

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADOS DE NEGOCIOS**

PROYECTO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE

**MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
CON MENCIÓN
EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA BRAVO POLO CÍA. LTDA.

**Elaborado por
MARÍA NATALIA IBARRA VÉLEZ**

**Dirigido por:
GARY RAFAEL FLOR GARCÍA**

**2011
Quito, Ecuador**

CERTIFICACIÓN

Yo, María Natalia Ibarra Vélez, declaro que soy el autor exclusivo de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal mía. Todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de mi sola y exclusiva responsabilidad.

Firma del Graduando

María Natalia Ibarra Vélez

Yo, Gary Rafael Flor García, declaro que, en lo que yo personalmente conozco, a la señorita María Natalia Ibarra Vélez, es el autor exclusivo de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal suya.

Firma del Director de Trabajo de Grado

Gary Rafael Flor García

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

FORMULARIO DE REGISTRO BIBLIOGRÁFICO DEL TRABAJO DE GRADO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

MAESTRÍA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON MENCIÓN EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

TÍTULO: DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA BRAVO POLO CÍA. LTDA.

AUTOR: MARÍA NATALIA IBARRA VÉLEZ

DIRECTOR: GARY RAFAEL FLOR GARCÍA

ENTIDAD QUE AUSPICIO LA TESIS: BRAVO POLO CÍA. LTDA.

FECHA DE ENTREGA DE TESIS:

24 de abril de 2012

GRADO ACADÉMICO OBTENIDO:

No. Págs.: 143

No. Ref. Bibliográfica: 8

Anexos: 3

Planos:

RESUMEN:

Como objetivo general de la presente investigación se planteó el diseñar un plan estratégico para Bravo Polo Cía. Ltda. para el periodo 2012-2014 y como objetivos específicos: el diagnóstico de la situación actual, la formulación del plan estratégico y plantear un plan de implementación de los objetivos y estrategias para la compañía.

Se realizó el diagnóstico de la situación actual, que incluyó el análisis interno en el que se evidenció que uno de los principales problemas lo constituye la baja participación de mercado dentro del sector comercial, se identificaron los clientes internos y externos, la cadena de valor, el análisis financiero, el análisis de fortalezas y debilidades y se elaboró la matriz EFI.

En el análisis externo, se realizó el modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter, en el que se analizaron a los competidores, nuevos actores potenciales, productos sustitutos, compradores y proveedores. Además, se realizó el análisis PEST, la identificación de oportunidades y amenazas y se elaboró la matriz EFE.

Se diseñó el plan estratégico para la compañía, en el que se incluyó la misión y visión al año 2014, se identificaron los principios y valores que deberán caracterizar a la compañía, se definieron objetivos estratégicos para cada una de las áreas funcionales de la empresa y para cada objetivo estratégico se diseñaron sus estrategias respectivas.

Los objetivos estratégicos y sus estrategias se organizaron en un plan de implementación propuesto en el último capítulo, en el que se describieron las actividades que se tendrán que realizar para lograr el cumplimiento de cada una de las estrategias diseñadas, también se identificaron los responsables por cada actividad, las fechas de cumplimiento y el presupuesto que se necesitará para la implementación del plan.

Esta investigación aporta con conceptos metodológicos y prácticos que pueden ser empleados por pequeñas y medianas empresas para la elaboración de planes estratégicos que contribuyan a lograr mayor eficiencia y mejores resultados en su actividad. Demuestra la situación de una pequeña empresa local que tiene que competir en el mercado con empresas multinacionales, así como muchas otras empresas en el país, además, este estudio servirá como una guía para organizaciones que se desenvuelven a nivel nacional.

Para futuras investigaciones se sugiere la socialización de los conceptos y metodologías que van a ser usados para el diseño de la planificación estratégica a los gerentes y empleados de la empresa con la finalidad de que sea comprendido el objetivo de la investigación y puedan proporcionar toda la información necesaria para un completo y acertado diagnóstico de la situación actual y por consiguiente el diseño de un plan estratégico que contribuya en gran magnitud a la solución de los problemas que se estuvieren presentando dentro de la organización.

PALABRAS CLAVES: DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA BRAVO POLO CÍA. LTDA.

MATERIA PRINCIPAL: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y CONTROL

MATERIA SECUNDARIA: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

TRADUCCIÓN AL INGLÉS

TITLE: DESIGN A STRATEGIC PLAN FOR BRAVO POLO LTD. CO.

ABSTRACT:

The overall objective of this research was to design a strategic plan for Bravo Polo Ltd. Co. for the period 2012-2014 and the following specific objectives: a diagnosis of the current situation, the formation of a strategic plan and the proposal of a plan to implement the goals and strategies for the company.

A diagnosis was made of the current situation of the company, including an internal analysis which showed that one of the main problems is the low market share within the commercial sector; the internal and external customers were identified, the chain value, financial analysis, analysis of strengths and weaknesses and the development of the IFE Matrix.

In the external analysis, it was performed the model of 5 competitive forces of Porter was

formed, in which the competitors, potential new entrants, substitute products, buyers and suppliers were analysed. In addition, a PEST analysis was performed, identifying the opportunities and threats and the EFE matrix was developed.

A strategic plan for the company was designed, which included the 2014 mission and vision and identified the principles and values that should characterize the company. Strategic objectives for each functional area of the business were defined as well as the designing of their respective strategies.

The strategic objectives and their strategies are organized into an implementation plan proposed in chapter IV, which describes the actions that will need to be carried out in order to achieve the tag on of each strategy. The plan also identified those responsible for each activity, compliance dates and the budget that will be needed to implement the plan.

This study provides methodological and practical concepts that can be used by small and medium sized enterprises for the development of strategic plans to help achieve greater efficiency and better results in their productivity. As a case study, it highlights the situation of a small local company that has to compete in the marketplace with multinational companies as well as many other companies in the country. In addition, this study will serve as a guide for organizations that operate within the national level.

For future research, it is suggested that the socialization of the concepts and methodologies, be used for the design of strategic planning for managers and employees of the company in order that the aims of the reserch be understood, that all the necessary information be accessible for a complete did accurate diagnosis of the current situation and thus forming the way for a strategic plan that makes a significant contribution to solving the problems that arose within the organization.

KEYS WORDS: DESIGN A STRATEGIC PLAN

FIRMAS:

DIRECTOR

GRADUADO

NOTAS:

Este formulario debe ser llenado por el (los) graduado (s) bajo la supervisión del Tutor.

El resumen debe describir en forma clara y concisa la investigación realizada.

PALABRAS CLAVES: se refiere a 5 o máximo 10 palabras simples o compuestas que permiten identificar rápidamente y fácilmente la tesis para fines de consulta en el Internet.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la empresa Bravo Polo Cía. Ltda., quien permitió la realización de la presente investigación y aportó con información valiosa para la elaboración del mismo.

Agradezco a la Universidad Internacional del Ecuador quien a través del Director de Tesis ha contribuido a la culminación de este documento, aportando siempre a la correcta aplicación de los conocimientos adquiridos a lo largo de los dos años de estudio de la maestría.

Quiero agradecer además, a mis padres y hermanas, quienes motivaron la realización del presente trabajo y han sido mi apoyo y fortaleza en las dificultades presentadas en el camino.

Y por último, quiero agradecer a Dios, que sin él nada de esto sería posible.

DEDICATORIA

A Dios.

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mis padres.

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos y cuidados, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

A mis hermanas.

Por su apoyo incondicional, por ayudarme en momentos difíciles y ser la fuerza que motivó la realización de este trabajo.

ÍNDICE

SÍNTESIS	10
CAPÍTULO I	14
RESUMEN DEL PLAN DE INVESTIGACIÓN	14
1.1 TEMA DE LA INVESTIGACIÓN	14
1.2 PLANTEAMIENTO, FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	14
1.2.1 Planteamiento del problema	14
1.2.1.1 Antecedentes (historia de la empresa).....	14
1.2.1.2 Situación actual: síntomas y causas	15
1.2.1.3 Pronóstico.....	16
1.2.1.4 Control al pronóstico.....	16
1.2.2 Formulación del problema	17
1.2.3 Sistematización del problema.....	17
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	17
1.3.1 Objetivo general	17
1.3.2 Objetivos específicos.....	18
1.4 JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACIÓN	18
1.4.1 Justificación teórica.....	18
1.4.2 Justificación metodológica	18
1.4.3 Justificación práctica	19
1.5 MARCO DE REFERENCIA	19
1.5.1 Marco conceptual	19
1.5.2 Marco teórico	21
1.5.2.1 Análisis interno	21
1.5.2.2 Análisis externo.....	26
1.5.2.3 Plan estratégico	34
1.5.2.4 Plan de implementación	42
1.5.3 Marco espacial y/o temporal	43
1.6 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	43
1.6.1 Métodos de investigación.....	43
1.6.2 Tipo de estudio	44
1.6.3 Fuentes de información	45
1.6.4 Tratamiento de la información	45
CAPÍTULO II.....	46
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN	46
2.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO	46
2.1.1 Análisis interno	46
2.1.1.1 Clientes.....	47
2.1.1.1.1 Clientes internos:	47
2.1.1.1.2 Clientes externos:	48
2.1.1.2 Cadena de valor.....	52
2.1.1.3 Análisis financiero.....	52
2.1.1.4 Análisis FODA.....	58
2.1.1.1.3 Fortalezas	58
2.1.1.1.4 Debilidades	59
2.1.1.5 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	60
2.1.2 Análisis externo.....	61

2.1.2.1	Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter.....	61
2.1.2.2	Análisis Pest	64
2.1.2.3	Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	74
2.1.2.4	Matriz de perfil competitivo.....	76
2.1.2.5	Características económicas predominantes de una industria	78
2.2	FODA	84
2.2.1	Fortalezas	84
2.2.2	Oportunidades	85
2.2.3	Debilidades.....	85
2.2.4	Amenazas	86
2.2.5	Estrategias FO	88
2.2.6	Estrategias DO.....	88
2.2.7	Estrategias FA	88
2.2.8	Estrategias DA.....	88
2.3	MATRIZ DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CUANTITATIVA (MPEC).....	89
CAPÍTULO III.....		92
PLAN ESTRATÉGICO.....		92
3.1	VISIÓN AL 2014	92
3.2	MISIÓN.....	92
3.3	PRINCIPIOS Y VALORES DE LA COMPAÑÍA.....	93
3.3.1	Principios.....	93
3.3.2	Valores	94
3.4	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	95
3.5	ESTRATEGIAS	97
CAPÍTULO IV		103
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....		103
4.1	ACTIVIDADES	104
4.2	RESPONSABLES.....	108
4.3	FECHAS DE CUMPLIMIENTO	108
4.4	PRESUPUESTO	109
4.5	MONITOREO Y SUPERVISIÓN	110
4.5.1	Monitoreo	110
4.5.2	Supervisión.....	111
CAPÍTULO V.....		112
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		112
5.1	CONCLUSIONES	112
5.2	RECOMENDACIONES	117
ANEXOS		120
BIBLIOGRAFÍA		143

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1 CATÁLOGO DE PRODUCTOS.....	47
Cuadro No. 2 DEMANDAS DE LOS CLIENTES INTERNOS.....	48
Cuadro No. 3 DEMANDAS DE LOS CLIENTES EXTERNOS	50
Cuadro No. 4 CADENA DE VALOR DE BRAVO POLO CÍA. LTDA.....	52
Cuadro No. 5 VENTAS DE BRAVO POLO CÍA. LTDA.....	53
Cuadro No. 6 VENTAS POR TIPOS DE CLIENTES EXTERNOS - 2009.....	53
Cuadro No. 7 VENTAS 2010 POR TIPOS DE CLIENTES EXTERNOS - 2010.....	53
Cuadro No. 8 NIVEL DE LIQUIDEZ E INMOVILIZADOS	54
Cuadro No. 9 RAZÓN CORRIENTE, COEFICIENTE DE LIQUIDEZ Y CAPITAL DE TRABAJO	54
Cuadro No. 10 RAZÓN DE DEUDA/ACTIVOS	55
Cuadro No. 11 RAZÓN DE DEUDA A CAPITAL.....	56
Cuadro No. 12 RAZÓN DE DEUDA DE LARGO PLAZO/CAPITAL.....	56
Cuadro No. 13 DÍAS DE INVENTARIO	57
Cuadro No. 14 ROTACIÓN DE INVENTARIO	58
Cuadro No. 15 MATRIZ EFI	60
Cuadro No. 16 PRODUCTO INTERNO BRUTO POR INDUSTRIA.....	66
Cuadro No. 17 EQUIPAMIENTO EN EL HOGAR: NACIONAL	71
Cuadro No. 18 PORCENTAJE DE POBLACIÓN QUE HA USADO INTERNET	72
Cuadro No. 19 MOTIVO DEL USO DE INTERNET	72
Cuadro No. 20 FRECUENCIA DEL USO DE INTERNET	73
Cuadro No. 21 SECTORES, USO DE INTERNET.....	74
Cuadro No. 22 MATRIZ EFE	75
Cuadro No. 23 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC).....	77
Cuadro No. 24 PIB DE INDUSTRIAS MANUFACTURAS (EXCLUYE REFINACIÓN DE PETRÓLEO)	79
Cuadro No. 25 EMPRESAS GRANDES	80
Cuadro No. 26 EMPRESAS PEQUEÑAS	80
Cuadro No. 27 EMPRESAS DISTRIBUIDORAS.....	81
Cuadro No. 28 ÁREA GEOGRÁFICA DE COMPETIDORES	82
Cuadro No. 29 MATRIZ FODA.....	86
Cuadro No. 30 MATRIZ MPEC.....	89
Cuadro No. 31 RESULTADOS MATRIZ MPEC.....	91
Cuadro No. 32 PRESUPUESTO TOTAL	109

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1 CLIENTES INTERNOS	48
Gráfico No. 2 CLIENTES EXTERNOS.....	49
Gráfico No. 3 NIVEL DE LIQUIDEZ E INMOVILIZADOS	54
Gráfico No. 4 RAZÓN CORRIENTE, COEFICIENTE DE LIQUIDEZ Y CAPITAL DE TRABAJO	55
Gráfico No. 5 RAZÓN DE DEUDA/ACTIVOS	55
Gráfico No. 6 RAZÓN DE DEUDA A CAPITAL	56
Gráfico No. 7 RAZÓN DE DEUDA DE LARGO PLAZO/CAPITAL	57
Gráfico No. 8 DÍAS DE INVENTARIO	57
Gráfico No. 9 ROTACIÓN DE INVENTARIO	58
Gráfico No. 10 PRODUCTO INTERNO BRUTO POR INDUSTRIA 1995-2010	66
Gráfico No. 11 TASAS DE VARIACIÓN ANUAL PIB 1995-2010	67
Gráfico No. 12 PIB POR INDUSTRIAS 2010.....	68
Gráfico No. 13 INDICADORES DE COYUNTURA DEL MERCADO LABORAL ECUATORIANO 2010.....	69
Gráfico No. 14 CONDICIÓN DE ALFABETISMO 2001.....	70
Gráfico No. 15 CONDICIÓN DE ALFABETISMO 2007.....	70
Gráfico No. 16 CONDICIÓN DE ALFABETISMO 2010.....	70
Gráfico No. 17 EQUIPAMIENTO DEL HOGAR: NACIONAL	71
Gráfico No. 18 USO DE INTERNET (NACIONAL)	72
Gráfico No. 19 MOTIVO DEL USO DE INTERNET (NACIONAL)	73
Gráfico No. 20 FRECUENCIA DEL USO DE INTERNET (NACIONAL)	73
Gráfico No. 21 PIB DE INDUSTRIAS MANUFACTURAS (EXCLUYE REFINACIÓN DE PETRÓLEO)	79

SÍNTESIS

Bravo Polo Cía. Ltda., es una empresa pequeña, que se ha mantenido en el mercado desde hace 5 años, compitiendo con empresas multinacionales. Se encuentra ubicada en la zona norte de la ciudad de Quito y está dedicada a la elaboración de soluciones autoadhesivas, entre ellas, cintas de embalaje, cintas doble faz, cintas enmascar, cintas especiales y etiquetas impresas.

La empresa no ha realizado planeación estratégica, no mantiene publicidad en medios de comunicación, su página web no ha sido renovada por 4 años, el único vendedor capacitado con que cuenta la compañía es el Gerente General y sus ventas se realizan en un 95% al sector industrial, que adquiere las cintas para el embalaje de sus productos para la entrega final al consumidor y el 5% al sector comercial, al que no ha podido ingresar en mayor proporción por la fuerte competencia existente en el mercado.

En la investigación se realizó un análisis de la situación actual de la compañía y se evidenció que uno de los principales problemas lo constituye la baja participación del mercado dentro del sector comercial, por lo que de continuar con esa tendencia, la empresa no podría crecer y sus ingresos se pueden ver afectados, siendo este sector un mercado atractivo y potencial, se hace necesario adoptar medidas que corrijan el problema para lograr ingresar con mayor fuerza y lograr el crecimiento de la compañía.

Como objetivo general de la presente investigación se planteó el diseñar un plan estratégico para Bravo Polo Cía. Ltda. para el periodo 2012-2014 y como objetivos específicos, el diagnóstico de la situación actual de la compañía, la formulación del plan estratégico para el periodo 2012-2014 y plantear un plan de implementación de los objetivos y estrategias para la compañía.

Para el cumplimiento de los objetivos antes mencionados, en el Capítulo II se desarrolló el diagnóstico de la situación de la compañía, mediante la elaboración del análisis interno en el que se identificaron los clientes internos, que son: los empleados, jefes y accionistas, con sus respectivas demandas y los clientes externos: entre ellos el sector industrial, comercial, público, proveedores, auditoría externa y el exterior, para estos también se determinaron sus demandas.

Se elaboró la cadena de valor de la compañía en la que se describieron las actividades que desarrolla la organización, divididas en actividades y costos primarios como son el manejo de la cadena de abastecimiento, operaciones, distribución, ventas y marketing, servicio y margen de ganancias, y en actividades y costos de soporte como son I&D del producto, tecnología y desarrollo de sistemas, administración de recursos humanos, administración general – finanzas / contabilidad.

Se analizó la situación financiera de la compañía, mediante la identificación de algunos indicadores, entre ellos el nivel de liquidez, razón corriente, coeficiente de liquidez, capital de trabajo, razón de deuda/activos, razón de deuda a capital, razón de deuda de largo plazo/capital y días de inventario, de este análisis se observó que la empresa mantiene un alto endeudamiento, aunque disminuye del año 2009 al 2010, sigue representando un indicador elevado, lo óptimo es que la tendencia de este indicador sea a la baja.

En este capítulo se realizó también el análisis FODA en el que se determinaron las principales fortalezas y debilidades por cada una de las áreas funcionales de la compañía, mismas que se ponderaron en la matriz de evaluación de factores internos (EFI), resultando con mayor puntuación ponderada entre las fortalezas el tener un “servicio más

directo y rápido” y “capacidades para brindar un buen servicio al cliente”, y entre las debilidades la “débil imagen de marca”.

En el análisis externo, se realizó el modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter, en el que se analizaron a los competidores, nuevos actores potenciales, productos sustitutos, compradores y proveedores. Además, se realizó el análisis PEST, en el que se revisaron los aspectos del macro entorno que podrían afectar a la organización como son los políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

Al igual que para el análisis interno, para este análisis externo se utilizó la matriz de evaluación de factores externos (EFE) en la que se listaron las principales oportunidades y amenazas que afectan a la empresa y su industria, siendo la oportunidad con mayor puntuación ponderada la “posibilidad de incrementar las ventas en el sector comercial” y para las amenazas la “disminución de la demanda del producto”.

En el Capítulo III se planteó el plan estratégico para Bravo Polo Cía. Ltda., se construyó la misión y visión al año 2014, se identificaron los principios y valores que deberán caracterizar a la compañía y regir su comportamiento y conducta dentro de la organización, creando un elemento que la diferencie de la competencia y logrando una ventaja competitiva.

Se definieron objetivos estratégicos para cada una de las áreas funcionales de la empresa, con la finalidad de contribuir a la visión estratégica al 2014.

Este capítulo también incluyó el diseño de las estrategias que se adoptarán para el cumplimiento de cada uno de los objetivos estratégicos.

Los objetivos estratégicos y sus estrategias se organizaron en un plan de implementación planteado en el Capítulo IV, en el que se describieron las actividades que se tendrán que realizar para lograr el cumplimiento de cada una de las estrategias diseñadas, además, se identificaron los responsables por cada actividad, las fechas de cumplimiento y el presupuesto que se necesitará para la implementación del plan estratégico, que para el caso de Bravo Polo Cía. Ltda. será de USD \$ 42.208,99 para el periodo 2012-2014, de esta forma los directivos de la empresa pueden conocer y planear la asignación de recursos financieros que requerirán a lo largo del periodo de implementación.

CAPÍTULO I

RESUMEN DEL PLAN DE INVESTIGACIÓN

1.1 TEMA DE LA INVESTIGACIÓN

Diseño de un Plan Estratégico para Bravo Polo Cía. Ltda.

1.2 PLANTEAMIENTO, FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Planteamiento del problema

1.2.1.1 Antecedentes (historia de la empresa)

En abril del año 1993 Bravo Polo Cía. Ltda. inició sus actividades comerciales con la representación de varias marcas multinacionales en productos autoadhesivos, con el pasar de los años fueron incrementando productos de uso especial para la industria gráfica y automotriz; así también se abrieron campo en el área relacionada a etiquetas autoadhesivas impresas sobre diferentes sustratos.

En el año 2003 observaron la necesidad de invertir en maquinaria de conversión y es así que la empresa dio un giro muy importante pasando de distribuidores a importadores convertidores del producto y luego fueron exportadores con el manejo de su propia marca POLO en todo el territorio ecuatoriano. Así mismo, lograron realizar exportaciones de cintas impresas a dos países en el continente americano.

Esto ha sido posible gracias a todo el personal calificado, que suman once personas, tanto del área administrativa como de producción.

Bravo Polo Cía. Ltda. está ubicada en la zona norte de la ciudad de Quito, en las calles Juan Prócel 12-02 y Puruhanta.

Sus principales productos son: cintas de embalaje, cintas doble faz, cinta enmascarar, cintas especiales, etiquetas impresas, y tiene ventas anuales de aproximadamente 700 mil dólares, en los últimos dos años.

1.2.1.2 Situación actual: síntomas y causas

Bravo Polo Cía. Ltda. en la actualidad no cuenta con un plan estratégico, por lo tanto no se encuentran definidas la misión y visión de la compañía, al igual que objetivos y metas a corto ni largo plazo.

Su estructura organizacional es pequeña, cuenta con 11 empleados, conformados por un Gerente General, un contador, una persona en facturación, una persona en ventas “tele marketing”, recepcionista, un chofer-mensajero, un jefe de producción-operario, tres operadores y un bodeguero-operador, además tiene una empresa de auditoría externa.

No realiza ninguna clase de publicidad en medios de comunicación pero si cuenta con una página web, que no ha sido renovada por 4 años.

Sus clientes nacionales lo conforman en un 95% el sector industrial, que es el consumidor final del producto y en un 5% el sector comercial, al que no ha logrado ingresar con mayor fuerza y proporción por la dura competencia como son las multinacionales 3M, Quifatex y ABRO. Comparada con la competencia, la marca POLO es nueva, ya que cuenta con 5 años en el mercado, es por esto que todavía no ha podido posicionarse en este sector comercial.

Realizó exportaciones de sus productos a Venezuela y Miami-EEUU hasta el año 2010, pero fueron suspendidas por incumplimientos en el pago, por lo que la compañía desea retomar las exportaciones con mayor fuerza.

De lo anteriormente expuesto se concluye que el principal problema de Bravo Polo Cía. Ltda. radica en que no ha podido posicionarse como marca en las principales tiendas del país dedicadas a la venta de esta clase de productos, por lo que solo cuenta con un 5% del sector comercial, además que no ha realizado exportaciones en el último año, lo que le resta un fuerte ingreso para la compañía y oportunidad de crecimiento.

1.2.1.3 Pronóstico

En caso de no realizar acciones inmediatas para corregir el problema, la competencia seguirá ganando mercado disminuyendo el 5% de cobertura actual que la marca POLO tiene en el sector comercial, lo que tendrá como consecuencia la disminución de los ingresos de la compañía, afectando su liquidez y capacidad para seguir operando en el mercado.

1.2.1.4 Control al pronóstico

Como solución a este problema se deberá realizar un plan estratégico de la compañía para establecer las acciones que se deberán adoptar para incrementar la participación en el mercado específicamente el sector comercial, posicionar la marca Polo dentro de las principales cadenas comerciales del país y retomar la exportación de productos a varios países.

1.2.2 Formulación del problema

¿Cuáles son las estrategias que se deberán incluir dentro del diseño de un plan estratégico para Bravo Polo Cía. Ltda. en el periodo 2012-2014, con el objetivo de incrementar su cobertura actual en el sector comercial ecuatoriano, lograr un posicionamiento de la marca Polo en el mercado y retomar las exportaciones a varios países, con la finalidad de alcanzar mayor rentabilidad?

1.2.3 Sistematización del problema

- ¿Cuál es la estructura organizacional de la compañía?
- ¿Cuáles son las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de Bravo Polo Cía. Ltda.?
- ¿Cuáles son los recursos y capacidades estratégicas de la compañía?
- ¿Cuál es la cadena de valor de Bravo Polo Cía. Ltda.?
- ¿Cuáles son las principales fuerzas competitivas?
- ¿Cuáles son los principales lineamientos gerenciales que permitan establecer los objetivos y estrategias adecuados.

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Objetivo general

Diseñar un plan estratégico para Bravo Polo Cía. Ltda. en el periodo 2012-2014, haciendo especial énfasis en las estrategias orientadas a incrementar su cobertura actual en el sector comercial ecuatoriano, lograr un posicionamiento de la marca Polo en el mercado y retomar exportaciones a varios países, para así alcanzar mayor rentabilidad.

1.3.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de Bravo Polo Cía. Ltda.
- Formular el plan estratégico para el periodo 2012-2014.
- Plantear un plan de implementación de los objetivos y estrategias para la compañía.

1.4 JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Justificación teórica

Los mercados son cada día más competitivos, las necesidades de los consumidores son cambiantes, es por esto que las empresas deben enfocar sus esfuerzos en realizar un análisis fundamentado sobre el ambiente externo de la empresa y su situación interna, para determinar las estrategias que deberán implantar dentro de la elaboración de un plan estratégico que le garantice el éxito de su negocio.

Desde este punto de vista, para el diseño del plan estratégico en esta investigación se aplicarán diferentes modelos teóricos a fin de realizar el análisis externo e interno de la compañía, para lo que se han consultado varios autores, entre ellos Alfonso Troya Jaramillo, quien con su libro “La Planificación Estratégica en la Empresa Ecuatoriana” se convertirá una fuente de consulta y guía importante para la elaboración de esta investigación, ya que su teoría se aplica en la realidad del país y hace especial énfasis en la pequeña y mediana empresa.

1.4.2 Justificación metodológica

Prácticamente en la totalidad de los aspectos de la vida impera la planificación, tanto en la vida personal como en la vida de los negocios, la ausencia de planificación puede conducir irremediabilmente al caos y al fracaso. Si en la vida personal no se está

dispuesto a dejar a la suerte los aspectos fundamentales de la misma, mucho menos se lo debe hacer con los negocios, ya que es determinante para el porvenir de las personas que dependen de él.

Por lo tanto, con esta investigación se obtendrá una metodología que podrá ser utilizada por otras pequeñas y medianas empresas para la elaboración de planes estratégicos que contribuyan a lograr mayor eficiencia y mejores resultados en su actividad. Además, este modelo, de ser sistematizado, se convertirá en una importante herramienta para ser implementado en empresas que desean plantearse estrategias en función de su posicionamiento actual y del deseado.

1.4.3 Justificación práctica

La planificación estratégica de Bravo Polo Cía. Ltda. será el resultado de la presente investigación y tendrá una aplicación práctica dentro de la compañía objeto de estudio ya que ayudará a resolver sus problemas, a mejorar sus sistemas y/o procedimientos, además, luego de su implementación se podrán medir los resultados y mostrar si se están cumpliendo los objetivos estratégicos planteados en el mismo.

1.5 MARCO DE REFERENCIA

1.5.1 Marco conceptual

Dentro de la investigación se utilizarán los siguientes conceptos:

Misión: Propósito general o razón de ser de la empresa u organización. Definición específica de lo que la empresa es, de lo que la empresa hace (a qué se dedica) y a quién sirve con su funcionamiento.

Visión: Exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir.

Valores corporativos: Ideales y principios colectivos que guían las reflexiones y las actuaciones de un individuo o grupo de individuos. Son los ejes de conducta de la empresa y están íntimamente relacionados con los propósitos de la misma.

Estrategia: Conjunto de acciones planificadas en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

Cadena de valor: Una compañía identifica las principales actividades que crean un valor para los clientes, así como las actividades de apoyo relacionadas.

Benchmarking: Herramienta poderosa para saber cuáles son las empresas que desempeñan mejor ciertas actividades particulares y luego utilizar sus técnicas (o “las mejores prácticas”) para mejorar los costos y la eficiencia de las propias actividades internas de una empresa.

Competitividad (de calidad y de precios): Se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores al menor precio, o sea con producción al menor costo posible.

Target o mercado objetivo: Es el segmento del mercado al que está dirigido un bien, ya sea producto o servicio. Generalmente, se define en términos de edad, género o variables socioeconómicas.

Segmentación: La segmentación de mercado es el proceso de dividir un mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades semejantes.

Objetivo estratégico: Fin deseado, clave para la organización y para la consecución de su visión.

Indicadores: Son reglas de cálculo y/o ratios de gestión que sirven para medir y valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Metas: Valor objetivo que se desea obtener para un indicador en un periodo de tiempo determinado.

Stakeholders: Se puede definir como cualquier persona o entidad que es afectada por las actividades de una organización.

1.5.2 Marco teórico

A continuación se describen los modelos teóricos que se utilizaron para el desarrollo de la investigación:

1.5.2.1 Análisis interno

Para el desarrollo del capítulo II, correspondiente al diagnóstico de la situación actual de la compañía, se identificó la importancia del análisis FODA dentro de la planificación estratégica que se diseñará en la presente investigación.

La identificación de la matriz FODA, es decir, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, según el autor Thompson, “es una herramienta sencilla pero

poderosa para ponderar las capacidades y deficiencias de los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas externas de su bienestar futuro.”¹

Siendo las fortalezas y debilidades, factores internos de la empresa, las primeras hay que mantenerlas y las segundas, eliminarlas.

Se entiende por fortaleza, a aquellas características propias de la empresa que facilitan o favorecen el logro de los objetivos, para el autor Thompson, “Las fortalezas de recursos de una empresa representan sus activos competitivos y son grandes determinantes de su competitividad y capacidad de tener éxito en el mercado”². Son aquellas actividades que la empresa realiza con un alto grado de eficiencia y que la diferencian de la competencia.

“Una debilidad de recursos, o deficiencia competitiva, es algo de lo que la empresa carece o realiza mal (en comparación con los demás) o una condición que la coloca en desventaja en el mercado”³ y que además constituyen obstáculos internos para el logro de sus objetivos. La identificación de las debilidades es importante para establecer las posibles estrategias que se deberán adoptar para minimizar o corregir las desventajas de la empresa frente al mercado.

Para este análisis se consultaron varios autores, entre ellos Thompson y Fred R. David, este último recomienda realizar una Matriz de Factores Internos (EFI), para la cual, mediante un proceso participativo entre gerentes y empleados representativos de toda la compañía, se identifiquen las principales fortalezas y debilidades de la organización,

¹ Thompson, A. y A.J. Strickland. *Administración Estratégica, Teoría y Casos*, 15ta edición, McGraw-Hill Publishing, New York, NY, 2007, p. 97.

² Thompson, A. y A.J. Strickland, *op. cit.*, p. 100.

³ Thompson, A. y A.J. Strickland, *op. cit.*, p. 104.

además se deberá asignar una prioridad a los factores claves, identificando así las 10 más importantes que pudieran afectar el futuro de la organización.

A continuación, se describe un ejemplo de una matriz de evaluación de factores internos de muestra para E*Trade Financial Corp.⁴

Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

FACTORES INTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
Fortalezas			
1. E*Trade brinda servicio 24 horas al día, 7 días a la semana.	0.08	3	0.24
2. E*Trade cuenta con una base de clientes en 119 países.	0.06	3	0.18
3. E*Trade cuenta con más de 20.000 cajeros automáticos, lo que lo hace la segunda red más grande en su tipo en EEUU.	0.03	3	0.09
4. “Power E” de E*Trade ofrece una comisión de \$ 9.99 por transacción para los inversionistas que hagan 27 o más transacciones por trimestre.	0.10	4	0.40
5. Las recientes ganancias de E*Trade a partir de las operaciones en curso fueron de \$ 0.59 por acción comparadas con \$ 0.45 por acción hace un año.	0.08	4	0.32
6. E*Trade es una excelente plataforma bancaria online.	0.05	3	0.15
7. Las cuentas bancarias de nueva apertura de E*Trade se incrementaron de 127.047 en 2003 a más de 140.000 en 2005.	0.09	4	0.36
8. E*Trade provee una base de datos de investigación y servicios de asistencia personal a los inversionistas.	0.05	4	0.20
9. La “garantía de protección total” de E*Trade ofrece a los clientes protección a la privacidad y un 100% de cobertura contra fraude.	0.05	3	0.15
10. Ningún miembro del Consejo de administración de E*Trade tiene un puesto ejecutivo en E*Trade.	0.03	3	0.09
Debilidades	0.05	3	0.15
11. La razón entre deuda y capital de E*Trade es de 0.36 en comparación con el promedio de la industria que es de 0.9.	0.03	2	0.06
12. Las cuentas activas de correduría al público disminuyeron de 3.690.917 en 2002 a 2.848.625 en 2003	0.10	1	0.10
13. Actualmente E*Trade cuenta con un número limitado de sucursales a las que los clientes se puedan dirigir para obtener ayuda.	0.07	1	0.07
14. E*Trade ha experimentado fallas en su sistema de cómputo.	0.03	2	0.06
15. Los ingresos de E*Trade (97%) se originan en Estados Unidos, Europa o el sudeste de Asia.	0.10	1	0.10
16. El rendimiento sobre los activos (ROA) de E*Trade es considerablemente más bajo que el promedio de la industria.	0.03	2	0.06
17. La indemnización por despido de \$ 80 millones del director general Kris Kasotkos fue ocultada en los estados financieros.	0.02	2	0.04
Total	1.00		2.67

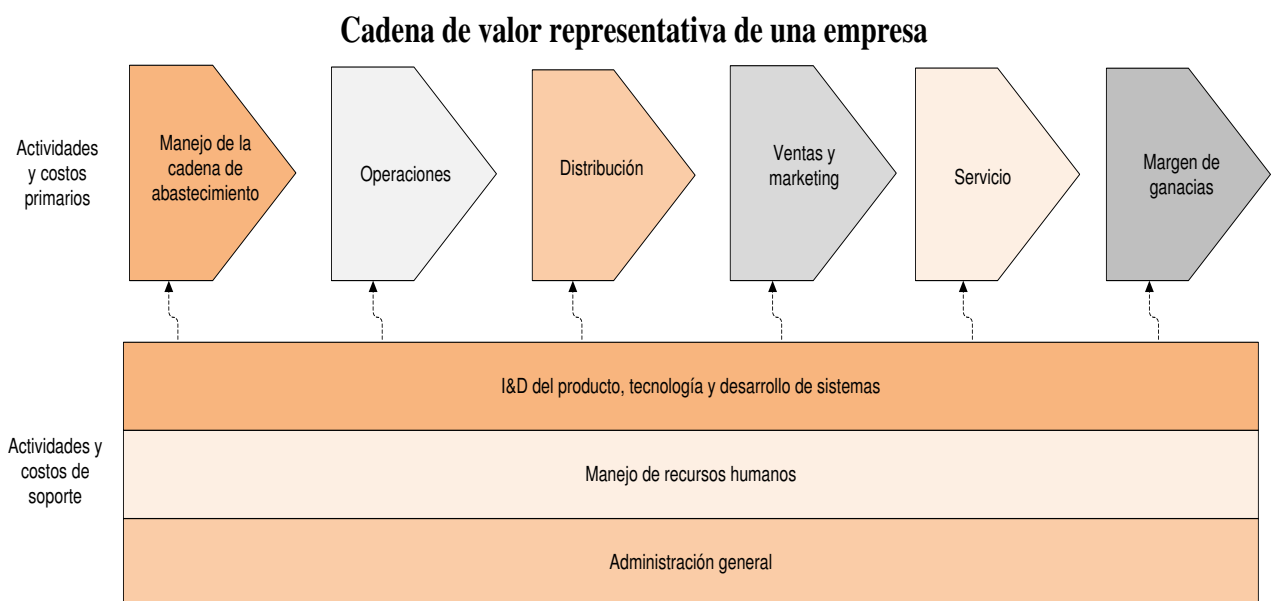
Fuente: Fred R, David. Conceptos de Administración Estratégica, 11ra. Edición, México, Prentice Hall, 2008, p. 159

Para el análisis interno de Bravo Polo Cía. Ltda., se realizó un taller con los empleados de la compañía, en el que de manera participativa e interactiva se identificaron las fortalezas y debilidades, de cada una de las áreas que la conforman, como son

⁴ Fred R, David. Conceptos de Administración Estratégica, 11ra. Edición, México, Prentice Hall, 2008, p. 159

administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, etc., para que de esta manera el personal trabaje en conjunto y puedan aportar ideas e información, ya que esto será la base para luego establecer estrategias duraderas enfocadas en las necesidades que la compañía trata de satisfacer.

También, dentro del análisis interno, se realizó la identificación de los recursos y capacidades competitivas de la compañía que se obtuvo mediante la identificación de la cadena de valor de Michael E. Porter, que identifica las principales actividades que crean un valor para los clientes, así como las actividades de apoyo relacionadas⁵.



Fuente: Thompson, A. y A.J. Strickland. Administración Estratégica, Teoría y Casos.

Como se observa en la figura, en la cadena de valor existen actividades primarias y de soporte.

Las actividades primarias, comprenden:⁶

⁵ Thompson, A. y A.J. Strickland, *op. cit.*, p. 110.

⁶ Cfr. Thompson, A. y A.J. Strickland, *op. cit.*, p. 111.

Manejo de la cadena de abastecimiento: Actividades, costos y activos asociados a la compra, almacenamiento de insumos de los proveedores, su distribución, inspección y manejo de inventarios.

Operaciones: Actividades, costos y activos asociados con la transformación de los insumos en el producto final.

Distribución: Actividades, costos y activos referentes a la distribución física del producto a los compradores.

Ventas y marketing: Actividades, costos y activos relacionados con la fuerza de ventas, publicidad y promoción.

Servicio: Actividades, costos y activos asociados a la asistencia de los compradores.

En cambio, las actividades de soporte son:⁷

I&D del producto, tecnología y desarrollo de sistemas: Actividades, costos y activos relacionados con la investigación y desarrollo del producto.

Manejo de recursos humanos: Actividades, costos y activos asociados con la selección, contratación, capacitación, desarrollo y compensaciones de toda clase de personal.

Administración general: Actividades, costos y activos relacionados con el control general, contabilidad y finanzas, asuntos legales y regulatorios, seguridad e higiene, entre otras funciones de carácter general.

⁷ Cfr. Thompson, A. y A.J. Strickland, *op. cit.*, p. 111.

Para identificar la cadena de valor de Bravo Polo Cía. Ltda., se realizaron visitas a las diferentes unidades de la compañía, para determinar junto con el gerente y personal, las actividades primarias y de soporte que crean valor para el cliente.

1.5.2.2 Análisis externo

Para el análisis externo, contemplado en el capítulo II, se utilizó nuevamente la matriz FODA, identificando en esta ocasión, las oportunidades y amenazas de la compañía.

“Se denominan oportunidades aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos.”⁸

“Las amenazas comprenden aquellas situaciones que se presentan en el entorno de las empresas y que podrían afectar negativamente las posibilidades de logro de los objetivos.”⁹

Las oportunidades tienen que ser aprovechadas y las amenazas deben ser evitadas. El autor Fred R. David, recomienda que en el análisis externo, se construya la Matriz de Factores Externos (EFE), asignando ponderaciones a cada uno de las oportunidades y amenazas para determinar cuáles son las más importantes.¹⁰

A continuación se detalla un ejemplo de Matriz de Factores Externos de una empresa avícola.¹¹

⁸ Guía de Gestión de la Pequeña Empresa, *El Plan de Negocios*, Ediciones Díaz de Santos, S.A., Madrid, 1994, p. 159.

⁹ Guía de Gestión de la Pequeña Empresa, *op. cit.*, p. 159.

¹⁰ Fred R, David, *op. cit.*, p. 110.

¹¹ Fred R, David, *op. cit.*, p. 111.

Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

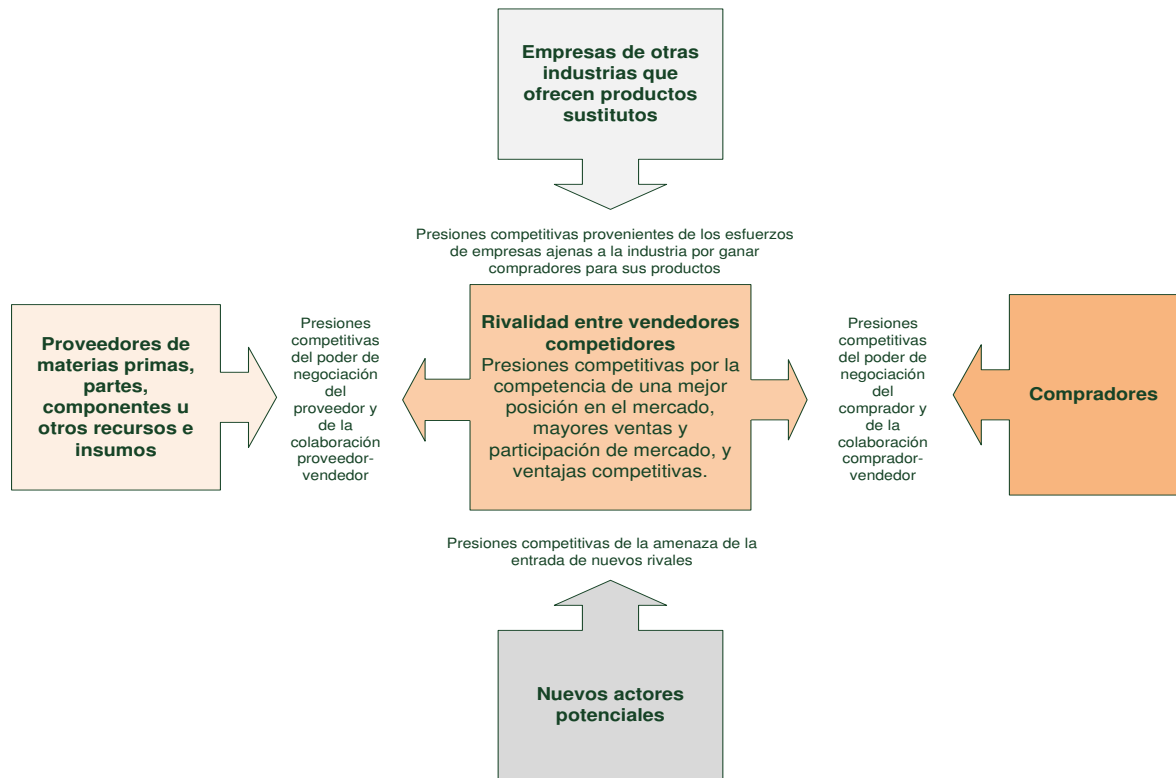
FACTORES EXTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
Oportunidades			
1. La demanda por el pollo aumenta un 8% anualmente.	0.07	4	0.28
2. La demanda por la comida preparada aumenta un 10% anualmente.	0.08	4	0.32
3. La exportación de pollo crece un 12% anualmente.	0.05	3	0.15
4. La tecnología de empaque ofrece ahorros en costos del 15% anual.	0.03	2	0.06
5. La investigación genética permite que los pollos crezcan un 20% más rápido.	0.03	2	0.06
6. El principal competidor está a la venta por \$ 1,000 millones.	0.02	1	0.02
7. El pollo cuesta un 40% menos que otros tipos de carne.	0.05	3	0.15
8. Hay nuevos tratamientos para reducir la salmonela en los pollos.	0.04	2	0.08
9. Las nuevas leyes respecto a los trabajadores inmigrantes ayudan a la industria.	0.03	4	0.12
Amenazas			
10. La reputación de la industria del pollo no es buena por el estado en que se encuentra.	0.05	3	0.15
11. El competidor principal aumentó un 30% sus gastos de publicidad.	0.06	1	0.06
12. Creciente regulación gubernamental de la industria.	0.04	2	0.08
13. El miedo a la salmonelosis surge con frecuencia.	0.06	2	0.12
14. La industria necesita de mucha mano de obra y está sujeta a sindicatos.	0.06	4	0.24
15. Las tasas de interés aumentan 1% anualmente.	0.04	2	0.08
16. Las condiciones de sequía aumentan los precios del grano.	0.05	2	0.10
17. Las principales compañías rivales están más integradas.	0.07	2	0.14
18. El problema de la inmigración ilegal es una plaga para la empresa.	0.09	3	0.27
19. La industria tiene márgenes de utilidades de menos del 3%.	0.08	1	0.08
Total	1.00		2.56

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

Para la identificación de las oportunidades y amenazas de Bravo Polo Cía. Ltda., se realizó un taller con el gerente y empleados, para que mediante la socialización de sus experiencias y conocimientos sobre la compañía y su entorno, aporten en la realización del análisis FODA. Además se consultaron artículos o noticias relacionadas con el mercado en el que se desenvuelve la compañía, para poder realizar un análisis más detallado del sector.

En el análisis externo se tomó el modelo de las cinco fuerzas de la competencia de Michael E. Porter, ya que mediante este, se puede identificar la situación de la compañía frente al mercado de productos y servicios, el mercado de consumidores, los competidores, nuevos competidores y empresas rivales.

Modelo de competencia de cinco fuerzas



Fuente: Thompson, A. y A.J. Strickland. Administración Estratégica, Teoría y Casos.

Según, el libro de Administración Estratégica de Arthur A. Thompson, menciona 3 etapas para la elaboración del modelo de las 5 fuerzas y son:

“Etapa 1: Identificar las presiones competitivas específicas asociadas a cada una de las cinco fuerzas.

Etapa 2: Evaluar la fortaleza de las presiones que comprende cada una de las cinco fuerzas.

Etapa 3: Determinar si la fortaleza colectiva de las cinco fuerzas competitivas permite ganar beneficios atractivos.”¹²

¹² Thompson, A. y A.J. Strickland, *op. cit.*, p. 54.

En el modelo de las 5 fuerzas competitivas intervienen 5 factores que interactúan en la economía y que permiten “diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en un mercado y evaluar la fortaleza e importancia de cada una.”¹³

A continuación se describen cada uno de los cinco factores que intervienen en el modelo: ¹⁴

Rivalidad entre vendedores competidores: Es la más fuerte de las cinco fuerzas competitivas. Consiste en la competencia por ganar una mejor posición en el mercado, mayores ventas y ventaja competitiva, para lograr la atención y fidelidad del consumidor. Compiten en precio, calidad, nuevas o mejores características de los productos, ofrecer mejor capacidad de servicio y mayor grado de publicidad.

Las estrategias de cada empresa tendrán éxito sólo en la medida que represente una ventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas rivales.

Nuevos actores potenciales: En este factor se analiza que tan fuertes o débiles son las barreras de entrada que puedan evitar o permitir el ingreso de nuevos competidores.

Según el autor mencionado, pueden existir mayores amenazas de entrada cuando:

- La cantidad de candidatos para entrar es grande.
- Las barreras de entrada son bajas o los candidatos pueden saltar sin dificultad.
- Los miembros existentes en la industria pretenden extender el alcance de su mercado al entrar en segmentos o áreas geográficas en donde hasta entonces no tenían presencia.

¹³ Thompson, A. y A.J. Strickland, *op. cit.*, p. 54.

¹⁴ Thompson, A. y A.J. Strickland, *op. cit.*, p. 55-73.

- Los recién llegados pueden esperar obtener ganancias atractivas.
- La demanda del comprador crece con rapidez.
- Los miembros de la industria son incapaces a responder con fuerza a la entrada de los recién llegados.

Por otro lado, como lo señala el autor referido, las amenazas de entrada son menores cuando:

- La cantidad de candidatos para entrar es pequeña.
- Las barreras para entrar son altas.
- Los competidores existentes luchan por obtener ganancias saludables.
- Las perspectivas de la industria son riesgosas o inciertas.
- La demanda del comprador crece poco a poco o está estancada.
- Los miembros de la industria responden con fuerza a los intentos de los recién llegados por obtener una parte del mercado.

Desarrollo potencial de nuevos productos o productos sustitutos: En muchas ocasiones, las empresas tienen que competir con fabricantes de productos sustitutos, que son aquellos que pueden ser usados o consumidos en lugar de otro en alguno de sus posibles usos.

Como ejemplos de productos sustitutos son: la margarina y la mantequilla, los envases de plástico, los de vidrio, de cartón o latas de aluminio, los medicamentos de marca y los genéricos, entre otros, además, se considera también producto sustituto la competencia más intensa que existe por ejemplo: entre los productores de anteojos y lentes de contacto con los médicos que realizan cirugías láser para tratar enfermedades de ojos.

“La intensidad de las presiones competitivas provenientes de los vendedores de productos sustitutos depende de tres factores:

1. Si los sustitutos están disponibles con facilidad y con precios atractivos.
2. Si los compradores consideran a los sustitutos comparables o mejores en términos de calidad, desempeño y otros atributos pertinentes.
3. Si los costos en que incurren los compradores al cambiar a los sustitutos son altos o bajos.”¹⁵

Es decir, la presión generada por los productos sustitutos aumenta, cuando éste disminuye su precio, cuando ofrece características similares o mejores en cuanto a calidad u otros atributos y/o cuando el costo de cambiar un producto por otro también disminuye para los consumidores.

Poder de negociación de los compradores: De acuerdo al autor mencionado, existen factores que afectan el poder de negociación de los compradores y que ocasionan un mayor o menor poder de negociación.¹⁶

Los consumidores tienen un mayor poder de negociación:

- Cuando los costos de cambiarse a otras marcas o productos sustitutos son bajos para el comprador.
- Cuando los compradores son grandes y pueden exigir concesiones al adquirir grandes cantidades.
- Cuando las compras de gran volumen por parte de los compradores son importantes para los vendedores.

¹⁵ Thompson, A. y A.J. Strickland, *op. cit.*, p. 64.

¹⁶ Thompson, A. y A.J. Strickland, *op. cit.*, p. 70.

- Cuando la demanda de los compradores es débil o decrece.
- Cuando hay pocos compradores, por lo que cada uno es importante para los vendedores.
- Cuando la identidad de los compradores agrega prestigio a la lista de clientes del vendedor.
- Cuando mejora la cantidad y calidad de información disponible para el comprador.
- Cuando los compradores tienen la capacidad de posponer sus compras si no les gustan las condiciones presentes que le ofrece el vendedor.
- Cuando algunos compradores pueden integrarse hacia atrás dentro de las primeras etapas de la producción del vendedor, convirtiéndose en una amenaza y competidor importante.

Los consumidores tienen menor poder de negociación cuando:

- Los compradores adquieren el artículo de forma poco frecuente y en pequeñas cantidades.
- Los costos del cambio del comprador hacia una marca de la competencia son altos.
- Hay un crecimiento en la demanda del comprador que crea un mercado de vendedores.
- La reputación de la marca de un vendedor es importante para el comprador.
- Un producto particular de un vendedor da calidad o desempeño que es muy importante para el comprador y no lo consigue en otras marcas.
- La colaboración o asociación del comprador con vendedores selectos da oportunidades atractivas de ganar-ganar.

Poder de negociación de los proveedores: Existen factores que afectan la relación proveedor-vendedor que pueden determinar si existe una fuerza competitiva débil o fuerte.

Si un proveedor tiene un poder de negociación elevado, puede definir los términos y condiciones del artículo que provee, como por ejemplo: fijar el precio del insumo o asegurar la provisión de un insumo por un periodo determinado, por otro lado, en caso de que el vendedor tenga ventaja en la relación puede establecer las condiciones y obtener beneficios por parte del proveedor, como precios más bajos, mejor calidad, desarrollo de nuevos servicios, entregas justo a tiempo, entre otros.

Los factores que proporcionan un mayor poder de negociación para el proveedor, según el autor señalado son: ¹⁷

- Si los miembros de la industria incurren en altos costos al cambiarse a otro proveedor.
- Si los insumos necesarios son escasos (lo que le da a los proveedores una ventaja de fijar los precios).
- Si el insumo que ofrecen es diferenciado, que aumente el desempeño o calidad del producto o la industria.
- Hay pocos proveedores de un insumo en particular.
- Algunos proveedores amenazan con integrarse hacia delante con miembros de la industria y podría llegar a ser un competidor poderoso.

Los factores que proporcionan un menor poder de negociación para el proveedor son:

¹⁷ Thompson, A. y A.J. Strickland, *op. cit.*, p. 66.

- El bien que se provee se encuentra disponible en varios proveedores a un mismo precio en el mercado.
- Los costos de cambio del vendedor a otro proveedor son bajos.
- Existen buenos insumos sustitutos o aparecen nuevos.
- Se evidencia un incremento en la disponibilidad de proveedores (lo que disminuye el poder de fijación de precios del proveedor).
- Las ventas totales del proveedor son en mayor proporción de los miembros de la industria y las adquisiciones continuas de grandes volúmenes son muy importantes para el bienestar del proveedor.
- Los miembros de la industria tienen la posibilidad de integrarse hacia atrás, pudiendo convertirse en proveedores y auto abastecerse.
- La colaboración o asociación del vendedor con proveedores selectos proporciona oportunidad atractiva de ganar-ganar.

1.5.2.3 Plan estratégico

Para el diseño del plan estratégico, contemplado en el capítulo III, es necesario construir la misión y visión de la compañía, para lo cual se utilizó como marco teórico el libro Conceptos de Administración Estratégica de Fred R. David, quien menciona de manera clara lo que debe contener estos dos elementos primordiales en la planificación.

Al realizar la declaración de visión de una empresa, es importante que esta responda a la pregunta básica: “¿qué queremos llegar a ser?”. Debe ser expresada de forma clara, breve y de preferencia en una sola oración.

Para la construcción de la visión, es importante la presencia y participación de tantas personas como sea posible, ya que deberán ponerse de acuerdo sobre la visión básica que la empresa se esforzará por alcanzar a largo plazo.

La misión, deberá responder a la pregunta: ¿cuál es nuestro negocio?, que según Peter Drucker, reconocido como “el padre de la administración moderna”, gracias a sus estudios en la Corporación General Motors, así como también a sus 22 libros y cientos de artículos sobre este tema, equivale a realizar la pregunta: ¿cuál es nuestra misión?. Esta debe expresar lo que la empresa quiere ser y a quién va a servir.¹⁸

“Una declaración clara de la misión resulta esencial para establecer objetivos y formular estrategias de la manera más eficaz”.¹⁹

Es importante, para el diseño del plan estratégico, la identificación de los valores de la compañía, que “son las ideas, rasgos y normas de conducta que se espera que el personal manifieste al trabajar y perseguir su visión estratégica y su estrategia general.”²⁰

La visión estratégica deberá estar alineada con los valores de la compañía, ya que son los que guiarán al personal hacia su logro y se convertirán en normas de conducta dentro de la organización.

Para el desarrollo de la misión y visión de Bravo Polo Cía. Ltda., se realizaron reuniones de trabajo junto con el Gerente General y el personal principal que conoce la organización con el fin de definir en conjunto la misión y visión que más se adapte a su realidad.

¹⁸ Fred R, David, *op. cit.*, p. 59.

¹⁹ Fred R, David, *op. cit.*, p. 59.

²⁰ Thompson, A. y A.J. Strickland, *op. cit.*, p. 26.

Además, al no contar Bravo Polo Cía. Ltda., con valores claramente definidos, se realizaron reuniones participativas con el personal para que puedan manifestarse sobre la forma cómo la empresa realiza sus operaciones. Toda organización posee valores buenos y malos, el objetivo es identificar aquellos que ayuden al logro de la visión y estrategias de la compañía y se conviertan en un patrón de conducta dentro de la misma.

Dentro del plan estratégico, se contempla la definición de objetivos estratégicos, que son los resultados o productos que la empresa desea alcanzar y funcionan como puntos de referencia para medir la operación de la empresa.²¹

Los objetivos estratégicos se deben identificar por cada una de las áreas funcionales de la empresa, se tiene:

Marketing: incluyen aquellos asociados con mayor participación de mercado, mayor cobertura geográfica, lanzar de manera continua productos nuevos o mejorados al mercado.

Producción: mayor calidad de los productos, obtener certificaciones, entre otros.

Tecnológico: lograr el liderazgo tecnológico, implementar tecnología de punta, etc.

Financiero: incremento de los ingresos y ganancias, mayores dividendos, mayores márgenes de ganancias, precios de acciones cada vez más altos, mejor flujo de efectivo, entre otros.

²¹ Cfr. Thompson, A. y A.J. Strickland, *op. cit.*, p. 29.

Los objetivos estratégicos de Bravo Polo Cía. Ltda., se definieron conjuntamente con el Gerente General y dueño de la compañía, quién será el encargado de establecer las prioridades de su organización.

La estrategia competitiva según el autor Thompson, “tiene que ver con las especificaciones del plan de la directiva para competir con éxito y asegurarse una ventaja competitiva sobre sus rivales”²². Para la elección de la estrategia, menciona cinco estrategias competitivas genéricas que son:²³

Estrategia de costos bajos: Se esfuerza por ser el representante de los costos generales más bajos de la industria, la característica de este mercado es que muchos de los consumidores son sensibles al precio.

Estrategia de diferenciación amplia: Pretende diferenciar el producto de la empresa del de los rivales, de forma que abarque un aspecto amplio de comparadores.

Estrategia de mejores costos: Consiste en lograr costos bajos para ofrecer un producto con atributos semejantes al de la competencia a precios más bajos, en otras palabras, ofrece al cliente más valor por su dinero.

Estrategia centrada (o de nicho de mercado) basada en costos bajos: Se enfoca en atender a un segmento objetivo o nicho de mercado, en vencer a sus rivales logrando costos más bajos y por lo tanto ofreciendo precios más bajos al segmento objetivo.

Estrategia centrada (o de nicho de mercado) basada en la diferenciación: Se concentra en un segmento estrecho de compradores y en vencer a sus rivales ofreciendo

²² Thompson, A. y A.J. Strickland, *op. cit.*, p. 133.

²³ Thompson, A. y A.J. Strickland, *op. cit.*, p. 134.

productos o servicios con atributos personalizados que satisfagan mejor a su nicho de mercado.

Luego de elaboradas la misión, visión, valores de la compañía y de haber realizado el análisis interno y externo, se debe generar y evaluar las posibles estrategias que se implementarán dentro del plan estratégico, para lo cual se establecen 3 etapas que se describen a continuación:²⁴

Etapas 1: Etapa de entrada (aportaciones).- Aquí se analizan las matrices EFI y EFE, presentadas en el análisis interno y externo, respectivamente. También se identifica la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), que “identifica los principales competidores de una compañía así como sus fortalezas y debilidades principales en relación con la posición estratégica de una empresa que se toma como muestra.”²⁵

Un ejemplo de Matriz de Perfil Competitivo:

Matriz de perfil competitivo (MPC)

Factores críticos de éxito	Ponderación	AVON		L'OREAL		PROCTER & GAMBLE	
		Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación
Publicidad	0.20	1	0.20	4	0.80	3	0.60
Calidad de los productos	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30
Competitividad de los precios	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40
Administración	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30
Posición financiera	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45
Lealtad de los clientes	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20
Expansión global	0.20	4	0.80	2	0.40	2	0.40
Participación de mercado	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15
TOTAL	1.00		3.15		3.25		2.80

Nota: 1. Los valores de las clasificaciones son los siguientes: 1=debilidad principal, 2=debilidad menor, 3=fortaleza menor, 4=fortaleza principal. 2. Como indica la puntuación ponderada total de 2.80, el competidor 3 es el más débil. 3. Sólo se incluyen ocho factores críticos de éxito por cuestiones de simplicidad; en realidad, son muy pocos.

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

²⁴ Fred R, David, *op. cit.*, p. 219.

²⁵ Fred R, David, *op. cit.*, p. 110-111.

Etapas 2: Etapa de conciliación.- En esta etapa se concilian los recursos internos y las habilidades, así como las oportunidades y los riesgos creados por los factores externos de una organización, para de esta manera definir las posibles estrategias para la compañía.²⁶

En la etapa de conciliación, para esta investigación, se analizó la matriz de fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas (FODA).

El FODA, como ya se mencionó en el análisis interno y externo, identifica las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, estos factores deberán ser planteados en una matriz, mediante la cual se determinaran al cruzarse los cuadrantes las estrategias FO, DO, FA y DA,

“Hay ocho etapas implicadas en la elaboración de una matriz FODA:

1. Listar las oportunidades externas clave de la empresa.
2. Listar las amenazas externas clave de la empresa.
3. Listar las fortalezas internas clave de la empresa.
4. Listar las debilidades internas clave de la empresa.
5. Conciliar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar el resultado de las estrategias FO en la celda apropiada.
6. Conciliar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.
7. Conciliar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.

²⁶ Fred R, David, *op. cit.*, p. 220.

8. Conciliar las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes.”²⁷

A continuación se presenta una representación de la matriz FODA:

Matriz FODA

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

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

Etapa 3: Etapa de decisión.- En esta etapa, los participantes podrán calificar las estrategias con base en una escala de 1 a 4 para formar una lista con las mejores estrategias, por orden de prioridad, para lo que se utiliza la Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC).

²⁷ Fred R, David, *op. cit.*, p. 221-222.

Esta matriz, “indica objetivamente qué estrategias alternativas son las mejores. La MPEC utiliza los datos de entrada del análisis de la etapa 1 y los resultados del análisis de la etapa 2 para decidir objetivamente entre las estrategias alternativas”²⁸

Para entender mejor la matriz MPEC, se presenta el siguiente formato:

Matriz MPEC

ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS				
Factores clave	Ponderación	Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 3
Factores externos clave				
Económicos				
Políticos/legales/gubernamentales				
Sociales/culturales/demográficos/ambientales				
Tecnológicos				
Competitivos				
Factores internos clave				
Administrativos				
De marketing				
De finanzas y contabilidad				
De producción y operaciones				
De investigación y desarrollo				
Sistemas de información gerencial				

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

Para la elaboración de la matriz MPEC, se definen seis pasos:

Paso 1: En la columna izquierda de la MPEC se listan las oportunidades y amenazas externas clave de la empresa y de las fortalezas y debilidades internas.

Paso 2: Se asignan ponderaciones a cada factor clave interno y externo.

Paso 3: Se examinan las matrices de la etapa 2 (de conciliación), se identifican las estrategias alternativas que la organización debería considerar poner en práctica.

Paso 4: Se determinan las puntuaciones del grado de atractivo.

²⁸ Fred R, David, *op. cit.*, p. 239-240.

Paso 5: Se calculan las puntuaciones totales del grado de atractivo.

Paso 6: Se calcula la suma total de las puntuaciones del grado de atractivo.

De esta manera, se definen por orden de prioridad cuáles son las mejores estrategias para la implementación del plan estratégico.

Para la elaboración del plan estratégico de Bravo Polo Cía. Ltda., se realizaron todas las investigaciones necesarias, sobre el producto, mercado, competidores, etc., para poder obtener la información que ayudó a la construcción de todas las matrices anteriormente descritas y así determinar las estrategias que fomentarán el logro de los objetivos estratégicos y por lo tanto con la misión y visión de la compañía.

1.5.2.4 Plan de implementación

En el capítulo IV se desarrolló el plan de implementación, en este se deben establecer con la intervención de los gerentes de la organización, los objetivos anuales, que “son esenciales para la implementación de la estrategia porque **1.** Representan las bases para la asignación de los recursos; **2.** Son un mecanismo primordial para evaluar a los gerentes; **3.** Son el instrumento principal para vigilar el progreso hacia el alcance de los objetivos a largo plazo; y **4.** Establecen prioridades organizacionales, divisionales y departamentales.”²⁹

Una vez establecidos los objetivos anuales, se podrá determinar los recursos que se requerirán para la implementación de la estrategia.

²⁹ Fred R, David, *op. cit.*, p. 264.

En esta fase, se definen las actividades que van a apoyar al logro de los objetivos estratégicos, cada actividad deberá tener un responsable de su ejecución y su respectivo cronograma con fechas de cumplimiento.

También, se elaboró un presupuesto financiero que “es un documento que detalla cómo se obtendrán y gastarán los fondos para un periodo específico”³⁰, generalmente son anuales y es una herramienta importante para la asignación planeada de los recursos financieros de una empresa, basándose en los pronósticos de flujos futuros.

Con todas estas herramientas, se pudo elaborar el plan que estará a disposición de Bravo Polo Cía. Ltda., para que lleve a cabo la implementación de la planificación estratégica realizada durante la presente investigación.

1.5.3 Marco espacial y/o temporal

La investigación se desarrolló en la ciudad de Quito y la planificación estratégica de Bravo Polo Cía. Ltda. será para un periodo de 3 años, desde el 2012 al 2014.

1.6 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1 Métodos de investigación

Es importante la utilización de métodos teóricos y empíricos dentro de la investigación porque proporcionan las herramientas para descubrir en el objeto de la investigación las cualidades fundamentales que se transformarán en un diagnóstico adecuado de la situación actual de la compañía objeto de estudio y determinar las estrategias más adecuadas que contribuyan al logro de objetivos.

³⁰ Fred R, David, *op. cit.*, p. 320.

Para esta investigación dentro de los métodos teóricos se utilizó el análisis – síntesis y la deducción, las técnicas de investigación utilizadas fueron la observación en cada una de las áreas de la compañía, la entrevista al gerente de la compañía y sus empleados y encuestas a consumidores.

Para el análisis externo, se identificaron oportunidades y amenazas, que se encuentran dentro del análisis FODA, además las 5 fuerzas de la competencia de Michael E. Porter, modelo de gran importancia para descubrir las principales fuentes de presión competitiva y qué tan poderosa es cada una de ellas, elemento esencial para poder idear una estrategia exitosa dentro de la industria, también se utilizó el modelo PEST, para analizar los factores del macro entorno de la compañía.

El análisis interno, se lo realizó mediante la descripción de debilidades y fortalezas de la compañía en el modelo FODA, y para identificar las principales actividades que crean valor para los clientes, así como las actividades de apoyo relacionadas se utilizó el análisis de la cadena de valor, además se realizó un análisis financiero de la compañía.

1.6.2 Tipo de estudio

Esta investigación se realizó mediante un estudio descriptivo el cual especifica propiedades y características del objeto de investigación. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis, miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar.

1.6.3 Fuentes de información

Las fuentes primarias de donde se obtuvo la información fueron mediante la observación, entrevistas a los empleados de la compañía y encuestas a consumidores.

Las fuentes secundarias de información fueron recopiladas mediante libros, revistas, prensa, internet, estadística, entre otras.

1.6.4 Tratamiento de la información

La información tabulada fue sometida a técnicas de tipo estadístico, como el muestreo, que es la técnica para la selección de una muestra a partir de una población.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

2.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

2.1.1 Análisis interno

En abril del año 1993 Bravo Polo Cía. Ltda., inició sus actividades comerciales en la zona norte de la ciudad de Quito, en las calles Juan Prócel 12-02 y Puruhanta, con la representación de varias marcas multinacionales en productos autoadhesivos, con el pasar de los años fueron incrementando productos de uso especial para la industria gráfica y automotriz; así también se abrieron campo en el área relacionada a etiquetas autoadhesivas impresas sobre diferentes sustratos.

En el año 2003 observaron la necesidad de invertir en maquinaria de conversión y es así que la empresa dio un giro muy importante pasando de distribuidores a importadores de materia prima para convertirla en producto terminado y luego fueron exportadores con el manejo de su propia marca POLO en todo el territorio ecuatoriano. Así mismo, lograron realizar exportaciones de cintas impresas a dos países en el continente americano.

Sus principales productos son: cintas de embalaje, cintas doble faz, cinta enmascarar, cintas especiales, etiquetas impresas, y tiene ventas anuales de aproximadamente 700 mil dólares, en los últimos dos años. A continuación se detallan cada uno de ellos:

Cuadro No. 1 CATÁLOGO DE PRODUCTOS

PRODUCTOS	
Cintas embalaje	Cinta Impresa Polo 63380
	Cinta Hot Melt Polo 4280
	Cinta Acrílica Polo 53380
	Cinta Acrílica De Comercio Polo 73380
Cinta doble faz	Cinta Doble Faz Espuma Pe Doble Faz
	Cinta Espuma Pe Doble Faz
	Cinta Papel Repulpable Doble Faz
	Cinta De Polyester Doble Faz:
Cinta enmascarar	Cinta Enmascarar Masking (POLO MULTIUSO 33123
Cintas especiales	Cinta Tamper Evident
	Cinta De Aluminio
	Polo Print
	Cinta Antideslizante
Etiquetas impresas	Etiquetas impresas varias presentaciones soportes: Propalcote, polipropileno, térmico, termo transfer foil plata y dorado, perlado.
Más productos	Dispensador Para Embalaje
	Maquina Cierra Bolsas

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: La Autora

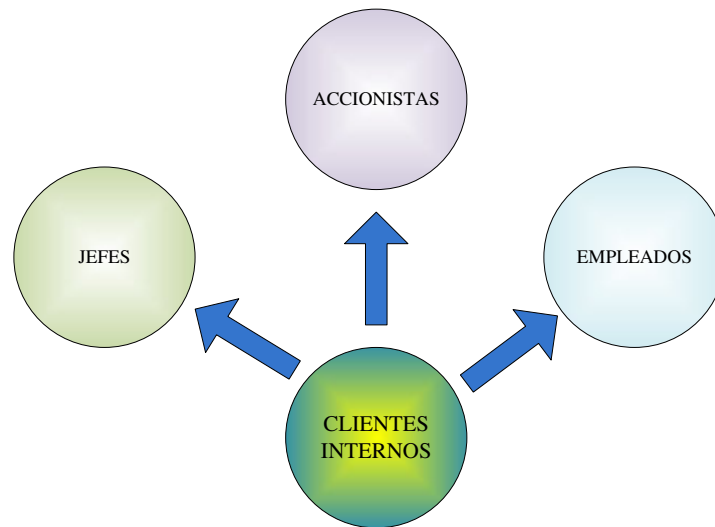
2.1.1.1 Clientes

La empresa tiene tanto clientes internos como externos.

2.1.1.1.1 Clientes internos:

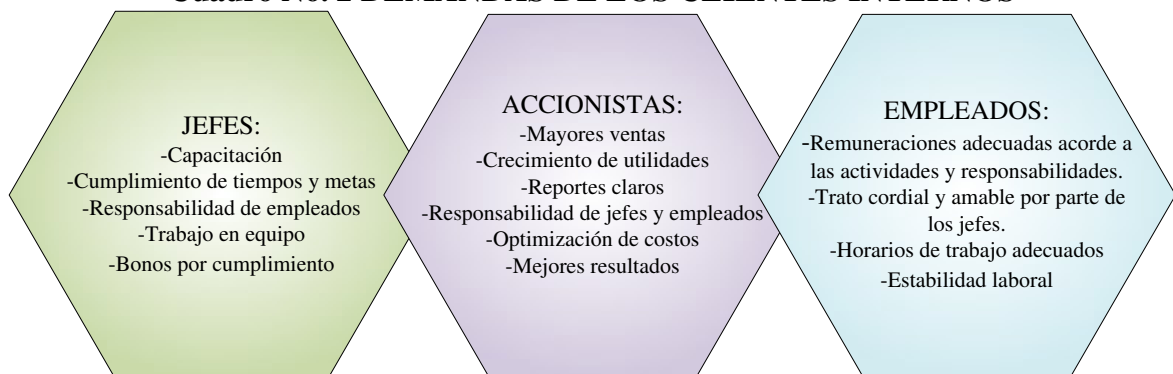
La estructura organizacional de Bravo Polo Cía. Ltda., es pequeña, cuenta con 10 empleados, conformados por un contador, una persona en facturación, una persona en ventas “tele marketing”, una recepcionista, un chofer-mensajero, un jefe de producción-operario, tres operadores y un bodeguero-operador, además, el Gerente General y los accionistas, todos ellos conforman los clientes internos de la compañía.

Gráfico No. 1 CLIENTES INTERNOS



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: La Autora

Cuadro No. 2 DEMANDAS DE LOS CLIENTES INTERNOS



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: La Autora

2.1.1.1.2 Clientes externos:

Sus clientes externos nacionales lo conforman el sector industrial, que es el consumidor final del producto y el sector comercial, al que no ha logrado ingresar con mayor fuerza y proporción por la dura competencia como son las multinacionales 3M, Quifatex y ABRO. Comparada con la competencia, la marca POLO es nueva, ya que

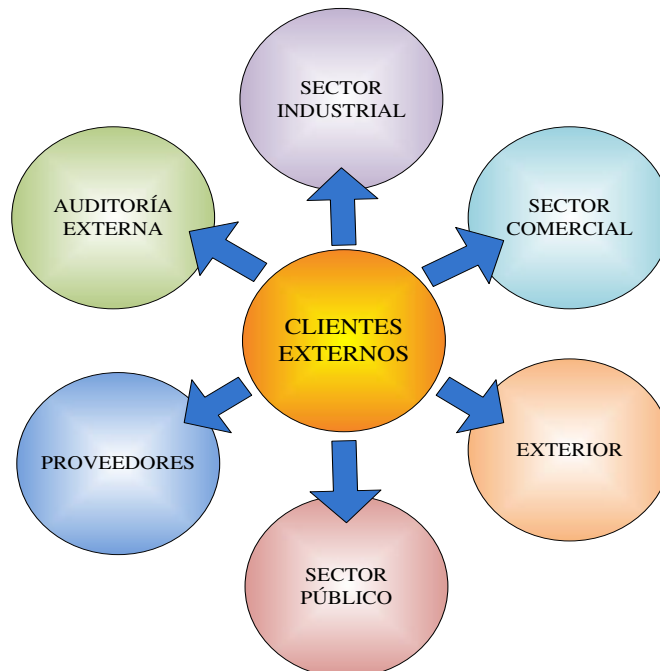
cuenta con 5 años en el mercado, es por esto que todavía no ha podido posicionarse en este sector comercial.

Ingresó al mercado extranjero mediante la exportación de sus productos a Venezuela y Miami-EEUU hasta el año 2010, pero fueron suspendidas por incumplimientos en el pago, por lo que la compañía desea retomar las exportaciones con mayor fuerza.

Mantiene relaciones laborales con una empresa de auditoría externa, quien lleva el área contable, convirtiéndose también en un cliente externo.

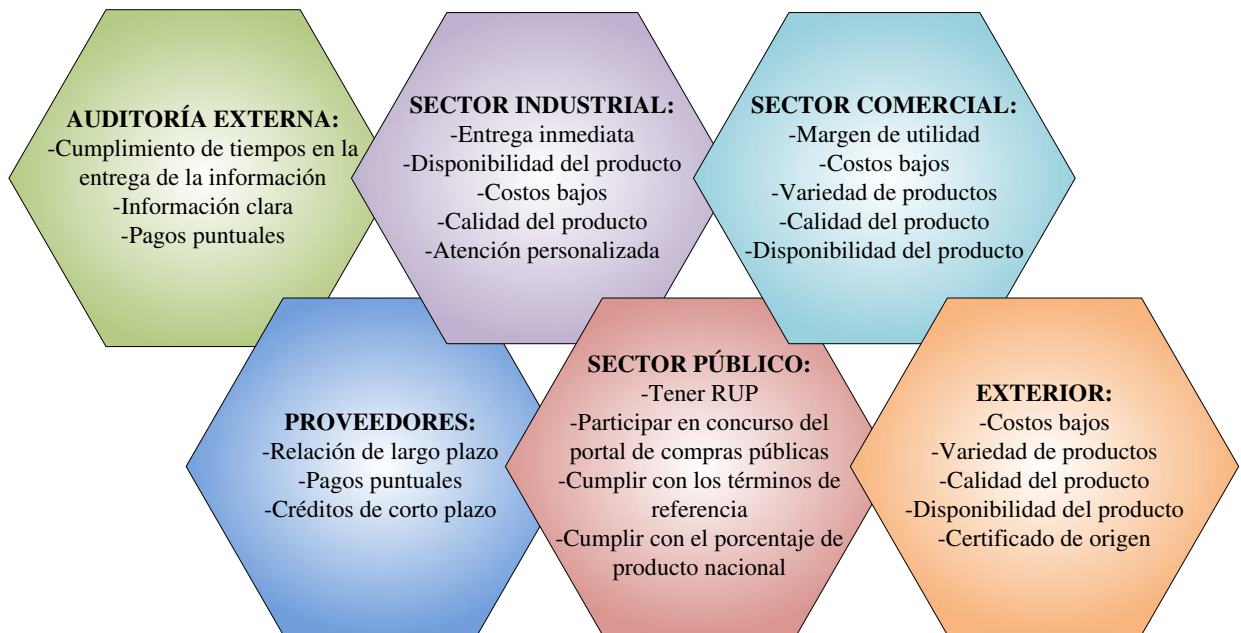
Dentro de los clientes externos también se encuentran los proveedores, que son tanto nacionales como extranjeros.

Gráfico No. 2 CLIENTES EXTERNOS



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: La Autora

Cuadro No. 3 DEMANDAS DE LOS CLIENTES EXTERNOS



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: La Autora

A continuación se detallan algunos de sus principales clientes externos:

a.- Sector industrial

XPC Mayoristas en soluciones informáticas: Es un mayorista ecuatoriano de partes, piezas, periféricos de equipos de computación y soluciones informáticas. Representan a las mejores marcas del sector informático. Cuentan con el aporte de profesionales con más de quince años de experiencia en la industria de la computación.

Pure Water: Es una empresa de purificación de agua que se encuentra por el lapso de 12 años en el mercado ecuatoriano. Poseen la tecnología PURE WATER de los Estados Unidos, más avanzada y única actualmente en el país en purificación de agua.

TerraFertil S.A.: Cuatro jóvenes empresarios y sobre todo amigos que se han conocido toda la vida, en una visión y reto personal de poder diferenciarse de lo tradicional en el mercado crean TerraFertil, dedicada a satisfacer las necesidades de sus consumidores y clientes con productos de calidad.

b.- Sector Comercial

Bravo Polo Cía. Ltda., no ha ingresado con mayor fuerza en este sector, debido a la dura competencia de marcas multinacionales que acaparan las perchas de las principales cadenas de ferreterías y papelerías del país. Sin embargo, la empresa cuenta con cuatro distribuidores, ubicados dos en Cuenca y dos en Quito.

c.- Sector Público

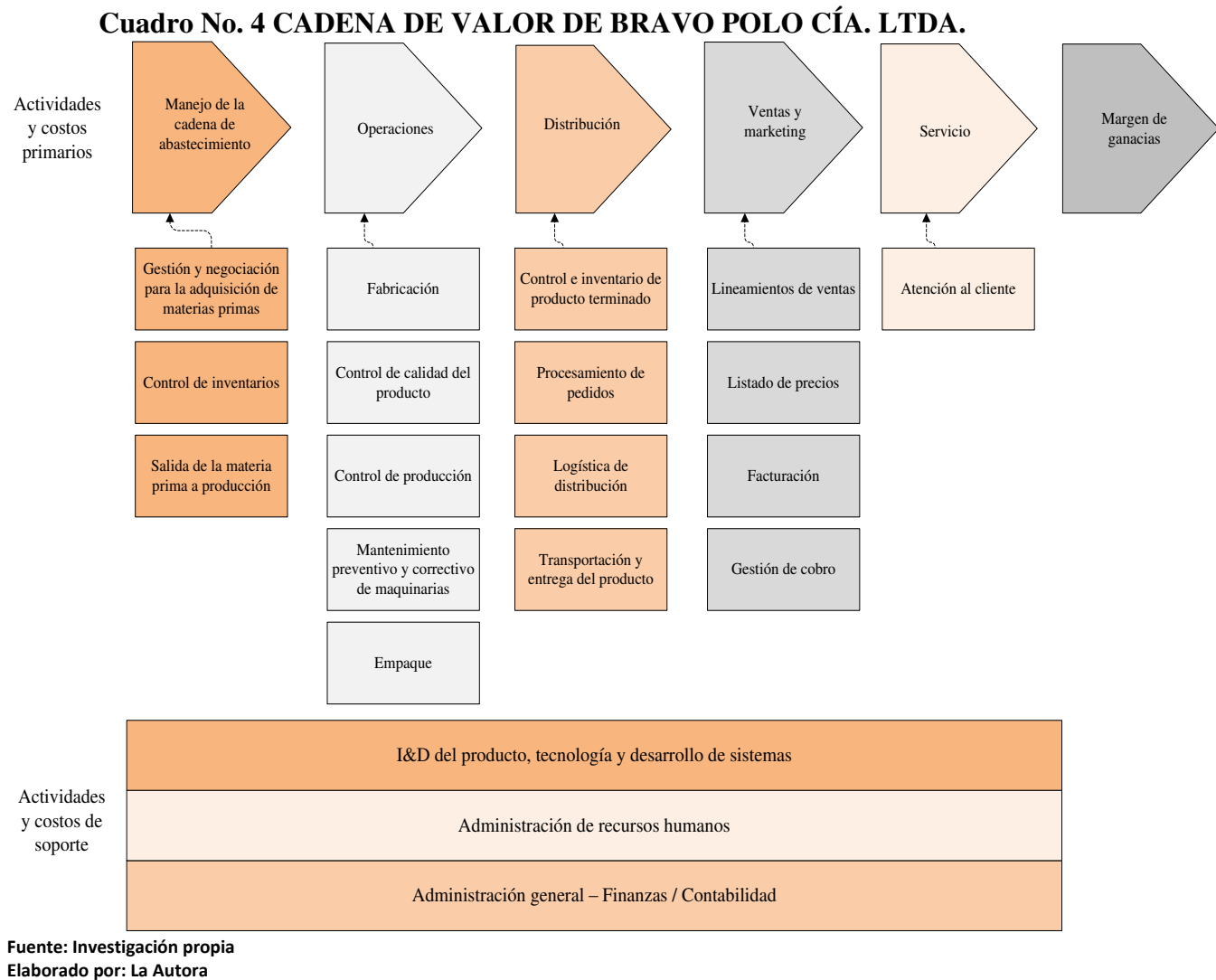
Consejo Nacional Electoral: El Consejo Nacional Electoral, autónomo y desconcentrado, garantiza el ejercicio de los derechos políticos que se expresan a través del sufragio así como los relativos a la organización política de la ciudadanía. Aporta a la construcción de una institucionalidad pública sólida y articulada.

d.- Exterior

Cantelmi C.A.: La empresa Cantelmi, C.A. opera con éxito desde 1990 en el mercado de importación y distribución exclusiva para Venezuela de artículos para el hogar, jardinería, ferretería y tiempo libre.

Desde hace años líder en Venezuela en su sector, Cantelmi ha conquistado progresivamente cuotas en el mercado nacional, en particular el área de distribución al mayor, gracias al elevado nivel cualitativo de los productos que importa y distribuye puntualmente a su clientela.

2.1.1.2 Cadena de valor



2.1.1.3 Análisis financiero

La empresa mantiene alrededor de 350 clientes constantes, ninguno de ellos representa el 15% del total de las ventas.

Las ventas totales, durante el año 2009 fueron superiores a los 600 mil dólares y para el año 2010 se observó un decremento, como se muestra en el cuadro No. 5, el estado de pérdidas y ganancias detallado se presenta en el Anexo 2.

Cuadro No. 5 VENTAS DE BRAVO POLO CÍA. LTDA.

INGRESOS	2009	2010
Ventas netas locales gravadas con tarifa 12%	688.662,62	595.611,64
Ventas netas locales gravadas con tarifa 0%	28.215,06	-
TOTAL	718.886,68	595.611,64

Fuente: Estados Financieros BRAVO POLO CÍA. LTDA.

Elaborado por: La Autora

Las ventas al sector industrial de cintas autoadhesivas con o sin impresión, representan el mayor porcentaje de los ingresos tanto para el año 2009 como para el año 2010. Los porcentajes de ventas por cada tipo de cliente varían de un año a otro, como se observa en los siguientes cuadros:

Cuadro No. 6 VENTAS POR TIPOS DE CLIENTES EXTERNOS - 2009

CLIENTES	% VTAS.	VALOR VENTAS
Exportaciones	15%	107.833,00
Sector comercial	5%	35.944,33
Sector público	20%	143.777,34
Sector industrial	60%	431.332,01
TOTAL DE VENTAS	100 %	718.886,68

Fuente: Estados Financieros BRAVO POLO CÍA. LTDA.

Elaborado por: La Autora

Cuadro No. 7 VENTAS 2010 POR TIPOS DE CLIENTES EXTERNOS - 2010

CLIENTES	% VTAS.	VALOR VENTAS
Exportaciones	15%	89.341,75
Sector comercial	5%	29.780,58
Sector público	0%	-
Sector industrial	80%	476.489,31
TOTAL DE VENTAS	100%	595.611,64

Fuente: Estados Financieros BRAVO POLO CÍA. LTDA.

Elaborado por: La Autora

Se realizó el análisis del nivel de liquidez, en el que se notó una disminución del 12% para el año 2010 en comparación con el año 2009. Además, se observó que el nivel de inmovilizados se incrementó del 48% en el 2009 al 60% en el 2010, lo que significa un aumento del 12%, es decir se han hecho adquisiciones de activos fijos en la Compañía, todo esto se muestra en el Cuadro No. 8 y Gráfico No. 3. El estado de situación detallado del cual se obtuvo la información se presenta en el Anexo 1.

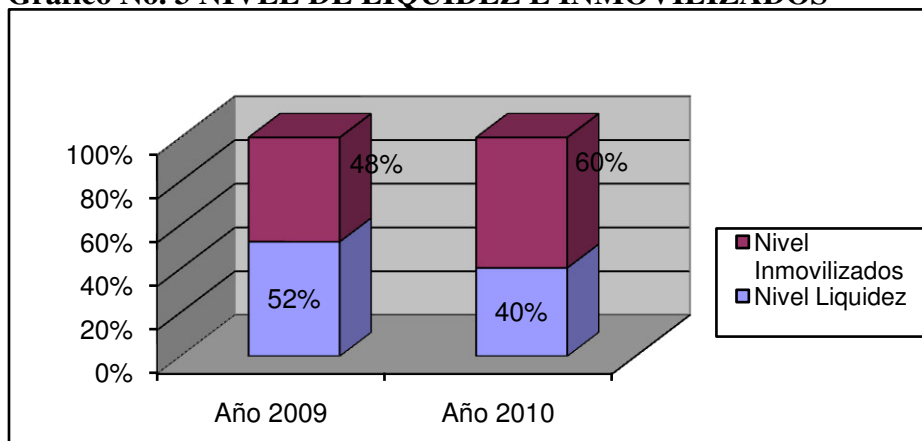
Cuadro No. 8 NIVEL DE LIQUIDEZ E INMOVILIZADOS

	BRAVO POLO CÍA. LTDA.	
	Año 2009	Año 2010
Nivel Liquidez	52%	40%
Nivel Inmovilizados	48%	60%

Fuente: Estados Financieros BRAVO POLO CÍA. LTDA.

Elaborado por: La Autora

Gráfico No. 3 NIVEL DE LIQUIDEZ E INMOVILIZADOS



Fuente: Estados Financieros BRAVO POLO CÍA. LTDA.

Elaborado por: La Autora

En la identificación de las razones de liquidez, se obtuvo la razón corriente que para el año 2010 se incrementó en un 13% con relación al año 2009, lo que significa que la empresa está en capacidad de afrontar compromisos de corto plazo. Determinando el coeficiente de liquidez, el indicador da como resultado un dato más real, que muestra que la compañía si está en capacidad de cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

Por otro lado, se determinó el capital de trabajo, que en el año 2009 fue de 101.246,00 y para el año 2010, disminuyó a 93.740,19.

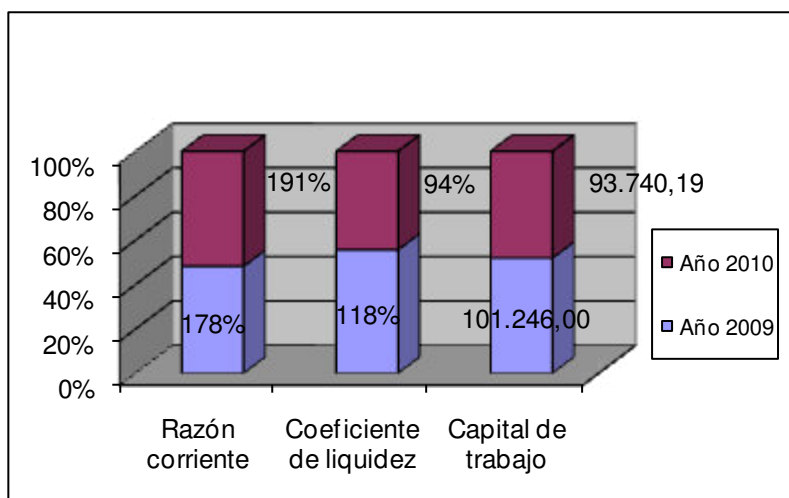
Cuadro No. 9 RAZÓN CORRIENTE, COEFICIENTE DE LIQUIDEZ Y CAPITAL DE TRABAJO

	BRAVO POLO CÍA. LTDA.	
	Año 2009	Año 2010
Razón corriente	178%	191%
Coeficiente de liquidez	118%	94%
Capital de trabajo	101.246,00	93.740,19

Fuente: Estados Financieros BRAVO POLO CÍA. LTDA.

Elaborado por: La Autora

Gráfico No. 4 RAZÓN CORRIENTE, COEFICIENTE DE LIQUIDEZ Y CAPITAL DE TRABAJO



Fuente: Estados Financieros BRAVO POLO CÍA. LTDA.
Elaborado por: La Autora

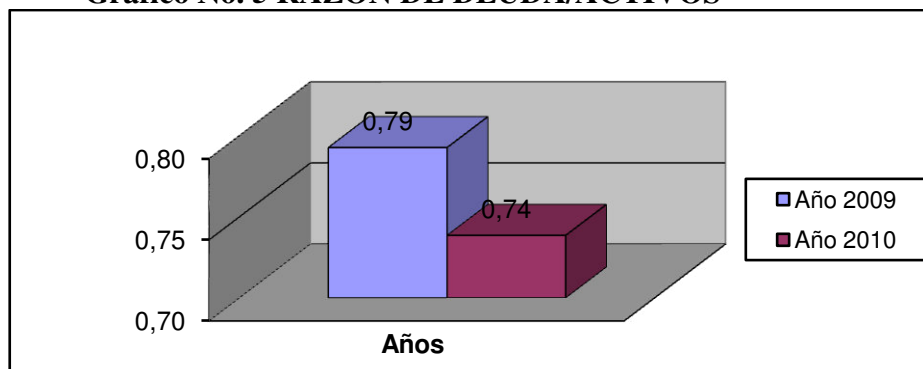
La razón de deuda/activos, presenta un resultado razonable, para el año 2010 disminuyó comparado con el año 2009, como se observa en el Cuadro No. 10 y en el Gráfico No. 5.

Cuadro No. 10 RAZÓN DE DEUDA/ACTIVOS

Razón de deuda/activos	
Año 2009	Año 2010
0,79	0,74

Fuente: Estados Financieros BRAVO POLO CÍA. LTDA.
Elaborado por: La Autora

Gráfico No. 5 RAZÓN DE DEUDA/ACTIVOS



Fuente: Estados Financieros BRAVO POLO CÍA. LTDA.
Elaborado por: La Autora

La razón de deuda a capital se muestra elevada, representa un exceso de deuda comparado con el capital, sin embargo, para el año 2010 disminuyó a 2,82, aunque sigue siendo elevado.

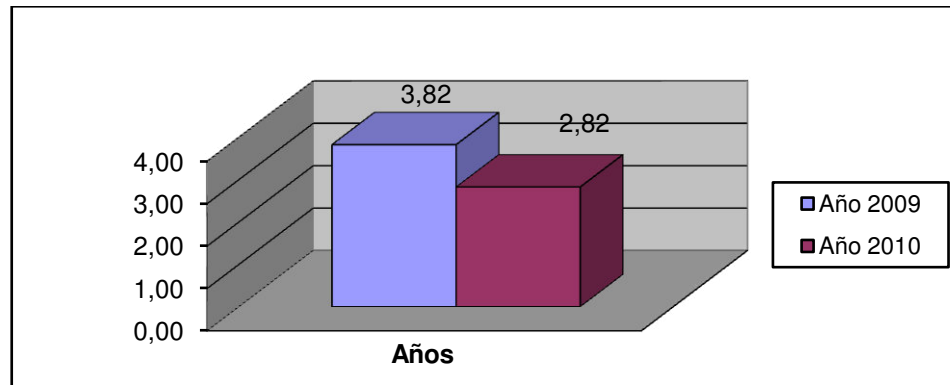
Cuadro No. 11 RAZÓN DE DEUDA A CAPITAL

Razón de deuda a capital	
Año 2009	Año 2010
3,82	2,82

Fuente: Estados Financieros BRAVO POLO CÍA. LTDA.

Elaborado por: La Autora

Gráfico No. 6 RAZÓN DE DEUDA A CAPITAL



Fuente: Estados Financieros BRAVO POLO CÍA. LTDA.

Elaborado por: La Autora

La razón de deuda de largo plazo/capital presenta un resultado elevado, confirma que en relación al capital la Compañía mantiene deudas a largo plazo que aunque disminuyen para el año 2010 a 2,02, sigue siendo un valor superior a lo aceptable, como se muestra en el Cuadro No. 12 y el Gráfico No. 7.

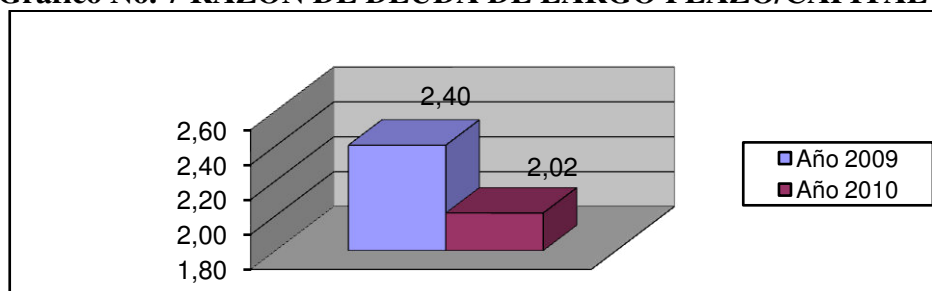
Cuadro No. 12 RAZÓN DE DEUDA DE LARGO PLAZO/CAPITAL

Año 2009	Año 2010
2,40	2,02

Fuente: Estados Financieros BRAVO POLO CÍA. LTDA.

Elaborado por: La Autora

Gráfico No. 7 RAZÓN DE DEUDA DE LARGO PLAZO/CAPITAL



Fuente: Estados Financieros BRAVO POLO CÍA. LTDA.
Elaborado por: La Autora

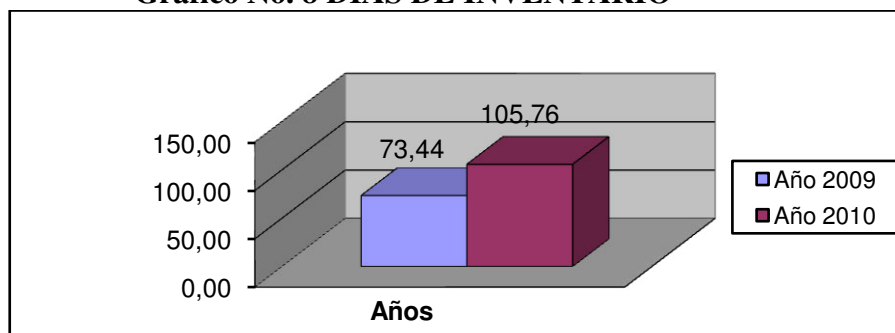
Se realizó el análisis de días de inventario, como resultado se observa que para el año 2009 los inventarios rotaron cada 73,44 días, mientras que para el año 2010 los días de rotación de inventario se incrementaron a 105,76.

Cuadro No. 13 DÍAS DE INVENTARIO

Año 2009	Año 2010
73,44	105,76

Fuente: Estados Financieros BRAVO POLO CÍA. LTDA.
Elaborado por: La Autora

Gráfico No. 8 DÍAS DE INVENTARIO



Fuente: Estados Financieros BRAVO POLO CÍA. LTDA.
Elaborado por: La Autora

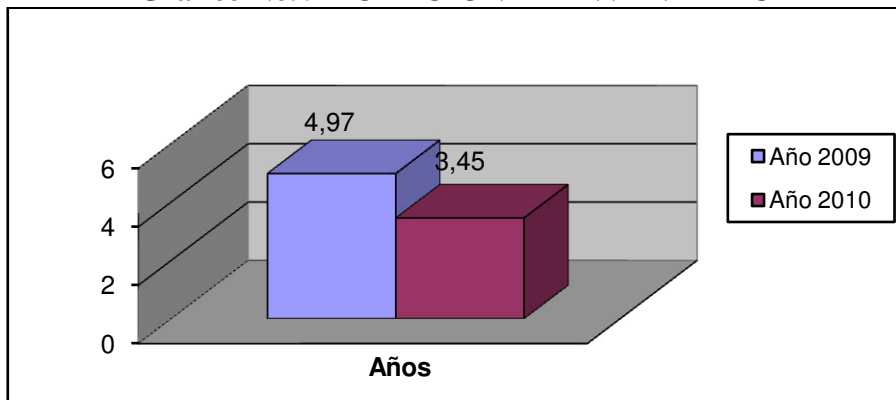
En el Cuadro No. 14, se observa que la rotación del inventario durante el 2009, fue de 4,97 para el 2009 y de 3,45 veces para el 2010, lo que significa que los inventarios rotaron aproximadamente 4 veces en el 2009 y 3 veces en el 2010, dicho de otra forma: los inventarios se vendieron cada tres meses (12/4) en el 2009 y cada cuatro meses en el 2010. Las mercancías permanecieron 3 y 4 meses en el almacén antes de ser vendidas.

Cuadro No. 14 ROTACIÓN DE INVENTARIO

Año 2009	Año 2010
4,97	3,45

Fuente: Estados Financieros BRAVO POLO CÍA. LTDA.
Elaborado por: La Autora

Gráfico No. 9 ROTACIÓN DE INVENTARIO



Fuente: Estados Financieros BRAVO POLO CÍA. LTDA.
Elaborado por: La Autora

2.1.1.4 Análisis FODA

La matriz FODA, se obtuvo mediante la realización de un taller en el que participaron algunos integrantes de Bravo Polo Cía. Ltda., quienes asignaron peso a cada uno de los factores conforme su experiencia y conocimiento de la empresa. Debiendo identificarse las fortalezas y debilidades por cada área funcional de la compañía, ésta por ser pequeña en su estructura se consolidó en una sola matriz, pero para realizar un mejor análisis, se clasificarán de acuerdo a tres áreas:

2.1.1.1.3 Fortalezas

Área de Marketing:

- Base de clientes atractiva
- Servicio más directo y rápido
- Capacidades para brindar un buen servicio al cliente

- Conocimiento y experiencia sobre la industria.
- Conocimiento de la competencia

Área de Producción:

- Certificado de origen para cintas de embalaje con impresión
- Ventaja de economía de escala
- Registro de la Marca Polo

Área Financiera:

- Situación financiera sólida

2.1.1.1.4 **Debilidades**

Área de Marketing:

- Débil imagen de marca
- No cuentan con una fuerza de ventas
- Falta de incursión en el comercio electrónico

Área de Producción:

- Débil red de distribución global
- No cuenta con un rumbo estratégico claro
- Capacidades de innovación de producto débiles
- Estrecha relación de atributos de productos con relación al de los rivales
- Desaprovechamiento de los recursos tecnológicos

Área Financiera:

- Nivel de endeudamiento elevado

2.1.1.5 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Cuadro No. 15 MATRIZ EFI

FACTORES INTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
Fortalezas			
1. Base de clientes atractiva	0.06	4	0.24
2. Situación financiera sólida	0.03	3	0.09
3. Certificado de origen para cintas de embalaje con impresión	0.04	3	0.12
4. Servicio más directo y rápido	0.07	4	0.28
5. Registro de la Marca Polo	0.05	3	0.15
6. Ventaja de economía de escala	0.05	4	0.20
7. Capacidades para brindar un buen servicio al cliente	0.07	4	0.28
8. Conocimiento y experiencia sobre la industria.	0.04	3	0.12
9. Conocimiento de la competencia	0.04	3	0.12
Debilidades			
11. Débil imagen de marca	0.09	2	0.18
12. No cuentan con una fuerza de ventas	0.05	2	0.10
13. Débil red de distribución global.	0.07	1	0.07
14. No cuenta con un rumbo estratégico claro.	0.08	1	0.08
15. Capacidades de innovación de producto débiles	0.08	1	0.08
16. Estrecha relación de atributos de productos con relación al de los rivales.	0.04	1	0.04
17. Desaprovechamiento de los recursos tecnológicos.	0.07	1	0.07
18. Falta de incursión en el comercio electrónico	0.05	2	0.10
19. Nivel de endeudamiento elevado	0.02	1	0.02
Total	1.00		2.34

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La Autora

De los resultados obtenidos, se observa que se dio un mayor peso a la “débil imagen de la marca Polo” con un 0.18, ya que comparado con la competencia, es menor. Existen marcas posicionadas en la mente del consumidor, como son 3M, Abro y Tesa, que tienen en el mercado un tiempo muy superior al de Bravo Polo Cía. Ltda.

Se observa una puntuación ponderada de 0.10 tanto para “No cuentan con una fuerza de ventas” y para “Falta de incursión en el comercio electrónico”, dos debilidades

importantes que impiden el crecimiento de la compañía, por lo que se deberán definir estrategias enfocadas a eliminarlas.

Con un peso de 0.08, se observa a que “no cuenta con un rumbo estratégico claro”, ya que no se encuentra establecida la misión y visión de la compañía que dirijan el rumbo de la empresa y por lo tanto el accionar de los empleados para su cumplimiento, además, con el mismo puntaje se observa a “capacidades de innovación de productos débiles”, ya que el cliente no percibe un producto diferenciado al momento de adquirir el bien, le da lo mismo comprar una u otra marca.

El resultado de las puntuaciones ponderadas de 2.34, evidencia una leve debilidad interna de la compañía, debido a que el puntaje promedio de la matriz es 2.5, lo que significa que los valores muy por debajo de éste, caracterizan a las organizaciones que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy superiores a 2.5 indican una posición interna fuerte.

2.1.2 Análisis externo

2.1.2.1 Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter

En el modelo de las fuerzas competitivas intervienen 5 factores que interactúan en la economía y que permiten “diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en un mercado y evaluar la fortaleza e importancia de cada una.”³¹

El modelo se representa mediante un diagrama, en el que se describen cada uno de los factores que se relacionan entre sí dentro de un entorno denominado mercado. A continuación se describen cada uno de los factores que intervienen en el modelo:

³¹ Thompson, A. y A.J. Strickland, *op. cit.*, p. 54.

Rivalidad entre vendedores competidores

Este es el factor más fuerte de los 5 que intervienen en el modelo, se realiza mediante la identificación de la competencia por ganar una mejor posición en el mercado, mayores ventas y ventajas competitivas, para lograr la atención y fidelidad del consumidor.

En el caso de la industria de cintas autoadhesivas, existen importantes empresas en el mercado que compiten por captar la mayor cantidad de clientes, como son 3M, ABRO y TESA, que cuentan con el respaldo de años de experiencia, conocimiento del mercado, conocimiento del consumidor y variedad de productos. Estas empresas de origen extranjero se han instalado en el país para fabricar y ganar mercado, convirtiéndose en las preferidas del consumidor.

En el sector comercial la imagen de estas marcas están bien posicionadas en la mente del consumidor, como productos que ofrecen calidad a buen precio, por lo que se las puede ubicar fácilmente en las principales ferreterías y papelerías del país.

Al consumidor del sector industrial, a criterio del Gerente de Bravo Polo Cía. Ltda. no le interesa la marca, el cliente busca buen precio, que el producto se adapte a sus necesidades y la calidad, por lo que la empresa ha logrado ganar mercado en este sector, compitiendo con estas grandes empresas y satisfaciendo la demanda que no es totalmente satisfecha por estas.

Nuevos actores potenciales

Las barreras de entrada en esta industria son bajas, la amenaza de entrada de nuevos actores son altas, pueden ingresar fácilmente nuevos competidores en el mercado, siempre que tengan el recurso económico necesario para realizar la inversión en maquinarias que es

lo más costoso, aproximadamente el precio de 2 máquinas SIAT necesarias y básicas para empezar a operar ascienden a 600 mil dólares.

Empresas de otras industrias que ofrecen productos sustitutos

Los productos que en alguno de sus usos podría sustituir el uso de las cintas autoadhesivas, son: el pegamento, las grapas industriales, las barras de silicón y el papel contac.

La compañía provee cintas autoadhesivas desde escritorio hasta de embalaje, por lo que podría tener diferentes productos sustitutos, como por ejemplo: en el caso de oficinas, se podría sustituir las cintas autoadhesivas de escritorio por pegamento, en las cintas de embalaje de cartón podrían ser reemplazadas por grapas industriales, las cintas doble faz se pueden reemplazar con silicón y el papel contac en caso de que no se tenga al alcance una cinta autoadhesiva podría cumplir similar función.

Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación del sector comercial (autoservicios) es alto, son ellos quienes definen las condiciones de la negociación, como son el precio, el margen de utilidad, la cantidad. El costo de poder cambiarse a otras marcas es bajo para el comprador.

El poder de negociación del sector industrial es bajo, en este caso el vendedor es el que determina las características y condiciones de la venta. El comprador aprecia mucho la atención personalizada y rápida que no obtiene en las otras empresas de la competencia.

Poder de negociación de los proveedores

Se mantienen relaciones comerciales con proveedores tanto nacionales como internacionales, siendo el poder de negociación de los proveedores internacionales de materia prima elevado, pues al no contar a nivel nacional con el insumo para la elaboración de las cintas se tiene que depender de la importación. Los miembros de la industria incurrirían en altos costos al cambiarse a otro proveedor, lo que le da mayor poder de negociación para el proveedor.

2.1.2.2 Análisis Pest

POLÍTICO

La política en el Ecuador ha sido un tema complejo caracterizado por la inestabilidad derivada de los continuos cambios gubernamentales que se han dado durante un largo tiempo de periodos presidenciales. Desde 1996, ningún Presidente de la República ha logrado terminar su mandato político en el Ecuador, a excepción del actual periodo presidencial que inició sus actividades en el año 2006 y se ha mantenido durante los últimos 5 años. Las crisis presidenciales caracterizadas por las luchas entre el poder ejecutivo y el poder legislativo han sido frecuentes en el país.

Al igual que la mayoría de países de la región, la economía ecuatoriana es dependiente y vulnerable a las contingencias y dinámicas del mercado externo, a la lógica de negociación de las políticas acordadas con los organismos financieros internacionales y a los efectos derivados de los desastres naturales que amenazan constantemente la sostenibilidad alimentaria y económica de la población.

Al finalizar la década de los noventa, la economía ecuatoriana tuvo sus momentos más críticos al evidenciar su fragilidad frente a factores externos como son las variaciones del precio del petróleo, la crisis financiera asiática y factores internos consecuencia de los desastres naturales como el fenómeno El Niño de 1997 y 1998.

A estos factores se le agregó la veloz depreciación del sucre, la crisis del sistema financiero que significó la congelación de los depósitos bancarios de la población en 1999, la aceleración de la inflación, la caída de los ingresos reales, el incremento del desempleo y la reducción de políticas de protección de parte del Estado, se configuró una grave crisis que trajo consigo un elevado crecimiento de la pobreza en el país. Luego vino la dolarización, que produjo una relativa recuperación económica, con la dolarización, vino la ansiada estabilidad pero el blindaje no es absoluto.

El país también se ha caracterizado por la inseguridad jurídica que no es otra cosa que la impredecibilidad o la incertidumbre del esquema legal y político, generando inseguridad para la inversión extranjera.

ECONÓMICO

El desarrollo de las economías no tiene una trayectoria lineal, sino cíclica; es decir, registra fases de expansión, auge, crisis, recesión y depresión. Estas fases se hacen evidentes a través de determinadas variables macroeconómicas, tales como el producto, la inversión, la rentabilidad de las empresas, etc.

Datos históricos del período 1995 – 2010, muestran una gran inestabilidad en la tasa de crecimiento del producto interno bruto, variable que resume el comportamiento

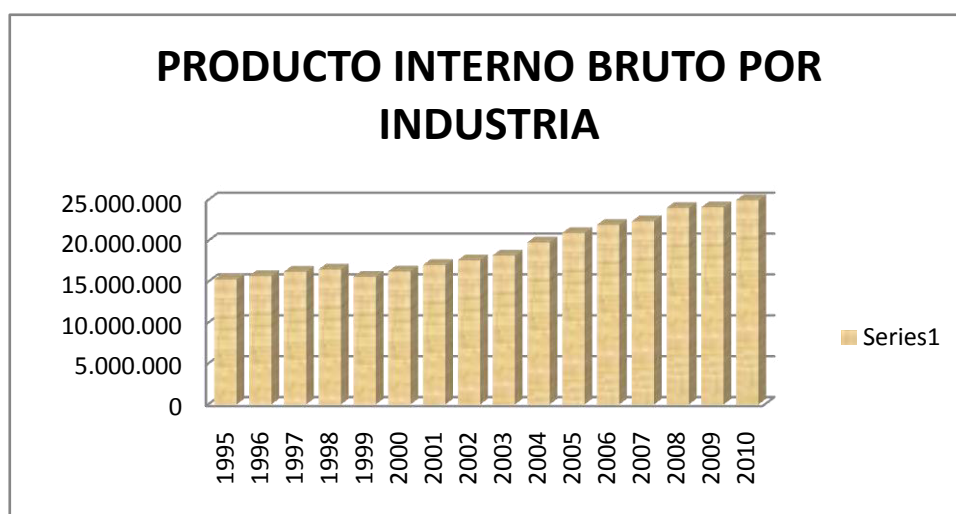
global de la economía ecuatoriana y, que a primera vista, ya evidencia su carácter cíclico, como se observa a continuación.

Cuadro No. 16 PRODUCTO INTERNO BRUTO POR INDUSTRIA

PRODUCTO INTERNO BRUTO POR INDUSTRIA		
Período / Industrias	PIB	VARIACIÓN ANUAL
1995	15.295.753	1,06%
1996	15.719.595	2,77%
1997	16.232.927	3,27%
1998	16.514.237	1,73%
1999	15.633.355	-5,33%
2000	16.282.908	4,15%
2001	17.057.245	4,76%
2002	17.641.924	3,43%
2003	18.219.436	3,27%
2004	19.827.114	8,82%
2005	20.965.934	5,74%
2006	21.962.131	4,75%
2007	22.409.653	2,04%
2008	24.032.489	7,24%
2009	24.119.455	0,36%
2010	24.983.318	3,58%

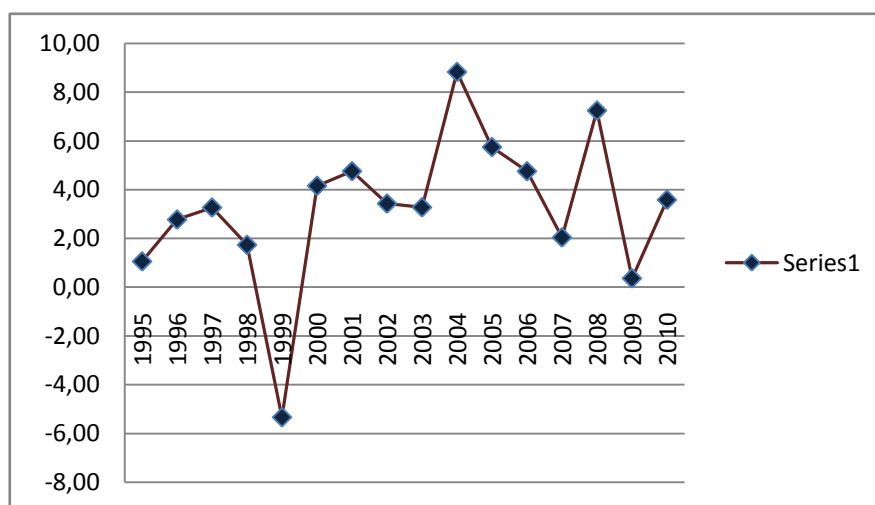
Fuente: BCE
Elaborado por: La Autora

Gráfico No. 10 PRODUCTO INTERNO BRUTO POR INDUSTRIA 1995-2010



Fuente: BCE
Elaborado por: La Autora

Gráfico No. 11 TASAS DE VARIACIÓN ANUAL PIB 1995-2010
Millones de dólares



Fuente: BCE
 Elaborado por: La Autora

En el año 2010, el PIB per cápita se incrementó en 2.12% (al pasar de USD 1,722.2 en 2009 a USD 1,758.8 en 2010), resultado de la recuperación de la crisis económica mundial del año 2009. El crecimiento del PIB en el 2010 fue de 3.58%³².

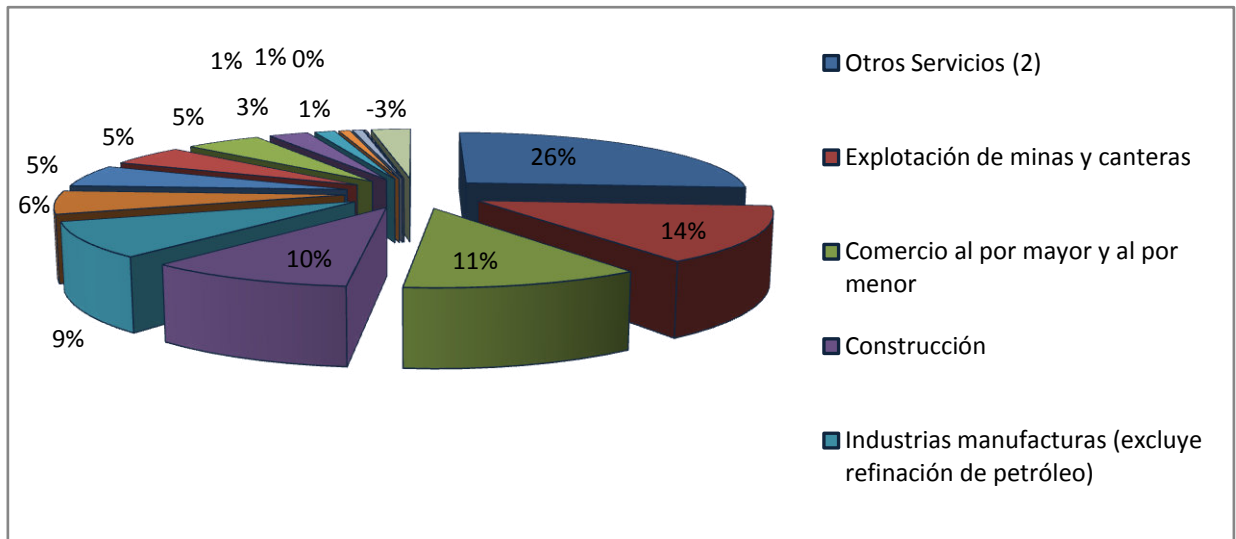
El Producto Interno Bruto del país, presentó mayores incrementos en los años 2004 y 2008, mientras que se evidenció un decremento muy importante en el año 1999, debido a que ésta fue una época de profunda recesión seguida por agudas crisis causadas por varios factores políticos, económicos y sociales generándose una crisis financiera de gran importancia en la historia económica del país.

Se realizó un análisis del PIB por industria, en el que se identificó aquellas que tienen una mayor participación dentro del PIB total, como son: Otros servicios (Incluye hoteles, bares y restaurantes; Comunicaciones; Alquiler de vivienda; Servicios a las empresas y a los hogares; Educación; y Salud) con un 26% de participación, explotación

³² www.bce.fin.ec

de minas y canteras con un 14%, comercio al por mayor y por menor con un 11% y construcción con un 10%, los demás tienen una menor proporción en el Producto Interno Bruto, como se muestra en el siguiente gráfico.

Gráfico No. 12 PIB POR INDUSTRIAS 2010



Fuente: BCE
Elaborado por: La Autora

SOCIAL

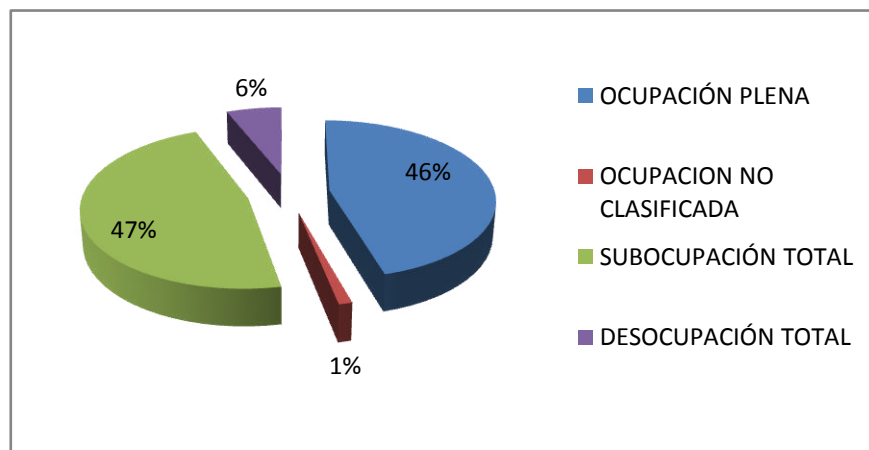
El desempleo y subempleo aumenta día a día. La esperanza de los jóvenes está puesta en el éxodo hacia el exterior. La emigración campo-ciudad crece por falta de oportunidades productivas en el agro y en las grandes ciudades como Quito y Guayaquil se multiplican los suburbios, el hacinamiento, la delincuencia, la inseguridad ciudadana.

El crecimiento del Estado, en la actualidad se sustenta en la inversión pública, se han creado plazas de trabajo en el sector público, sin embargo, el Estado no debe olvidar el papel crucial que tiene el sector privado al momento de crear empleos formales. La

seguridad jurídica, la solidez institucional y el modelo económico deben ser coherentes para fomentar las inversiones, pues de lo contrario los capitales fugan a otras latitudes.

A diciembre del 2010 se muestra una ocupación plena del 46%, ocupación no clasificada del 1%, subocupación total del 47% y una desocupación total del 6%, como se observa en el siguiente gráfico:

Gráfico No. 13 INDICADORES DE COYUNTURA DEL MERCADO LABORAL ECUATORIANO 2010

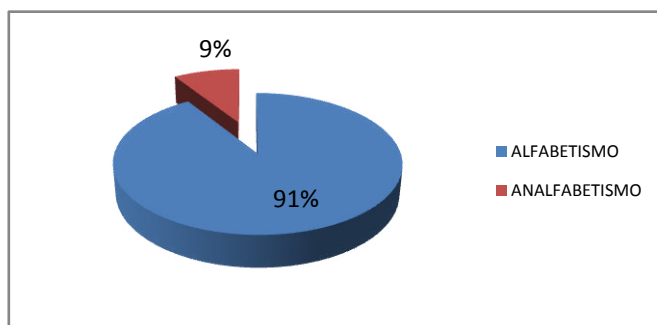


Fuente: BCE
Elaborado por: La Autora

En el país la educación pública paulatinamente se está volviendo gratuita; su demanda se incrementa debido a la falta de medios económicos.

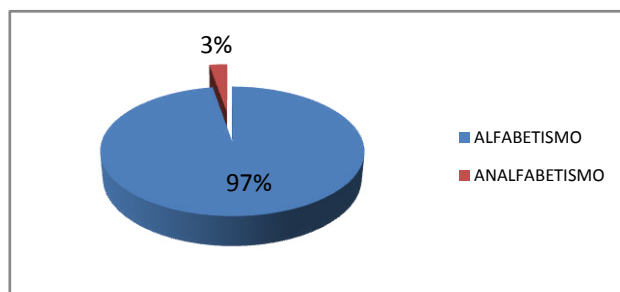
Fuentes oficiales al 2001, muestran un porcentaje de alfabetismo del 91% y de analfabetismo del 9%; y, para el año 2007, según fuentes no oficiales, muestran que el alfabetismo aumentó a 97% mientras que el analfabetismo disminuyó al 3%.

Gráfico No. 14 CONDICIÓN DE ALFABETISMO 2001



Fuente: INEC
Elaborado por: La Autora

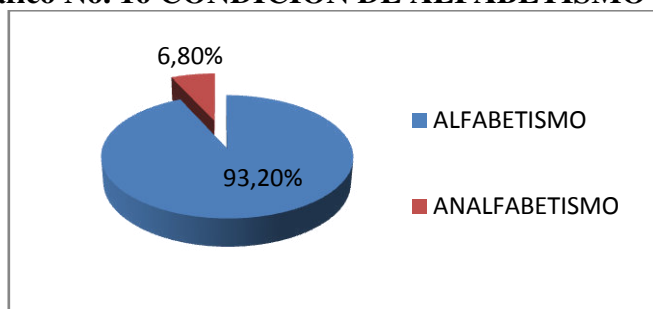
Gráfico No. 15 CONDICIÓN DE ALFABETISMO 2007



FUENTE: www.educacionenvalores.org
Elaborado por: La Autora

Para el año 2010, según las estadísticas del INEN se observa un porcentaje de analfabetismo del 6,80, lo que muestra una reducción de 2,2% en comparación con el analfabetismo del año 2001.

Gráfico No. 16 CONDICIÓN DE ALFABETISMO 2010



Fuente: INEC
Elaborado por: La Autora

En países como el Ecuador, el volumen de ahorro interno es muy limitado debido a que las rentas personales no son elevadas, el salario mínimo vital es de USD \$ 264 por trabajador, más las cargas sociales correspondientes, que son asumidas por el empresario.

TECNOLÓGICO

Según la información del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, el uso del computador en los hogares en lo que va del año 2011 es del 27%, el acceso a internet es bajo, se encuentra en un 11,8% a diferencia del uso del celular que corresponde a un 80,1% de la población que tienen acceso al mismo, como se observa en el cuadro No. 17.

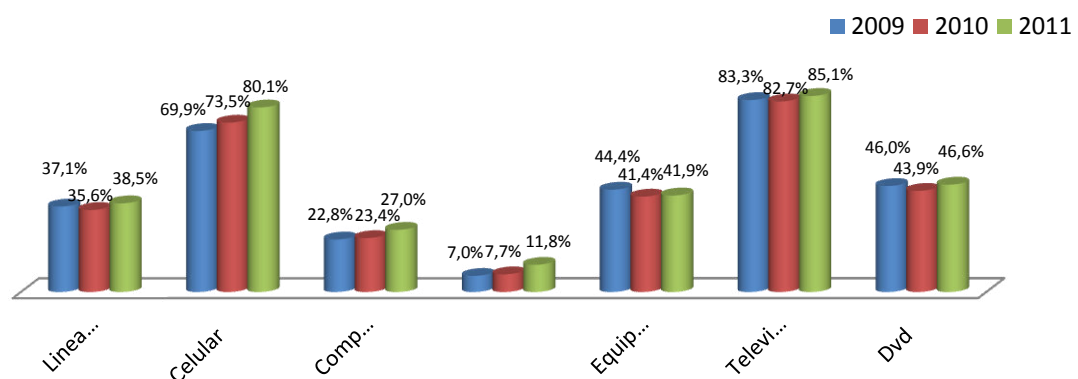
Cuadro No. 17 EQUIPAMIENTO EN EL HOGAR: NACIONAL

<i>Equipamiento en el hogar: Nacional</i>	2009	2010	2011
<i>Línea telefónica</i>	37,1%	35,6%	38,5%
<i>Celular</i>	69,9%	73,5%	80,1%
<i>Computadora</i>	22,8%	23,4%	27,0%
<i>Acceso a internet</i>	7,0%	7,7%	11,8%
<i>Equipo de Sonido</i>	44,4%	41,4%	41,9%
<i>Televisión</i>	83,3%	82,7%	85,1%
<i>Dvd</i>	46,0%	43,9%	46,6%

Fuente: INEC

Elaborado por: INEC

Gráfico No. 17 EQUIPAMIENTO DEL HOGAR: NACIONAL



Fuente: INEC

Elaborado por: INEC

A nivel nacional, hasta el año 2010, solo el 29% de la población ha usado internet, siendo ésta una herramienta básica en la actualidad dentro del mundo de los negocios, es un aspecto clave de considerar al momento de incursionar en el comercio electrónico.

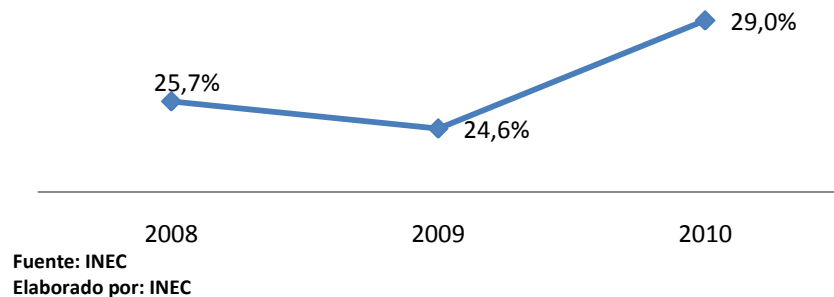
Cuadro No. 18 PORCENTAJE DE POBLACIÓN QUE HA USADO INTERNET

<i>Nacional</i>			
Ha usado internet	2008	2009	2010
	25,7%	24,6%	29,0%

Fuente: INEC

Elaborado por: INEC

Gráfico No. 18 USO DE INTERNET (NACIONAL)



Del 29% de la población que ha usado internet en el año 2010, el 40% lo han usado para educación y aprendizaje, en menor proporción lo han usado para obtener información y un tercer motivo, es por comunicación en general, como se observa en el cuadro a continuación.

Cuadro No. 19 MOTIVO DEL USO DE INTERNET

<i>Uso de Internet: Nacional</i>			
	2008	2009	2010
<i>Educación y aprendizaje</i>	40,1%	38,7%	40,0%
<i>Obtener información</i>	23,4%	30,0%	27,2%
<i>Comunicación en general</i>	23,9%	18,9%	22,4%
<i>Por razones de trabajo</i>	7,3%	7,8%	5,3%
<i>Otro</i>	5,3%	4,4%	5,0%

Fuente: INEC

Elaborado por: INEC

Gráfico No. 19 MOTIVO DEL USO DE INTERNET (NACIONAL)



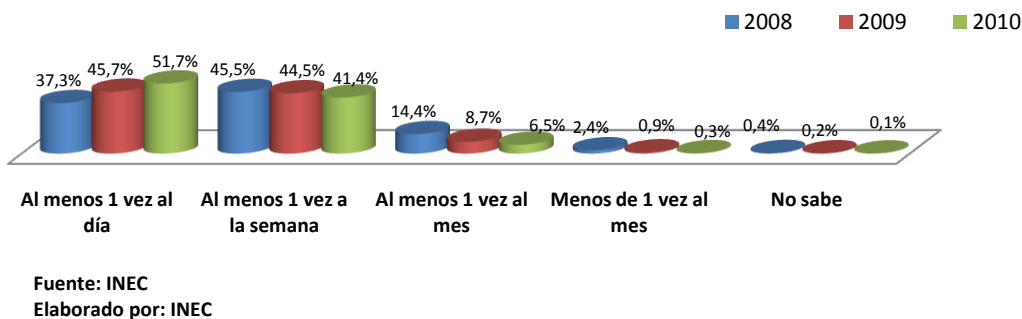
La mayoría de las personas ingresan al menos 1 vez al día, en el año 2010 fueron 51.7%, y usaron al menos 1 vez a la semana el 41.4%.

Cuadro No. 20 FRECUENCIA DEL USO DE INTERNET

Frecuencia de uso	2008	2009	2010
<i>Al menos 1 vez al día</i>	37,3%	45,7%	51,7%
<i>Al menos 1 vez a la semana</i>	45,5%	44,5%	41,4%
<i>Al menos 1 vez al mes</i>	14,4%	8,7%	6,5%
<i>Menos de 1 vez al mes</i>	2,4%	0,9%	0,3%
<i>No sabe</i>	0,4%	0,2%	0,1%

Fuente: INEC
Elaborado por: INEC

Gráfico No. 20 FRECUENCIA DEL USO DE INTERNET (NACIONAL)



El uso del internet a nivel nacional, está relacionado en mayor proporción con el sector público, que desde hace algunos años atrás, ha implementado sistemas financieros en línea de uso obligatorio, por lo que los empleados del Gobierno tienen mayor acceso a este servicio, en el 2010 representaron el 85.9%. A diferencia del sector privado, en el que existe más restricción en el uso de internet, la participación del asalariado privado en el uso del internet es del 66%.

Cuadro No. 21 SECTORES, USO DE INTERNET

<i>Uso de internet: Nacional</i>			
	2008	2009	2010
<i>Empleado Gobierno</i>	79,6%	81,7%	85,9%
<i>Asalariado Privado</i>	57,2%	61,9%	66,0%

Fuente: INEC

Elaborado por: INEC

2.1.2.3 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Para la elaboración de la matriz EFE, se realizó una lista con las oportunidades y amenazas que afectan a la empresa y su industria, se asignaron ponderaciones a cada uno de los factores como se muestra en el Cuadro No. 22.

Cuadro No. 22 MATRIZ EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
Oportunidades			
1. Posibilidad de incrementar ventas en el sector comercial	0,06	4	0,24
2. Posibilidad de ingresar en el comercio electrónico	0,04	4	0,16
3. Incrementar los canales de distribución	0,05	3	0,15
4. Posibilidad de realizar exportaciones a mercados internacionales	0,05	4	0,20
5. Aumento de la demanda de cintas autoadhesivas	0,05	3	0,15
6. Procesos electorales	0,05	4	0,20
7. Incremento del sector industrial en el país	0,07	3	0,21
8. Establecer alianzas estratégicas con otras empresas del sector	0,04	3	0,12
9. Nueva tecnología para la elaboración de cintas autoadhesivas	0,05	3	0,15
Amenazas			
11. Ingreso de nuevos competidores	0,09	1	0,09
12. Fuerte imagen de marca de la competencia	0,07	1	0,07
13. Cambios en las necesidades y gustos del comprador	0,06	2	0,12
14. Disminución de la demanda del producto	0,08	2	0,16
15. Regulaciones gubernamentales de la industria	0,06	1	0,06
16. Incremento de precios de materias primas	0,06	2	0,12
17. Incremento en el valor de la mano de obra	0,05	2	0,10
18. Nuevas tecnologías con precios no asequibles	0,07	2	0,14
Total	1,00		2,44

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La Autora

En la Matriz EFE, se observa que las oportunidades tienen mayor valor dentro de las puntuaciones ponderadas, por lo que se puede decir que tienen una gran importancia y deben ser aprovechadas, estas son:

- **Posibilidad de incrementar ventas en el sector comercial:** Constituye una gran oportunidad que la compañía debe aprovechar, de esta manera crecería su participación en el mercado dándose a conocer además la marca Polo a nivel nacional.
- **Posibilidad de realizar exportaciones a mercados internacionales:** La compañía dejó de exportar sus productos debido al incumplimiento del pago de los clientes, pero el Gerente General de la compañía considera que es un mercado muy

atractivo, por lo que se deberían tomar las precauciones necesarias para asegurar los pagos desde el exterior y así retomar este negocio sin correr altos riesgos.

- **El incremento del sector industrial en el país:** El sector industrial constituye el principal mercado de la compañía, por lo que el incremento de las industrias del país que demanden el producto es una gran oportunidad, es por esto, que la compañía deberá estar estratégicamente preparada para épocas de gran demanda.
- **Los procesos electorales:** Esta última, es una gran oportunidad debido a que cuando se dan los procesos electorales la demanda de cintas autoadhesivas por parte del sector público específicamente del Consejo Nacional Electoral, se incrementa, elevando significativamente las ventas de la compañía.

Por otro lado, entre las amenazas más importantes dentro del mercado, consta:

- **La disminución de la demanda:** Que podría darse por escasez de dinero, por recesión económica lo que impide a las empresas adquirir el producto, o simplemente, apliquen políticas para la utilización eficiente del producto, en la que se eliminen los desperdicios, esto generaría que el producto sea demandado en menores cantidades.

La suma de las puntuaciones ponderadas es 2,44 se ubica por debajo del promedio de 2,5, lo que indica que la empresa no está aprovechando las oportunidades ni evitando las amenazas.

2.1.2.4 Matriz de perfil competitivo

Los principales competidores de Bravo Polo, son: 3M que comenzó a ofrecer sus servicios en el Ecuador desde 1977 con diversidad de productos, entre ellos las cintas

autoadhesivas, TESA con 120 años de experiencia en la gestión de la marca y ABRO que durante más de 70 años ha significado calidad en todo el mundo, con una amplia red de distribución a nivel mundial, todas estas empresas de origen internacional, constituyen multinacionales de gran importancia en el mercado ecuatoriano y una dura competencia para las demás empresas nacionales como Bravo Polo.

Para la construcción de la Matriz de Perfil Competitivo se han identificado 13 factores claves del éxito que se constituyen en decisivos para el crecimiento de este tipo de industrias.

Cuadro No. 23 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

Factores críticos de éxito	Ponderación	POLO		3M		TESA		ABRO	
		Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación
Posicionamiento de imagen de marca	0,08	1	0,08	4	0,32	3	0,24	3	0,24
Calidad de los productos	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40	4	0,40
Competitividad de los precios	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40	4	0,40
Administración	0,07	2	0,14	4	0,28	3	0,21	3	0,21
Posición financiera	0,07	2	0,14	3	0,21	3	0,21	3	0,21
Lealtad de los clientes	0,09	3	0,27	4	0,36	3	0,27	3	0,27
Atención personalizada	0,10	4	0,40	2	0,20	2	0,20	2	0,20
Participación en mercados de autoservicios	0,05	1	0,05	4	0,20	3	0,15	3	0,15
Participación de mercado industrial	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Entrega inmediata del producto	0,10	4	0,40	3	0,30	3	0,30	3	0,30
Experiencia en el mercado	0,05	3	0,15	4	0,20	4	0,20	4	0,20
Variedad de productos	0,06	3	0,18	4	0,24	4	0,24	3	0,18
Canales de distribución	0,08	1	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32
TOTAL	1,00		2,84		3,58		3,29		3,23

Nota: 1. Los valores de las clasificaciones son los siguientes: 1=debilidad principal, 2=debilidad menor, 3=fortaleza menor, 4=fortaleza principal. 2. Como indica la puntuación ponderada total de 2.84, el competidor 1 es el más débil.

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: La Autora

La Matriz de Perfil Competitivo, muestra que Bravo Polo Cía. Ltda. es débil en los siguientes factores críticos de éxito:

- **Posicionamiento de imagen de marca:** La competencia cuenta con años de experiencia en el mercado a nivel mundial, realizan fuertes inversiones en publicidad por lo que son conocidas en todo el mundo como productos de calidad. Bravo Polo, no realiza publicidad en ningún medio de comunicación, únicamente cuenta con una página web que no ha sido actualizada en 4 años.
- **Participación en mercados de autoservicios:** La compañía no ofrece sus productos en autoservicios, este mercado está ganado por la competencia, quienes ya gozan de participación en las principales ferreterías y papelerías del país.
- **Canales de distribución:** Bravo Polo no cuenta con distribuidores a nivel nacional, sus oficinas se ubican en la ciudad de Quito y es aquí únicamente donde se venden sus productos, a diferencia de la competencia que tiene distribución tanto a nivel nacional como internacional.

Una vez elaborada la Matriz de Perfil Competitivo, se identificó que la empresa que presente debilidad en sus factores críticos de éxito es Polo, a diferencia de 3M que se muestra como la empresa más fortalecida en estos factores con una puntuación de 3.58.

2.1.2.5 Características económicas predominantes de una industria

- **Tamaño del mercado y tasa de crecimiento**

El sector en el que se desarrolla la compañía Bravo Polo es el de la Industria Manufacturera, por lo que a continuación se analiza el comportamiento que ha sufrido el PIB desde 1995 hasta el año 2010.

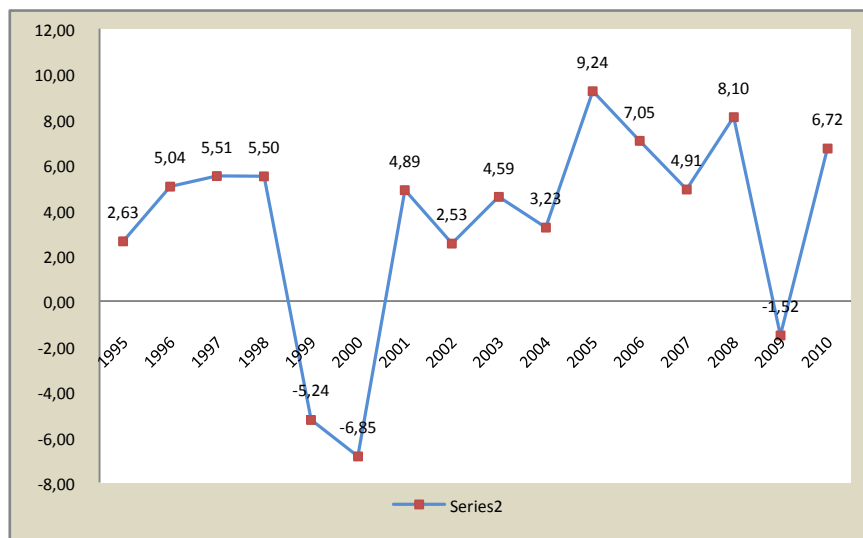
**Cuadro No. 24 PIB DE INDUSTRIAS MANUFACTURAS (EXCLUYE
REFINACIÓN DE PETRÓLEO)**

Período / Industrias	PIB	Tasas de variación anual
1995	2.102.409,00	2,63
1996	2.208.291,00	5,04
1997	2.329.887,00	5,51
1998	2.457.968,00	5,50
1999	2.329.289,00	-5,24
2000	2.169.792,00	-6,85
2001	2.275.827,00	4,89
2002	2.333.399,00	2,53
2003	2.440.425,00	4,59
2004	2.519.338,00	3,23
2005	2.752.169,00	9,24
2006	2.946.239,00	7,05
2007	3.090.781,00	4,91
2008	3.341.096,00	8,10
2009	3.290.211,00	-1,52
2010	3.511.421,00	6,72

Fuente: BCE

Elaborado por: La Autora

**Gráfico No. 21 PIB DE INDUSTRIAS MANUFACTURAS (EXCLUYE
REFINACIÓN DE PETRÓLEO)**



Fuente: BCE

Elaborado por: La Autora

En el gráfico No. 21, se observa un incremento mayor en los años 2005 y 2008 mientras que para el año 2009 disminuyó en -1,52%, para volver a incrementarse en el año siguiente a un 6,72.

- **Cantidad de rivales**

En el mercado se destacan tres empresas grandes que cuentan con mayor participación como son 3M Ecuador, Tesa y Abro, como se muestra en el Cuadro No. 25 y con las que se elaboró la Matriz de Perfil Competitivo, por ser las más representativas de esta industria y la más dura competencia de Polo.

Cuadro No. 25 EMPRESAS GRANDES

EMPRESA	MARCA
3M ECUADOR	3M
TESA	TESA
ABRO	ABRO

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: La Autora

Además, existen empresas pequeñas que se dedican a la fabricación de cintas autoadhesivas, etiquetas y demás productos competidores de Polo, pero que no cuentan con marca registrada, como son:

Cuadro No. 26 EMPRESAS PEQUEÑAS

EMPRESA	MARCA
ADHESIVOS VELIC S A	SIN MARCA
ENGOMA ADHESIVOS	SIN MARCA
INDUSTRIAL ALFA S.A.	SIN MARCA
BYRCONI CIA. LTDA.	SIN MARCA

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: La Autora

Sin embargo, en el mercado hay también empresas distribuidoras de las marcas TESA, 3M y SHURTAPE, que se consideran competencia, ya que disminuyen la participación de mercado de la marca Polo.

Cuadro No. 27 EMPRESAS DISTRIBUIDORAS

EMPRESA	MARCA
COREPTEC S.A.	TESA
AMC ECUADOR	3M
FANTAPE	SHURTAPE

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: La Autora

- **Alcance de la rivalidad competitiva**

Como se observa en el cuadro No. 28, las empresas 3M ECUADOR, TESA y ABRO son multinacionales, sus productos se pueden ubicar a nivel mundial. Por otra parte, las distribuidoras COREPTEC S.A. y FANTAPE, comercializan los productos TESA y SHURTAPE respectivamente a nivel nacional y las pequeñas fábricas como ADHESIVOS VELIC S.A., ENGOMA ADHESIVOS, INDUSTRIAL ALFA S.A., BYRCONI CIA. LTDA. y AMC ECUADOR, venden sus productos a nivel local.

Cuadro No. 28 ÁREA GEOGRÁFICA DE COMPETIDORES

EMPRESA	MARCA	OFICINAS	ÁREA GEOGRÁFICA
3M ECUADOR	3M	QUITO GUAYAQUIL	MULTINACIONAL
TESA	TESA	QUITO	MULTINACIONAL
ABRO	ABRO	QUITO	MULTINACIONAL
ADHESIVOS VELIC S A	SIN MARCA	GUAYAQUIL	LOCAL
ENGOMA ADHESIVOS	SIN MARCA	QUITO	LOCAL
INDUSTRIAL ALFA S.A.	SIN MARCA	GUAYAQUIL QUITO	LOCAL
BYRCONI CIA. LTDA.	SIN MARCA	QUITO	LOCAL
COREPTEC S.A.	TESA	QUITO GUAYAQUIL MANTA CUENCA	NACIONAL
AMC ECUADOR	3M	CAYAMBE	LOCAL
FANTAPE	SHURTAPE	QUITO GUAYAQUIL MANTA CUENCA	NACIONAL

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: La Autora

- **Grado de diferenciación del producto**

El grado de diferenciación de las cintas autoadhesivas existentes en el mercado es bajo, a simple vista el consumidor no aprecia las diferencias que pudieran existir en el mismo. En el sector industrial no les importa la marca, este solo busca que el producto se ajuste a sus necesidades al menor precio del mercado, a diferencia del sector comercial, que se deja llevar por la marca asumiendo que las más conocidas son las que brindan el mejor producto aunque el precio sea levemente más elevado.

- **Innovación de producto**

Este artículo no se caracteriza por la innovación del producto, el consumidor del sector industrial lo usa para el embalaje de sus productos que irán a manos del consumidor final, quien a su vez lo recibe e inmediatamente procede a cortarlo para sacar el producto, además, las cintas son un producto utilizado en oficinas para lo cual se requiere aquellas que satisfagan las necesidades básicas. En el sector comercial se adquiere la cinta transparente para diferentes usos, pero las existentes en el mercado satisfacen al consumidor.

Sin embargo, la innovación del producto sería una gran oportunidad para superar a los rivales al ingresar primero al mercado con productos de nueva generación, como ejemplo de innovación: la campaña publicitaria que anuncia “Sin tijeras”, para hacer posible dicha promesa, esta cinta tiene bordes en forma de zigzag. Este producto es comercializado en algunos países con la marca Pritt.

- **Condiciones de la oferta / demanda**

La competencia es reñida, existe bastante oferta del producto, especialmente de las empresas multinacionales que tienen mayor participación dentro del sector comercial. Las principales cadenas ferreteras y papelerías llenan sus perchas con los productos de marca multinacional, ya que obtienen un mayor margen de utilidad.

Las fábricas pequeñas, básicamente ofrecen sus productos localmente y al no contar con un producto con marca no poseen identidad, lo que impide posicionarse en la mente del consumidor y por lo tanto el crecimiento.

- **Ritmo del cambio tecnológico**

El avance de la tecnología en esta industria ha sido lento, el consumidor no es muy exigente, el producto se adapta a las necesidades del cliente, por lo que no se hace necesaria la implementación de nuevas tecnologías.

- **Integración vertical**

Los competidores operan en una sola etapa de la industria. Sin embargo, la integración hacia atrás sería una gran ventaja para las empresas, ya que no se dependería de la importación de la materia prima y de las restricciones que impiden traerlas en grandes cantidades.

2.2 FODA

Al ser una compañía con poco personal, para la elaboración de la Matriz FODA, se realizó un taller en el que participaron el Gerente, un representante por cada área: producción, financiera y contable.

A continuación se listan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se identificaron en el taller realizado:

2.2.1 Fortalezas

- Base de clientes atractiva
- Situación financiera sólida
- Certificado de origen para cintas de embalaje con impresión
- Servicio más directo y rápido
- Registro de la Marca Polo

- Ventaja de economía de escala
- Capacidades para brindar un buen servicio al cliente
- Conocimiento y experiencia sobre la industria.
- Conocimiento de la competencia

2.2.2 Oportunidades

- Posibilidad de incrementar ventas en el sector comercial
- Posibilidad de ingresar en el comercio electrónico
- Incrementar los canales de distribución
- Posibilidad de realizar exportaciones a mercados internacionales
- Aumento de la demanda de cintas autoadhesivas
- Procesos electorales
- Incremento del sector industrial en el país
- Establecer alianzas estratégicas con otras empresas del sector
- Nueva tecnología para la elaboración de cintas autoadhesivas

2.2.3 Debilidades

- Débil imagen de marca
- No cuentan con una fuerza de ventas
- Débil red de distribución global
- No cuenta con un rumbo estratégico claro
- Capacidades de innovación de producto débiles
- Estrecha relación de atributos de productos con relación al de los rivales
- Desaprovechamiento de los recursos tecnológicos

- Falta de incursión en el comercio electrónico

2.2.4 Amenazas

- Ingreso de nuevos competidores
- Fuerte imagen de marca de la competencia
- Cambios en las necesidades y gustos del comprador
- Disminución de la demanda del producto
- Regulaciones gubernamentales de la industria
- Incremento de precios de materias primas
- Incremento en el valor de la mano de obra
- Nuevas tecnologías con precios no asequibles

Todos estos factores se conciliaron en la Matriz FODA, como se muestra en el Cuadro No. 29:

Cuadro No. 29 MATRIZ FODA

MATRIZ FODA	FORTALEZAS-F	DEBILIDADES-D
	1. Base de clientes atractiva	1. Débil imagen de marca
	2. Situación financiera sólida	2. No cuentan con una fuerza de ventas
	3. Certificado de origen para cintas de embalaje con impresión	3. Débil red de distribución global.
	4. Servicio más directo y rápido	4. No cuenta con un rumbo estratégico claro.
	5. Registro de la Marca Polo	5. Capacidades de innovación de producto débiles
	6. Ventaja de economía de escala	6. Estrecha relación de atributos de productos con relación al de los rivales.
	7. Capacidades para brindar un buen servicio al cliente	7. Desaprovechamiento de los recursos tecnológicos.
	8. Conocimiento y experiencia sobre la industria.	8. Falta de incursión en el comercio electrónico
	9. Conocimiento de la competencia	9. Nivel de endeudamiento elevado

OPORTUNIDADES-O	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1. Posibilidad de incrementar ventas en el sector comercial	1. Elaborar campañas publicitarias para dar a conocer y posicionar la marca Polo (F1, F5, F8, O1)	1. Incorporar personal y capacitarlo para incrementar la fuerza de ventas (D2, O1)
2. Posibilidad de ingresar en el comercio electrónico	2. Actualizar el web site implementando un link de ventas en línea para agilizar el proceso de pedidos (F1,F4,O2)	2. Realizar un estudio para determinar a nivel nacional sobre posibles interesados en la distribución del producto (D3, O3)
3. Incrementar los canales de distribución	3. Ingresar en el comercio electrónico mediante web site locales como mercado libre y clasificados en línea como olx.ec (F1,F4,O2)	
4. Posibilidad de realizar exportaciones a mercados internacionales	4. Realizar publicidad dirigida al sector industrial enfocándose en promocionar el producto como de calidad y a bajo costo (F7, O1)	
5. Aumento de la demanda de cintas autoadhesivas		
6. Procesos electorales		
7. Incremento del sector industrial en el país		
8. Establecer alianzas estratégicas con otras empresas del sector		
9. Nueva tecnología para la elaboración de cintas autoadhesivas		
AMENAZAS-A	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1. Ingreso de nuevos competidores	1. Incrementar la participación en concursos del sector público gracias al certificado de origen (F4, A4)	1. Capacitar al personal en temas de relaciones humanas y servicio al cliente para diferenciar el producto en base al servicio (D6, A1, A2)
2. Fuerte imagen de marca de la competencia	2. Crear fidelidad de los clientes ofreciéndoles un servicio de calidad para reducir el efecto del ingreso de nuevos competidores (F4, F7, A1)	2. Fomentar la economía de escala para producir más a menores costos (D3, A6, A7)
3. Cambios en las necesidades y gustos del comprador		3. Estrategia de precios bajos para lograr mayor participación en el mercado (D2, D3, A1, A2, A4).
4. Disminución de la demanda del producto		
5.Regulaciones gubernamentales de la industria		
6. Incremento de precios de materias primas		
7. Incremento en el valor de la mano de obra		
8. Nuevas tecnologías con precios no asequibles		

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La Autora

2.2.5 Estrategias FO

- ✓ Elaborar campañas publicitarias para dar a conocer y posicionar la marca Polo (F1, F5, F8, O1)
- ✓ Actualizar el web site implementando un link de ventas en línea para agilizar el proceso de pedidos (F1,F4,O2)
- ✓ Ingresar en el comercio electrónico mediante web site locales como mercado libre y clasificados en línea como olx.ec (F1,F4,O2)
- ✓ Realizar publicidad dirigida al sector industrial enfocándose en promocionar el producto como de calidad y a bajo costo (F7, O1)

2.2.6 Estrategias DO

- ✓ Incorporar personal y capacitarlo para incrementar la fuerza de ventas (D2, O1)
- ✓ Realizar un estudio para determinar a nivel nacional sobre posibles interesados en la distribución del producto (D3, O3)

2.2.7 Estrategias FA

- ✓ Incrementar la participación en concursos del sector público gracias al certificado de origen (F4, A4)
- ✓ Crear fidelidad de los clientes ofreciéndoles un servicio de calidad para reducir el efecto del ingreso de nuevos competidores (F4, F7, A1)

2.2.8 Estrategias DA

- ✓ Capacitar al personal en temas de relaciones humanas y servicio al cliente para diferenciar el producto en base al servicio (D6, A1, A2)

- ✓ Fomentar la economía de escala para producir más a menores costos (D3, A6, A7)
- ✓ Estrategia de precios bajos para lograr mayor participación en el mercado (D2, D3, A1, A2, A4)

2.3 MATRIZ DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CUANTITATIVA (MPEC)

Mediante la elaboración de la Matriz MPEC, se determinó de manera más objetiva cuales son las mejores alternativas de estrategias, priorizadas conforme su ponderación y sus puntuaciones del grado de atractivo (PA), del producto de estas se obtuvo las puntuaciones totales del grado de atractivo (PTA) y se determinó la suma total de las puntuaciones del grado de atractivo (STPA), todo esto se muestra en el Cuadro No. 30.

Cuadro No. 30 MATRIZ MPEC

Cuadro No. 30-MATRIZ MEC															
ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS															
		Campanñas publicitarias				Web site y comercio electrónico		Incrementar fuerza de venta y canales de distribución		Precios bajos		Capacitaciones para mejor servicio al cliente		Incrementar participación en el sector público	
Factores clave		Ponderación		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
FACTORES CLAVE	EXTERNOS														
Oportunidades															
1. Posibilidad de incrementar ventas en el sector comercial		0,06	3	0,18	3	0,18	4	0,24	4	0,24	3	0,18	2	0,12	
2. Posibilidad de ingresar en el comercio electrónico		0,03	4	0,12	4	0,12	2	0,06	3	0,09	2	0,06	1	0,03	
3. Incrementar los canales de distribución		0,05	3	0,15	3	0,15	4	0,20	4	0,20	2	0,10	2	0,10	
4. Posibilidad de realizar exportaciones a mercados internacionales		0,06	2	0,12	3	0,18	3	0,18	2	0,12	1	0,06	1	0,06	
5. Aumento de la demanda de cintas autoadhesivas		0,05	4	0,20	3	0,15	3	0,15	4	0,20	3	0,15	2	0,10	
6. Procesos electorales		0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	3	0,15	2	0,10	4	0,20	
7. Incremento de industrias en el país		0,05	3	0,15	2	0,10	3	0,15	3	0,15	3	0,15	1	0,05	
8. Establecer alianzas estratégicas con otras empresas del sector		0,04	1	0,04	1	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,08	1	0,04	
9. Nueva tecnología para la elaboración de cintas autoadhesivas		0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	

Amenazas													
11. Ingreso de nuevos competidores	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27	4	0,36	4	0,36	1	0,09
12. Fuerte imagen de marca de la competencia	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28	1	0,07
13. Cambios en las necesidades y gustos del comprador	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	3	0,18	1	0,06
14. Disminución de la demanda del producto	0,08	2	0,16	1	0,08	3	0,24	3	0,24	2	0,16	1	0,08
15. Regulaciones gubernamentales de la industria	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08
16. Incremento de precios de materias primas	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	2	0,14	1	0,07	1	0,07
17. Incremento en el valor de la mano de obra	0,05	1	0,05	1	0,05	3	0,15	2	0,10	1	0,05	1	0,05
18. Nuevas tecnologías con precios no asequibles	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07
	1,00		2,09		1,97		2,37		2,6		2,17		1,31
FACTORES INTERNOS CLAVE													
Fortalezas													
1. Base de clientes atractiva	0,06	3	0,18	3	0,18	4	0,24	3	0,18	3	0,18	1	0,06
2. Situación financiera sólida	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03
3. Certificado de origen para cintas de embalaje con impresión	0,04	1	0,04	1	0,04	2	0,08	2	0,08	1	0,04	1	0,04
4. Servicio más directo y rápido	0,07	2	0,14	2	0,14	3	0,21	3	0,21	4	0,28	1	0,07
5. Registro de la Marca Polo	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15	2	0,1	1	0,05
6. Ventaja de economía de escala	0,05	2	0,10	2	0,1	3	0,15	4	0,2	2	0,1	2	0,1
7. Capacidades para brindar un buen servicio al cliente	0,07	3	0,21	3	0,21	4	0,28	3	0,21	4	0,28	1	0,07
8. Conocimiento y experiencia sobre la industria.	0,04	2	0,08	2	0,08	3	0,12	3	0,12	2	0,08	1	0,04
9. Conocimiento de la competencia	0,04	3	0,12	2	0,08	3	0,12	2	0,08	3	0,12	1	0,04
Debilidades													
11. Débil imagen de marca	0,09	4	0,36	3	0,27	4	0,36	3	0,27	3	0,27	1	0,09
12. No cuentan con una fuerza de ventas	0,05	4	0,20	3	0,15	4	0,2	2	0,1	3	0,15	1	0,05
13. Débil red de distribución global.	0,07	4	0,28	3	0,21	4	0,28	3	0,21	3	0,21	1	0,07
14. No cuenta con un rumbo estratégico claro.	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16	2	0,16	2	0,16	1	0,08
15. Capacidades de innovación de producto débiles	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08
16. Estrecha relación de atributos de productos con relación al de los rivales.	0,04	3	0,12	3	0,12	2	0,08	3	0,12	4	0,16	1	0,04
17. Desaprovechamiento de los recursos tecnológicos.	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
18. Falta de incursión en el comercio electrónico	0,07	3	0,21	4	0,28	3	0,21	3	0,21	2	0,14	1	0,07
19. Nivel de endeudamiento elevado	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02	2	0,04
	1,00		2,53		2,35		2,82		2,48		2,45		1,07
Suma total de las puntuaciones del grado de atractivo			4,62		4,32		5,19		5,08		4,62		2,38

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: La Autora

En función de las ponderaciones y puntajes obtenidos se listan en el cuadro a continuación las estrategias ordenadas según la prioridad resultante de la Matriz MPEC:

Cuadro No. 31 RESULTADOS MATRIZ MPEC

ESTRATEGIAS	STPA
Incrementar la fuerza de venta y canales de distribución	5,19
Precios bajos	5,08
Campañas publicitarias	4,62
Capacitaciones para mejorar el servicio al cliente	4,62
Web site y comercio electrónico	4,32
Incrementar participación en el sector público	2,38

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La Autora

CAPÍTULO III

PLAN ESTRATÉGICO

3.1 VISIÓN AL 2014

La visión se la construyó con la participación del gerente de la compañía, al ser una empresa pequeña su misión se basa en la mejora de la posición competitiva frente a competidores que cuentan con años de experiencia y una posición sólida en el mercado, por lo tanto, la visión al 2014 de Bravo Polo Cía. Ltda. es:

“Mejorar la posición competitiva, a través de la aplicación de las mejores prácticas de logística, productos de calidad y el personal más calificado para atender los requerimientos del consumidor dentro de la Provincia de Pichincha, en el menor tiempo posible.”

3.2 MISIÓN

La misión define la razón de ser del negocio, describe a qué se dedica la compañía, con esta definición se construyó la misión, que debe contestar las preguntas: Qué? Quién? Cómo? Con qué? y; Para quién?

La misión es:

“Bravo Polo. Cía. Ltda., está dedicada a la elaboración de productos autoadhesivos, mediante el uso de tecnologías y capital humano especializado, brindando soluciones autoadhesivas de calidad y excelente servicio al sector industrial y comercial de la Provincia de Pichincha.”

3.3 PRINCIPIOS Y VALORES DE LA COMPAÑÍA

3.3.1 Principios

En sentido ético o moral se llama principio a aquel juicio práctico que deriva inmediatamente de la aceptación de un valor. Del valor más básico, el valor de toda vida humana, de todo ser humano, es decir, su dignidad humana. Se deriva el principio primero y fundamental en el que se basan todos los demás: la actitud de respeto que merece por el mero hecho de pertenecer a la especie humana, es decir, por su dignidad humana, todos estos aspectos caracterizan a una organización y guían su comportamiento hacia un mejor futuro.

A continuación se detallan algunos de los principios que predominan en la compañía:

Compromiso: Es lo que transforma una promesa en realidad. Es la palabra que habla con valentía de las intenciones. Es hacerse al tiempo cuando no lo hay, es cumplir con lo prometido cuando las circunstancias se ponen adversas.

Comunicación: La comunicación con los colaboradores, con los socios de negocios, con la comunidad y con los líderes, se basa en un diálogo franco y objetivo. Se involucra a los colaboradores en los procesos de toma de decisión y de trabajo en un tiempo adecuado a través de una comunicación abierta, compartiendo las informaciones, sin crear barreras jerárquicas u organizacionales.

Integridad: Se actúa en concordancia con las palabras y los valores. Respetando las leyes, las prácticas y las normas de negocios del país en el que se desarrolla la organización.

Transparencia: Actuación empresarial y de sus funcionarios en apego a la legalidad, criterios técnicos y principios éticos; así como una adecuada información a las instituciones interesadas y a la ciudadanía.

3.3.2 Valores

“Los valores de una empresa son las ideas, rasgos y normas de conducta que se espera que el personal manifieste al trabajar y perseguir su visión estratégica y su estrategia general”³³.

Los valores que se identificaron en la compañía se describen a continuación:

Honestidad: Conducta recta, honrada que lleva a observar normas y compromisos así como actuar con la verdad, lo que denota sinceridad y correspondencia entre lo que se hace, lo que se piensa, lo que se dice o que se ha dicho.

Solidaridad: Reconocer en el bien común, el sentido de una vida exitosa para todos.

Lealtad: Hacer aquello con lo que uno se ha comprometido aun entre circunstancias cambiantes.

Disciplina: Comprende el estar a tiempo, cumplir con las obligaciones en el momento adecuado.

Trabajo en equipo: Implica unir talentos y esfuerzos para el logro de objetivos comunes como factor clave que permite sumar experiencia, conocimientos y habilidades para lograr resultados.

³³ Thompson, A. y A.J. Strickland, *op. cit.*, p. 27.

Responsabilidad: Cumplir con los compromisos y obligaciones adquiridas con una persona, empresa o institución, grupo o sociedad, dando respuestas adecuadas a lo que se espera.

Respeto: Actitud de comprensión del ser de los demás, que permite entender su actuación y comportarse con cordura y tolerancia frente a ellos.

3.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

De manera participativa con algunos miembros de la compañía se determinaron los objetivos estratégicos que se esperan alcanzar hasta el año 2014, por cada una de las áreas funcionales de la empresa.

Se determinaron para el área de marketing los siguientes objetivos:

- Alcanzar un 75% de cobertura geográfica en la Provincia de Pichincha

Este objetivo busca cubrir por lo menos un 75% de cobertura geográfica en la Provincia de Pichincha, es decir, que el producto se venda en por lo menos 6 de los 8 cantones de la Provincia.

- Incrementar en un 15% las ventas netas, con relación al ejercicio anterior.

Al ampliar la cobertura geográfica, se espera incrementar las ventas netas en un 15% con relación al ejercicio anterior.

- Alcanzar un 80% de satisfacción del cliente.

El cliente de Bravo Polo la prefiere por su atención personalizada al cliente, la disponibilidad de producto y rapidez con la que la compañía les atiende, es por esto la

importancia de cuantificar la satisfacción del cliente y por lo tanto, establecer como objetivo el alcanzar el 80% de satisfacción del cliente, además, comparando con la satisfacción del cliente hacia la competencia.

En lo relacionado al capital humano, se estableció el siguiente objetivo:

- Mejorar la productividad laboral en un 50%

El capital humano es un recurso muy importante, de él depende que el cliente regrese y se vuelva fiel a la marca, es por esto que se busca mediante este objetivo que el personal desarrolle sus actividades con mayor agilidad, eficacia y eficiencia, siempre buscando la satisfacción del cliente a través de la capacitación constante, contribuyendo además a su superación profesional y personal.

Para el área financiera se definieron los siguientes objetivos:

- Incrementar en un 15% las utilidades, con relación al ejercicio anterior.

Toda empresa busca el crecimiento económico, la implementación de un Plan Estratégico implica la utilización de recursos adicionales, por lo que se planteó no solamente el incremento de las ventas sino también el incremento de las utilidades de la compañía, por lo menos en un 15% con relación al ejercicio anterior.

- Incrementar en un 20% los ingresos, con relación al ejercicio anterior.

Es importante el incremento de los ingresos, existe un mercado potencial que es el Sector Público, los concursos de compras públicas sobre todo en procesos electorales significan importantes cantidades de dinero que de ser adjudicadas a Bravo Polo Cía. Ltda.,

incrementarían sus ingresos significativamente, contribuyendo además al objetivo que busca incrementar las utilidades.

En el área de producción, se identificaron los siguientes objetivos:

- Diseñar un nuevo producto al finalizar cada año.

Con la finalidad de incrementar la línea de productos de la compañía y de mostrarse al mercado con un nuevo producto que sea innovador se planteó como objetivo el diseñar y lanzar un nuevo producto al finalizar cada año de implementación del Plan Estratégico.

- Lograr tiempos de producción más bajos que la competencia.

Se establece como objetivo el lograr tiempos de producción más bajos que la competencia, ya que del análisis de las necesidades de los clientes, se definió que este busca o prefiere al proveedor que le entregue el producto lo más pronto posible, que tenga disponibilidad inmediata del producto o que sus pedidos sean entregados en menor tiempo que la competencia, este es un factor de gran importancia al momento de escoger el proveedor.

3.5 ESTRATEGIAS

Los objetivos estratégicos mencionados en el punto anterior, se lograrán mediante el diseño de estrategias que contribuyan a su cumplimiento, por lo que en el presente plan se han definido estrategias, mismas que se detallan a continuación:

Para el objetivo estratégico:

Alcanzar un 75% de cobertura geográfica en la Provincia de Pichincha.

Se definieron las siguientes estrategias:

- Incorporar nuevos distribuidores del producto en la Provincia de Pichincha

Con esta estrategia se busca que los productos POLO lleguen y se conozcan en por lo menos un 75% de la Provincia de Pichincha, que significaría 6 cantones de los 8 que conforman la provincia, incorporando nuevos distribuidores que contribuyan al logro del objetivo.

- Implementar campañas publicitarias

Una buena campaña publicitaria contribuye a que el sector comercial conozca la marca, determine cuáles son sus beneficios y así conseguir el interés para la distribución del producto.

Para el objetivo estratégico:

Incrementar en un 15% las ventas netas, con relación al ejercicio anterior.

Se establecieron las siguientes estrategias:

- Actualizar el web site implementando un link de ventas en línea para agilizar el proceso de pedidos

Bravo Polo Cía. Ltda. cuenta con una página web que durante 4 años no ha sido renovada; el tiempo del cliente cada vez es más escaso por lo que las compras directas por

internet agilitan el proceso de adquisición de un bien, además, con la publicación de productos y servicios el cliente estará más informado sobre las características, precios y beneficios que brinda la compañía, logrando así retener al cliente e incrementar las ventas gracias a la agilidad en la venta y entrega de los pedidos.

- Ingresar en el comercio electrónico mediante web site locales

En la actualidad el internet es una herramienta de gran importancia en el mundo de los negocios, los clientes cuando necesitan un producto recurren al internet para buscar información sobre dónde conseguirlo, es por esto que nace la necesidad de promocionar y ofertar los productos en las distintas páginas de comercio electrónico mediante las cuales el cliente puede obtener un contacto más rápido y directo con la compañía.

- Incrementar la fuerza de venta

Bravo Polo, no cuenta con una fuerza de venta, en la actualidad hay una persona encargada de ventas-tele marketing, pero quién hace directamente las ventas es el Gerente General, quién manifestó que personalmente visita las empresas y promociona el producto, por esta razón se ha considerado incrementar la fuerza de venta, capacitarla y especializarla para lograr alcanzar mayores ventas.

Para el objetivo estratégico:

Alcanzar un 80% de satisfacción del cliente.

Las estrategias son las siguientes:

- Campañas de clientes frecuentes

Es importante crear fidelidad del cliente con la empresa, por esta razón se plantea una campaña de clientes frecuentes que brinde beneficios a aquellos clientes que adquieren de manera constante y periódicamente los bienes y servicios que ofrece Bravo Polo.

- Reducir tiempos de entrega del producto

El cliente constantemente manifiesta su necesidad de recibir el producto lo más pronto posible, en ocasiones necesitan el producto tan urgentemente que tienen que hacer pedidos de última hora, Bravo Polo en estos casos se esmera por atender los requerimientos de manera inmediata, logrando así la preferencia del consumidor, quien indica que la competencia no logra satisfacer esta necesidad.

Para el objetivo estratégico:

Mejorar la productividad laboral en un 50%

Se logrará el cumplimiento de este objetivo con la aplicación de las siguientes estrategias:

- Contar con recurso humano calificado en atención al cliente y en ventas

Para alcanzar un excelente nivel de servicio al cliente que satisfaga las necesidades del consumidor es imprescindible mantener un recurso humano calificado, constantemente capacitado, que logre atraer y retener al consumidor.

- Implementar un sistema de bonificaciones por cumplimiento de metas

Al incrementarse la fuerza de ventas, se aplicará un sistema de bonificaciones que impulsará al vendedor en el logro de metas planteadas.

- Implementar encuestas al cliente

Se implementarán encuestas al cliente para determinar el nivel de servicio que se le está dando al cliente y tomar los correctivos necesarios en caso de no cumplir con los niveles adecuados que logren la satisfacción del cliente.

Para el objetivo estratégico:

Incrementar en un 15% las utilidades, con relación al ejercicio anterior

Se definieron las siguientes estrategias:

- Reducir costos de producción

Con esta estrategia se busca lograr una ventaja competitiva sobre los competidores y atraer a compradores sensibles al precio en cantidades suficientes para aumentar las ganancias totales.

- Incrementar el volumen de producción

Al incrementar el volumen de producción, se contribuirá también a la reducción de los costos de producción, aplicando economías de escala, logrando incrementar las utilidades a través de la venta de un volumen adicional.

Para el objetivo estratégico:

Incrementar en un 20% los ingresos, con relación al ejercicio anterior.

La estrategia para este objetivo es:

- Incrementar la participación en concursos del sector público

Los concursos de compras públicas sobre todo en procesos electorales significan importantes cantidades de dinero que Bravo Polo Cía. Ltda. deberá tratar de captar para incrementar sus ingresos de manera significativamente.

Para el objetivo estratégico

Diseñar un nuevo producto al finalizar el año.

La estrategia planteada para este objetivo es:

- Incorporar un especialista en investigación y desarrollo de producto

La compañía no ha contado con un especialista en investigación y desarrollo, no ha innovado sus productos, por lo que se considera un paso muy importante el desarrollar productos que sorprendan al cliente, llamen su atención y se conviertan en una solución autoadhesiva diferenciada de la competencia.

Para el objetivo estratégico:

Lograr tiempos de producción más bajos que la competencia

Se estableció para este objetivo la siguiente estrategia:

- Reducir tiempos de producción

Esta estrategia va de la mano con la reducción de tiempos de entrega del producto, el cliente quiere disponibilidad inmediata del bien por esta razón, se analizarán los tiempos de producción para así reducirlos y servir al cliente en un menor tiempo.

CAPÍTULO IV

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

En el capítulo IV se desarrolló el plan de implementación, en el cual se establecieron con la intervención del gerente, los objetivos anuales, que son esenciales para la implementación de la estrategia, ya que estas al ser cuantificadas representan las bases para la asignación de los recursos y a través de las que se puede medir y vigilar el progreso hacia el alcance de los objetivos a largo plazo, además permite el establecer prioridades de la organización, y de las áreas o departamentos que la conforman.

Una vez definidos los objetivos anuales, se determinaron las estrategias que se implementarán y contribuirán al logro de los objetivos.

Además, se definieron las actividades para cada una de las estrategias planteadas que van a apoyar al logro de los objetivos estratégicos, a cada actividad se le asignó un responsable de su ejecución y su respectivo cronograma con fechas de cumplimiento.

Se estableció un presupuesto referencial para cada actividad en el que se detallan los gastos para un periodo específico.

Con todas estas herramientas, se elaboró el plan de implementación de la compañía, que servirá como una guía para la implementación, seguimiento y evaluación del plan estratégico recomendado en esta investigación.

4.1 ACTIVIDADES

Una vez definidos los objetivos estratégicos para cada área funcional de la compañía y diseñadas sus respectivas estrategias, se establecieron actividades que se tendrán que realizar para lograr el cumplimiento de las estrategias y por lo tanto con los objetivos estratégicos.

A continuación se detallan las actividades para cada área de la organización. Los plazos, responsables y el presupuesto necesario para el cumplimiento de cada uno de los objetivos descritos se presentan en el Anexo 3.

Mercado:

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Alcanzar un 75% de cobertura geográfica en la Provincia de Pichincha.
ESTRATEGIA: Incorporar nuevos distribuidores del producto en la Provincia de Pichincha
INDICADORES DE GESTION: Número de nuevos distribuidores del producto
ACTIVIDADES
Realizar investigación de distribuidores de productos autoadhesivos en la Provincia de Pichincha
Elaborar cronograma de visitas a distribuidores
Visitar a los distribuidores interesados
Realizar entregas de muestras del producto a los distribuidores
Realizar seguimiento a las ventas de los distribuidores
ESTRATEGIA: Implementar campañas publicitarias
INDICADORES DE GESTION: Número de publicaciones en prensa escrita y radio
ACTIVIDADES
Contratar empresa de publicidad
Diseñar campaña publicitaria
Ejecutar campaña publicitaria
Evaluar resultados

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Incrementar en un 15% las ventas netas, con relación al ejercicio anterior.
ESTRATEGIA: Actualizar el web site implementando un link de ventas en línea para agilizar el proceso de pedidos
INDICADORES DE GESTION: % de ventas realizadas vía web site
ACTIVIDADES
Solicitar propuestas de rediseño de página web
Contratar el servicio para la actualización del web site
Realizar seguimiento a los pedidos y ventas realizadas mediante el web site
ESTRATEGIA: Ingresar en el comercio electrónico mediante web site locales
INDICADORES DE GESTION: % de ventas realizadas por referencia en internet
ACTIVIDADES
Identificar los web site más visitados a nivel local
Registrar a la Cía. en los web site más comerciales
Publicar productos, servicios y promociones en los web site
Actualizar periódicamente la información registrada en el web site
Contestar preguntas y pedidos recibidos mediante las páginas web
ESTRATEGIA: Incrementar la fuerza de venta
INDICADORES DE GESTION: % de ventas realizadas por la fuerza de venta
ACTIVIDADES
Convocar a los interesados mediante diversos medios
Seleccionar a los vendedores más opcionados para el puesto
Capacitar a los vendedores sobre los productos y servicios que ofrece la Cía.
Realizar seguimiento a las ventas realizadas en base a cumplimiento de metas

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Alcanzar un 80% de satisfacción del cliente.
ESTRATEGIA: Campañas de clientes frecuentes
INDICADORES DE GESTION: Número de clientes frecuentes
ACTIVIDADES
Identificar los principales clientes
Mantener base de datos con las características de sus pedidos y frecuencias de pedidos
Otorgar beneficios por cliente frecuente
ESTRATEGIA: Reducir tiempos de entrega del producto
INDICADORES DE GESTION: Tiempo de entrega del producto
ACTIVIDADES
Establecer línea base sobre tiempos actuales
Implementar un sistema de información geográfica (software libre) que determine rutas optimas disminuyendo de forma considerable los tiempos
Capacitar al personal encargado en el manejo del sistema/rutas
Adquirir moto para pedidos pequeños y mensajería

Capital Humano:

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Mejorar la productividad laboral en un 50%
ESTRATEGIA: Contar con recurso humano calificado en atención al cliente y en ventas
INDICADORES DE GESTION: Número de capacitaciones
ACTIVIDADES
Identificar las empresas proveedoras del servicio
Cotizar y seleccionar en función del mejor temario y costo
Contratar la empresa
Proporcionar la capacitación
Evaluación individual
ESTRATEGIA: Implementar un sistema de bonificaciones por cumplimiento de metas
INDICADORES DE GESTION: Número de veces que se ha cumplido la meta al año
ACTIVIDADES
Definir metas mensuales
Definir cuadro de bonificaciones por cumplimiento de metas
Comunicar a los empleados el sistema de bonificaciones

ESTRATEGIA: Implementar encuestas al cliente
INDICADORES DE GESTION: Número de reclamos
ACTIVIDADES
Adquirir buzón de reclamos y sugerencias
Realizar encuestas vía telefónica
Procesar los resultados de encuesta y buzón
Adoptar correctivos

Financiero:

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Incrementar en un 15% las utilidades, con relación al ejercicio anterior
ESTRATEGIA: Reducir costos de producción
INDICADORES DE GESTION: % de reducción de costos de materia prima
ACTIVIDADES
Identificar nuevos proveedores
Realizar cuadro comparativo de atributos y precios
Seleccionar el proveedor materia prima de calidad a menor costo
Negociar con el proveedor
ESTRATEGIA: Incrementar el volumen de producción
INDICADORES DE GESTION: % de incremento de la producción
ACTIVIDADES
Realizar un análisis para determinar el volumen de producción óptimo
Incrementar la capacidad de uso de la maquinaria
Especializar la mano de obra

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Incrementar en un 20% los ingresos, con relación al ejercicio anterior.
ESTRATEGIA: Incrementar la participación en concursos del sector público
INDICADORES DE GESTION: % de ventas al sector público
ACTIVIDADES
Ingresar al portal de compras públicas periódicamente
Participar en los concursos de compras públicas
Reunir toda la documentación requerida para participar
Ganar los concursos del sector público

Producción:

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Diseñar un nuevo producto al finalizar el año.
ESTRATEGIA: Incorporar un especialista en investigación y desarrollo de producto
INDICADORES DE GESTION: Número de productos nuevos lanzados al mercado
ACTIVIDADES
Convocar a los interesados mediante diversos medios
Realizar la selección
Realizar la investigación y desarrollo de nuevo producto
Lanzar al mercado un nuevo producto

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Lograr tiempos de producción más bajos que la competencia
ESTRATEGIA: Reducir tiempos de producción
INDICADORES DE GESTION: % de disminución de tiempos de producción
ACTIVIDADES
Identificar tiempos actuales de producción
Establecer tiempos mínimos
Evaluar periódicamente los tiempos de producción

4.2 RESPONSABLES

Para cada una de las actividades se definieron responsables, dependiendo de cada área de la compañía, al ser una empresa pequeña con poco personal, varias de las actividades recaen sobre una misma persona, quién tendrá a su cargo el cumplimiento de las actividades que contribuirán al logro de los objetivos. Ver Anexo 3.

4.3 FECHAS DE CUMPLIMIENTO

Cada actividad está condicionada a una fecha de cumplimiento o plazo dentro del cual se llevará a cabo su ejecución, lo que permitirá realizar un seguimiento y evaluación

constante al cumplimiento del mismo, logrando de esta manera mantener un control y tomar los correctivos necesarios en caso de que existan demoras en el cumplimiento del plan estratégico.

4.4 PRESUPUESTO

Dentro de todo plan de implementación se debe estimar el presupuesto que se empleará en la ejecución del mismo, esta herramienta es importante para la asignación planeada de los recursos financieros de la compañía.

Una vez estimados los recursos económicos que se requerirán para la implementación del plan estratégico de Bravo Polo Cía. Ltda., se observa que para el periodo 2012 – 2014 la compañía necesitará aproximadamente USD \$ 42.208,99.

Se realizó la estimación presupuestaria por cada año y se puede observar que los recursos que se necesitarán por cada año de implementación del plan estratégico son los que se muestran a continuación:

Cuadro No. 32 PRESUPUESTO TOTAL

AÑO	PRESUPUESTO
2012	33.050,11
2013	4.579,44
2014	4.579,44
PRESUPUESTO TOTAL	42.208,99

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: La Autora

4.5 MONITOREO Y SUPERVISIÓN

4.5.1 Monitoreo

El monitoreo consiste en realizar un seguimiento sistemático de la información o acciones prioritarias sobre la implementación del plan estratégico, de esta manera se puede evaluar el cumplimiento de las metas establecidas y esperadas, en función del desempeño de los recursos humanos, materiales y físicos.

La Gerencia General de Bravo Polo Cía. Ltda. deberá realizar el monitoreo a las actividades establecidas en el plan operativo de manera trimestral, así podrá evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados y adoptar las medidas correspondientes en caso de que no se estén alcanzando las metas propuestas.

Además, se considera importante la revisión y análisis semestral del plan estratégico, para identificar si los problemas iniciales planteados en el mismo siguen afectando el desenvolvimiento de la compañía o han surgido nuevos problemas que requieran mayor atención, debiendo replantearse algún o algunos de los objetivos y metas.

Las estrategias deberán ser evaluadas cuando:

- Se evidencie un drástico incremento en la complejidad del ambiente.
- Exista la dificultad creciente para predecir el futuro con precisión.
- Exista un creciente número de variables.
- Se muestre una rápida tasa de obsolescencia del plan.
- Exista un incremento en el número de acontecimientos nacionales y mundiales que afectan las organizaciones.

- Se llegue al decreciente lapso en el que los planes pueden realizarse con cierto grado de certeza.

4.5.2 Supervisión

La supervisión es una de las actividades de control que comprende el seguimiento de las acciones productivas, la capacitación y el desempeño del trabajador, las campañas de promoción y publicidad, las acciones de apoyo administrativo como son la logística, contabilidad, recursos humanos.

Mediante la supervisión, se podrá detectar como se están llevando a cabo cada una de las actividades e identificar los posibles problemas en la ejecución del plan que pueden estar relacionados con el desempeño del trabajador, de esta manera se podrán analizar y elegir las soluciones más adecuadas.

Bravo Polo Cía. Ltda. a través de su Gerente General, deberá realizar la supervisión denominada “en línea”, que es realizada por un jefe a sus inmediatos colaboradores.

Siendo la estructura organizacional pequeña, el Gerente podrá realizar el control mediante la discusión y análisis de alternativas, a través de la conformación de grupos focales, que estarán integrados por trabajadores con el fin de obtener sugerencias, propuestas y discutir alternativas de solución, generando información cualitativa.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- En la presente investigación se planteó como objetivo general el diseñar un plan estratégico para Bravo Polo Cía. Ltda. para el periodo 2012 – 2014, haciendo especial énfasis en las estrategias orientadas a incrementar su cobertura actual en el sector comercial ecuatoriano, lograr posicionamiento de la marca Polo en el mercado y retomar las exportaciones a varios países, para así alcanzar mayor rentabilidad.
- Para la Gerencia General de Bravo Polo, la posibilidad de retomar las exportaciones a varios países era muy atractiva, al igual que el incrementar la cobertura actual en el sector comercial, siendo la primera de mayor riesgo, por la experiencia adquirida y al conocer que existe dura competencia debido a las grandes multinacionales como TESA, 3M, ABRO, entre otras marcas, que se encuentran a nivel mundial, se consideró como prioridad el incrementar la cobertura actual en el sector comercial dentro de la provincia de Pichincha, este segmento es muy atractivo, las cintas autoadhesivas constituyen un elemento infaltable en oficinas y en hogares, además que implicaría menores costos de implementación.
- Para el cumplimiento de este objetivo, se realizó el diagnóstico de la situación actual de la compañía, se formuló el plan estratégico y se elaboró una propuesta de plan de implementación, cumpliéndose de esta manera con los objetivos específicos planteados en este trabajo.

- Para el diagnóstico de la situación actual de la compañía se realizó el análisis interno y externo. En el análisis interno se identificaron los clientes internos, que lo constituyen los empleados, jefes y accionistas, entre jefes y empleados son en total 11 personas que conforman la empresa.

- Los principales clientes externos lo conforman el sector industrial, quien compra el producto como insumo para el embalaje de cajas de despacho de la mercadería. Las ventas al sector comercial representan un bajo porcentaje en relación a las ventas totales, es decir, apenas un 5%, debido a que la competencia tiene prácticamente ganado este sector, ya que son empresas multinacionales que gozan de años de experiencia y son marcas reconocidas en el mercado.

- Fue necesario también, realizar el análisis financiero, mediante la identificación de las principales razones financieras. Del nivel de liquidez se observó que disminuyó del 2009 al 2010 en un 12% y el nivel de inmovilizados aumento en un 12%, lo que indica que la compañía adquirió activos fijos.

- La razón de deuda a capital se muestra elevada, representa un exceso de deuda comparado con el capital, sin embargo, disminuyó de 3,82 en el año 2009 a 2,82 para el año 2010, aunque sigue siendo elevado se debe tender a que este indicador se reduzca.

- Para el análisis interno también se construyó la Matriz EFI, identificando las fortalezas y debilidades de Bravo Polo, con sus respectivas ponderaciones de la cual se obtuvo que las fortalezas con mayor puntaje y más representativas de la compañía son: servicio más directo y rápido, capacidades para brindar un buen servicio al cliente y base de clientes atractiva.

- Estas fortalezas se deben mantener y aprovecharlas para eliminar las debilidades.

- Del análisis realizado a las debilidades de la compañía se obtuvo que las de mayor puntaje ponderado son: débil imagen de marca, no cuentan con una fuerza de ventas y falta de incursión en el comercio electrónico.

- En base a estas debilidades se identificaron los principales problemas de la compañía, entre ellos que:

- Bravo Polo Cía. Ltda. no realiza ninguna clase de publicidad en medios de comunicación pero si cuenta con una página web, que no ha sido renovada por 4 años, esto la coloca en desventaja frente a la competencia que tiene una fuerte imagen y posicionamiento en el mercado.

- No cuenta con una fuerza de ventas dedicada a la promoción y distribución del producto, en la actualidad quien realiza estas actividades es el Gerente General, lo que se convierte en un problema debido a que si el Gerente General por cualquier razón no pudiera continuar en la empresa no existiría quien realice sus funciones y actividades de ventas sin que los clientes se vean afectados por la ausencia de personal que cuente con los conocimientos necesarios sobre los productos y servicios que ofrece la compañía, además, que los ingresos pueden disminuir como consecuencia de este problema.

- Sus productos se venden en la ciudad de Quito y tiene 2 distribuidores en Cuenca, por lo que es deseo de la Gerencia ampliar su cobertura geográfica a la Provincia de Pichincha, incrementando de esta manera las ventas de la compañía.

- El internet en el mundo mueve muchos negocios, el cliente busca sus productos mediante esta herramienta, Bravo Polo no se encuentra inmersa en el comercio electrónico, existen páginas como mercado libre, olx, mundo anuncios, en las que se ofertan y promocionan productos de diversas empresas, así el cliente puede ubicar a la empresa de manera más fácil y rápida, sin necesidad de trasladarse físicamente.

- El análisis externo se realizó mediante la identificación del modelo de las 5 fuerzas de Porter, el análisis PEST y la Matriz EFE, en esta última se listaron las principales oportunidades y amenazas que afectan a la industria, siendo las oportunidades con mayor puntuación ponderadas las siguientes: posibilidad de incrementar ventas en el sector comercial, incremento del sector industrial en el país, posibilidad de realizar exportaciones a mercados internacionales y procesos electorales.

- Estas oportunidades tienen que ser aprovechadas, es por esto que fueron consideradas en el plan estratégico, con la finalidad de que la compañía pueda implementar estrategias que busquen el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados.

- Las amenazas que obtuvieron mayor puntuación y que deben ser evitadas son: disminución de la demanda del producto, nuevas tecnologías con precios no asequibles, incremento de precios de materias primas y cambios en las necesidades y gustos del comprador.

- La principal competencia de Bravo Polo Cía. Ltda. son 3M, ABRO y TESA, empresas multinacionales con años de experiencia en el mercado, existen algunas empresas pequeñas que fabrican cintas autoadhesivas pero que no cuentan con marca registrada.

- Bravo Polo Cía. Ltda. no tenía definidas la misión y visión de la compañía, al igual que objetivos y metas a corto ni largo plazo, por lo que mediante la presente investigación se construyó las propuestas de misión y visión.

- La compañía no tenía los valores definidos, por lo que en la presente investigación se identificaron algunos que Bravo Polo podrá adoptar como parte de su cultura empresarial, estas características la van a diferenciar de la competencia y se pueden desarrollar como ventajas competitivas.

- Se plantearon los objetivos estratégicos para cada una de las áreas funcionales, como son:

- ☐ Alcanzar un 75% de cobertura geográfica en la Provincia de Pichincha.
- ☐ Incrementar en un 15% las ventas netas, con relación al ejercicio anterior.
- ☐ Alcanzar un 80% de satisfacción del cliente.
- ☐ Mejorar la productividad laboral en un 50%
- ☐ Incrementar en un 15% las utilidades, con relación al ejercicio anterior
- ☐ Incrementar en un 20% los ingresos, con relación al ejercicio anterior
- ☐ Diseñar un nuevo producto al finalizar el año
- ☐ Lograr tiempos de producción más bajos que la competencia

- Una vez formulado el plan estratégico, se diseñó un plan de implementación, en el que se describieron cada una de las estrategias y actividades que van a contribuir al logro de los objetivos. Se asignaron plazos, responsables y presupuesto a cada una de las actividades.

- Se elaboró el plan operativo, en el que se valoró cada una de las actividades a desarrollarse para el cumplimiento de las estrategias y objetivos estratégicos, se determinó que el presupuesto total que se requerirá para la implementación del plan estratégico para el periodo 2012 – 2014 será de \$ 42.208,99, presupuesto referencial que servirá para realizar la programación de los recursos y poder buscar el financiamiento más adecuado.

5.2 RECOMENDACIONES

- El mercado es cada vez más competitivo es por este motivo que Bravo Polo debe contar con una fuerza de ventas capacitada, tanto en servicio al cliente como en ventas, que conozca el portafolio de productos que ofrece la compañía y puedan contribuir al cumplimiento de objetivos y metas planteadas en el plan estratégico.

- Se recomienda realizar una capacitación in house, diseñada con el enfoque específico que la compañía requiere, teniendo en cuenta su realidad interna y el entorno competitivo en el que se desenvuelve. Además, se requiere el compromiso del Gerente General quien es el principal conocedor de todos los productos, servicios y procesos de la compañía, para que todos estos conocimientos sean transmitidos al personal de ventas que será contratado, con el propósito de trabajar en función de una misma visión estratégica.

- El crecimiento de las empresas es importante para asegurar su permanencia en el mercado, existiendo empresas con mayor experiencia e imagen de marca es primordial que Bravo Polo amplíe su cobertura geográfica en toda la provincia de Pichincha, de esta manera no tendrá concentrada su venta en la ciudad de Quito, incrementando su red de distribuidores y por lo tanto sus ingresos y utilidades. Para lo que se deberá realizar un estudio a nivel de la provincia de Pichincha en el que se determinen los posibles interesados en la distribución del producto y realizar visitas para dar a conocer las características, usos, beneficios y costos del mismo, se tendrá que otorgar beneficios a los distribuidores para captar su interés por el producto y crear ventaja sobre la competencia.

- Se recomienda que la compañía implemente una campaña publicitaria para dar a conocer la marca POLO, con la finalidad de que el cliente empiece a identificar el producto como de calidad y buen precio, para esto deberá contratar los servicios de una

agencia de publicidad que diseñe una campaña publicitaria acorde a la imagen que desea proyectar la compañía y al requerimiento de la gerencia, siempre enfocados al cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados. Se recomienda también actualizar la página web y formar parte de las principales paginas de comercio electrónico como son mercado libre, olx y mundo anuncios para incrementar las opciones mediante las cuales el cliente puede contactarse con Bravo Polo para adquirir los productos más ágilmente, estas páginas son de libre acceso y de bajo costo, por lo que no se incurrirá en elevado desembolso de recursos económicos.

- Bravo Polo es una empresa pequeña, pero no por ello debe dejar de lado la definición de la misión, visión y el establecimiento de sus objetivos, en otras palabras, es de vital importancia la planificación estratégica en la compañía, de manera que pueda persistir y sobrevivir en el mercado. Se recomienda a la Gerencia General el empoderamiento de todas las etapas de la planificación, que será el marco estratégico que guiará a la compañía en busca del cumplimiento de objetivos y resolverá aquellos problemas identificados en el diagnóstico de la situación actual, procurando siempre el crecimiento de la empresa y por lo tanto el bienestar de todos sus empleados, jefes, accionistas y demás colaboradores.

- Todos los empleados deberán estar involucrados, conocer e implementar la planificación estratégica, deberán estar comprometidos y sus actividades alineadas con los objetivos estratégicos de la compañía, así tendrán claro el rumbo a seguir y estarán conscientes que serán evaluados en función del cumplimiento de metas planteadas. Para lograr esto, es necesario que la gerencia realice talleres para socializar y comunicar la misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias, actividades y metas que se han planteado, que tengan claro conocimiento de los plazos, de quienes son los responsables del cumplimiento, deberán estar conscientes que este es un trabajo en equipo y que se

necesita la colaboración de todos desde la alta gerencia hasta el último de los colaboradores de la compañía.

- Los valores corporativos también deben ser transmitidos a los empleados mediante los talleres de socialización de la planificación estratégica, con el objetivo de que se apropien de estos elementos y lo incorporen a la cultura organizacional de la compañía.

- Una vez implementada la planeación estratégica, se deberá realizar el seguimiento, monitoreo y evaluación de las actividades descritas en el plan operativo, se recomienda una evaluación trimestral para determinar si se está cumpliendo o no con el plan y tomar los correctivos necesarios en caso de que no se estén alcanzando las metas propuestas. Así también, se recomienda una evaluación semestral al plan estratégico para realizar ajustes al mismo, en caso de que surgieran nuevos problemas que requieran mayor atención o que las condiciones del mercado cambien de manera significativa y exista la necesidad de replantearse objetivos y metas.

ANEXOS

ANEXO 1

ESTADO DE SITUACIÓN			
ACTIVOS		2009	2010
ACTIVO CORRIENTE			
Caja, bancos		24.163,57	14.498,42
Inversiones corrientes		-	-
Cuentas y documentos por cobrar clientes-corriente			
Relacionados/Locales		75.860,17	-
Relacionados/Del exterior		16.494,80	-
No relacionados /Locales		-	67.030,55
No relacionados /Del exterior		-	10.000,00
Otras cuentas y documentos por cobrar-corriente			
Relacionados/Locales		-	-
Relacionados/Del exterior		-	-
No relacionados /Locales		17.707,44	287,24
No relacionados /Del exterior		-	-
(-) Provisión cuentas incobrables		2.294,72	2.943,63
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (IVA)		2.208,75	2.451,37
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (RENTA)		19.311,65	5.783,57
Inventario de materia prima		77.441,29	76.346,10
Inventario de productos en proceso			-
Inventario de suministros y materiales			-
Inventario de productos terminados y mercadería en almacén			23.208,89
Mercaderías en tránsito			-
Inventario repuestos, herramientas y accesorios			-
Activos pagados por anticipado			-
Otros activos corrientes			-
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		230.892,95	196.662,51

ACTIVO FIJO		
Inmuebles (excepto terrenos)	32.413,02	55.413,02
Naves, aeronaves, barcasas y similares		-
Muebles y enseres	9.624,02	9.740,09
Maquinaria, equipo e instalaciones	172.097,31	217.135,13
Equipo de computación y software	13.558,94	13.304,70
Vehículos, equipo de transporte y caminero móvil	115.111,93	144.155,53
Otros activos fijos		-
(-) Depreciación acumulada de activo fijo	141.437,68	171.266,89
Terrenos	8.628,82	21.450,00
Obras en proceso		
TOTAL ACTIVO FIJO	209.996,36	289.931,58
ACTIVO DIFERIDO (INTANGIBLE)		
Marcas, patentes, derechos de llave y otros similares	-	-
Gastos de organización y constitución	-	-
Gastos de investigación, exploración y similares	-	-
Otros activos diferidos	-	-
(-) Amortización acumulada	-	-
TOTAL ACTIVO DIFERIDO	-	-
ACTIVO LARGO PLAZO		
Inversiones largo plazo/Acciones y participaciones	-	-
Inversiones largo plazo/Otras	-	-
Cuentas y documentos por cobrar clientes-largo plazo	-	-
Relacionados/Locales	-	-
Relacionados/Del exterior	-	-
No relacionados /Locales	-	-
No relacionados /Del exterior	-	-
Otra cuentas y documentos por cobrar-largo plazo	-	-
Relacionados/Locales	-	-
Relacionados/Del exterior	-	-
No relacionados /Locales	-	-
No relacionados /Del exterior	-	-
(-) Provisión cuentas incobrables	-	-
Otros activos largo plazo	-	-
TOTAL ACTIVO LARGO PLAZO	-	-
TOTAL DE ACTIVOS	440.889,31	486.594,09

PASIVOS	2009	2010
PASIVO CORRIENTE		
Cuentas y documentos por pagar proveedores-corriente		
Relacionados/Locales	72.547,61	-
Relacionados/Del exterior	24.741,49	-
No relacionados /Locales	-	10.257,74
No relacionados /Del exterior	-	60.000,00
Obligaciones con instituciones financieras-corrientes		
Locales	-	-
Del exterior	-	-
Préstamos de accionistas/locales	-	-
Préstamos de accionistas/Del exterior	-	-
Otras cuentas y documentos por pagar -corriente		
Relacionados/Locales	-	-
Relacionados/Del exterior	-	-
No relacionados /Locales	7.999,39	6.695,84
No relacionados /Del exterior	-	-
Impuesto a la renta por pagar del ejercicio	12.561,55	14.659,95
Participación trabajadores por pagar del ejercicio	8.210,88	8.906,73
Transferencias casa matriz y sucursales (del exterior)		-
Crédito a mutuo		-
Obligaciones emitidas corto plazo		-
Previsiones	3.586,03	2.402,06
TOTAL PASIVO CORRIENTE	129.646,95	102.922,32

PASIVO LARGO PLAZO		
Cuentas y documentos por pagar proveedores-largo plazo		
Relacionados/Locales	-	-
Relacionados/Del exterior	-	-
No relacionados /Locales	-	-
No relacionados /Del exterior	-	-
Obligaciones con instituciones financieras-largo plazo		
Locales		-
Del exterior		-
Préstamos de accionistas/locales	219.818,36	256.436,25
Préstamos de accionistas/Del exterior	-	-
Otras cuentas y documentos por pagar-largo plazo		
Relacionados/Locales	-	-
Relacionados/Del exterior	-	-
No relacionados /Locales	-	-
No relacionados /Del exterior	-	-
Transferencias casa matriz y sucursales (del exterior)	-	-
Crédito a mutuo	-	-
Obligaciones emitidas largo plazo	-	-

Provisiones para jubilación patronal	-	-
Provisiones para desahucio	-	-
Otras provisiones	-	-
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	219.818,36	256.436,25
Pasivos diferidos	-	-
Otros pasivos	-	-
TOTAL DEL PASIVO	349.465,31	359.358,57

PATRIMONIO NETO		
Capital suscrito y/o asignado	5.000,00	5.000,00
(-) Capital suscrito no pagado, acciones en tesorería	-	-
Aportes de socios o accionistas para futura capitalización	62.741,73	62.741,73
Reserva legal	11.391,86	14.973,01
Otras reservas	-	-
Utilidad no distribuida ejercicios anteriores	2.799,69	33.369,80
(-) Pérdida acumulada ejercicios anteriores	21.079,40	21.079,40
Utilidad del ejercicio	30.570,12	32.230,38
(-) Pérdida del ejercicio	-	-
TOTAL PATRIMONIO NETO	91.424,00	127.235,52

TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	440.889,31	486.594,09
----------------------------------	-------------------	-------------------

ANEXO 2

ESTADO DE RESULTADOS				
INGRESOS	2009		2010	
Ventas netas locales gravadas con tarifa 12%	688.662,62		595.611,64	
Ventas netas locales gravadas con tarifa 0%	28.215,06		-	
Exportaciones netas	-		-	
Otros ingresos provenientes del exterior	-		-	
Rendimientos financieros	-		-	
Otras rentas gravadas	9.918,60		3.972,30	
Utilidad en venta de activos fijos	-		-	
Dividendos percibidos locales	-		-	
Rentas exentas provenientes de donaciones y aportaciones	-		-	
De recursos públicos	-		-	
De otros locales	-		-	
Del exterior	-		-	
Otras rentas exentas	-		-	
TOTAL INGRESOS	726.796,28		599.583,94	
Ventas netas de activos fijos	-		-	
Ingresos por reembolso como intermediario	-		-	
COSTOS Y GASTOS	COSTO	GASTO	COSTO	GASTO
Inventario inicial de bienes no producidos por el sujeto pasivo	-	-	-	-
Compra netas locales de bienes no producidos por el sujeto pasivo	-	-	-	-
Importaciones de bienes no producidos por el sujeto pasivo	-	-	-	-
(-) Inventario final de bienes no producidos por el sujeto pasivo	-	-	-	-
Inventario inicial de materia prima	93.243,94	-	77.441,29	-
Compras netas locales de materia prima	60.943,49	-	50.700,06	-
Importaciones de materia prima	214.874,34	-	229.643,40	-
(-) Inventario final de materia prima	77.441,29	-	76.346,10	-
Inventario inicial de productos en proceso	-	-	-	-
(-) Inventario final de productos en proceso	-	-	-	-
Inventario inicial de productos terminados	-	-	-	-

(-) Inventario final de productos terminados	-	-	23.208,89	-
Sueldos, salarios y demás remuneraciones que constituyen materia gravada del IESS	18.035,55	41.358,67	19.262,74	38.967,63
Beneficios sociales, indemnizaciones y otras remuneraciones que no constituyen materia gravada del IESS	8.274,04	14.877,74	4.053,66	16.627,84
Aporte a la seguridad social	3.391,14	8.564,01	4.227,90	7.001,17
Honorarios profesionales y dietas	505,00	4.363,56	-	3.863,72
Honorarios a extranjeros por servicios ocasionales	-	-	-	-
Arrendamiento de inmuebles	-	24.150,00	-	25.917,36
Mantenimiento y reparaciones	13.113,88	87.610,46	382,05	11.246,30
Combustibles	-	2.098,00	-	2.351,83
Promoción y publicidad	1.459,82	1.303,14	216,00	1.275,99
Suministros y materiales	595,88	2.016,11	320,96	2.348,27
Transporte	1.352,05	5.113,27	2.130,42	74,33
Provisiones/Para jubilación patronal	-	-	-	-
Provisiones/Para cuentas incobrables	-	-	-	648,91
Provisiones/Otras provisiones	-	-	-	-
Arrendamiento mercantil/local	-	-	-	-
Arrendamiento mercantil/Del exterior	-	-	-	-
Comisiones/local	-	-	-	-
Comisiones/Del exterior	-	-	-	-
Intereses bancarios	-	-	-	-
Local	-	5.820,39	-	4.154,83
Del exterior	-	-	-	-
Intereses pagados a terceros	-	-	-	-
Relacionados/Local	-	-	-	-
Relacionados/Del exterior	-	-	-	-
No relacionados/Local	-	-	-	-
No relacionados/Del exterior	-	-	-	-
Pérdida en venta de activos/Relacionadas	-	-	-	-
Pérdida en venta de activos/No relacionadas	-	-	-	-
Otras pérdidas	-	-	-	-
Seguros y reaseguros (primas y cesiones)	1.914,13	-	286,05	869,65
Gastos indirectos asignados desde el exterior por partes relacionadas	-	-	-	-
Gastos de gestión	-	4.670,63	-	1.859,70
Impuestos, contribuciones y otros	-	7.005,47	-	8.806,17
Gastos de viaje	-	22.994,43	-	17.868,35
IVA que se carga al costo o gasto	-	16.722,77	-	132,03
Depreciación de activos fijos/Acelerada	-	-	-	-

Depreciación de activos fijos/No acelerada	14.062,55	23.397,29	12.496,34	34.683,77
Amortizaciones	-	-	-	-
Servicios públicos	-	6.127,37	-	6.080,47
Pagos por otros servicios	30.189,74	8.767,46	41.791,84	6.707,01
Pagos por otros bienes	380,99	201,04	180,21	5.142,47
TOTAL COSTOS	384.895,25		343.577,93	
TOTAL GASTOS		287.161,81		196.627,80
TOTAL COSTOS Y GASTOS		672.057,06		540.205,73

Baja de inventario (informativo)	-	-
Pago por reembolso como reembolsante (informativo)	-	-
Pago por reembolso como intermediario (informativo)	-	-

CONCILIACIÓN TRIBUTARIA		
UTILIDAD DEL EJERCICIO	54.739,22	59.378,21
PERDIDA DEL EJERCICIO	-	-
(-) 15% Participación a trabajadores	8.210,88	8.906,73
(-) 100% Dividendos percibidos exentos	-	-
(-) 100% Otras rentas exentas	-	-
(+) Gastos no deducibles locales	3.717,88	8.168,31
(+) Gastos no deducibles del exterior	-	-
(+) Gastos incurridos para generar ingresos exentos	-	-
(+) Participación trabajadores atribuibles a ingresos exentos	-	-
(-) Amortización pérdidas tributarias de años anteriores	-	-
(-) Deducciones por leyes especiales	-	-
(+) Ajuste por precios de transferencia	-	-
(-) Deducción por incremento neto de empleados	-	-
(-) Deducción por pago a trabajadores con discapacidad	-	-

UTILIDAD GRAVABLE	50.246,22	58.639,79
PERDIDA	-	-

Utilidad a reinvertir y capitalizar	-	-
Saldo utilidad gravable	50.246,22	58.639,79
Total impuesto causado	12.561,56	14.659,95
(-) Anticipo pagado	-	-

(-) Anticipo determinado correspondiente al ejercicio fiscal corriente	-	6.197,68
(=) Impuesto a la Renta Causado mayor al anticipo determinado	-	8.462,27
(-) Crédito tributario generado por anticipo	-	-
(-) Crédito tributario de años anteriores	4.060,09	-
(+) Saldo del anticipo pendiente de pago	-	6.197,68
(-) Retenciones en la fuente realizadas en el ejercicio fiscal	6.479,95	5.783,57
(-) Retenciones por división doc anticipados	-	-
(-) Retenciones por ingresos provenientes del exterior	-	-
(-) Exoneración por leyes especiales	-	-
IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	2.021,52	8.876,38
SALDO A FAVOR DEL CONTRIBUYENTE	-	-
ANTICIPO PROXIMO AÑO	6.197,58	5.679,60

ANEXO 3

Plan Operativo de Bravo Polo Cía. Ltda.

BRAVO POLO CÍA. LTDA.
PLAN OPERATIVO

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Alcanzar un 75% de cobertura geográfica en la Provincia de Pichincha.				
ESTRATEGIA: Incorporar nuevos distribuidores del producto en la Provincia de Pichincha				
INDICADORES DE GESTION: Número de nuevos distribuidores del producto				
ACTIVIDADES	PLAZOS		RESPON.	PRESUP.
	DESDE	HASTA		
Realizar investigación de distribuidores de productos autoadhesivos en la Provincia de Pichincha	02/04/12	13/04/12	Ventas/Tele-Marketing	93,75
Elaborar cronograma de visitas a distribuidores	16/04/12	27/04/12	Ventas/Tele-Marketing	93,75
Visitar a los distribuidores interesados	30/04/12	11/05/12	Ventas/Tele-Marketing	550,00
Realizar entregas de muestras del producto a los distribuidores	30/04/12	11/05/12	Ventas/Tele-Marketing	2.000,00
Realizar seguimiento a las ventas de los distribuidores	14/05/12	14/06/12	Ventas/Tele-Marketing	93,75
			TOTAL	2.831,25

FECHA

FIRMA DEL RESPONSABLE DEL ÁREA

BRAVO POLO CÍA. LTDA.
PLAN OPERATIVO

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Alcanzar un 75% de cobertura geográfica en la Provincia de Pichincha.

ESTRATEGIA: Implementar campañas publicitarias

INDICADORES DE GESTION: Número de publicaciones en prensa escrita y radio

ACTIVIDADES	PLAZOS		RESPON.	PRESUP.
	DESDE	HASTA		
Contratar empresa de publicidad	01/03/12	09/03/12	Ventas/Tele-Marketing	1.500,00
Diseñar campaña publicitaria	12/03/12	23/03/12	Ventas/Tele-Marketing	1.500,00
Ejecutar campaña publicitaria	26/03/12	27/04/12	Ventas/Tele-Marketing	3.000,00
Evaluar resultados	09/04/12	04/05/12	Ventas/Tele-Marketing	93,75
			TOTAL	6.093,75

FECHA

FIRMA DEL RESPONSABLE DEL ÁREA

BRAVO POLO CÍA. LTDA.
PLAN OPERATIVO

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Incrementar en un 15% las ventas netas, con relación al ejercicio anterior.

ESTRATEGIA: Actualizar el web site implementando un link de ventas en línea para agilizar el proceso de pedidos

INDICADORES DE GESTION: % de ventas realizadas vía web site

ACTIVIDADES	PLAZOS		RESPON.	PRESUP.
	DESDE	HASTA		
Solicitar propuestas de rediseño de página web	14/05/12	25/05/12	Ventas/Tele-Marketing	37,50
Contratar el servicio para la actualización del web site	28/05/12	04/06/12	Ventas/Tele-Marketing	2.000,00
Realizar seguimiento a los pedidos y ventas realizadas mediante el web site	04/06/12	03/03/14	Ventas/Tele-Marketing	1.993,75
			TOTAL	4.031,25

FECHA

FIRMA DEL RESPONSABLE DEL AREA

BRAVO POLO CÍA. LTDA.
PLAN OPERATIVO

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Incrementar en un 15% las ventas netas, con relación al ejercicio anterior.

ESTRATEGIA: Ingresar en el comercio electrónico mediante web site locales

INDICADORES DE GESTION: % de ventas realizadas por referencia en internet

ACTIVIDADES	PLAZOS		RESPON.	PRESUP.
	DESDE	HASTA		
Identificar los web site más visitados a nivel local	14/05/12	25/05/12	Ventas/Tele-Marketing	37,50
Registrar a la Cía. en los web site más comerciales	28/05/12	01/06/12	Ventas/Tele-Marketing	15,63
Publicar productos, servicios y promociones en los web site	04/06/12	03/03/14	Ventas/Tele-Marketing	562,50
Actualizar periódicamente la información registrada en el web site	04/06/12	03/03/14	Ventas/Tele-Marketing	78,13
Contestar preguntas y pedidos recibidos mediante las páginas web	04/06/12	03/03/14	Ventas/Tele-Marketing	187,50
			TOTAL	881,25

FECHA

FIRMA DEL RESPONSABLE DEL ÁREA

BRAVO POLO CÍA. LTDA.
PLAN OPERATIVO

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Incrementar en un 15% las ventas netas, con relación al ejercicio anterior.

ESTRATEGIA: Incrementar la fuerza de venta

INDICADORES DE GESTION: % de ventas realizadas por la fuerza de venta

ACTIVIDADES	PLAZOS		RESPON.	PRESUP.
	DESDE	HASTA		
Convocar a los interesados mediante diversos medios	18/06/12	02/07/12	Ventas/Tele-Marketing	100,00
Seleccionar a los vendedores más opcionados para el puesto	02/07/12	16/07/12	Ventas/Tele-Marketing	93,75
Capacitar a los vendedores sobre los productos y servicios que ofrece la Cía.	17/07/12	17/08/12	Ventas/Tele-Marketing	1.425,00
Realizar seguimiento a las ventas realizadas en base a cumplimiento de metas	20/08/12	03/03/14	Ventas/Tele-Marketing	878,75
			TOTAL	2.497,50

FECHA

FIRMA DEL RESPONSABLE DEL AREA

BRAVO POLO CÍA. LTDA.
PLAN OPERATIVO

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Alcanzar un 80% de satisfacción del cliente.

ESTRATEGIA: Campañas de clientes frecuentes

INDICADORES DE GESTION: Número de clientes frecuentes

ACTIVIDADES	PLAZOS		RESPON.	PRESUP.
	DESDE	HASTA		
Identificar los principales clientes	20/08/12	31/08/12	Ventas/Tele-Marketing	37,50
Mantener base de datos con las características de sus pedidos y frecuencias de pedidos	20/08/12	03/03/14	Ventas/Tele-Marketing	231,25
Otorgar beneficios por cliente frecuente	20/08/12	03/03/14	Ventas/Tele-Marketing	2.000,00
			TOTAL	2.268,75

FECHA

FIRMA DEL RESPONSABLE DEL AREA

BRAVO POLO CÍA. LTDA.
PLAN OPERATIVO

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Alcanzar un 80% de satisfacción del cliente.

ESTRATEGIA: Reducir tiempos de entrega del producto

INDICADORES DE GESTION: Tiempo de entrega del producto

ACTIVIDADES	PLAZOS		RESPON.	PRESUP.
	DESDE	HASTA		
Establecer línea base sobre tiempos actuales	01/09/12	31/10/12	Ventas/Tele-Marketing	946,77
Implementar un sistema de información geográfica (software libre) que determine rutas optimas disminuyendo de forma considerable los tiempos	01/10/12	05/10/12	Ventas/Tele-Marketing	200,00
Capacitar al personal encargado en el manejo del sistema/rutas	01/10/12	05/10/12	Ventas/Tele-Marketing	300,00
Adquirir moto para pedidos pequeños y mensajería	08/10/12	13/10/12	Ventas/Tele-Marketing	1.000,00
			TOTAL	2.446,77

FECHA

FIRMA DEL RESPONSABLE DEL AREA

BRAVO POLO CÍA. LTDA.

PLAN OPERATIVO

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Mejorar la productividad laboral en un 50%

ESTRATEGIA: Contar con recurso humano calificado en atención al cliente y en ventas

INDICADORES DE GESTION: Número de capacitaciones

ACTIVIDADES	PLAZOS		RESPON.	PRESUP.
	DESDE	HASTA		
Identificar las empresas proveedoras del servicio	12/03/12	16/03/12	Recepcionista	14,38
Cotizar y seleccionar en función del mejor temario y costo	19/03/12	30/03/12	Gerente	142,20
Contratar la empresa	02/04/12	06/04/12	Gerente	750,00
Proporcionar la capacitación	09/04/12	27/04/12	Gerente	225,63
Evaluación individual	23/04/12	27/04/12	Gerente	225,63
			TOTAL	1.357,83

FECHA

FIRMA DEL RESPONSABLE DEL AREA

BRAVO POLO CÍA. LTDA.

PLAN OPERATIVO

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Mejorar la productividad laboral en un 50%

ESTRATEGIA: Implementar un sistema de bonificaciones por cumplimiento de metas

INDICADORES DE GESTION: Número de veces que se ha cumplido la meta al año

ACTIVIDADES	PLAZOS		RESPON.	PRESUP.
	DESDE	HASTA		
Definir metas mensuales	01/03/12	01/03/14	Gerente	426,60
Definir cuadro de bonificaciones por cumplimiento de metas	01/03/12	01/03/14	Gerente	426,60
Comunicar a los empleados el sistema de bonificaciones	01/03/12	01/03/14	Gerente	426,60
			TOTAL	1.279,80

FECHA

FIRMA DEL RESPONSABLE DEL AREA

BRAVO POLO CÍA. LTDA.
PLAN OPERATIVO

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Mejorar la productividad laboral en un 50%

ESTRATEGIA: Implementar encuestas al cliente

INDICADORES DE GESTION: Número de reclamos

ACTIVIDADES	PLAZOS		RESPON.	PRESUP.
	DESDE	HASTA		
Adquirir buzón de reclamos y sugerencias	16/04/12	20/04/12	Recepcionista	200,00
Realizar encuestas vía telefónica	23/04/12	03/03/14	Tele-marketing	137,50
Procesar los resultados de encuesta y buzón	23/04/12	03/03/14	Tele-marketing	102,96
Adoptar correctivos	23/04/12	03/03/14	Gerente	782,10
			TOTAL	1.222,56

FECHA

FIRMA DEL RESPONSABLE DEL AREA

BRAVO POLO CÍA. LTDA.

PLAN OPERATIVO

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Incrementar en un 15% las utilidades, con relación al ejercicio anterior

ESTRATEGIA: Reducir costos de producción

INDICADORES DE GESTION: % de reducción de costos de materia prima

ACTIVIDADES	PLAZOS		RESPON.	PRESUP.
	DESDE	HASTA		
Identificar nuevos proveedores	01/05/12	11/05/12	Jefe de Producción	40,98
Realizar cuadro comparativo de atributos y precios	14/05/12	18/05/12	Jefe de Producción	18,60
Seleccionara el proveedor materia prima de calidad a menor costo	21/05/12	25/05/12	Jefe de Producción	18,60
Negociar con el proveedor	28/05/12	01/06/12	Jefe de Producción	18,60
			TOTAL	96,78

FECHA

FIRMA DEL RESPONSABLE DEL AREA

BRAVO POLO CÍA. LTDA.

PLAN OPERATIVO

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Incrementar en un 15% las utilidades, con relación al ejercicio anterior

ESTRATEGIA: Incrementar el volumen de producción

INDICADORES DE GESTION: % de incremento de la producción

ACTIVIDADES	PLAZOS		RESPON.	PRESUP.
	DESDE	HASTA		
Realizar un análisis para determinar el volumen de producción óptimo	21/05/12	01/06/12	Jefe de Producción	66,96
Incrementar la capacidad de uso de la maquinaria	04/06/12	03/03/14	Jefe de Producción	4.000,00
Especializar la mano de obra	02/07/12	17/08/12	Jefe de Producción	4.800,00
			TOTAL	8.866,96

FECHA

FIRMA DEL RESPONSABLE DEL AREA

BRAVO POLO CÍA. LTDA.

PLAN OPERATIVO

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Incrementar en un 20% los ingresos, con relación al ejercicio anterior.

ESTRATEGIA: Incrementar la participación en concursos del sector público

INDICADORES DE GESTION: % de ventas al sector público

ACTIVIDADES	PLAZOS		RESPON.	PRESUP.
	DESDE	HASTA		
Ingresar al portal de compras públicas periódicamente	01/03/12	01/03/14	Gerente	426,96
Participar en los concursos de compras públicas	01/03/12	01/03/14	Gerente	426,96
Reunir todos la documentación requerida para participar	01/03/12	30/04/12	Gerente	723,46
Ganar los concursos del sector público	01/03/12	01/03/14	Gerente	426,96
			TOTAL	2.004,34

FECHA

FIRMA DEL RESPONSABLE DEL AREA

BRAVO POLO CÍA. LTDA.

PLAN OPERATIVO

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Diseñar un nuevo producto al finalizar el año.

ESTRATEGIA: Incorporar un especialista en investigación y desarrollo de producto

INDICADORES DE GESTION: Número de productos nuevos lanzados al mercado

ACTIVIDADES	PLAZOS		RESPON.	PRESUP.
	DESDE	HASTA		
Convocar a los interesados mediante diversos medios	16/04/12	27/04/12	Jefe de Producción	50,00
Realizar la selección	30/04/12	18/05/12	Jefe de Producción	182,28
Realizar la investigación y desarrollo de nuevo producto	21/05/12	20/08/12	Especialista en investigación y desarrollo de producto	4289,17
Lanzar al mercado un nuevo producto	03/12/12	14/12/12	Especialista en investigación y desarrollo de producto	1500,00
			TOTAL	6.021,45

FECHA

FIRMA DEL RESPONSABLE DEL AREA

BRAVO POLO CÍA. LTDA.
PLAN OPERATIVO

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Lograr tiempos de producción más bajos que la competencia

ESTRATEGIA: Reducir tiempos de producción

INDICADORES DE GESTION: % de disminución de tiempos de producción

ACTIVIDADES	PLAZOS		RESPON.	PRESUP.
	DESDE	HASTA		
Identificar tiempos actuales de producción	04/06/12	15/06/12	Jefe de Producción	66,96
Establecer tiempos mínimos	18/06/12	22/06/12	Jefe de Producción	18,60
Evaluar periódicamente los tiempos de producción	02/07/12	03/03/14	Jefe de Producción	223,20
TOTAL				308,76

FECHA

FIRMA DEL RESPONSABLE DEL AREA

BIBLIOGRAFÍA

1. Abascal Rojas, Francisco, Cómo se hace un plan estratégico, 4ta edición, Madrid, Esic Editorial, 2004.
2. Fred R., David, Conceptos de Administración Estratégica, Novena edición, México, Prentice Hall, 2003.
3. Kaplan, Robert S. y Norton, David P., Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral, Harvard Business School Press, 2000.
4. Piestrak, Daniel, Los siete factores claves del Marketing Estratégico, Madrid, Ediciones Díaz de Santos S.A., 1990.
5. Publicaciones Vertice, Marketing Estratégico, España, Editorial Vértice, 2008.
6. Sallenave, Jean-Paul, Gerencia y Planeación Estratégica, Bogotá, Editorial Norma, 2002.
7. Thompson, A. y A.J. Strickland, Administración Estratégica, Textos y Casos, 13ra edición, New York, McGraw-Hill Publishing, 2005.
8. Troya Jaramillo, Alfonso, La Planeación Estratégica en la empresa ecuatoriana, Quito, Corporación Editora Nacional, 2008.