, 2014)

*No existen datos del 2015 y 2016

Entre el año 2010 y 2014, se registran tendencias negativas en cuanto al índice de inestabilidad política, aunque si bien es cierto para el año 2014 es el más bajo en

comparación con otros períodos anteriores, este puntaje aún sigue siendo negativo. Esta información demuestra que en el Ecuador aún siguen existiendo graves conflictos políticos entre personas que apoyan diversas tendencias ideológicas, lo que genera incertidumbre en las decisiones de economía y de mercado, afectando el desarrollo de diversas organizaciones incluyendo a la empresa Perfumes Factory, por ende, este parámetro se califica como una **amenaza**.

Altos porcentajes del ICE para las fragancias importadas

El ICE (Impuesto a los Consumos Especiales) es un tributo establecido por el gobierno con la intencionalidad de recaudar mayores fondos para el Estado, este tributo también se aplica en aquellos perfumes importados desde el exterior, su tasa equivale desde el 150% hasta el 300% dependiendo del costo unitario de cada producto. Estas cifras y valores se detallan a continuación:

Tabla 7. Rango de precio ex aduana o costos totales de producción por producto

Rango de precio ex aduana o costos totales de producción por producto en USD		% de Incremento
0,00	1,50	150%
1,51	3,00	180%
3,01	6,00	240%
6,01	En adelante	300%

Fuente: (Servicio de Rentas Internas, 2015)

De acuerdo a la tabla anterior, el porcentaje del ICE dispuesto por el SRI (Servicios de Rentas Internas) que se cancela para perfumes importados, mantiene un rango del 150% hasta el 300%, es decir, que existe un incremento adicional de 3 veces más al costo unitario de producción. Este factor dificulta que los productos que se comercialicen por iniciativa de la empresa Perfumes Factory sean más caros en el mercado, perdiendo su nivel de competitividad en el corto plazo, por ende, este parámetro se especifica como una **amenaza**.

Ecuador es el tercer país más corrupto de América Latina

La corrupción ya sea en mayor o en menor magnitud siempre se ha encontrado presente en los diferentes países del mundo, incluyendo a la mayoría de naciones sudamericanas. Bajo esta perspectiva, se ha diseñado un ranking de los países más corruptos obteniendo los siguientes resultados:

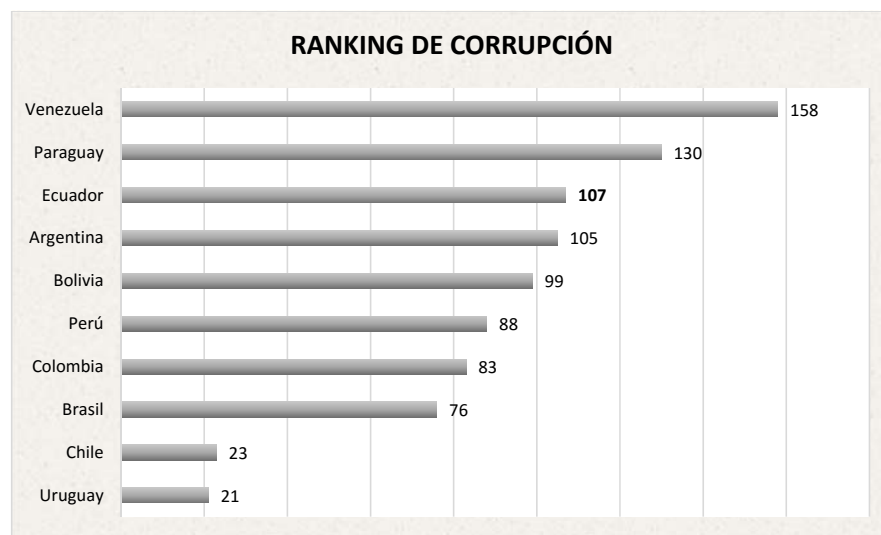


Figura 11. Ranking de corrupción en países de Sudamérica
Fuente: (Expansión Datos Macro, 2015)

Al visualizar detenidamente la tabla anterior, se determina que Ecuador es el tercer país más corrupto de América Latina con 107° puntos, siendo superado solamente por Venezuela y Paraguay con 158° y 130° puntos respectivamente. En este sentido, al ser Ecuador como uno de los más corruptos de Sudamérica se otorga una pésima imagen a nivel internacional, por lo que podría afectar la negociación en el futuro con nuevos proveedores de esencias y fragancias desde el exterior que se destinen para la empresa Perfumes Factory, este factor se ha calificado como una **amenaza**.

Incremento de las subpartidas arancelarias para perfumes importados

Actualmente, el gobierno ecuatoriano estableció partidas arancelarias para diversos productos importados en el cual se determina que:

Artículo Primero. Establecer una sobretasa arancelaria, de carácter temporal y no discriminatoria, con el propósito de regular el nivel general de importadores y, de esta manera salvaguardar el equilibrio de la balanza de pagos, conforme al porcentaje ad valorem determinado para las importaciones a consumo de las subpartidas descritas en el anexo de la presente resolución (Comité de Comercio Exterior, 2015)

Debido a ello, se ha establecido sobretasas arancelarias para los perfumes y aguas de tocador (subpartida No. 3303000000) importados que mantiene un porcentaje de arancel del 45% (Comité de Comercio Exterior, 2015). Esta resolución se aplicaría hasta el mes de junio del año 2017.

El incremento de los aranceles en los perfumes y aguas de tocador importadas se identifica como una amenaza lo que afecta en el aumento del precio del producto para el consumidor final y, esto significaría menores ingresos para la empresa Perfumes Factory.

2.1.1.4 Factor tecnológico**Mayor número de usuarios de internet en la provincia de Pichincha**

En los últimos años, la conectividad virtual se ha incrementado en el Ecuador, favoreciendo que mayores empresas y hogares dispongan de internet, no obstante, el uso de este mecanismo de comunicación suele variar de provincia a provincia, por lo que es indispensable identificar los respectivos porcentajes para cada una de ellas:

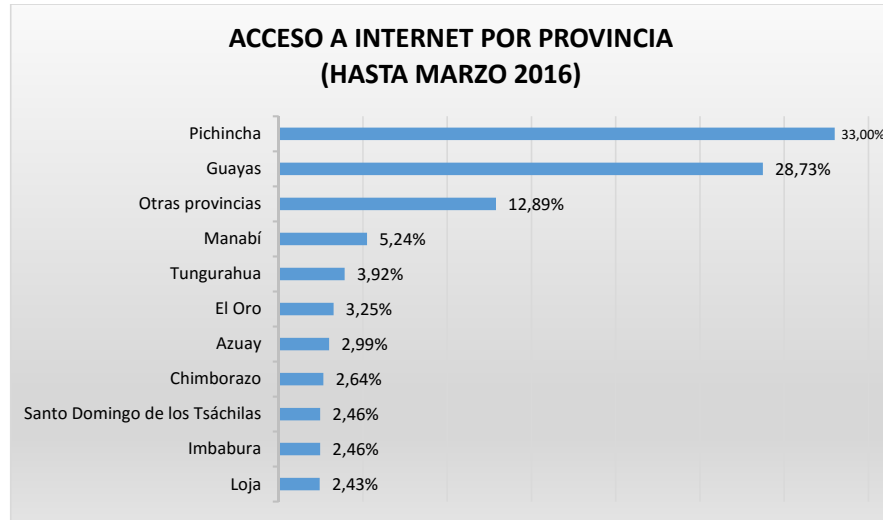


Figura 12. Crecimiento del internet por provincia en Ecuador (Marzo 2016)

Fuente: (ARCOTEL, 2016)

Como se observa en la figura anterior, Pichincha es la mayor provincia que se conecta al internet por parte de sus pobladores con un 33,00%, esto significa que un mayor número de organizaciones y hogares utilizan internet en comparación con el resto de provincias. Este factor se caracteriza como una **oportunidad**, pues favorece a que la empresa Perfumes Factory, pueda comunicarse con mayor posibilidad con los clientes que adquieren el producto, así como también por parte de sus proveedores de materias primas y de equipos o muebles utilizados.

Avances tecnológicos en la elaboración de perfumes

Los adelantos científicos han permitido crear nuevas fragancias de perfumes a lo largo del tiempo, estableciendo procedimientos avanzados en destilación y expresión. La destilación consiste “en separar por evaporación los sólidos de los diferentes componentes volátiles de una mezcla. Se añade el agua suficiente para que la materia esté completamente bañada y, al cabo de algunas horas de maceración, se procede a la destilación” (García, 2014). En cambio, para el proceso de expresión en el aroma se “utiliza frutos, de cuya corteza se expresan sus esencias tras separarla del fruto, Este

tratamiento en frío es utilizado particularmente con naranjas y limones cuyo aroma muy fresco no resistiría el calor de la destilación” (García, 2014).

Por ende, se demuestra que para crear una fragancia agradable se utilizan procesos científicos preestablecidos cuidadosamente, con ello se estaría favoreciendo a la empresa Perfumes Factory y a toda la industria a la que pertenecen todas las organizaciones, pues se podrían fabricar nuevos aromas con las que se permitan innovar el mercado, esto en realidad se determina como una **oportunidad**.

2.1.2 Microambiente

Para efectuar el diagnóstico del microambiente es necesario realizar el análisis del mercado de acuerdo a las cinco fuerzas de Porter las cuales se detallan a continuación:

1. Poder de negociación de los proveedores.
2. Poder de negociación de los clientes.
3. Amenaza de nuevos productos sustitutos.
4. Amenaza de nuevos competidores.
5. Rivalidad entre las empresas.

Si se analizan detenidamente estas cinco fuerzas, es posible interpretar que se hace especial énfasis a los proveedores, clientes y empresas competidoras, en cada uno de estos factores se evalúa el poder con el que disponen para negociar, así como además se investiga la existencia de productos sustitutos y facilidad de ingreso o salida de nuevos competidores.

2.1.2.1 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores son aquellos que abastecen de materia prima y demás insumos a otras empresas, por lo que mantienen un alto poder de negociación (Kotler & Keller, 2007, pág. 344) cuando:

- Se encuentran organizados.
- Existen pocas materias primas sustitutas.
- El producto ofrecido es un insumo importante.
- Los costos de cambio de proveedor son elevados.

Bajo esta perspectiva, los proveedores de insumos y materiales presentan las siguientes características:

- **Existencia de un solo proveedor.** Las esencias principales y frascos son importados desde Estados Unidos mediante la corporación Jed's Cosmetics LLC que se cataloga como único proveedor.
- **No se dispone asociación entre proveedores.** Al existir un solo proveedor no existe algún tipo de asociación.
- **Escases de materias primas sustitutas.** Las esencias para perfumería son otorgadas por Jed's Cosmetics LLC, por lo que no se dispondría de materias primas sustitutas.

Por lo tanto, al existir un solo proveedor, esta entidad tendría un mayor control sobre los costos de las materias primas, incrementándolo en temporadas cuando surja una mayor demanda de sus insumos y materiales.

2.1.2.2 Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes (Kotler & Keller, 2012, pág. 343) se involucra cuando:

- Aumenta su concentración u organización.
- El producto no se diferencia de los demás.

- Los costos de cambio de fabricante son bajos.
- Los compradores son sensibles al precio del producto.

Para el caso del presente proyecto, los clientes son las personas mayores de edad que se encuentran entre los 18 a 65 años que residen en la ciudad de Quito, ellos adquirirían las diferentes fragancias como producto, a las diferentes franquicias de la empresa ubicadas en el territorio capitalino, por ende se han establecido las siguientes características de los clientes:

- **Elevado número de clientes.** Se dispone de un elevado número de clientes potenciales que podrían adquirir los perfumes.
- **Escasa asociación entre clientes.** No se conoce algún tipo de organización o asociación entre los clientes finales que podrían adquirir el producto.
- **Alta diferenciación del producto.** Las fragancias que se comercializan son únicas, llegando inclusive a crear perfumes de acuerdo a las preferencias del cliente final.
- **Alta disminución de la demanda ante pequeños incrementos en el precio.** Los perfumes al no ser un producto de primera necesidad, registrarían una alta disminución de la demanda ante pequeños incrementos en el precio final de la fragancia.

Por ende, se ha establecido un bajo poder de negociación de los clientes potenciales, pues existe un elevado número de personas que podrían adquirir cualquier tipo de fragancia innovadora y preparada bajo las exigencias del cliente, sin que se determinen asociaciones previas entre ellos para llegar a algún acuerdo en el precio final del producto.

2.1.2.3 Amenaza de nuevos productos sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos que buscan reemplazar a otro producto influyendo en la decisión de compra para el consumidor final, por lo que para su existencia se

determinan de acuerdo al “avance constante de la tecnología que disponen de empresas que buscan una mayor participación de mercado lo que limita los precios y las utilidades en los productos ya existentes” (Kotler & Armstrong, 2011, pág. 458).

Actualmente, se han creado nuevas fragancias en el mercado debido a la alta tecnología con la que disponen empresas como Avon y Yanbal, por lo que se ha realizado un comparativo con Perfumes Factory en base a los siguientes parámetros:

Tabla 8. Nuevas fragancias en el mercado

FACTORES	PERFUMES FACTORY	AVON	YANBAL
Nombre de la marca.	Femme y Homme.	Rare diamonds.	OHM.
Lugar de preparación de la fragancia.	En el local, de acuerdo a las preferencias del cliente.	En las instalaciones de la empresa.	En las instalaciones de la empresa.
Características del envase.	Envase de vidrio y spray.	Envase de vidrio y spray.	Envase de vidrio y spray.
Formas de distribución.	Entidades franquiciadas.	Por catálogo.	Por catálogo.

Como se observa, las grandes corporaciones como Avon y Yanbal se encuentran diseñando constantemente nuevas fragancias, para así obtener una mayor participación de mercado, lo que refleja una **alta amenaza de nuevos productos sustitutos** que se incorporan a la industria de perfumería.

2.1.2.4 Amenaza de nuevas empresas competidoras

El ingreso de nuevas empresas competidoras a la industria, se fundamenta según las diferentes barreras existentes para entrar o salir del mercado, estas barreras (Marketing Publishing, 2007, pág. 12) se definen en función de:

- Economías de escala alcanzadas dentro del sector.
- Experiencia de la industria.
- Límites de constitución o liquidación del negocio.

Para el caso del proyecto actual, se han determinado las barreras de entrada y de salida para un nuevo negocio que desee incursionar en la industria de perfumería:

- **Barreras de entrada**

- **Crecimiento de las economías de escala.** Al existir grandes corporaciones en la industria de perfumería, éstas producen un mayor número de fragancias con la intencionalidad de disminuir sus costos de producción.
- **Experiencia en el mercado por las empresas ya existentes.** Las grandes corporaciones poseen varias décadas de experiencia en el mercado.
- **Amplio posicionamiento de productos ya existentes.** Los productos que se comercializan actualmente por parte de las grandes corporaciones mantienen un amplio posicionamiento de marca.

- **Barreras de salida**

- **Dificultad de liquidación del negocio.** Cuando una empresa registra bajas rentabilidades a lo largo del tiempo, el proceso de cierre del negocio es complejo, pues se tiene que liquidar a los trabajadores por lo que se devengarían altos rubros.
- **Obstáculo para la venta de activos fijos.** Al liquidar el negocio surgen obstáculos para la venta de los activos fijos que forman parte como los bienes de la empresa.

2.1.2.5 Rivalidad entre las empresas

La rivalidad entre las empresas competidoras existentes (Best, 2010, pág. 442) está dado en base al:

- Número de empresas que comercializan ofertas similares.
- La ausencia de diferenciación entre las empresas oferentes.
- Niveles de costos de producción.

Bajo esta perspectiva, se conoce solamente a dos entidades que mantienen características similares para crear fragancias, no obstante, también existen entidades que se encuentran dentro de la competencia indirecta y que requieren ser analizadas, por lo que se requiere realizar un comparativo entre todas ellas de acuerdo a la tabla siguiente:

Tabla 9. Comparativo entre las empresas competidoras de perfumes

No.	DENOMINACIÓN COMERCIAL	AÑO DE FUNDACIÓN	ORIGEN	MODELO DE NEGOCIOS	TIPO DE FORMATO	NO. LOCALES ECUADOR	PAÍSES EN LOS QUE OPERAN
1	PERFUMES FACTORY	2003	Ecuador	Franquicia	Locales	37	Aruba, Colombia, República Dominicana, Panamá, Venezuela y Curazao
2	BIBI'S	1998	Ecuador	Franquicia	Locales y Kioscos	35	Ecuador
3	SENTHIA	2003	Colombia	Franquicia	Locales	4	Colombia y Ecuador
4	THE LAB	2012	Ecuador	Franquicia	Locales y Kioscos	26	Perú y Ecuador
5	PERFUMES EUROPEOS	1994	México	Franquicia	Locales y Kioscos	15	México y Ecuador
6	YANBAL	1968	Perú	Venta Directa	Kioscos	-	Bolivia, Colombia, Ecuador España, EEUU, Guatemala, México, Perú y Venezuela

En la tabla anterior se identifican empresas como BIBI'S y THE LAB, quienes distribuyen su producto mediante franquicias o locales ubicados en cada una de las regiones del país, así como además se encuentran otras compañías como SHENTIA, PERFUMES EUROPEOS y YANBAL que mantienen diferente forma de distribución pero que deberán ser considerados para un posterior análisis de la competencia:

Tabla 10. Matriz del Perfil Competitivo

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	PONDERACIÓN	EMPRESA DEL ESTUDIO		COMPETENCIA DIRECTA				COMPETENCIA INDIRECTA					
		PERFUMES FACTORY		PERFUMES BIBI'S		THE LAB		SHENTIA		PERFUMES EUROPEOS		YANBAL	
		CLASIF.	PUNTAJE	CLASIF.	PUNTAJE	CLASIF.	PUNTAJE	CLASIF.	PUNTAJE	CLASIF.	PUNTAJE	CLASIF.	PUNTAJE
Participación de mercado	0,15	4	0,60	4	0,60	3	0,45	2	0,30	3	0,45	4	0,60
Lealtad de los clientes	0,14	2	0,28	2	0,28	3	0,42	3	0,42	2	0,28	3	0,42
Precio competitivo	0,13	3	0,39	3	0,39	4	0,52	4	0,52	4	0,52	2	0,26
Calidad del perfume	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30
Experiencia en el mercado	0,10	4	0,40	5	0,50	2	0,20	3	0,30	4	0,40	4	0,40
Conocimiento y experiencia laboral	0,09	2	0,18	2	0,18	3	0,27	3	0,27	2	0,18	3	0,27
Rentabilidad de la empresa	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27	2	0,18	3	0,27	3	0,27
Servicio al cliente	0,07	2	0,14	3	0,21	4	0,28	3	0,21	3	0,21	4	0,28
Equipo tecnológico	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18	3	0,18	4	0,24	3	0,18
Posicionamiento internacional	0,04	4	0,16	1	0,04	2	0,08	2	0,08	3	0,12	4	0,16
Estructura organizacional	0,03	2	0,06	2	0,06	3	0,09	3	0,09	3	0,09	3	0,09
TOTAL	1,00		2,96		3,01		3,06		2,85		3,06		3,23

Si se observa detenidamente la tabla anterior, se tiene empresas como Yanbal que ha alcanzado 3,23 puntos, siendo así la que más impacta dentro de la competencia, pues sus factores más sobresalientes son la amplia participación en el mercado, sus años de experiencia, la calidad en el servicio al cliente y su posicionamiento a nivel internacional.

Por otra parte, la empresa Shentia registra una puntuación de 2,85 siendo la más baja de todo el análisis competitivo, este resultado refleja su escaso número de locales que funcionan en el país, lo que desfavorece su participación en el mercado, añadiendo además de que a pesar de que dispone más de diez años de experiencia en la elaboración y distribución de perfumes, no mantiene un amplio posicionamiento internacional fuera de las fronteras de Colombia y Ecuador.

En el caso de la empresa Perfumes Factory, se destaca que la entidad posee una amplia participación y experiencia en el mercado, además dispone de diversos locales distribuidos en los países de Aruba, Colombia, Curazao, República Dominicana, Panamá y Venezuela, esto se enmarca en un mayor posicionamiento internacional.

Sin embargo, se recalca que Perfumes Factory fija sus mayores problemáticas en la lealtad de los clientes, escaso conocimiento en los procesos de selección de personal y no se dispone de un adecuado manual de funciones donde se detallan las actividades principales y secundarias de cada cargo o puesto de trabajo.

Tabla 11. Matriz de las Fuerzas de Porter

		0-20	21-40	41-60	61-80	81-100		
Factores		Muy Poco Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva		70
Rivalidad entre Competidores								
Escaso número de competidores	Bajo				x		Alto	
Escasa diferencia significativa entre productos	Bajo				x		Alto	
Atractivo Promedio de fuerza		-	-	-	x	-		
Amenaza de Nuevos Competidores (Barrera de Entrada)								37
Crecimiento de las economías de escala	Pequeña			x			Grande	
Experiencia en el mercado por las empresas ya existentes	Restringido		x				Amplio	
Amplio posicionamiento de productos ya existentes	Restringido		x				Amplio	
Atractivo Promedio de fuerza		-	x	-	-	-		
Amenazas de Productos Sustitutos (Barreras de Salida)								30
Corporaciones diseñan nuevas fragancias	Baja		x				Alta	
Atractivo Promedio de fuerza		-	x	-	-	-		
Poder de Negociación de Compradores								65
Elevado número de clientes	Pocos					x	Muchos	
Escasa asociación entre clientes	Baja					x	Alta	
Alta disminución de la demanda ante pequeños incrementos en el precio	Elevada			x			Baja	
Atractivo Promedio de fuerza		-	-	-	x	-		
Poder de Negociación de Proveedores								43
Existencia de un solo proveedor	Pocos		x				Muchos	
No se dispone asociación entre proveedores	Elevado				x		Bajo	
Escases de materias primas sustitutas	Elevada		x				Baja	
Atractivo Promedio de fuerza		-	-	x	-	-		49
Atractivo General Promedio de las 5 fuerzas		-	-	x	-	-		

Tabla 12. Matriz de Factores Externos

	OPORTUNIDADES	PESO (industria)	CALIFICACIÓN (empresa)	PONDERACIÓN
O1	Moderado crecimiento de las tasas de Interés en créditos para PYMES	0,078	4	0,31
O2	Bajo crecimiento de la inflación	0,090	4	0,36
O3	Mayor preferencia de compra de perfumes en días especiales	0,048	4	0,19
O4	Mayor número de usuarios de internet en la provincia de Pichincha	0,018	3	0,05
O5	Avances tecnológicos en la elaboración de perfumes	0,036	3	0,11
O6	Escaso número de competidores	0,054	4	0,22
O7	Escasa diferencia significativa entre productos	0,048	3	0,14
O8	Elevado número de clientes	0,060	4	0,24
O9	Escasa asociación entre clientes	0,042	3	0,13
O10	No se dispone asociación entre proveedores	0,012	3	0,04
	AMENAZAS			
A1	Disminución del Producto Interno Bruto	0,018	2	0,04
A2	Disminución en la importación de perfumes en el Ecuador	0,072	2	0,14
A3	El cambio climático modifica el perfume de las flores y plantas	0,042	2	0,08
A4	Baja estabilidad política en el Ecuador	0,030	2	0,06
A5	Alto porcentaje del ICE para las fragancias importadas	0,024	1	0,02
A6	Ecuador es el tercer país más corrupto de América Latina	0,012	2	0,02
A7	Crecimiento de las economías de escala	0,018	1	0,02
A8	Experiencia en el mercado por las empresas ya existentes	0,048	2	0,10
A9	Amplio posicionamiento de productos ya existentes	0,042	1	0,04
A10	Grandes corporaciones diseñan nuevas fragancias	0,054	2	0,11
A11	Alta disminución de la demanda ante pequeños incrementos en el precio	0,060	1	0,06
A12	Existencia de un solo proveedor	0,072	1	0,07
A13	Escases de materias primas sustitutas	0,022	1	0,02
	TOTAL	1,000	O<A	2,58

2.2 ANÁLISIS INTERNO

En el análisis interno de la empresa Perfumes Factory, se determinan sus factores más sobresalientes con los que se permite establecer su situación actual, no obstante, resulta necesario estructurar una cadena de valor en la que se identifiquen actividades primarias y secundarias del negocio:

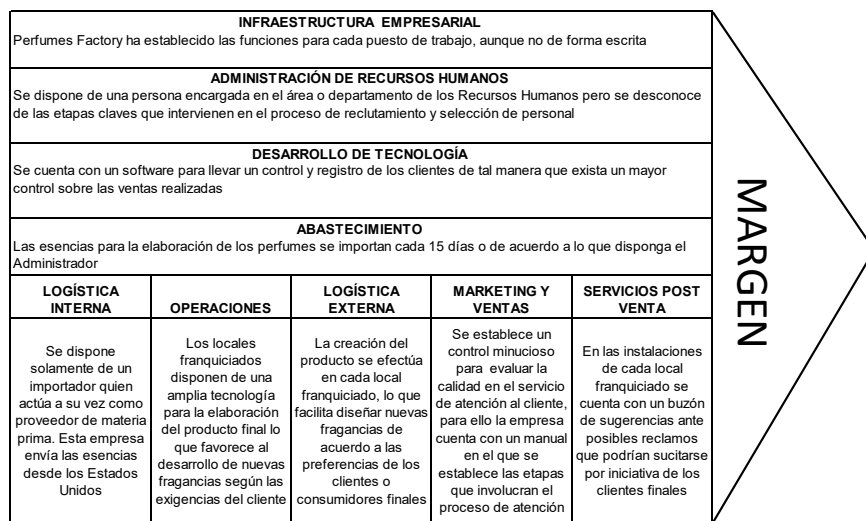


Figura 13. Cadena de Valor de la empresa Perfumes Factory

2.2.1 Capacidad organizacional

2.2.1.1 No se dispone de un organigrama correctamente estructurado

Perfumes Factory es una entidad que se encuentra más de 10 años en el mercado, sin embargo, no dispone de un organigrama correctamente estructurado en el que se visualicen sus diferentes niveles de jerarquía, esto provoca que no se distingan adecuadamente las funciones para cada puesto de trabajo desde los mandos operativos hasta aquellos trabajadores que laboran en el área operativa.

Además, al no disponer de una correcta estructura organizacional se estaría generando conflictos comunicacionales entre directivos y demás colaboradores de la empresa, dificultando también el cumplimiento de los valores corporativos, con los cuales deberían sentirse identificados cada uno de los trabajadores de la entidad, por lo tanto, este factor se ha calificado como una **debilidad** para el negocio.

2.2.2 Capacidad de recursos humanos

2.2.2.1 Escaso conocimiento sobre los procesos de reclutamiento y selección de personal

Para disponer de trabajadores que cuenten con los suficientes conocimientos y habilidades para ejecutar una tarea, resulta necesario y hasta indispensable aplicar un minucioso proceso de reclutamiento y selección de personal, no obstante, Perfumes Factory no cuenta con profesionales altamente capacitados para que cumplan con estas actividades.

En esta empresa, el reclutamiento y selección de personal se efectúa mediante la recepción de hojas de vida, sin embargo, no se adjudican pruebas de conocimientos, habilidades y de personalidad previamente a la contratación de un candidato que haya postulado para un puesto de trabajo en particular, desde esta perspectiva, este factor mantiene un impacto de negocio y por ende se califica como una **debilidad**.

2.2.3 Capacidad de producción

2.2.3.1 Escases en el inventario de materias primas ante la existencia de un solo proveedor

La capacidad de producción de Perfumes Factory se vincula en base a los insumos y materiales denominados como materia prima, la misma que es importada desde los Estados Unidos, limitándose a un solo proveedor de esencias para la creación de nuevas fragancias. Esto influye en el nivel de inventario de las materias primas que busca

abastecerse cada 8 días, lo que ocasiona una cierta dificultad en la elaboración de nuevas fragancias.

Por ende, al no disponer de un inventario suficiente de materias primas se estaría generando incertidumbre para la producción de nuevas fragancias en ciertas temporadas del año, por ello este factor es una **debilidad**, pues esto posibilita a que se incremente su costo y, por lo tanto, causaría un impacto desfavorable el precio final del producto.

2.2.4 Capacidad financiera

2.2.4.1 Crecimiento moderado en el margen de rentabilidad de la empresa

Los márgenes de rentabilidad en Perfumes Factory son aceptables, ubicándose aproximadamente en 4% de acuerdo a lo que se evalúa en los Estados Financieros de los tres últimos años de la empresa. Esto demuestra que se han obtenido los suficientes ingresos anuales, mayores a sus costos y gastos devengados, lo cual favorece la inversión efectuada por sus socios inversionistas.

A más de ello, al obtener utilidades favorables para la empresa se establecería una mayor posibilidad de niveles de liquidez, reflejados en un mayor incremento de efectivo, lo que en realidad favorece el pago de deudas pendientes que se estipulen como Pasivos dentro de un corto plazo. Esto en realidad se ha establecido como una **fortaleza** al realizar el diagnóstico situacional.

2.2.5 Capacidad comercial

2.2.5.1 Moderado incremento sobre las ventas o ingresos de la empresa

Al revisar los estados financieros de Perfumes Factory, se aprecia un incremento promedio sobre las ventas en un 6% anual, calculados de acuerdo a los tres últimos años de funcionamiento de la entidad. Esto refleja un moderado crecimiento en la

participación de mercado al crear y comercializar todo tipo de fragancias en la ciudad de Quito.

En el año 2016, se reconoce que se han receptado cerca de 10.000 compras anuales al evaluar los niveles de ingresos que ascienden a \$ 1'500.000,00 dólares de las diez entidades franquiciadas, que si se compara con el 2015 se obtiene un incremento del 3% en número de fragancias vendidas durante estos dos últimos años. Por lo tanto, al evaluar el diagnóstico situacional se determina este factor como una **fortaleza**.

2.2.6 Capacidad tecnológica

2.2.6.1 Disponibilidad de una amplia tecnología para la elaboración de nuevas fragancias

Perfumes Factory dispone de una amplia tecnología para la elaboración de nuevas fragancias innovadoras de acuerdo a las preferencias y exigencias del cliente, con ello se estaría creando un producto innovador que se diferencie de las grandes corporaciones que pertenecen a la industria de perfumería.

Por este motivo es que se ha considerado evaluar a este factor como una **fortaleza**, ya que se ha captado un aceptable número de clientes, cuyo mecanismo de producción y comercialización parte desde una adecuada tecnología con la que se dispone para crear nuevas fragancias favoreciendo las exigencias y satisfaciendo las necesidades del cliente final.

Tabla 13. Matriz de Factor Internos (EFI)

	FORTALEZAS	PESO	Calificación	Ponderación
F1	Moderado incremento sobre las ventas o ingresos de la empresa	0,080	4	0,32
F2	Existe una mayor liquidez debido a una mayor disponibilidad de efectivo	0,060	4	0,24
F3	Los locales franquiciados disponen de una infraestructura adecuada	0,040	3	0,12
F4	Disponibilidad de una amplia tecnología para la elaboración de nuevas fragancias	0,070	4	0,28
F5	Moderado número de clientes actuales que se registran en el sistema de la empresa	0,090	3	0,27
F6	Crecimiento moderado en el margen de rentabilidad de la empresa	0,100	3	0,30
F7	Amplia experiencia en el mercado internacional	0,020	3	0,06
F8	Elevado número de locales franquiciados	0,050	4	0,20
	DEBILIDADES			
D1	No dispone de un organigrama correctamente estructurado	0,090	2	0,18
D2	Conflictos comunicacionales entre directivos y demás colaboradores de la empresa	0,030	2	0,06
D3	No se cuenta con Manuales de Funciones identificados para cada puesto de trabajo	0,050	2	0,10
D4	Escaso conocimiento sobre los procesos de reclutamiento y selección de personal	0,060	2	0,12
D5	Escaso control y verificación en el inventario de los Suministros de Oficina	0,020	2	0,04
D6	Escases en el inventario de materias primas ante la existencia de un solo proveedor	0,080	2	0,16
D7	Ausencia de un liderazgo participativo en las principales instalaciones de la empresa	0,110	1	0,11
D8	No se han otorgado talleres de motivación para el desarrollo de nuevos emprendimientos	0,010	1	0,01
D9	Los procesos de elaboración del producto final no se han determinado por escrito	0,040	1	0,04
	TOTAL	1,000	F>D	2,61

Tabla 14. Análisis FODA

OPORTUNIDADES		AMENAZAS		DEBILIDADES		FORTALEZAS	
O1	Moderado crecimiento de las tasas de Interés en créditos para PYMES	A1	Disminución del Producto Interno Bruto	D1	No dispone de un organigrama correctamente estructurado	F1	Moderado incremento sobre las ventas o ingresos de la empresa
O2	Bajo crecimiento de la inflación	A2	Disminución en la importación de perfumes en el Ecuador	D2	Conflictos comunicacionales entre directivos y demás colaboradores de la empresa	F2	Existe una mayor liquidez debido a una mayor disponibilidad de efectivo
O3	Mayor preferencia de compra de perfumes en días especiales	A3	El cambio climático modifica el perfume de las flores y plantas	D3	No se cuenta con Manuales de Funciones identificados para cada puesto de trabajo	F3	Los locales franquiciados disponen de una infraestructura adecuada
O4	Mayor número de usuarios de internet en la provincia de Pichincha	A4	Baja estabilidad política en el Ecuador	D4	Escaso conocimiento sobre los procesos de reclutamiento y selección de personal	F4	Disponibilidad de una amplia tecnología para la comercialización de nuevas fragancias
O5	Avances tecnológicos en la elaboración de perfumes	A5	Altos porcentaje del ICE para las fragancias importadas	D5	Escaso control y verificación en el inventario de los Suministros de Oficina	F5	Moderado número de clientes actuales que se registran en el sistema de la empresa
O6	Escaso número de competidores	A6	Ecuador es el tercer país más corrupto de América Latina	D6	Escases en el inventario de materias primas ante la existencia de un solo proveedor	F6	Crecimiento moderado en el margen de rentabilidad de la empresa
O7	Escasa diferencia significativa entre productos	A7	Crecimiento de las economías de escala	D7	Ausencia de un liderazgo participativo en las principales instalaciones de la empresa	F7	Amplia experiencia en el mercado internacional
O8	Elevado número de clientes	A8	Experiencia en el mercado por las empresas ya existentes	D8	No se han otorgado talleres de motivación para el desarrollo de nuevos emprendimientos	F8	Elevado número de locales franquiciados
O9	Escasa asociación entre clientes	A9	Amplio posicionamiento de productos ya existentes	D9	Los procesos de comercialización del producto final no se han determinado por escrito		
O10	No se dispone asociación entre proveedores	A10	Grandes corporaciones diseñan nuevas fragancias				
		A11	Alta disminución de la demanda ante pequeños incrementos en el precio				
		A12	Existencia de un solo proveedor				
		A13	Escases de materias primas sustitutas				

Tabla 15. Matriz Ofensiva

		OPORTUNIDADES										
	FORTALEZAS	O1 Moderado crecimiento de las tasas de Interés en créditos para PYMES	O2 Bajo crecimiento de la inflación	O3 Mayor preferencia de compra de perfumes en días especiales	O4 Mayor número de usuarios de internet en la provincia de Pichincha	O5 Avances tecnológicos en la elaboración de perfumes	O6 Escaso número de competidores	O7 Escasa diferencia significativa entre productos	O8 Elevado número de clientes	O9 Escasa asociación entre clientes	O10 No se dispone asociación entre proveedores	
F1	Moderado incremento sobre las ventas o ingresos de la empresa	3	1	3	5	2	2	1	2	2	2	23
F2	Existe una mayor liquidez debido a una mayor disponibilidad de efectivo	3	4	2	3	2	2	5	3	1	5	30
F3	Los locales franquiciados disponen de una infraestructura adecuada	5	2	4	2	3	3	1	4	3	3	30
F4	Disponibilidad de una amplia tecnología para comercialización de nuevas fragancias	1	4	5	4	4	4	3	5	3	1	34
F5	Moderado número de clientes actuales que se registran en el sistema de la empresa	4	5	2	2	1	4	4	3	4	2	31
F6	Crecimiento moderado en el margen de rentabilidad de la empresa	3	2	1	2	5	3	4	1	5	3	29
F7	Amplia experiencia en el mercado internacional	5	1	3	4	2	5	3	2	3	4	32
F8	Elevado número de locales franquiciados	3	1	2	5	1	5	2	2	3	1	25
	TOTAL	27	20	22	27	20	28	23	22	24	21	

Tabla 16. Matriz de Mejoramiento

		AMENAZAS													
		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	
FORTALEZAS		Disminución del Producto Interno Bruto	Disminución en la importación de perfumes en el Ecuador	El cambio climático modifica el perfume de las flores y plantas	Baja estabilidad política en el Ecuador	Altos porcentaje del ICE para las fragancias importadas	Ecuador es el tercer país más corrupto de América Latina	Crecimiento de las economías de escala	Experiencia en el mercado por las empresas ya existentes	Amplio posicionamiento de productos ya existentes	Grandes corporaciones diseñan nuevas fragancias	Alta disminución de la demanda ante pequeños incrementos en el precio	Existencia de un solo proveedor	Escases de materias primas sustitutas	TOTAL
F1	Moderado incremento sobre las ventas o ingresos de la empresa	5	2	2	3	1	2	1	2	3	1	5	3	4	34
F2	Existe una mayor liquidez debido a una mayor disponibilidad de efectivo	1	3	2	4	5	1	1	3	3	3	3	4	3	36
F3	Los locales franquiciados disponen de una infraestructura adecuada	3	5	3	3	1	5	2	1	4	2	3	2	2	36
F4	Disponibilidad de una amplia tecnología para comercialización de nuevas fragancias	1	1	4	4	2	3	3	4	2	4	1	1	4	34
F5	Moderado número de clientes actuales que se registran en el sistema de la empresa	5	3	1	5	3	3	4	5	5	3	2	5	1	45
F6	Crecimiento moderado en el margen de rentabilidad de la empresa	3	3	5	1	4	3	5	4	3	5	4	3	2	45
F7	Amplia experiencia en el mercado internacional	3	5	2	1	4	4	3	1	1	1	3	1	5	34
F8	Elevado número de locales franquiciados	1	2	3	2	3	3	3	1	3	2	4	4	1	32
TOTAL		22	24	22	23	23	24	22	21	24	21	25	23	22	

Tabla 17. Matriz de Respuesta

		OPORTUNIDADES										
	DEBILIDADES	O1 Moderado crecimiento de las tasas de Interés en créditos para PYMES	O2 Bajo crecimiento de la inflación	O3 Mayor preferencia de compra de perfumes en días especiales	O4 Mayor número de usuarios de internet en la provincia de Pichincha	O5 Avances tecnológicos en la elaboración de perfumes	O6 Escaso número de competidores	O7 Escasa diferencia significativa entre productos	O8 Elevado número de clientes	O9 Escasa asociación entre clientes	O10 No se dispone asociación entre proveedores	TOTAL
D1	No dispone de un organigrama correctamente estructurado	3	1	5	2	3	5	1	3	4	1	28
D2	Conflictos comunicacionales entre directivos y demás colaboradores de la empresa	4	3	1	2	2	1	3	4	3	4	27
D3	No se cuenta con Manuales de Funciones identificados para cada puesto de trabajo	1	2	2	3	4	5	2	3	2	3	27
D4	Escaso conocimiento sobre los procesos de reclutamiento y selección de personal	3	2	3	3	3	1	2	2	5	3	27
D5	Escaso control y verificación en el inventario de los Suministros de Oficina	2	3	4	1	4	3	3	1	3	4	28
D6	Escases en el inventario de materias primas ante la existencia de un solo proveedor	1	4	3	4	5	4	4	5	2	3	35
D7	Ausencia de un liderazgo participativo en las principales instalaciones de la empresa	2	4	2	5	1	1	3	2	4	4	28
D8	No se han otorgado talleres de motivación para el desarrollo de nuevos emprendimientos	5	5	2	3	4	3	4	3	3	3	35
D9	Los procesos de comercialización del producto final no se han determinado por escrito	4	2	4	1	2	4	5	4	1	5	32
TOTAL		25	26	26	24	28	27	27	27	27	30	

		AMENAZAS													
		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	
	DEBILIDADES	Disminución del Producto Interno Bruto	Disminución en la importación de perfumes en el Ecuador	El cambio climático modifica el perfume de las flores y plantas	Baja estabilidad política en el Ecuador	Altos porcentaje del ICE para las fragancias importadas	Ecuador es el tercer país más corrupto de América Latina	Crecimiento de las economías de escala	Experiencia en el mercado por las empresas ya existentes	Amplio posicionamiento de productos ya existentes	Grandes corporaciones diseñan nuevas fragancias	Alta disminución de la demanda ante pequeños incrementos en el precio	Existencia de un solo proveedor	Escases de materias primas sustitutas	TOTAL
D1	No dispone de un organigrama correctamente estructurado	1	2	5	3	2	1	5	1	4	3	2	3	1	33
D2	Conflictos comunicacionales entre directivos y demás colaboradores de la empresa	4	3	1	3	5	3	1	3	2	3	5	3	4	40
D3	No se cuenta con Manuales de Funciones identificados para cada puesto de trabajo	3	4	4	4	4	2	3	4	5	2	2	3	2	42
D4	Escaso conocimiento sobre los procesos de reclutamiento y selección de personal	2	3	2	3	1	4	3	5	1	1	1	2	3	31
D5	Escaso control y verificación en el inventario de los Suministros de Oficina	3	4	5	2	3	3	2	4	2	4	3	1	5	41
D6	Escases en el inventario de materias primas ante la existencia de un solo proveedor	4	3	1	2	4	5	4	3	4	3	5	4	2	44
D7	Ausencia de un liderazgo participativo en las principales instalaciones de la empresa	5	4	1	5	3	1	3	2	4	5	1	4	3	41
D8	No se han otorgado talleres de motivación para el desarrollo de nuevos emprendimientos	1	5	5	1	3	2	5	1	3	2	3	5	1	37
D9	Los procesos de comercialización del producto final no se han determinado por escrito	3	1	3	2	4	3	1	5	3	2	4	2	3	36
TOTAL		26	29	27	25	29	24	27	28	28	25	26	27	24	

Tabla 18. Matriz cruzada

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1	Moderado incremento sobre las ventas o ingresos de la empresa	D1 No dispone de un organigrama correctamente estructurado
	F2	Existe una mayor liquidez debido a una mayor disponibilidad de efectivo	D2 Conflictos comunicacionales entre directivos y demás colaboradores de la empresa
	F3	Los locales franquiciados disponen de una infraestructura adecuada	D3 No se cuenta con Manuales de Funciones identificados para cada puesto de trabajo
	F4	Disponibilidad de una amplia tecnología para la comercialización de nuevas fragancias	D4 Escaso conocimiento sobre los procesos de reclutamiento y selección de personal
	F5	Moderado número de clientes actuales que se registran en el sistema de la empresa	D5 Escaso control y verificación en el inventario de los Suministros de Oficina
	F6	Crecimiento moderado en el margen de rentabilidad de la empresa	D6 Escases en el inventario de materias primas ante la existencia de un solo proveedor
	F7	Amplia experiencia en el mercado internacional	D7 Ausencia de un liderazgo participativo en las principales instalaciones de la empresa
	F8	Elevado número de locales franquiciados	D8 No se han otorgado talleres de motivación para el desarrollo de nuevos emprendimientos
			D9 Los procesos de comercialización del producto final no se han determinado por escrito
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
O1	Moderado crecimiento de las tasas de Interés en créditos para PYMES	- Comercializar materias primas disponibles de acuerdo a las exigencias de los consumidores finales (F4 - O1) - Aumentar la cartera de clientes (franquiciados) para el incremento de mayores ingresos para el negocio (F1 - O8)	- Ampliar las instalaciones de la empresa para disponer de mayores cantidades de materia prima (D6 - O1) - Realizar cursos de capacitación en coaching y liderazgo para los directivos de las tiendas franquiciadas (D7 - O6)
O2	Bajo crecimiento de la inflación		
O3	Mayor preferencia de compra de perfumes en días especiales		
O4	Mayor número de usuarios de internet en la provincia de Pichincha		
O5	Avances tecnológicos en la elaboración de perfumes		
O6	Escaso número de competidores directos		
O7	Escasa diferencia significativa entre productos		
O8	Elevado número de clientes		
O9	Escasa asociación entre clientes		
O10	No se dispone asociación entre proveedores		
AMENAZAS		ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
A1	Disminución del Producto Interno Bruto	- Elaborar un Plan de Posicionamiento de Marca identificando los atributos del servicio de la empresa con aquellas de la competencia (F5 - A9) - Realizar un estudio de mercado de forma permanente para identificar los precios futuros del producto (F6 - A11)	- Contratar a nuevos proveedores de materia primas internacionales para la posterior distribución de nuevas fragancias (D6 - A2) - Contratar a un profesional en el área de marketing para que evalúe los productos de alto posicionamiento de mercado (D6 - A9)
A2	Disminución en la importación de perfumes en el Ecuador		
A3	El cambio climático modifica el perfume de las flores y plantas		
A4	Baja estabilidad política en el Ecuador		
A5	Altos porcentaje del ICE para las fragancias importadas		
A6	Ecuador es el tercer país más corrupto de América Latina		
A7	Crecimiento de las economías de escala		
A8	Experiencia en el mercado por las empresas ya existentes		
A9	Amplio posicionamiento de productos ya existentes		
A10	Grandes corporaciones diseñan nuevas fragancias		
A11	Alta disminución de la demanda ante pequeños incrementos en el precio		
A12	Existencia de un solo proveedor		
A13	Escases de materias primas sustitutas		

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA PROMOVER LA COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA FRANQUICIADA “PERFUMES FACTORY”

3.1 INTRODUCCIÓN

La importancia de la planificación estratégica se fundamenta en el logro de la visión y cumplimiento de la misión de la empresa Perfumes Factory, pues para obtener un mayor posicionamiento frente a entidades similares se requiere de estrategias claramente identificadas para su posterior implementación.

Para ello, es necesario que se establezcan objetivos específicos, los cuales deberán alcanzarse en un lapso de aproximadamente un año. Las políticas empresariales permiten encaminar el cumplimiento de la estrategia de acuerdo a los programas y proyectos que se hayan establecido.

El alcance de las metas significa el logro de los objetivos del proyecto pero para ello se definen actividades o acciones a cumplirse, de tal manera que se designarán responsables, quienes serán los encargados del control y vigilancia de cada una de ellas en base a los tiempos y plazos preestablecidos.

3.2 REESTRUCTURACIÓN DE LA MISIÓN

Para estructurar adecuadamente la misión de la nueva empresa es fundamental que se planteen diversas interrogantes, las mismas que han sido contestadas en la tabla siguiente:

Tabla 19. Estructura de la Misión

PREGUNTAS FRECUENTES	DESCRIPCIÓN
¿Quién es?	Una empresa estructurada por profesionales capacitados.
¿Qué hace?	Importación y comercialización de fragancias para damas y caballeros.
¿Dónde lo hace?	En Quito, en el Ecuador (a nivel nacional).
¿Por qué lo hace?	Para brindar fragancias innovadoras cumpliendo altos estándares de calidad nacional.
¿Para quién trabaja?	Aprovisionamiento de materias primas a franquiciados, para a través de ellos llegar al consumidor final.

Por lo tanto, considerando las características que se observan en la tabla anterior, la misión es:

“Empresa conformada por profesionales altamente capacitados que, comercializan fragancias innovadoras para damas y caballeros a través de entidades franquiciadas cumpliendo altos estándares de calidad nacional, garantizando a nuestros clientes la entrega de su producto en el menor tiempo posible y a precios accesibles”.

3.3 REESTRUCTURACIÓN DE LA VISIÓN

Para determinar la visión del futuro negocio, las interrogantes planteadas se describen a continuación:

Tabla 20. Estructura de la Visión

PREGUNTAS FRECUENTES	DESCRIPCIÓN
¿Cuál es la imagen deseada del negocio?	Ser una empresa que brinde productos con reconocimiento internacional demostrando prestigio e innovación en su imagen.
¿Cómo será en el futuro?	Ser una empresa líder con un amplio posicionamiento en el mercado nacional.
¿Qué actividades se desarrollarán en el futuro?	Comercialización de nuevas fragancias e innovación.

De acuerdo a las características, la visión de la futura empresa se estructura de la siguiente manera:

“Para el año 2021, ser la mejor alternativa en perfumería, con alto reconocimiento nacional e internacional con productos de calidad demostrando innovación en sus fragancias y su catálogo de productos”.

3.4 DEFINICIÓN DE LOS VALORES Y POLÍTICAS EMPRESARIALES

3.4.1 Valores empresariales

Los valores empresariales buscan encaminar hacia la mejora en el comportamiento de los trabajadores y directivos de la futura empresa, valores que aplicarán en las actividades del negocio:

- **Responsabilidad.** Es el cumplimiento por parte de cada trabajador y de sus directivos de acuerdo a las exigencias de los clientes.
- **Compromiso.** Es la obligación moral para cumplir con las exigencias establecidas en la organización.
- **Confianza.** Se denomina como la seguridad que se brinda a los clientes en cada fragancia o perfume que se haya diseñado.
- **Capacidad de respuesta.** Se aprovisiona constantemente las esencias a los franquiciados de acuerdo al incremento de la demanda.
- **Eficiencia.** Se efectúa una optimización de los recursos disponibles alcanzando una excelente comercialización del producto.

3.5 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

- Incrementar la participación de mercado de perfumes en el Ecuador.
- Mejorar el posicionamiento de la marca.
- Optimizar la eficiencia en la entrega de nuevas MP y Fragancias.
- Incrementar la liquidez del negocio.
- Incrementar la rentabilidad.

3.6 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Las estrategias que se determinan en el presente proyecto están dadas de acuerdo al análisis FODA (Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y, manteniendo una conexión directa con los objetivos específicos se ha realizado la siguiente tabla:

Tabla 21. Planteamiento de las estrategias

TIPO	ESTRATEGIA
FO	Comercializar materias primas disponibles de acuerdo a las exigencias de los consumidores finales (F4 - O1).
FO	Aumentar la cartera de clientes (franquiciados) para el incremento de mayores ingresos para el negocio (F1 – 08).
DO	Ampliar las instalaciones de la empresa para disponer de mayores cantidades de materia prima (D6 - O1).
DO	Realizar cursos de capacitación en coaching y liderazgo para los directivos de las tiendas franquiciadas (D7 - O6).
FA	Elaborar un Plan de Posicionamiento de Marca identificando los atributos del servicio de la empresa con aquellas de la competencia (F5 – A9).
FA	Realizar un estudio de mercado de forma permanente para identificar los precios futuros del producto (F6 - A11).
DA	Contratar a nuevos proveedores de materias primas internacionales para la posterior distribución de nuevas fragancias (D6 - A2).
DA	Contratar a un profesional en el área de marketing para que evalúe los productos de alto posicionamiento de mercado (D6 - A9).

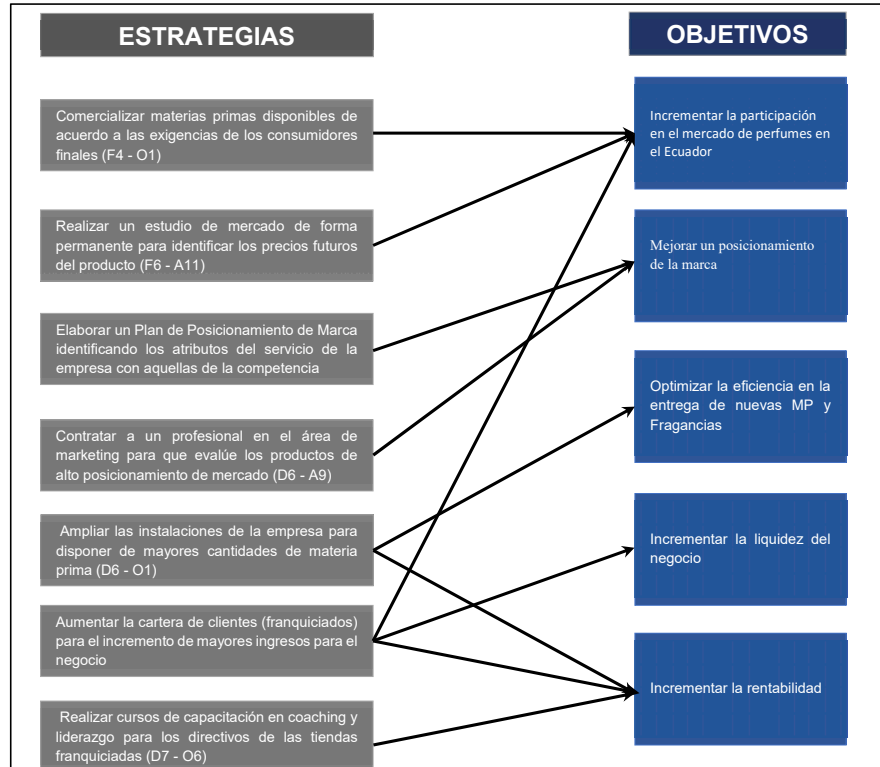


Figura 14. Relación de los objetivos y estrategias

Como se observa en la tabla y figura anterior, se han determinado una o dos estrategias por cada objetivo específico, es decir, que al implementarse las acciones o actividades que se hayan planificado, se estaría logrando los objetivos identificados para cada año y con ello la visión del negocio.

3.7 POLÍTICAS DEL NEGOCIO

Las políticas empresariales se conocen como mecanismos o normativas a considerar previamente a la implementación de la estrategia, buscando la participación activa tanto de los trabajadores como de los directivos de la empresa, con la intencionalidad de reforzar un compromiso organizacional.

Tabla 22. Políticas del negocio

Estrategias	Políticas
Realizar un estudio de mercado de forma permanente para identificar los precios futuros del producto (F6 - A11).	El estudio de mercado se realizará solamente en los barrios y parroquias que se hayan establecido por el Administrador o su representante.
Ampliar las instalaciones de la empresa para disponer de mayores cantidades de materia prima (D6 - O1).	Las instalaciones destinadas para materia prima deberán inspeccionarse personalmente por el Jefe Operativo de la empresa.
Contratar a nuevos proveedores de materias primas internacionales para la posterior distribución de nuevas fragancias (D6 - A2).	Las empresas proveedoras de materias primas deberán encontrarse legalmente constituidas y tener al menos 5 años de experiencia en el mercado.
Aumentar la cartera de clientes (franquiados) para el incremento de mayores ingresos para el negocio (F1 - O8).	Los datos personales de cada cliente como nombre, teléfono y dirección, deberán registrarse en una base de datos de Microsoft Excel con la finalidad de efectuar un continuo seguimiento de sus compras.
Comercializar nuevas fragancias disponibles de acuerdo a las exigencias de los consumidores finales (F4 - O1).	A las tiendas franquiciadas que hayan creado y vendido un mayor porcentaje de nuevas fragancias se les otorgará premios especiales.
Elaborar un Plan de Posicionamiento de Marca identificando los atributos del servicio de la empresa con aquellas de la competencia (F5 - A9).	El Plan de Posicionamiento de Marca deberá ser aprobado por escrito solamente por el Administrador o Gerente General de la empresa, así como además por el Jefe de Marketing y Ventas.
Realizar cursos de capacitación en coaching y liderazgo para los directivos de las tiendas franquiciadas (D7 - O6).	Las capacitaciones de coaching y liderazgo deberán ser obligatorias para los administradores de las tiendas franquiciadas, por lo que ante su inasistencia se aplicarán las sanciones correspondientes.

3.8 IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS

El desarrollo de un proyecto adquiere una importancia superlativa al planificar actividades, no obstante, resulta indispensable explicar cada uno de los factores que lo conforman para el diseño y estructura dentro un plan estratégico:

- **Estrategias.** Son aquellas que permiten lograr los objetivos específicos del plan.
- **Proyectos.** Es el conjunto de actividades que se cumplen de acuerdo a período de tiempo establecido.
- **Meta.** Es el objetivo del proyecto especificado en porcentajes, para cumplirse se determinará en base a las actividades ejecutadas.
- **Tiempo de ejecución.** Es el tiempo de plazo que se otorga para el cumplimiento de la meta de un proyecto.
- **Actividades.** Es la acción a ejecutarse en cada proyecto de modo que el conjunto de ellas permiten la consecución de la meta.
- **Responsable.** Es el trabajador o colaborador que se encargará de controlar el cumplimiento de las actividades del proyecto.
- **Presupuesto.** Se establece de acuerdo al costo o gastos que se devengarían por la implementación de cada proyecto.

Tabla 23. Estructura del plan estratégico

Estrategias	Proyectos	Meta	Tiempo de ejecución	Actividades	Responsable	Presupuesto
Realizar un estudio de mercado de forma permanente para identificar los precios futuros del producto.	Estudio de las empresas competidoras en la industria de perfumería.	Identificar el 90% de los productos de las empresas competidoras.	3 meses.	Identificar las empresas competidoras.	Jefe de Marketing y Ventas.	2500,00
				Analizar las fortalezas y debilidades de cada competidor.		
				Investigar el precio de sus productos.		
	Comercialización de fragancias hacia los consumidores potenciales que se inclinen por el precio.	Alcanzar ingresos en un 15% por productos de precios accesibles.	9 meses.	Elaborar la Matriz del Perfil Competitivo.	Jefe de Marketing y Ventas.	1200,00
				Identificar las características de los consumidores potenciales.		
				Realizar una encuesta sobre el precio de compra.		
Ampliar las instalaciones de la empresa para disponer de mayores cantidades de materia prima.	Mejoramiento y ampliación en las instalaciones de planta de la empresa.	Ampliar las instalaciones de la planta en un 30%.	6 meses.	Analizar el precio en base al Gráfico de Van Westendorp.	Jefe de Marketing y Ventas.	4500,00
				Evaluar a los clientes que hayan adquirido el producto por su precio.		
				Realizar un diagnóstico de las instalaciones de la planta.		
	Análisis de costos de materia prima, insumos y materiales.	Obtener 20% en el ahorro de los costos.	6 meses.	Cuantificar el costo de mejoramiento y ampliación de la planta.	Jefe de Operación y Mantenimiento.	1500,00
				Contratar al personal para que realice el mejoramiento y ampliación.		
				Realizar las mejoras y ampliación de la planta.		
Contratar a nuevos proveedores de materias primas internacionales para la posterior distribución de nuevas fragancias.	Análisis e investigación de proveedores de materiales.	Obtener un 70% de proveedores nuevos y eficientes.	3 meses.	Cuantificar los costos de materias primas y materiales.	Jefe de Compras.	900,00
				Cuantificar los costos de materias primas de los nuevos proveedores.		
				Elaborar gráficos estadísticos de los costos de materias primas.		
	Adquisición de materia prima, insumos y materiales.	Adquirir un 40% de nuevas esencias como materias primas.	12 meses.	Efectuar un comparativo entre los costos actuales y nuevos de materias primas.	Jefe de Compras.	4000,00
				Analizar de forma individual a los proveedores actuales.		
				Identificar a nuevos proveedores de esencias y materias primas.		
Aumentar la cartera de clientes (franquiados) para el incremento de mayores ingresos para el negocio (F1 – 08).	Promociones para el incremento de clientes potenciales franquiciados.	Incrementar el 15% de nuevos clientes mediante promociones.	24 meses.	Contratar a los nuevos proveedores que han sido seleccionados.	Jefe de Marketing y Ventas.	6000,00
				Evaluar a los nuevos proveedores contratados.		
				Cuantificar la materia prima que se dispone actualmente.		
	Publicidad institucional para Perfumes Factory (Ecuador).	Aumentar el 15% de nuevos clientes a través de publicidad institucional.	12 meses.	Detallar la materia prima que se requiere adicional.	Jefe de Compras.	5000,00
				Analizar el costo de nuevas materias primas, insumos y materiales.		
				Adquisición de las materias primas necesarias para crear nuevas fragancias.		
Elaborar un Plan de Posicionamiento de Marca identificando los atributos del servicio de la empresa con aquellas de la competencia (F5 – A9).	Posicionamiento de Marca.	Fidelizar a los clientes en un 70%.	12 meses.	Planificar las promociones a implementarse.	Jefe de Marketing y Ventas.	3400,00
				Elaborar un presupuesto de las nuevas promociones.		
				Aplicar las promociones a los clientes franquiciados.		
	Investigación en el comportamiento de los consumidores finales.	Alcanzar un 80% de aceptación de los consumidores potenciales.	6 meses.	Evaluar el impacto de las promociones en los ingresos.	Jefe de Marketing y Ventas.	1900,00
				Determinar las herramientas y mecanismos publicitarios.		
				Realizar el presupuesto de publicidad institucional.		
Comercializar nuevas fragancias disponibles de acuerdo a las exigencias de los consumidores finales.	Creación e innovación de nuevas fragancias.	Incrementar en un 30% nuevas fragancias.	12 meses.	Aplicar la publicidad institucional para nuevos franquiciados.	Jefe de Marketing y Ventas.	2500,00
				Evaluar el proyecto en base a los resultados obtenidos.		
				Elaborar una segmentación de mercado.		
	Capacitación en Coaching y Liderazgo Empresarial para las tiendas franquiciadas.	Capacitar al 95% de administradores de las tiendas franquiciadas.	6 meses.	Identificar el principal atributo del producto.	Jefe de Productos e Innovación.	2000,00
				Diseñar un presupuesto de los costos y valores que se devengarían.		
				Implementar el plan de posicionamiento de marca.		
Realizar cursos de capacitación en coaching y liderazgo para los directivos de las tiendas franquiciadas.	Capacitación en Coaching y Liderazgo Empresarial para las tiendas franquiciadas.	Capacitar al 95% de administradores de las tiendas franquiciadas.	6 meses.	Evaluar el impacto del plan de posicionamiento en los clientes franquiciados.	Jefe de Marketing y Ventas.	1900,00
				Identificar las características de los consumidores finales.		
				Determinar la población y muestra de los consumidores finales.		
	Capacitación en Coaching y Liderazgo Empresarial para las tiendas franquiciadas.	Incrementar en un 30% nuevas fragancias.	12 meses.	Realizar el formulario de las encuestas.	Jefe de Marketing y Ventas.	1900,00
				Aplicar la encuesta a muestras preestablecidas.		
				Elaborar e interpretar los gráficos estadísticos.		
Realizar cursos de capacitación en coaching y liderazgo para los directivos de las tiendas franquiciadas.	Capacitación en Coaching y Liderazgo Empresarial para las tiendas franquiciadas.	Capacitar al 95% de administradores de las tiendas franquiciadas.	6 meses.	Establecer las materias primas necesarias para elaborar nuevas fragancias.	Jefe de Marketing y Ventas.	1900,00
				Distribución de las materias primas hacia las tiendas franquiciadas.		
				Crear la fragancia de acuerdo a la preferencia del cliente.		
	Capacitación en Coaching y Liderazgo Empresarial para las tiendas franquiciadas.	Incrementar en un 30% nuevas fragancias.	12 meses.	Efectuar un seguimiento de los clientes que han adquirido el producto.	Jefe de Productos e Innovación.	2500,00
				Identificar a los instructores para realizar la capacitación.		
				Identificar a los administradores de las tiendas franquiciadas.		
Realizar cursos de capacitación en coaching y liderazgo para los directivos de las tiendas franquiciadas.	Capacitación en Coaching y Liderazgo Empresarial para las tiendas franquiciadas.	Capacitar al 95% de administradores de las tiendas franquiciadas.	6 meses.	Determinar fechas para efectuar la capacitación.	Gerente General.	2000,00
				Evaluar la asistencia de los administradores de tiendas a la capacitación.		
	Capacitación en Coaching y Liderazgo Empresarial para las tiendas franquiciadas.	Incrementar en un 30% nuevas fragancias.	12 meses.			

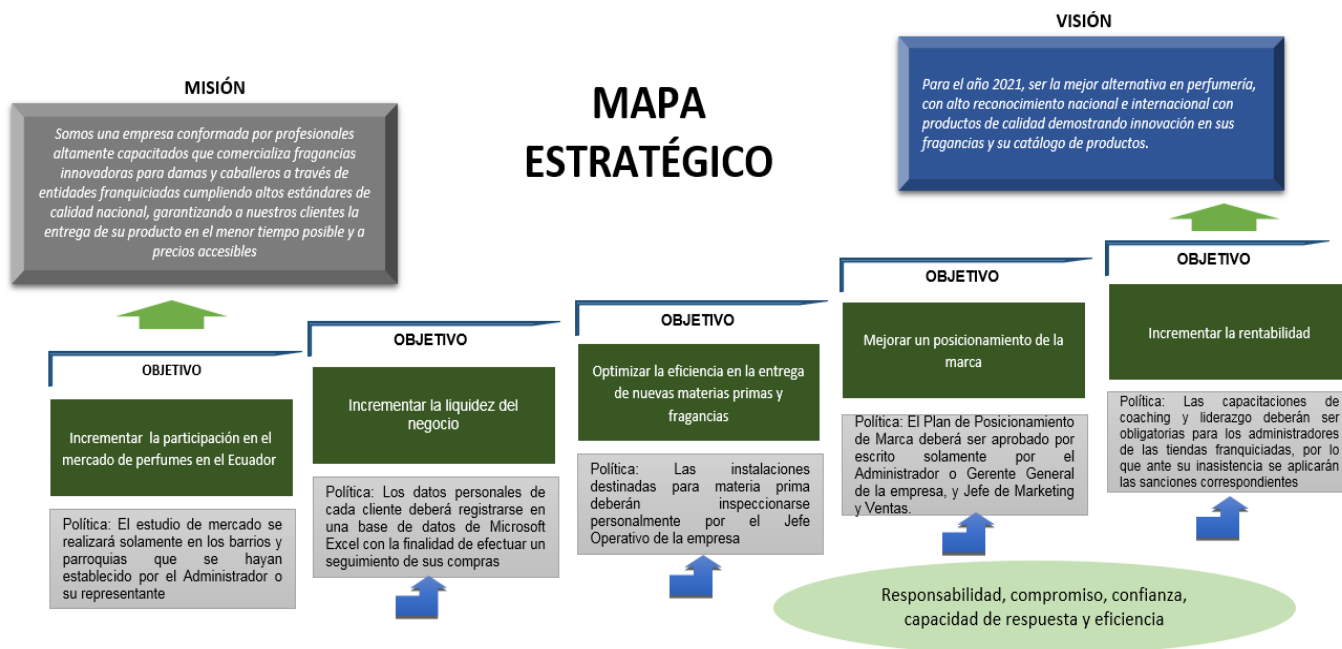


Figura 15. Mapa estratégico

CAPÍTULO IV

4. DESARROLLO DE HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

4.1 INDICADORES DE CONTROL

Al referirse a las herramientas de gestión, se estaría haciendo un especial énfasis a los indicadores de control que podrían aplicarse para cada proyecto que corresponde a cada estrategia que se ha planificado y que se detalla en el presente estudio investigativo para la empresa Perfumes Factory.

La importancia de determinar indicadores de gestión dentro de la planificación estratégica, se fundamenta en medir el logro de metas establecidas para cada proyecto en particular, es decir, que bajo el presupuesto señalado previamente se permita cuantificar el nivel de satisfacción alcanzado y su impacto en el funcionamiento del negocio.

En base a ello, en todos los indicadores se evalúan diferentes factores en cuanto al nivel de medición, fórmulas, importancia, tendencia, frecuencia y las respectivas fuentes de información con las que se podría obtener los datos correspondientes para verificar el logro de metas alcanzadas.

4.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E INDICADORES EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Una vez obtenidos los objetivos estratégicos, se procede a asignar uno o varios indicadores según el caso, para luego de obtener el indicador, complementar con las metas y proyectos para la ejecución de los mismos.

Objetivos estratégicos e indicadores

Tabla 24. Objetivos estratégicos

No.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	NOMBRE DEL INDICADOR
1	Incrementar la rentabilidad	Margen de utilidad Neta (MUN)
2	Incrementar participación de mercado de perfumes en Ecuador	Rentabilidad sobre el patrimonio neto (ROE) retur on equity
3	Mejorar un posicionamiento de marca	Margen de participación de mercado (REVENUE MARKET SHARE)
		Satisfacción de clientes (CUSTOMER SATISFACTION)
		Porcentaje de recordación de la marca (TOP OF MIND)
4	Optimizar la eficiencia en entrega de nuevas MP y fragancias	Periodicidad de requerimiento de inventarios
		Cumplimiento de entregas
5	Incrementar la liquidez del negocio	Prueba Ácida

Posteriormente, para determinar los indicadores de gestión para cada objetivo estratégico es fundamental detallar los siguientes documentos que se han utilizado:

- Ficha de especificación de indicadores.
- Iniciativa de proyectos estratégicos.

Es decir, que estos tipos de documentos se presentan para cada uno de los objetivos estratégicos anteriormente establecidos.

4.2.1 Indicadores estratégicos

Se enfoca en proporcionar información para mejorar los márgenes de rentabilidad que tiene el negocio actualmente, a través de los ingresos por ventas obtenidos para cada uno de los años en los que se planifica estratégicamente, con ello sería posible favorecer a los índices de liquidez al generar una mayor cantidad de efectivo disponible que se debe reflejar en los Estados Financieros.

Tabla 25. Ficha de indicadores

[illegible]

Tabla 26. Ficha de indicadores

Objetivo:	Incrementar la participación en el mercado de perfumes en el Ecuador									
Responsable:	GERENTE FINANCIERO									
Actualización:	ANUAL									
				Metas						
Indicador	Período	Código	Formula	Unidad	2016	2017	2018	2019	2020	
Rentabilidad sobre el patrimonio neto (ROE)	ANUAL	ROE	(Valor de utilidad neta/Valor del patrimonio total) *100	%	15%	20%	25%	30%	35%	
					AÑO 2017					
					ROE ≥ 20%					
					15 ≤ ROE < 20%					
					ROE < 15%					
Descripción	Se pretende medir la participación en el mercado del año anterior con respecto del nuevo año, en función de los beneficios obtenidos para verificar con el objetivo propuesto									

Objetivo:	Incrementar la liquidez del negocio									
Responsable:	GERENTE FINANCIERO									
Actualización:	ANUAL									
				Metas						
Indicador	Periodo	Código	Formula	Unidad	2016	2017	2018	2019	2020	
Prueba ácida	ANUAL	ILI	(Activo Corriente - Inventarios) / Pasivo Corriente	Decimales	1,15	1,25	1,50	1,75	2,00	
					ILI ≥ 0,07					
					0,05 ≤ ILI < 0,07					
					ILI < 0,05					
Descripción	Se pretende medir el margen de liquidez del negocio en relación al efectivo disponible sin disponer de los valores de inventarios entre los deudas del negocio en el corto plazo									

Comentado [U2R1]: Estimado Ingeniero verificando el Balance al año anterior y aplicando la formula el resultado o me sale 1.15, lo que significa que por cada dólar de deuda tengo un valor 1.15 para cubrir, lo que significaría que estoy tendiendo 0.15 cts de excedente, considerando que el primer año que esta en el mercado, la proyección le hice con un incremento moderado teniendo en cuenta la situación país que estamos pasando

[illegible]

Tabla 29. Ficha de indicadores

Objetivo:	Mejorar un posicionamiento de la marca								
Responsable:	GERENTE DE MARKETING - MERCADEO								
Actualización:	TRIMESTRAL								
					Metas				
Indicador	Período	Código	Formula	Unidad	2016	2017	2018	2019	2020
Satisfacción de clientes (CUSTOMER SATISFACTION)	TRIMESTRAL	SC	Sumatoria de calificaciones otorgadas por los clientes a la marca (1-5) / Población total entrevistada	%	80%	85%	90%	95%	100%
					AÑO 2017				
					SC ≥ 85%				
					80% ≤ SC < 85%				
					SC < 80%				
Descripción	Conocer el nivel de satisfacción que tienen los clientes de la marca sobre el producto								

Comentado [JF3]: Cambiar el signo por: $\leq$

Comentado [U4R3]: ok

Tabla 30. Ficha de indicadores

Objetivo:	Mejorar un posicionamiento de la marca									
Responsable:	GERENTE DE MARKETING - MERCADEO									
Actualización:	ANUAL									
				Metas						
Indicador	Período	Código	Formula		Unidad	2016	2017	2018	2019	2020
Porcentaje de recordación de la marca (TOP OF MIND)	ANUAL	RM	Cantidad de clientes potenciales que reconocen la marca del producto / Cantidad total de clientes potenciales		%	60%	70%	80%	90%	100%
					AÑO 2017					
						RM ≥ 70%				
						60 ≤ RM < 70%				
Descripción						RM < 60%				
	Conocer el porcentaje de personas que nombran de primero a la marca									

Comentado [JF5]: Corregir por: 60

Comentado [U6R5]: ok

Tabla 31. Fichas de indicadores de procesos internos

Comentado [JF7]: Cambiar por el símbolo de menor que

Comentado [U8R7]: ok

Comentado [JF9]: Cambiar por el símbolo de mayor q

Comentado [U10R9]: ok

Tabla 32. Ficha de indicadores

Comentado [JF7]: Cambiar por el símbolo de menor que

Comentado [U8R7]: ok

Comentado [JF9]: Cambiar por el símbolo de mayor q

Comentado [U10R9]: ok

Tabla 33. Acciones - proyectos estratégicos

OBJETIVO ESTRATÉGICO	Incrementar la rentabilidad	
	INDICADOR 1. Margen de utilidad Neta (MUN)	
ACCIONES - PROYECTOS ESTRATÉGICOS		
	FECHA	RESPONSABLE
Plan de Mejoramiento de la Rentabilidad en comparación a datos históricos de los últimos dos años	ANUAL (12 MESES)	GERENTE FINANCIERO
Investigación de los ingresos históricos de la empresa y su impacto en la rentabilidad operativa del negocio	SEMESTRAL (6 MESES)	GERENTE FINANCIERO
Análisis de costos de materia prima, insumos y materiales	SEMESTRAL (6 MESES)	GERENTE FINANCIERO
Análisis de costos de materia prima, insumos y materiales	BIMENSUAL (2 MESES)	GERENTE FINANCIERO

OBJETIVO ESTRATÉGICO	Mejorar un posicionamiento de la marca	
	INDICADOR: Satisfacción de clientes (CUSTOMER SATISFACTION)	
ACCIONES - PROYECTOS ESTRATÉGICOS		
	FECHA	RESPONSABLE
Plan de capacitación sobre coaching y motivación	ANUAL (3 MESES)	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS
Plan de mejora sobre administración y liderazgo	SEMESTRAL (3 MESES)	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO	Incrementar la participación en el mercado de perfumes en el Ecuador	
	INDICADOR Rentabilidad sobre el patrimonio neto (ROE)	
ACCIONES - PROYECTOS ESTRATÉGICOS		
	FECHA	RESPONSABLE
Plan de mejoramiento de ventas	ANUAL (12 MESES)	GERENTE DE MARKETING
Plan para el incremento del número de clientes	SEMESTRAL (6 MESES)	GERENTE DE MARKETING
Promociones para el incremento de clientes potenciales franquiciados	Fechas Especiales	GERENTE DE MARKETING

OBJETIVO ESTRATÉGICO	Mejorar un posicionamiento de la marca	
	Porcentaje de recordación de la marca (TOP OF MIND)	
ACCIONES - PROYECTOS ESTRATÉGICOS		
	FECHA	RESPONSABLE
Estudio de mercado sobre la imagen de marca	ANUAL (6 MESES)	GERENTE DE MARKETING
Investigación sobre el comportamiento de los clientes potenciales	SEMESTRAL (6 MESES)	GERENTE DE MARKETING
Publicidad institucional para Perfumes Factory (Ecuador)	Todo el año	GERENTE DE MARKETING

OBJETIVO ESTRATÉGICO	Optimizar la eficiencia en entrega de nuevas MP y fragancias		
	Periodicidad de requerimiento de inventarios		
ACCIONES - PROYECTOS ESTRATÉGICOS			
		FECHA	RESPONSABLE
Estudio sobre canales de distribución actuales		TRIMESTRAL (3 MESES)	GERENTE OPERATIVO
Mejoramiento y ampliación en las instalaciones de planta de la empresa		ANUAL (12 MESES)	GERENTE OPERATIVO
Plan de distribución del producto y búsqueda de nuevos franquiciados		ANUAL (12 MESES)	GERENTE OPERATIVO

OBJETIVO ESTRATÉGICO	Optimizar la eficiencia en entrega de nuevas MP y fragancias		
	Cumplimiento de entregas		
ACCIONES - PROYECTOS ESTRATÉGICOS			
		FECHA	RESPONSABLE
Plan de inventarios de las fragancias que se comercializan en la empresa		SEMESTRAL (3 MESES)	GERENTE OPERATIVO
Investigación sobre el espacio físico disponible de la planta y su capacidad operativa		SEMESTRAL (6 MESES)	GERENTE OPERATIVO

OBJETIVO	Incrementar la liquidez del negocio	
ESTRATÉGICO	INDICADOR: Prueba Ácida	
ACCIONES - PROYECTOS ESTRATÉGICOS		
	FECHA	RESPONSABLE
Estudio sobre el mejoramiento de la liquidez financiera en la empresa	ANUAL (12 MESES)	GERENTE FINANCIERO
Plan de mejoramiento de los flujos de efectivo en base a los ingresos, costos y gastos proyectados	ANUAL (12 MESES)	GERENTE FINANCIERO
Estudio de las cuentas y valores que se registran en la cuenta de activos corrientes y su disponibilidad para adquirir nuevos créditos	SEMESTRAL (6 MESES)	GERENTE FINANCIERO
Estudio sobre las cuentas que conforman el patrimonio y su evolución histórica durante los dos últimos años	ANUAL (12 MESES)	GERENTE FINANCIERO

Tabla 34. Estructura de los proyectos

PROYECTOS	META	NOMBRE DEL INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	FÓRMULA	IMPORTANCIA DEL INDICADOR	UNIDADES	PORCENTAJE A ALCANZAR (%)	TENDENCIA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	FUENTE DE INFORMACIÓN
Estudio de las empresas competidoras en la industria de perfumería	Identificar el 90% de los productos de las empresas competidoras	Nivel de competitividad	Competencia	Cantidad de empresas competidoras analizadas / Total empresas de competencia	Mide el número de empresas que se encuentran en funcionamiento el mercado	Nivel	90%	Aumentar	Mensual	Medios impresos
Comercialización de fragancias hacia los consumidores potenciales que se inclinen por el precio	Alcanzar ingresos en un 15% por productos de precios accesibles	Porcentaje de ingresos	Rentabilidad	(Ingresos generados por clientes que se inclinen por el precio/Total de ingresos)*100	Efectúa un comparativo de los ingresos obtenidos en un periodo específico	Porcentaje	15%	Aumentar	Semestral	Estados Financieros
Mejoramiento y ampliación en las instalaciones de la planta de la empresa	Ampliar las instalaciones de la planta en un 30%	Nivel de eficiencia operativa	Eficiencia	Cantidad de fragancias implementadas en nuevas instalaciones / Número total de fragancias	Efectúa una comparación de las fragancias existentes y adquiridas	Nivel	30%	Aumentar	Mensual	Informes de comercialización
Análisis de costos de materia prima, insumos y materiales	Obtener 20% en el ahorro de los costos	Porcentaje de optimización en el ahorro	Eficiencia	(Valor total de materia prima / Valor total de costos)*100	Cuantifica el valor invertido en materia prima	Porcentaje	20%	Disminuir	Semestral	Estados Financieros
Análisis e investigación de proveedores de materiales	Obtener un 70% de proveedores nuevos y eficientes	Porcentaje de nuevos proveedores	Eficiencia	(Cantidad de nuevos proveedores / Cantidad total de proveedores) *100	Evalúa el número de proveedores de materiales disponibles	Porcentaje	70%	Aumentar	Semestral	Lista de proveedores
Adquisición de materia prima, insumos y materiales	Adquirir un 40% de nuevas esencias como materias primas	Nivel de adquisición de materias primas	Eficacia	Valor de nuevas esencias adquiridas / Valor total del costo de las esencias	Mide la adquisición de nuevas materias primas en el presupuesto	Nivel	40%	Aumentar	Semestral	Lista de fragancias y esencias adquiridas
Promociones para el incremento de clientes potenciales franquiciados	Incrementar el 15% de nuevos clientes mediante promociones	Porcentajes de promoción	Rentabilidad	(Cantidad de clientes captados con promociones / Cantidad total de clientes)*100	Mide el impacto de las promociones en los clientes	Porcentaje	15%	Aumentar	Mensual	Lista de clientes
Publicidad institucional para Perfumes Factory (Ecuador)	Aumentar el 15% de nuevos clientes a través de publicidad institucional	Porcentaje de promoción	Competencia	(Número de clientes captados con publicidad institucional / Número total de clientes)*100	Evalúa el impacto de la publicidad en los clientes franquiciados	Porcentaje	15%	Aumentar	Mensual	Lista de clientes
Posicionamiento de Marca	Fidelizar a los clientes en un 70%	Nivel de fidelización	Posicionamiento	Cantidad de clientes frecuentes / Cantidad total de clientes	Efectúa un análisis de fidelización del producto en comparación con la totalidad de clientes	Nivel	70%	Aumentar	Mensual	Lista de clientes

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Los valores registrados por aranceles adicionales como las salvaguardias afectan la importación de mercadería y esto conlleva eventos negativos al realizar el diagnóstico situacional.
- El bajo crecimiento de la inflación posibilita que bienes o servicios no incrementen sus precios, lo que favorece a la empresa Perfumes Factory pues no se estaría aumentando el costo de sus insumos.
- Existe un moderado crecimiento de la demanda de perfumes lo que favorece una mayor posibilidad de la compra por iniciativa de los clientes potenciales, favoreciendo el cumplimiento de las estrategias.
- Los franquiciados no disponen del suficiente conocimiento para el manejo de la marca de la empresa.
- Escases de inversión de medios masivos, utilizando nuevas alternativas para captar un mayor número de clientes y con ello la marca sea reconocida a nivel nacional.

5.2 RECOMENDACIONES

- Establecer alianzas estratégicas de mercado con empresas que fabriquen o comercialicen productos complementarios.
- Efectuar la adquisición de insumos nacionales que se produzcan y se comercialicen en el territorio ecuatoriano.

- Invertir en la adquisición de instalaciones más amplias para una mayor capacidad de comercialización, con ello se posibilitaría satisfacer la demanda de perfumes e incrementar la participación de mercado.
- Brindar capacitaciones constantes para que los franquiciados y sus trabajadores se sientan comprometidos con la marca para su posterior promoción y publicidad hacia los clientes finales.
- Aplicar la publicidad BTL en el largo plazo, para que la marca sea reconocida a nivel nacional, con ello se podría captar un mayor número de clientes.
- Identificar el tiempo de entrega, unidades a distribuir y responsables en la descarga, todos estos factores deberán considerarse previo a la recepción de insumos y materias primas.

BIBLIOGRAFÍA

1. Amaru, A. (2009). *Fundamentos de Administración: Teoría General y Proceso Administrativo*. México D.F.: Pearson Prentice Hall.
2. ARCOTEL. (19 de marzo de 2016). *Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones*. Obtenido de Servicio de Acceso de Internet (SAI): <http://www.arcotel.gob.ec/servicio-acceso-internet/>
3. Arimany, L. (18 de noviembre de 2011). *Estrategia Empresarial: Cadena de valor*. Obtenido de <http://www.luisarimany.com/la-cadena-de-valor/>
4. Banco Central del Ecuador. (20 de marzo de 2016). *Importaciones y Exportaciones*. Obtenido de <http://sintesis.bce.ec:8080/BOE/BI/logon/start.do?ivsLogonToken=bceqsappbo01:6400@798956JMuc7ADx9jUiMbFT6ls0Y55798954Jb4fwVdQ4jUWqXcArBrdqQA>
5. Banco Central del Ecuador. (30 de noviembre de 2016). *Inflación*. Obtenido de https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion
6. Banco Central del Ecuador. (18 de junio de 2016). *Producto Interno Bruto (PIB)*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/310-producto-interno-bruto>
7. Banco Central del Ecuador. (12 de diciembre de 2016). *Tasas de Interés*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
8. Banco Central del Ecuador. (14 de febrero de 2017). *Riesgo País (EMBI Ecuador)*. Obtenido de https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais
9. Banco Mundial. (30 de diciembre de 2014). *The Global Economy: Ecuador Estabilidad Política*. Obtenido de http://es.theglobaleconomy.com/Ecuador/wb_political_stability/
10. Best, R. (2010). *Marketing Estratégico* (4ta. ed.). Madrid: Pearson Educación S.A.
11. Cabrera, A., López, P., & Ramírez, C. (2011). *La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio*. Recuperado el 11 de enero de 2017, de Universidad Central: https://www.ucentral.edu.co/images/documentos/editorial/2015_competitividad_empresa_001.pdf

12. Cano, M., Olivera, D., Balderrabano, J., & Pérez, G. (2013). Rentabilidad y competitividad en la PYME. *Ciencia Administrativa*, 80-86.
13. Comité de Comercio Exterior. (11 de marzo de 2015). Resolución No. 011. Quito, Ecuador: Comité de Comercio Exterior.
14. Covey, S. (2011). *Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva*. México D.F.: Paidós Ibérica.
15. David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México D.F.: Pearson Educación.
16. Echeverri, D. (2007). *La Competitividad en el Desarrollo Empresarial*. Recuperado el 11 de enero de 2017, de Universidad de San Buenaventura: web.usbmed.edu.co/usbmed/mercatura/nro8/docs/competitividad.doc
17. Expansión Datos Macro. (30 de diciembre de 2015). *Índice de Percepción de la Corrupción*. Obtenido de <http://www.datosmacro.com/estado/indice-percepcion-corrupcion>
18. García, A. (2 de febrero de 2014). *ABC: ¿Cómo se fabrica un perfume?* Obtenido de <http://www.abc.es/sociedad/20140215/abci-como-fabricar-perfume-201402141559.html>
19. Gitman, L. (1992). *Fundamentos de Administración Financiera*. México D.F.: Editorial Harla S.A.
20. Guerrero, J. (2014). *Matriz de impacto cruzado*. Recuperado el 10 de enero de 2017, de <https://prezi.com/muqtbgt9gxuq/matriz-de-impacto-cruzado/>
21. Hernández, S. (2011). *Introducción a la Administración - Teoría General Administrativa: Origen, Evolución y Vanguardia* (5ta. ed.). México D.F.: McGraw-Hill Educación.
22. INEC. (29 de diciembre de 2011). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico NSE 2011*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf
23. INEC. (14 de febrero de 2014). *El precio del amor: los ecuatorianos gastan 1,5 millones de dólares*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/el-precio-del-amor-los-ecuatorianos-gastan-15-millones-de-dolares/>
24. INEC. (31 de marzo de 2015). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo - Indicadores Laborales*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Marzo-2015/Presentacion_Empleo_Marzo_2015.pdf

25. Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2010). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. México D.F.: Pearson Educación.
26. Kotler, P., & Armstrong, G. (2011). *Fundamentos de Marketing* (8va. ed.). México D.F.: Pearson Educación.
27. Kotler, P., & Keller, K. (2007). *Dirección de Marketing* (8va. ed.). México D.F.: Pearson Educación.
28. Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing* (12va. ed.). México D.F.: Pearson Educación.
29. Louzao, J. (2015). *Introducción a la Gestión Empresarial*. Recuperado el 10 de enero de 2017, de Universidad de la República de Uruguay: eva.universidad.edu.uy/.../Clase%201%20Gestión%20Empresarial%202015.pdf
30. Marketing Publishing. (2007). *Instrumentos de análisis del marketing estratégico*. España: Ediciones Díaz Santos.
31. Martínez, Y. (25 de febrero de 2014). *Tendencias 21: El calentamiento global hace más aromáticas las plantas, con consecuencias imprevisibles*. Obtenido de http://www.tendencias21.net/notes/El-calentamiento-global-hace-mas-aromaticas-las-plantas-con-consecuencias-imprevisibles_b1906027.html
32. Munch, L. (2011). *Administración: Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. México D.F.: Pearson Educación.
33. Murillo, G. (2012). *Metodología de aplicación de una auditoria de gestión como herramienta para determinar los costos de la no calidad y elevar la productividad en el departamento de ahorros de la Mutualista Pichincha*. Quito, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana.
34. Palma, H. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. *Revista Escenarios*, 38-51.
35. Ramírez, J. (2012). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*. Recuperado el 10 de enero de 2017, de Universidad Veracruzana: <http://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>
36. Rementeria, A. (2010). *Veamos ahora el concepto de Gestión*. Recuperado el 10 de enero de 2017, de Universidad de Santiago de Chile: <https://tectlaxcoinvestigacion.wikispaces.com/file/view/Gesti%C3%B3n+empresarial.pdf>
37. Robbins, S., & Coulter, M. (2012). *Administración* (8va. ed.). México D.F.: Pearson Educación.

38. Rubio, L., & Baz, V. (2004). *El Poder de la Competitividad*. Recuperado el 10 de enero de 2017, de Centro de Investigación para el Desarrollo: http://www.cidac.org/esp/uploads/1/Competitividad_FINAL-Agosto_2004.pdf
39. Rugman, A., & Hodgetts, R. (2010). *Negocios internacionales un enfoque de administración estratégica*. México D.F.: McGraw-Hill.
40. Salguero, A. (2006). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Madrid, España: Ediciones Díaz Santos.
41. Sánchez, G. (2010). *Análisis de impacto cruzado*. Recuperado el 10 de enero de 2017, de Cibernética de la Gerencia Ecológica: <https://ciberneticaum.files.wordpress.com/2010/11/matrices.pdf>
42. Servicio de Rentas Internas. (16 de diciembre de 2015). Resolución No. NAC-DGERCGC15-00003194. Quito, Ecuador: Asamblea Nacional.
43. Tazza, R. (3 de febrero de 2010). *Taller de planificación estratégica*. Recuperado el 10 de enero de 2017, de Universidad Peruana Los Andes: <http://distancia.upla.edu.pe/libros/psicologia/10/taller%20de%20PLANIFICACION%20ESTRATEGICA.pdf>
44. Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, A. (2012). *Administración Estratégica: Teoría y casos* (18va. ed.). México D.F.: McGraw-Hill Educación.
45. Weihrich, H., & Koontz, H. (2013). *Elementos de Administración: Un Enfoque Internacional* (7ma. ed.). México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
46. Wheelen, T., & Hunger, D. (2011). *Administración Estratégica y Política de Negocios: Conceptos y Casos* (10ma. ed.). México D.F.: Pearson Prentice Hall.