

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DEL
PLAN ESTRATÉGICO EN EL GRUPO COMERCIAL
TERMIKON CIA. LTDA.**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO EN INGENIERIA
COMERCIAL CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN.**

AUTOR: GALO ERNESTO BENITEZ QUISIGÜÑA

DIRECTOR: ING. JOSÉ LUIS FLORES.

Quito, Noviembre 2010

AGRADECIMIENTO

A Dios por permitirme culminar uno más de los proyecto de vida, por darme la oportunidad de crecer profesionalmente y de esta manera poder brindar a mi familia un mejor futuro.

A mi director de Tesis, Ing. José Luis Flores, quien con su conocimiento, direccionamiento y paciencia supo guiarme en el desarrollo y culminación de este proyecto.

Un agradecimiento especial al Ing. Juan Lascano Polo, Decano de la Facultad de Administración de la Universidad Tecnológica Israel, por su apoyo permanente e incondicional a sus estudiantes y especialmente a mi persona.

Por último a todos y cada uno de mis maestros, compañeros de trabajo y amigos por ser en todo este tiempo quienes me brindaron su apoyo incondicional en el feliz término de esta meta.

DEDICATORIA.

A mi Señor, Jesús, quien me dio la fe, la fortaleza, la salud y la esperanza para terminar este proyecto.

A mis padres, Teresa y Marcelo quienes me enseñaron desde pequeño a luchar para alcanzar mis metas. Mi triunfo es el de ustedes, ¡los amo!

A mi querido hermano Marcelito, quien físicamente no está junto a mí, pero donde te encuentres se que siempre estás conmigo en cada momento de mi vida, sin tu ejemplo de fortaleza y lucha no hubiese podido hacer realidad este sueño. ¡Gracias!

A las personas que nunca dudaron que lograría este triunfo: mis hermanas y sobrina Paulina, Lorena, Raquel y Dayanara, porque quiero que siempre se sientan orgullosas de su hermano y tío. ¡Gracias! Siempre cuentan conmigo.

A mis queridos hijos Paula y Luis, quienes me prestaron el tiempo que les pertenecía, durante estos años de preparación y me motivaron siempre "Papi fuerte". ¡Gracias!

A mi esposa, Catalina Zabala, quien inicio junto a mí este camino y me brindó su amor, su cariño, su estímulo, comprensión su apoyo constante y paciente, una evidencia más de su gran amor. ¡Gracias! ¡Te amo!

ÍNDICE

CAPÍTULO I	1
1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	1
1.1. ANTECEDENTES.....	1
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.2.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.2.2. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.3. OBJETIVOS.....	6
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	6
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
1.4. JUSTIFICACIÓN.....	7
1.4.1. PRÁCTICA	7
1.5. MARCO DE REFERENCIA.....	8
1.5.1. MARCO TEÓRICO.....	8
1.5.1.1 La Planificación Estratégica	8
1.5.1.2 Marketing Mix.	11
1.5.1.3 La Matriz del Boston Consulting Group	14
1.5.1.4 Fuerzas de Porter.....	19
1.5.1.5 Análisis FODA	22
1.5.1.6 El Balanced Scorecard (BSC).....	24
1.6. HIPÓTESIS.....	30
1.6.1. HIPÓTESIS GENERAL	30
CAPÍTULO II	31
2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	31
2.1. ANÁLISIS Y SITUACIÓN EXTERNA.	31
2.1.1. MACROAMBIENTE.....	31
2.1.1.1 Factor Económico.	31
2.1.1.2 Factor Político.....	35
2.1.1.3 Factor Social.....	37
2.1.1.4 Factor Tecnológico.....	42
2.1.1.5 Factor Demográfico.....	43
2.1.2. MICROAMBIENTE	48
2.1.2.1 Factor Competitivo (fuerzas de Porter).....	48

2.1.2.2	Clientes.....	49
2.1.2.3	Proveedores	50
2.1.2.4	Competencia Actual	50
2.1.2.5	Productos sustitutos	52
2.1.2.6	Factores del éxito competitivo.....	52
2.2.	ANÁLISIS Y SITUACIÓN INTERNA.	53
2.2.1.	CAPACIDAD DIRECTIVA.	53
2.2.2.	CAPACIDAD COMPETITIVA.	55
2.2.2.1.	Marketing Mix.	55
2.2.2.2.	Aplicación de la matriz BCG.....	62
2.2.3.	CAPACIDAD FINANCIERA.....	70
2.2.4.	CAPACIDAD TECNICA 0 TECNOLOGIA.....	74
2.2.5.	CAPACIDAD TALENTO HUMANO.....	77
2.3.	ANÁLISIS DE MATRICES DE IMPACTO	78
2.3.1.	MATRICES DE IMPACTO EXTERNA	80
2.3.2.	MATRICES DE IMPACTO INTERNO	81
2.4.	ANALISIS F.O.D.A	82
2.4.1.	FORTALEZAS	83
2.4.2.	DEBILIDADES.....	83
2.4.3.	OPORTUNIDADES	83
2.4.4.	AMENAZAS	84
2.4.5.	MATRIZ DE APROVECHABILIDAD	84
2.4.6.	MATRIZ DE VULNERABILIDAD	86
2.4.7.	MATRIZ F.O.D.A. – D.O.F.A.....	88
2.4.8.	SINTESIS – FODA (ESTRATEGIAS)	90
2.4.6.1	Análisis F.O.	90
2.4.6.2	Análisis D.O.....	91
2.4.6.3	Análisis F.A.....	92
2.4.6.4	Análisis D.A.	92
2.4.9.	ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS...	93
2.4.10.	DIAGRAMA CAUSA - EFECTO	94
CAPÍTULO III.....		95
3.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	95
3.1.	MISIÓN	95

3.2. VISIÓN	97
3.3. PRINCIPIOS TALENTOS CORPORATIVOS	99
3.3.1. ÉTICA	101
3.3.2. COMPROMISO	102
3.3.3. EXPERIENCIA	102
3.3.4. TRABAJO EN EQUIPO	102
3.3.5. CREATIVIDAD E INNOVACIÓN	102
3.3.6. ÉXITOS.....	102
3.3.7. SEGURIDAD	103
3.3.8. CONFIDENCIALIDAD	103
3.3.9. CONFIANZA.....	103
3.4. POLÍTICAS INSTITUCIONALES	104
3.4.1. POLÍTICAS DPTO. COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS	105
CAPÍTULO IV	110
4. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA OPERATIVA O DE CORTO PLAZO	110
4.1. INTRODUCCIÓN	110
4.1.1. PROPÓSITO	110
4.1.2. PREMISA	111
4.1.3. OBJETIVOS	111
4.1.4. ESTRATEGIAS	111
4.1.5. POLÍTICAS.....	111
4.1.6. PROGRAMAS	111
4.1.7. PROCEDIMIENTOS.....	112
4.1.8. PRESUPUESTOS.....	112
4.2. PLANES DE ACCIÓN	112
4.3. BENEFICIOS ESPERADOS.....	117
4.4. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	118
4.4.1. APOYO COMITÉ DE GERENCIA.....	118
4.4.2. REUNIÓN DE SENSIBILIDAD	119
4.4.3. CONTROL Y SEGUIMIENTO	119
4.4.4. RETROALIMENTACIÓN.....	119
4.5. PROPUESTA DE MARKETING ESTRATÉGICO.....	120

4.5.1. SEGMENTAR Y SELECCIONAR LOS MERCADOS OBJETIVOS	120
4.5.1.1 Diseñadores	121
4.5.1.2 Microempresarios.....	122
4.5.1.3 Clientes Individuales	122
4.6. PROMOCIÓN	122
4.6.1. PUBLICIDAD	122
4.6.2. RELACIONES PÚBLICAS	123
CAPÍTULO V	124
5. VIABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA.....	124
5.1. INVERSIÓN	126
5.2. INGRESOS DEL PROYECTO	126
5.3. PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS.....	127
5.4. DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS	130
5.5. GASTOS FINANCIEROS	131
5.6. ESTADOS FINANCIEROS	131
5.6.1. BALANCE GENERAL	131
5.6.2. BALANCE GENERAL 2008	132
5.6.3. ESTADO DE RESULTADOS SIN PROYECTO.....	133
5.6.4. ESTADO DE RESULTADOS CON PROYECTO Y SIN FINANCIAMIENTO.....	134
5.6.5. ESTADO DE RESULTADOS CON PROYECTO Y CON FINANCIAMIENTO.....	135
5.6.6. BALANCE GENERAL 2009	137
5.6.7. FLUJO DE CAJA	138
4.5.1.4 Flujo de caja sin proyecto.....	138
4.5.1.5 Flujo de caja con proyecto sin financiamiento.	139
4.5.1.6 Flujo de caja con proyecto y con financiamiento.	140
5.6.8. VAN	141
5.6.9. TIR	141
5.6.10. ANÁLISIS FINANCIERO	142
CAPÍTULO VI	143
6. EL BALANCED SCORECARD (BSC)	143
6.1. PERSPECTIVA FINANCIERA (ÓPTICA DE ACCIONISTAS).....	146
6.2. PERSPECTIVA DEL CLIENTE	146

6.3. PERSPECTIVA DE PROCESOS.....	147
6.4. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE E INNOVACIÓN.....	147
6.5. CARACTERÍSTIAS DEL CUADRO DE MANDO	148
CAPÍTULO VII	151
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	151
7.1. CONCLUSIONES	151
7.2. RECOMENDACIONES.....	152
BIBLIOGRAFÍA	155

CAPÍTULO I

TEMA:

DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO EN EL GRUPO COMERCIAL TERMIKON CIA. LTDA.

1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1.1. ANTECEDENTES



Fuente: Lobby oficinas principales del Grupo Termikon.

El Grupo Comercial Termikon se identifica con la industria de las piedras naturales, las mismas que están ligadas con la historia y cultura del hombre desde sus orígenes. En la actualidad la empresa ha ido evolucionando a través de las últimas décadas de tal forma que sigue a la par con la evolución de la construcción arquitectónica.

En un inicio, se consideró una compañía informal (taller), para posteriormente con el aumento de la demanda del sector de la construcción en la última década y principalmente en los últimos años y con el inicio de las importaciones de nuevos productos, constituirnos como una empresa formal (comercial y de servicios).

Termikon, en el año de 1994 decide dar un giro a la actividad económica de la empresa brindando al sector de la construcción, arquitectura y decoración de nuestro país, mejores posibilidades de alcanzar sus objetivos, al ofrecer al mercado un amplio portafolio de productos y servicios de calidad, acordes a las exigencias de la arquitectura moderna.

En la actualidad se identifica a Termikon Cía. Ltda., como un grupo de empresa de servicio técnico y comercial, que permiten satisfacer con todos los requerimientos que sus clientes demandan, brindando como valor agregado al cliente un servicio personalizado en cada venta, para esto crea un holding o grupo de empresas (Pegomarmi, Termikon Studio) que le ayuden a cubrir esas expectativas y al mismo tiempo permita tener un mejor control de cada una de sus actividades.

PEGOMARMI.

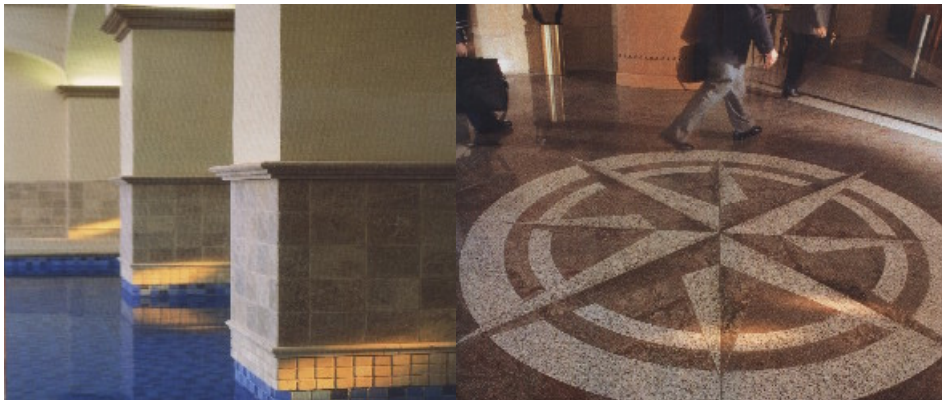


Mediante las empresas aliadas los servicios que ofrece son:

- Corte, para la fabricación de piezas especiales para pisos, paredes, mesones, marcos de ascensores, puertas, espejos, etc.
- La instalación, es la complementación importante y determinante para que los productos reflejen su riqueza en lograr un perfecto diseño arquitectónico y acabado en la construcción.

- Al cliente le participan del uso de aditivos y morteros de alta calidad, como también la inclusión de herrajes para la instalación como juntas de expansión, bordes y cambios de nivel logrando en los trabajos que realiza una nueva expresión estética. Este tipo de asesoramiento son normas de construcción que son obligatoriamente cumplidos en países europeos y americanos.
- Con el propósito de preservar la inversión realizada por los clientes, ofrece productos impermeabilizantes y protectores para un óptimo mantenimiento para evitar manchas producidas por la absorción de grasas y/o ácidos.

TERMIKON STUDIO.



Elabora y produce el diseño como: cenefas, cornisas, molduras, incrustaciones, centros de interés, etc., cumpliendo con los requerimientos por parte del cliente.

Con este breve antecedente, Termikon surge de la necesidad del sector de la construcción, Arquitectura y Decoración de nuestro país e inicia sus actividades en el año 1990, con el afán de brindar mejores posibilidades de alcanzar sus objetivos al ofrecer en el mercado productos de alta calidad acordes a las exigencias de la arquitectura moderna.

Gracias a sus productos y servicios, le han sido encomendados proyectos de gran importancia a nivel nacional, la investigación, el conocimiento y el manejo de los productos que se comercializan, su adecuado uso y alta calidad en sus servicios aseguran la inversión de sus clientes, aumentando la confianza y el prestigio de la empresa; cuenta con sucursales en Quito, el área de ventas se encuentra ubicada en la Avenida 6 de Diciembre 34-60 e Ignacio Bossano y la fábrica en la Calle Mariano Cardenal N73-64 y José de Larrea.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los cambios sustanciales en el plano económico, político y tecnológico que ha tenido lugar en el ámbito local e internacional y el impacto directo de ellos en nuestra economía, han transformado el entorno y las condiciones en las que operan la mayor parte de organizaciones.

La estabilidad y funcionamiento de las organizaciones se reduce cada vez más y pasan a primer plano las situaciones de cambio, lo que exige una nueva mentalidad de parte de sus dirigentes.

De acuerdo con la investigación realizada se ha podido determinar que es necesaria la implantación de nuevos puntos de venta en ciudades como Guayaquil y Cuenca, descentralizando las actividades en la ciudad de Quito permitiendo disminuir los costos de distribución, y así mantener el posicionamiento a nivel local e incrementar el mercado a nivel nacional.

Como parte de la problemática que actualmente existe en la empresa se pudo detectar la falta de infraestructura propia para fábrica y bodegas, en la actualidad se alquilan los espacios para funcionamiento de las áreas antes mencionadas, esto ha ocasionado un incremento en los costos de operación y por ende una disminución de la rentabilidad.

Adicionalmente se ha detectado la falta de tecnología de punta (moderna) que permita innovar en la elaboración de nuevos productos y esto desemboque en la reducción de los costos de fabricación.

Es por eso que Termikon se enfrenta ahora a la más fuerte competencia, la búsqueda de nuevos mercados a nivel nacional y mantener el posicionamiento alcanzado en el sector de la construcción, demostrar a sus clientes la calidad del producto y capacidad de servicio.

El pronóstico que se puede observar si no se toman las medidas adecuadas en un mediano tiempo, es el crecimiento de la competencia, pérdida de clientes potenciales, al mantenernos inmóviles y no realizar los cambios necesarios existirá una disminución de rentabilidad lo que desembocará en un retroceso sustancial e incluso en el cierre de operaciones de la empresa.

Es de mucha importancia que la organización realice un plan estratégico para replantear la misión, visión y valores de la misma, como también establecer metas y objetivos a corto y largo plazo que nos permitan consolidarnos como una organización firme y estable, con un direccionamiento general en cada una de sus áreas que permitan alcanzar el crecimiento económico, sustentado en la mejora continua a fin de mantener e incrementar la participación del grupo de empresas en el mercado.

1.2.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cómo un plan estratégico permite mejorar el posicionamiento en el mercado del Grupo Comercial Termikon?

1.2.2. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cómo la filosofía empresarial permite incrementar las ventas en el grupo?

- ¿Cómo el análisis estratégico interno y externo permite visualizar las debilidades, fortalezas, oportunidades, amenazas de la empresa?
- ¿Cuáles son las estrategias que permiten mantener a la empresa Termikon dentro del mercado competitivo?
- ¿Cómo los procesos creadores de valor permiten mantener la rentabilidad del negocio?
- ¿Cuál es el costo–beneficio de implementar un plan estratégico?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Mejorar el direccionamiento y enfoque de la organización, que nos permita mantenernos como una empresa líder a nivel local y lograr mayor participación en el mercado nacional, frente a los diferentes cambios sustanciales y posibles impactos del mercado local e internacional y de esta manera generar mayor rentabilidad.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar el direccionamiento estratégico de la empresa
- Desarrollar el análisis estratégico interno y externo, que permite visualizar las debilidades, fortalezas, oportunidades, amenazas.
- Implementar las estrategias que permiten mantener a la empresa Termikon dentro del mercado competitivo.
- Invertir en la adquisición de un terreno para crear la infraestructura requerida de fábrica y bodegas.

- Invertir en la adquisición de tecnología de punta que permita mejorar el nivel de producción y lograr mayor participación en el mercado nacional.
- Medir el costo –beneficio de implementar un plan estratégico.

1.4. JUSTIFICACIÓN

1.4.1. PRÁCTICA

Este trabajo de investigación se realiza como herramienta de consulta para las empresas que deseen implementar un plan estratégico a su negocio, de esta manera brindar un punto de guía para fortalecer el crecimiento de la inversión en nuestro país.

La investigación propuesta busca, mediante la aplicación teórica y los conceptos básicos: Planificación Estratégica, Marketing Mix, Matriz BCG, Análisis FODA, Ishikawa (causa – efecto), Balanced Scorecard. Encontrar soluciones concretas a los problemas de estructura interna y externa que permita gestionar una cultura organizacional en la mente de nuestros colaboradores con la reestructuración de la visión, misión, valores y políticas en la organización que brinden un direccionamiento estratégico a cada una de las áreas y coadyuvar al trabajo en equipo con el cumplimiento de objetivos y metas que se vean reflejadas en la rentabilidad esperada para la organización y sus dueños.

La aplicación tecnológica para realizar el proyecto es por medio de la ayuda de herramientas de software, (Word, Excel, Power Point, Internet) que nos permitan optimizar tiempos y acceder a información rápida y veraz en el cumplimiento del objetivo propuesto.

1.5. MARCO DE REFERENCIA

1.5.1. MARCO TEÓRICO

Un plan de negocios comprende siempre los siguientes elementos: la identificación del proyecto, su objeto, sus planes de mercadeo, de gestión y su plan financiero.

Al presentar el proyecto de la empresa Termikon queremos describir la actividad principal de la empresa como es: la comercialización de productos y la oferta de servicios, mediante el uso de herramientas que nos permitan la búsqueda y hallazgo de una solución inteligente, dado que la limitación de los recursos disponibles obliga a destinarlos conforme a su mejor aprovechamiento.

1.5.1.1 La Planificación Estratégica

La planificación estratégica es el proceso mediante la cual se decide la direccionalidad de las organizaciones. Se fijan objetivos futuros y se trazan trayectorias para la consecución de tales objetivos. También, la planificación permite el equilibrio adaptativo de la organización a su entorno procurando responder eficientemente a las demandas ambientales a partir de un flujo constante de información. Las organizaciones no son entes inermes al vaivén del entorno, a través de acciones planificadas las mismas intentan generar cambios en ese entorno a fin de que este modifique su situación.

La Planificación Estratégica es la más futurista. Se basa en la misión, visión y los valores de la organización. Trabaja con la visión y elabora estrategias para ponerla en práctica dentro de un lapso de 3 a 5 años.

Lo estratégico se refiere a las formas de construirle viabilidad a proyectos, una buena comprensión de los procesos de transformación y desarrollo, así como

un análisis contextual de cierta profundidad. Efectivamente, necesita de un pensamiento estratégico que permite mirar la eficacia, lo que significa:

¿Cómo podemos insertarnos efectivamente en los procesos de transformación y desarrollo a través de estrategias adecuadas?

¿Cómo podemos tener el impacto más significativo, tomando en cuenta los recursos que poseemos?

Etapas de la Planificación Estratégicas.



Figura 1. Ciclo Planificación Estratégica.

El proceso de planificación estratégica así entendido tiene los siguientes componentes: los estrategas (cultura estratégica), el direccionamiento (misión, visión), el diagnóstico (análisis DOFA), las opciones (análisis del portafolio de productos), la formulación estratégica (presupuestos estratégicos) y la auditoría estratégica (índices de gestión).

En este sentido, el proceso de planeación estratégica posee las siguientes características:

Se adopta la lógica de sistemas, el cual visualiza la totalidad con todas sus dimensiones como una unidad integrada por el conjunto de elementos o subsistemas.

Al aceptar que se ésta en un entorno inestable, turbulento y, por tanto, incierto y cambiante, se hace necesario un sistema de organización, para dar respuestas eficientes, el cual debe adaptarse permanentemente a los cambios que se operan en el entorno.

Características de la Planificación Estratégica:

La planificación estratégica es un cálculo de los recursos y factores que restringen su capacidad de acción que son muchos y de una amplia gama, cálculo que permite orientar y dirigir la acción.

La planificación estratégica plantea una nueva forma de diagnosticar la realidad. Este surge de la necesidad de pensar la realidad no sólo a partir de nuestra auto-referencia, sino además desde la visión de los otros.

La planificación en la coyuntura, representa el intento de sistematizar la toma de decisiones que se lleva a cabo en el “día a día” y tiene como referencias direccionales los planes de más largo plazo.

La planificación anual operativa. Constituye el plan de acción anual. Tiene como función dar racionalidad a las decisiones en la coyuntura y, a su vez, responde a las orientaciones provenientes del mediano plazo.

La planificación a mediano plazo. Es la guía direccional de la planificación en la coyuntura.

La planificación a largo plazo. Representa la anticipación del futuro que se desea construir y el marco direccional de la planificación. Es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

1.5.1.2 Marketing Mix.

Las clásicas cuatro P' se denomina Mezcla de Mercadotecnia (llamado también Marketing Mix, Mezcla Comercial, Mix Comercial, etc.) a las herramientas o variables de las que dispone el responsable de la mercadotecnia para cumplir con los objetivos de la compañía. Son las estrategias de marketing, o esfuerzo de marketing y deben incluirse en el plan de Marketing (plan operativo).

El concepto mezcla de marketing fue desarrollado en 1950 por Neil Borden, quien listó 12 elementos, con las tareas y preocupaciones comunes del responsable del mercadeo. Esta lista original fue simplificada a los cuatro elementos clásicos, Producto, Precio, Plaza, Promoción por McCarthy en 1960. El concepto y la simplicidad del mismo cautivaron a profesores y ejecutivos rápidamente.

En 1984 el AMA (Asociación Americana de Marketing) lo consagró en su definición de Marketing: "Proceso de planificación y ejecución del concepto precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos del individuo y la organización.

Para que una estrategia de marketing (mezcla de mercadotecnia) sea eficiente y eficaz, ésta debe tener coherencia tanto entre sus elementos, como con el segmento o segmentos de mercado (ver segmentación de mercado) que se quieren conquistar, el mercado objetivo de la compañía.

A largo plazo, las cuatro variables tradicionales de la mezcla pueden ser modificadas pero a corto plazo es difícil modificar el producto o el canal de distribución. Por lo tanto, a corto plazo los responsables de mercadotecnia están limitados a trabajar sólo con la mitad de sus herramientas.

Los elementos de la mezcla original son:

Esquema del ciclo de vida del producto o servicio: En mercadotecnia un producto es todo aquello (tangible o intangible) que se ofrece a un mercado para su adquisición, uso o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo. Puede llamarse producto a objetos materiales o bienes, servicios, personas, lugares, organizaciones o ideas. Las decisiones respecto a este punto incluyen la formulación y presentación del producto, el desarrollo específico de marca, y las características del empaque, etiquetado y envase, entre otras. Cabe decir que el producto tiene un ciclo de vida (duración de éste en el tiempo y su evolución) que cambia según la respuesta del consumidor y de la competencia y que se dibuja en forma de curva en el gráfico. Las fases del ciclo de vida de un producto son:

1. Lanzamiento
2. Crecimiento
3. Madurez
4. Declive

Precio: Es principalmente el monto monetario de intercambio asociado a la transacción (aunque también se paga con tiempo o esfuerzo). Sin embargo incluye: forma de pago (efectivo, cheque, tarjeta, etc.), crédito (directo, con documento, plazo, etc.), descuentos pronto pago, volumen, recargos, etc. Este a su vez, es el que se plantea por medio de una investigación de mercados previa, la cual, definirá el precio que se le asignará al entrar al mercado. Hay que destacar que el precio es el único elemento del mix de Marketing que proporciona ingresos, pues los otros componentes únicamente producen costes. Por otro lado, se debe saber que el precio va íntimamente ligado a la sensación de calidad del producto (así como su exclusividad).

Plaza o Distribución: En este caso se define cómo, dónde comercializar el producto o el servicio que se ofrece (elemento imprescindible para que el producto sea accesible para el consumidor). Considera el manejo efectivo del canal de distribución, debiendo lograrse que el producto llegue al lugar

adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas. Inicialmente, dependía de los fabricantes y ahora depende de ella misma.

Promoción: Es comunicar, informar y persuadir al cliente y otros interesados sobre la empresa, sus productos, y ofertas, para el logro de los objetivos organizacionales (cómo es la empresa=comunicación activa; cómo se percibe la empresa=comunicación pasiva). La mezcla de promoción está constituida por Promoción de ventas, Fuerza de venta o Venta personal, Publicidad y Relaciones Públicas, y Comunicación Interactiva (Marketing directo por mailing, emailing, catálogos, webs, telemarketing, etc.). La mezcla original demostró ser insuficiente con el desarrollo de la industria de los servicios y sectores sociales, es así como se le agregan tres elementos adicionales:

Personal: El personal es importante en todas las organizaciones, pero es especialmente importante en aquellas circunstancias en que, no existiendo las evidencias de los productos tangibles, el cliente se forma la impresión de la empresa con base en el comportamiento y actitudes de su personal. Las personas son esenciales tanto en la producción como en la entrega de la mayoría de los servicios. De manera creciente, las personas forman parte de la diferenciación en la cual las compañías de servicio crean valor agregado y ganan ventaja competitiva.

Procesos: Los procesos son todos los procedimientos, mecanismos y rutinas por medio de los cuales se crean un servicio y se entrega a un cliente, incluyendo las decisiones de política con relación a ciertos asuntos de intervención del cliente y ejercicio del criterio de los empleados. La administración de procesos es un aspecto clave en la mejora de la calidad del servicio.

Presentación: Los clientes se forman impresiones en parte a través de evidencias físicas como edificios, accesorios, disposición, color y bienes asociados con el servicio como maletines, etiquetas, folletos, rótulos, etc.

Ayuda crear el "ambiente" y la "atmósfera" en que se compra o realiza un servicio y a darle forma a las percepciones que del servicio tengan los clientes.¹

1.5.1.3 La Matriz del Boston Consulting Group

Con el objetivo de analizar la posición estratégica de un producto o una Unidad Estratégica de Negocios (UEN), en 1970 una firma de asesoría gerencial, el Boston Consulting Group, crea el modelo de análisis de la cartera de negocios, también conocida como "análisis de Portafolio"; en nuestro medio conocida como matriz BCG o matriz de crecimiento-participación.

Que es una matriz de 2x2, donde se clasifican los productos o UEN según la tasa de crecimiento del mercado, el cual sirve de indicador de atractivo del mismo y la participación relativa o cuota de mercado que se utiliza como indicador de la competitividad.

A su vez los cuatro cuadrantes de la rejilla representan distintas categorías de las unidades estratégicas de negocios (UEN) o bien de productos muy importantes. Estas cuatro categorías no sólo nos sirve para saber qué estrategias de marketing aplicar sino también superpone elementos de análisis financiero, tales como generación y requerimientos de fondos según cada etapa del producto, y es una redefinición del concepto tradicional del ciclo de vida del producto.

A. Negocios (UEN) o productos signo de interrogación.

Son productos o UEN que tiene una baja participación en mercados pero con tasas altas de crecimiento en el mercado. Por lo general se trata de productos nuevos que requieren gran cantidad de recursos para mantener su participación. Recursos que deberán ser generados por otros productos o UEN.

¹ "http://es.wikipedia.org/wiki/Mezcla_de_mercadotecnia"

Como su nombre lo indica, es signo de interrogación por cuando pueden llegar a cualquier destino: el cual puede ser éxito o fracaso.

Debido a esto en algunos países como el nuestro se lo conoce también como "niños problema", debido a que este tipo de empresas (UEN) o productos, no han logrado afianzarse en un mercado en expansión muy competitivo y por ello es un problema el cuidar de ellos para la empresa, y/o los ejecutivos.

B. Negocios o productos estrella.

Se trata de empresas EUN de gran crecimiento y alta participación, representan la esperanza del futuro. Son productos que requieren gran atención porque debe financiarse el alto ritmo de crecimiento que tienen, en otras palabras requieren mucho efectivo para mantener su competitividad dentro de los mercados en crecimiento, pero el fuerte liderazgo que ostentan hace que el flujo de fondos tienda a ser neutro. Con el tiempo su crecimiento se irá reduciendo y se convertirá en vacas generadoras de mayores efectivos.

Más allá de las afirmaciones del Boston Consulting Group, en la estrategia a seguir deberá aplicarse el esquema de fortalezas y debilidades, a fin de evitar que el producto estrella sean interrumpido o alterado en el sendero que lo lleve hacia su transformación en Vaca Lechera.

C. Negocios o productos Vaca Lechera.

Los productos o negocios vaca lechera (cash-cows) son productos que tienen una posición privilegiada por su participación (productos líderes) en un mercado de bajo crecimiento o industrias maduras (por las bajas tasas de crecimiento). La mayor parte de sus clientes llevan tiempo con ellas y siguen siendo fieles, por lo cual los costos de marketing no son altos.

Por tanto, generan más efectivo del que pueden reinvertir rentablemente en sus propias operaciones, por ello las vacas de efectivo pueden ser "ordeñadas"

para apoyar las otras unidades estratégicas de negocios (UEN) que necesitan más recursos.

Son muy pocos los negocios o productos que arriban a esta posición luego de atravesar con éxito la competencia en el cuadrante estrella, para llegar finalmente a ser cash-cow.

D. Negocios o productos Perros.

Estas UEN o productos tienen poca participación en el mercado y operan en industrias con bajas tasas de crecimiento. A una empresa no le conviene invertir mucho en esta categoría de unidades, por no ser muy rentables, de hecho su UEN o producto está en esta categoría, por mucho tiempo los dueños o accionistas muchas veces optan por eliminarla y sacarla del mercado.

Pasos para la elaboración de la matriz BCG

La tasa de crecimiento del mercado representada en el eje vertical, es usada para medir el aumento del volumen de ventas del mercado o industria, va desde alto a bajo y desde el 20% al 5% con una media del 10%, porcentajes que son estándares por los creadores de la matriz.

Se estima tomando en consideración el volumen de ventas totales del mercado en los últimos años, o de los dos últimos períodos.

Estrategias típicas por segmentos de la matriz BCG

Estrategias del segmento Interrogación.

Normalmente cuando uno está en este segmento la clave está en la participación relativa del mercado y no en tasa de crecimiento del mercado

existen dos alternativas a seguir, como el producto o UEN no ha logrado afianzarse en el mercado, el gerente de marketing y los ejecutivos deben saber si es posible ganar una buena participación en el mercado y ser rentables.

Primera alternativa; no es posible ganar una buena participación en el mercado, entonces se debe reducir su participación o bien cancelarla y sacar el producto del mercado o cambiarlo por otro.

Segunda alternativa sí, es posible ganar mayor participación en el mercado la empresa deberá invertir mayores recursos para conseguir una participación relativa en el mercado más alta, en si la estrategia adecuada para este tipo de unidad es buscar ante todo crear un impacto en el mercado al mostrar una gran ventaja diferencial obteniendo así el apoyo de los clientes.

Estrategias del segmento Estrella.

Como requiere mucho efectivo para mantener su competitividad dentro de los mercados en crecimiento, la estrategia de marketing a seguir normalmente es una muy agresiva para conservar o incluso obtener una participación en el mercado, esta agresividad se ve traducida en alta promoción y publicidad o gastos para brindar un valor añadido extra al producto o servicio, de parte la empresa que esta en este segmento.

Estrategia del segmento Vaca.

La estrategia de marketing de este segmento es tratar de defender la participación en el mercado, es decir el liderazgo, las estrategias de marketing va a reforzando la lealtad de los clientes, esto puede ser a través de regalos, descuentos en compras o brindando un valor añadido a los productos o servicios, evidentemente generan un gasto de efectivo pero si funcionan estas acciones u otras para mantener a los clientes, el gasto se transforma en una

inversión, para comprender mejor porque una empresa debe invertir para mantenerse en este segmento.

Estrategias del segmento Perro.

Las estrategias de marketing para este tipo de segmento es maximizar las ganancias potenciales reduciendo al mínimo los gastos o promoviendo una ventaja diferencial para obtener la mayor participación en el mercado, si el producto es muy malo mejorarlo y relanzarlo (inversión), y la última opción consiste en reducir la inversión en los perros o bien cancelarlos.

Por este motivo las estrategias de marketing basadas en la matriz BCG tienden a concentrarse en obtener o conservar una participación en el mercado, según la categoría de las UENS o productos que se trate.

Para obtener mejor beneficios de la información para toma de decisiones, a través de la matriz BCG, es muy recomendable realizarlas por separado para cada línea de producto un matriz BCG, la empresa puede tener más de un producto y en uno puede ser líder mientras que en otro no, por ello es importante analizar por separado cada producto, de igual modo si la empresa es Corporativa y trabaja a través de sus unidades estratégicas de negocios.

También es recomendable hacerlo por Regiones y/o segmentos de mercado más que segmentos de mercado serían por Regiones, es decir Departamentos, como se llaman aquí, si la UEN o producto es a nivel nacional puede darse el caso que cada Región/Departamento y/o segmento de mercado tenga distinto comportamiento en relación al producto, o que la economía propia de cada región afecte al producto, esto puede derivar a tener el mismo producto en una región como Estrella o Vaca y en otra región como Interrogante o Perro, por ello se aplicarían distintas estrategias de mercado por cada Departamento en relación al producto o EUN.

Es recomendable aplicar la matriz BCG no anualmente, porque existen mercados con comportamientos muy cambiantes o con estacionalidades en estos casos es conveniente aplicar la matriz por períodos determinados especialmente cuando el producto tenga su estacionalidad.²

1.5.1.4 Fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa, a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece.

El clasificar estas fuerzas de la siguiente forma permite lograr un mejor análisis del entorno de la empresa o de la industria a la que pertenece y, de ese modo; en base a dicho análisis, poder diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

Rivalidad entre competidores

Hace referencia a las empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto. El grado de rivalidad entre los competidores aumentará a medida que se eleve la cantidad de éstos, se vayan igualando en tamaño y capacidad, disminuya la demanda de productos, se reduzcan los precios, etc.

El análisis de la rivalidad entre competidores nos permite comparar nuestras estrategias o ventajas competitivas con las de otras empresas rivales y, de ese modo, saber, por ejemplo, si debemos mejorar o rediseñar nuestras estrategias.

² "http://es.wikipedia.org/wiki/Mezcla_de_mercadotecnia"

Amenaza de la entrada de nuevos competidores

Al intentar entrar una nueva empresa a una industria, ésta podría tener barreras de entradas tales como la falta de experiencia, lealtad del cliente, cuantioso capital requerido, falta de canales de distribución, falta de acceso a insumos, saturación del mercado, etc. Pero también podrían fácilmente ingresar si es que cuenta con productos de calidad superior a los existentes, o precios más bajos.

El análisis de la amenaza de la entrada de nuevos competidores nos permite establecer barreras de entrada que impidan el ingreso de estos competidores, tales como la búsqueda de economías de escala o la obtención de tecnologías y conocimientos especializados; o, en todo caso, nos permite diseñar estrategias que hagan frente a las de dichos competidores.

Amenaza del ingreso de productos sustitutos

Hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan productos sustitutos o alternativos a los de la industria. Un ejemplo de productos sustitutos sería las bebidas gaseosas que podrían ser sustitutas o competencia de las aguas minerales.

La entrada de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores opten por un producto sustituto. En análisis de la amenaza del ingreso de productos sustitutos nos permite diseñar estrategias destinadas a impedir la penetración de las empresas que vendan estos productos o, en todo caso, estrategias que nos permitan competir con ellas.

Poder de negociación de los proveedores

Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, por ejemplo, mientras menor cantidad de proveedores existan,

mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta oferta de insumos, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios.

Además de la cantidad de proveedores que existan, el poder de negociación de los proveedores también podría depender del volumen de compra, la cantidad de materias primas sustitutas que existan, el costo que implica cambiar de materias primas, etc.

El análisis del poder de negociación de los proveedores, nos permite diseñar estrategias destinadas a lograr mejores acuerdos con nuestros proveedores o, en todo caso, estrategias que nos permitan adquirirlos o tener un mayor control sobre ellos.

Poder de negociación de los consumidores

Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los consumidores o compradores, por ejemplo, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos.

Además de la cantidad de compradores que existan, el poder de negociación de los compradores también podría depender del volumen de compra, la escasez del producto, la especialización del producto, etc.

El análisis del poder de negociación de los consumidores o compradores, nos permite diseñar estrategias destinadas a captar un mayor número de clientes u obtener una mayor fidelidad o lealtad de éstos, por ejemplo, estrategias tales como aumentar la publicidad u ofrecer mayores servicios o garantías.

1.5.1.5 Análisis FODA

Es la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de una firma, el establecimiento de misiones de la industria, la fijación de los objetivos, el desarrollo de las estrategias, alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger. La ejecución de estrategias requiere que la firma establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación.

Fortaleza Internas.

Son actividades internas de una organización que se lleva a cabo especialmente bien. Las funciones de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo de un negocio deben auditarse o examinarse con el objeto de identificar y evaluar fortalezas internas en especial importancia.

Debilidades Internas.

Se refiere a las actividades internas de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo que limitan o inhiben el éxito general de una organización. Una industria debe tratar de seguir estrategias que efectivamente mejoren las áreas con debilidades internas.

Oportunidades Externas.

Son tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, hechos que podrían de forma significativa beneficiar a una organización en el futuro. La resolución de los computadores, la biotecnología, los cambios en la población, cambios valores y actitudes con respecto al trabajo, la tecnología espacial, así como la cada vez mayor competencia de las empresas extranjeras son algunos de los cambios más importantes.

Amenazas Externas.

Elas consisten en tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como hechos que son potencialmente dañinos para la posición competitiva presente o futura de una organización.

Objetivos.

Resultados a largo plazo que una organización aspira lograr a través de su misión básica. Los objetivos deben ser: medibles, razonables, claros, coherentes y estimulantes.

Estrategias.

Son los medios por los cuales se lograrán los objetivos. Incluyen expansión geográfica, diversificación, adquisición de competidores, obtención del control de proveedores, penetración en el mercado.

Metas.

Son puntos de referencia o aspiraciones que las organizaciones deben lograr, con el propósito de alcanzar en el futuro un objetivo a un plazo más largo.

Deben ser medibles, cuantitativos, realistas, estimulantes, coherentes y prioritarias. Deben ser fijadas a niveles empresariales, divisionales y funcionales en una organización. Deben formularse en términos de logro de gerencia, mercadeo, finanzas, producción e investigación y desarrollo.

Políticas.

Forma por medio de la cual las metas fijadas van a lograrse, o las pautas establecidas para respaldar esfuerzos con el objeto de lograr las metas ya definidas. Son guías para la toma de decisiones y se establecen para situaciones repetitivas o recurrentes en la vida de una estrategia. Las políticas se pueden fijar a nivel empresarial y aplicarse a toda la organización o se pueden establecer a nivel de divisiones y aplicarse solamente a ciertos departamentos o actividades operativas.³

1.5.1.6 El Balanced Scorecard (BSC).

También conocido como cuadro de mando integral es la herramienta de Gestión que permite dirigir una Empresa en forma pro-activa consolidando los dos aspectos fundamentales de toda organización:

- La dirección estratégica.
- La evaluación de desempeño.

El concepto de Balanced Scorecard (BSC) provee de una metodología para traducir la estrategia en términos operacionales, y acompaña la visión y la estrategia de las organizaciones con los objetivos, mediciones, targets e iniciativas de las siguientes perspectivas:

- Financiera.
- Del Cliente.

³ "http://es.wikipedia.org/wiki/Mezcla_de_mercadotecnia"

- De los Procesos Internos.
- Del Aprendizaje y el Crecimiento.

Se basa en la configuración de un Mapa Estratégico gobernado por la relación Causa - Efecto donde cada perspectiva debe funcionar en forma relacionada.

Visión Estratégica

El Balanced Scorecard requiere, en primer lugar, que los directivos analicen el mercado y las estrategias para construir un modelo de negocios que reflejen las interrelaciones entre los diferentes componentes del negocio.

El ejercicio de desarrollar un modelo de negocios obliga a la dirección no solo a consensuar la estrategia, sino también, a tener una visión conjunta de cómo llegar a ejecutar esa estrategia. La dirección es la encargada de traducir la “Estrategia de su unidad de Negocios Estratégicos Concretos”.

El éxito de implementar radica en que el equipo de dirección dedique tiempo al desarrollo de su propio modelo de negocios. Los resultados financieros son justamente resultados y no causas. Para dirigir en forma proactiva hay que actuar sobre las causas y no sobre las consecuencias, por esa razón las relación causa - efecto son el motor del modelo de negocios.

Modelo de negocio: Esquema básico.



Elaborado por: Galo Benítez

Mapa Estratégico

El Mapa Estratégico es el elemento básico del Balanced Scorecard y su configuración requiere un buen análisis por parte de la Dirección de los objetivos que se pretenden alcanzar y que están en sintonía con la estrategia a implementar las relaciones que se establecen son entre objetivos, no entre indicadores.

Aprendizaje y Crecimiento

Esta es la perspectiva que sirve de apoyo a las otras, como la mejora continua a través de la innovación, infraestructura organizativa que requiere:

- Emplear adecuadamente los medios tecnológicos con los que cuenta la organización.
- Mantener un clima organizacional óptimo.
- Implementar programas formativos para el personal.
- La actuación del personal se la refuerza con agentes motivadores que estimulen sus intereses hacia la Empresa.
- Capacidad de los empleados.
- Capacidad de los sistemas de información.
- Motivación e iniciativas del personal.

Procesos Internos

Gestión de la cadena de valor: con una buena metodología podemos eliminar actividades y/o procesos que no contribuyen en dicha cadena, analizando pormenorizadamente el proceso productivo y aplicando ABC/ABM (Activity Based Costing / Activity Based Management), método para el cálculo preciso de costos de una organización y su forma de funcionar. Hacer lo correcto correctamente conlleva a incrementar la calidad y la productividad.

Efectividad= Eficiencia + Eficacia

Cliente

Generar Valor para los Clientes: por el lado de los Clientes, con una buena imagen de Empresa, unos precios y una calidad excelentes, un buen servicio de post-ventas y una relación extraordinaria, hacen que sean variables que deriven de una excelencia en los procesos y actividades de la empresa, lo cual genera una fidelización importante. La perspectiva del Cliente, refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado o, más concretamente, en los segmentos de mercados donde quiere competir.

Accionistas

Generar valor para los accionistas: Su objetivo primordial es el aumento de la Rentabilidad que puede obtenerse mediante el crecimiento del negocio o la reducción de los costos.

La perspectiva Financiera, Incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la Empresa.

- Indicadores - criterios de selección.
- Número de Indicadores.
- Deben ser a lo sumo, siete por perspectiva.
- Cuantificables y objetivos.
- Deben respetar al Modelo de Negocio.

No hay que caer en la tentación de elegir indicadores disponibles aunque no respeten el Modelo de negocio. Hay que hacer el esfuerzo de diseñar indicadores que reflejen el Modelo. Puede ocurrir que estrategias bien formuladas fracasen por falta de información.

Balanced Scorecard: Cómo se debe utilizar

Sistema de Control Tradicional

Si el Equipo de Redirección está seguro de la visión de la empresa, la estrategia, el modelo de Negocio y el papel de cada persona en la organización.

Herramienta de Aprendizaje

En Empresas en crecimiento o en entornos inciertos y cambiantes donde la estrategia está en evolución, el conocimiento está disperso y la dirección quiere estimular nuevas formas de hacer el negocio y aprovechar la creatividad de las personas sin perder las riendas de la organización.

Sistema de Información

Por último, un aspecto fundamental que se debe tener en cuenta, es que la información que nutre al Tablero de Comando debe ser confiable. Si la fuente de información (Base de Datos) no es llevada correctamente, el esquema no funcionará, ya que sobre números no confiables es muy improbable que se controle eficazmente la gestión.

Flujogramas

El objetivo fundamental del flujograma es indicar el flujo de todo el trabajo de un departamento y de toda la empresa u organización, si se quiere elaborando uno para cada actividad y otro para cada persona, de manera que muestre las interrelaciones, procedimientos entre los diferentes departamentos, secciones y personas.

Considerados en las mayorías de las empresas o departamentos de sistemas como uno de los principales instrumentos en la realización de cualquier método y sistema, es importante que se elaboren de forma secuencial y cronológica, ya que así se evita la inconsistencia al momento de transmitir el mensaje. Con el objeto de adaptarse a toda clase de necesidades y debido a su extenso uso, el Flujograma o Diagrama de Flujo está elaborado de diferentes maneras:

- Por su formato: vertical, horizontal, panorámico, y arquitectónico.
- Por su propósito: forma, labores, métodos, analíticos, espacio, combinados.

Indicadores - Metas

Cada indicador debe tener asociado valores que representen las Metas a cumplir. De esta manera podremos establecer el grado de cumplimiento de las mismas utilizando la técnica tipo Semáforo, para que con un rápido vistazo, podamos conocer la situación de la empresa.

Benchmarking

En la actualidad las empresas tienen que competir no sólo con empresas de la misma región, sino que se presenta una competencia cada vez mayor con otras empresas de otros lugares y países, lo anterior debido a la globalización que se ha estado presentando. Es por lo anterior que las empresas deben buscar formas o fórmulas que las dirijan hacia una productividad y calidad mayor para poder ser competitivos. Una de estas herramientas o fórmulas es el Benchmarking.

Existen un gran número de autores que han escrito sobre el tema, por lo que el número de definiciones sobre el tema es muy variado también, igualmente variado es el tipo de métodos para hacer benchmarking, ya que dependiendo del autor o de la empresa donde se haya practicado este proceso son los pasos y fases del estudio.

Se derivó de la experiencia y los éxitos de los primeros días de aplicar las técnicas de benchmarking al área de fabricación: “Benchmarking es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria”.

Esta definición presenta aspectos importantes tales como el concepto de continuidad, ya que benchmarking no sólo es un proceso que se hace una vez y se olvida, sino que es un proceso continuo y constante. Otro aspecto es el de la medición, ya que está implicada en el proceso de benchmarking, pues se tienen que medir los procesos propios y los de otras empresas para poder compararlos. También se puede ver en esta definición que se puede aplicar benchmarking a todas las facetas del negocio. Y finalmente la definición implica que el benchmarking se debe dirigir hacia aquellas empresas y funciones de negocios dentro de las empresas que son reconocidas como las mejores o como los líderes de la industria.

Benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales⁴.

1.6. HIPÓTESIS

1.6.1. HIPÓTESIS GENERAL

La implementación del plan estratégico permitirá mejorar el enfoque de la organización y su direccionamiento para lograr las metas y objetivos a corto plazo.

⁴ Michael J. Spendolini. Benchmarking Primera edición, 1994. Grupo Editorial Norma. Pág. 152.

CAPÍTULO II

2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.

2.1. ANÁLISIS Y SITUACIÓN EXTERNA.

El análisis externo se divide en Macro y Micro ambiente en el que se desenvuelve nuestra organización; El primero determina los factores no susceptibles a ser controlados, e influyen indirectamente en nuestro desempeño (factores económico, político, social, tecnológicos, demográfico y competitivos); y el Micro ambiente determinado por aquellos factores externos que tienen relación directa con la empresa (clientes, proveedores, competencia, competidores, sustitutos, organismos de control), por lo que la empresa debe dar un constante seguimiento para mantener un contingente y dar respuesta a los constantes cambios de los factores antes mencionados.

2.1.1. MACROAMBIENTE

2.1.1.1 Factor Económico.

El Ecuador durante el año 2009 se ha mantenido relativamente estable a nivel político, la tensión de los mercados internacionales debido a la crisis económica mundial tuvo un impacto moderado en la economía ecuatoriana, el Gobierno Nacional estableció la implementación de medidas de salvaguardia para aplacar el desequilibrio de la misma. Las importaciones se vieron reducidas en un 76.2% con respecto a las metas establecidas por el Ministerio de Finanzas.

Con respecto a la inflación el primer semestre del año fue el período en el que más subieron los precios en el país. Hasta junio, la inflación acumulada llegó al 7,09%, situación que varió para el segundo semestre ya que la inflación registró un cierre anual del 4,31% en el 2009, inferior a la tasa de 8,83%

reportada en el 2008, esto representa una **OPORTUNIDAD**, la estabilización de los precios de las materias primas y la suspensión de las medidas adoptadas por el gobierno, según información tomada del Banco Central del Ecuador.

En el 2009, la economía ecuatoriana, dolarizada desde el 2000, debió soportar los efectos de la crisis mundial y la caída del precio del crudo.

La canasta básica de productos se ubicó a diciembre en \$528,90, mientras que la que marca la línea de pobreza llegó a \$377,87, según INEC.

Ecuador fijó para el 2010 un salario mínimo unificado de \$240 para los trabajadores del sector privado.

Para el 2010, el Gobierno espera una inflación promedio del 3,35%, se centra en el poder de compra que tienen los consumidores. Este poder de compra depende del crecimiento económico, de los precios, la deuda, la riqueza por habitante, del ahorro e inversión, desempleo etc., en nuestro país tenemos las siguientes cifras:

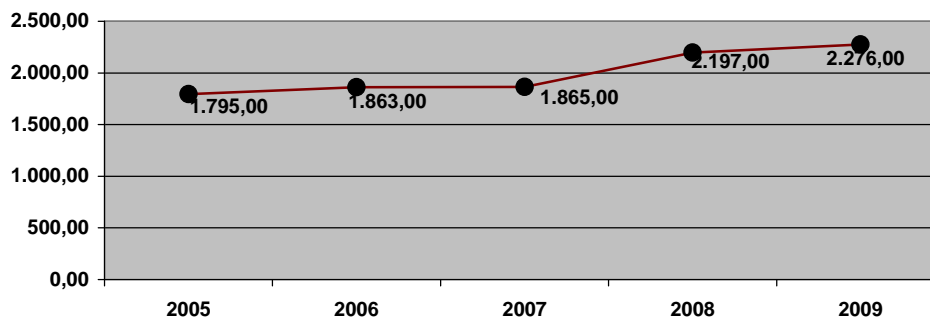
Producto Interno Bruto (PIB)

El Producto Interno Bruto es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un periodo. Para nuestro tema de estudio nos enfocamos al área de la construcción. La industria de la construcción se encuentra estrechamente ligada a los ciclos de la economía; por esta razón ante una recesión o crisis como la que enfrentamos en la actualidad, riesgo país, medidas tomadas por el actual gobierno para las importaciones, cambios en la nueva constitución, y un mal manejo político monetario, la economía comienza a recuperarse.

TABLA # 4**PIB de la Construcción
(US \$ millones)**

Período	PIB	PIB Construcción	Tasa de variación anual
2.000	15.933.666,00	1.126.869,00	
2.001	16.749.124,00	1.171.878,00	4%
2.002	17.320.610,00	1.343.905,00	15%
2.003	17.781.345,00	1.350.425,00	0,5%
2.004	18.956.513,00	1.366.630,00	1,2%
2.005	20.747.176,00	1.795.966,00	31%
2.006	21.553.301,00	1.863.590,00	4%
2.007	22.090.180,00	1.865.553,00	0,1%
2.008	23.264.438,78	2.197.621,43	18%
2.009	23.998.331,18	2.276.735,81	4%

El PIB de la construcción tuvo una variación considerable en el año 1999 debido a la crisis bancaria, dando como resultado que en los siguientes años ha logrado una recuperación significativa, teniendo una tasa de crecimiento promedio de los diez últimos años, dando buenas expectativas para la actividad del Grupo Termikon.

**PIB de la Construcción
(US \$millones)**

Fuente: Banco Central del Ecuador, Información estadística mensual.

Actualmente existe un promedio de 1.600 empresas dedicadas al área de la construcción, la mayor parte pertenece al sector de infraestructura y el resto a la construcción de viviendas, sin embargo la demanda de vivienda durante los últimos años y gracias a la acogida de los créditos y el constante envío de

remesas tuvo un incremento significativo. Según datos del MIDUVI el déficit habitacional es de 900 mil unidades y anualmente se requiere 58 mil viviendas.

Los productos ofertados por Termikon están dirigidos aquellas capas sociales medias, medias altas y altas cuyas características son inmunes que no están atadas a cambios cíclicos de la economía sea por factores internos o externos, tienen ingresos superior a los US\$. 30.000 dólares anuales, tienen ahorro e inversiones, están empleados en corporaciones nacionales y/o extranjeras, son dirigentes empresariales, por lo tanto este potencial de clientes son una **OPORTUNIDAD** para nuestra empresa.

El 2009 para el sector de la construcción se puede considerar como un año de transición, la disminución de ingresos por concepto de remesas, la recesión por la crisis mundial y los cambios de administración en los gobiernos seccionales afectaron al sector de la construcción en sus primer semestre, no sólo por el inicio de nuevas administraciones sino por la aplicación de la nueva Ley de Contratación Pública, ya que tanto gobernantes como oferentes tuvieron que adaptarse a las disposiciones de dicho cuerpo legal.

Sobre los aspectos positivos del año pasado la inversión en el sector público se puede considerar como una **OPORTUNIDAD**, reconocer que el Estado impulsó la edificación de residencias, habla además de la inversión de 600 millones de dólares en créditos para el sector inmobiliario: 200 millones por parte del Banco del Pacífico, 200 del BEV y 200 del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, MIDUVI, cita también los 400 millones de dólares que el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, IESS, dispuso para la compra de cartera hipotecaria.

Es importante destacar, además el crecimiento anual del sector de la construcción, que presentó un incremento de 5.37%, incremento que se espera se vea reflejada en el crecimiento de la actividad productiva de la organización y del sector en genera para el año 2010.

Además, con el crecimiento en el área de la construcción en la actualidad y pese a los constantes cambios y aumentos de precio de los materiales de construcción, es una prioridad para los ecuatorianos el acceder a una vivienda propia, consideramos una **OPORTUNIDAD** de negocio el trabajar con constructoras en el país y proveer de nuestros productos y servicios por volumen en los diferentes proyectos y ya no solo se ha privilegiado de un cierto sector el acceder a nuestros productos, y nos permita ampliar nuestro segmento de clientes, con el manejo de convenios y acuerdo con las diferentes constructoras nivel nacional.

2.1.1.2 Factor Político.

A raíz del fracaso de las políticas neoliberales en países de Latinoamérica, la desilusión de la democracia que aclamaba ser la consolidación de un pueblo, por lo que se ha hecho evidente la desconfianza de la inversión extranjera, la inversión privada y confianza crediticia a nivel nacional e internacional, en estos últimos años es el resultado de la mayor inestabilidad política que existe en nuestro país.

En la actualidad se presenta nuevas formas de autoritarismo, de movilizaciones sociales con capacidad constituyente desde una visión democrática participativa, se ha ido consolidado un nuevo giro político en nuestro continente, así se observa a Chávez en Venezuela, Kirchner en Argentina +, Morales en Bolivia, La victoria de Barack Obama en los Estados Unidos de América y en la actualidad Rafael Correa, quien con un frustrado triunfalismo, no hizo mella de su conducta y reivindicó para sí la derrota de la “partidocracia” El proyecto de nueva Constitución elaborado por la Asamblea Constituyente se aprobó en el referéndum realizado el 28 de septiembre del 2008 y se encuentra en vigencia una vez que su texto se publicó en el Registro Oficial No. 449 del 20 de octubre del 2008.

En la actualidad se encuentra muy de moda la descentralización; “la descentralización administrativa se produce cuando ciertos entes del gobierno seccional son investidos de personalidad jurídica propia, dotándoles de un patrimonio separado que pueden manejar sin intervención del poder central. Sus autoridades, sin embargo, emanan de la autoridad central, la que, asimismo legisla para el ente descentralizado (mediante ordenanza). La descentralización administrativa es un concepto fundamentalmente económico, en esta categoría se encuentran las empresas municipales”. En este contexto los municipios se han concentrado en obras de mejoramiento en las ciudades del país como en ejemplo: en Guayaquil los malecones, en Quito las remodelaciones del Aeropuerto Mariscal Sucre, del Teatro Sucre entre otros, en los cuales se han invertido en productos que comercializa Termikon y existiendo futuros proyectos como la construcción de los nuevos Aeropuertos, remodelación Teatros, etc.

El Gobierno Nacional decidió el 20 de enero de 2009 limita las importaciones de 625 bienes, con medidas arancelarias y de cupos, para hacer frente a los efectos de la crisis económica internacional, una medida que afecta a otros países, que verán restringidas sus exportaciones al Ecuador. Esta medida adoptada por El Gobierno Nacional pretende reducir en \$ 1.4 millones las importaciones en el 2009. Entre sus vecinos, se calcula que las restricciones impuestas por Ecuador afectarían a Perú en \$232 millones, a Colombia en unos \$ 210 millones y a Bolivia en \$0.5 millones de dólares.

Para el grupo comercial Termikon esta medida adoptada por el Gobierno de Turno representa un incremento de \$ 0.10 centavos de dólar por cada Kg. En la importación de cerámica y porcelanato, que se importan de países como Brasil, Perú, Italia, Egipto. Que ha hecho se incrementen los precios en los productos.

Dentro de este contexto es una **AMENAZA** para Termikon el ambiente político que tiene el Ecuador, existe incertidumbre y no se puede planificar a largo

plazo, los ajustes económicos a nuestro parecer son parches que limitan el crecimiento de las organizaciones que importan productos.

2.1.1.3 Factor Social.

Los productos ofertados por Termikon están dirigidos aquellas capas sociales medias, medias altas y altas, pertenecen a un grupo educativo alto, hogares tradicionales y no tradicionales, viven en poblaciones urbanas de la sierra y la costa, podemos calificar como una **OPORTUNIDAD** de negocio a este grupo de clientes potenciales.

2.1.1.3.1 Pobreza

A raíz de la crisis económica y política de 1999, en las zonas urbanas de la sierra y costa, registro crueles aumentos en el porcentaje de pobreza, según los índices de pobreza durante el 2008 disminuyeron del 36,74% al 35,09%. También los niveles de inequidad se redujeron, señala un informe conjunto del Senplades y el INEC. Mejoró la calidad del empleo en los estratos más pobres, pero se mantienen los mismos niveles de desempleo del 7.3%, el subempleo urbano se redujo de 50,2%, en 2007, a 48,8% en 2008. Pero un aspecto importante fue que la ocupación plena aumentó de 42,6% (diciembre 2007) a 43,6% (diciembre 2008), presentando los índices de inflación, mercado laboral, pobreza, desigualdad y crecimiento económico del 2008.

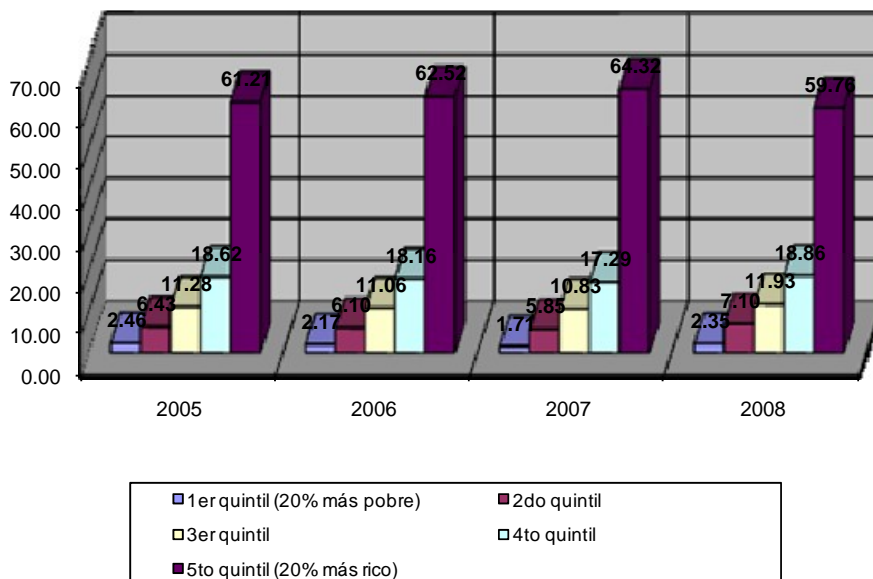
El análisis recuerda el contexto nacional e internacional que se produjo en el año 2008: entre enero y mayo se produjo la crisis internacional de precio de alimentos, en febrero el país soportó las inundaciones en el litoral. En marzo se produce el ataque militar de Colombia al territorio nacional, en octubre se inicia la crisis financiera internacional y en noviembre se produce la baja del precio de petróleo de \$145 a\$ 49.

Según el informe, las mejoras de empleo se concentran en los estratos más pobres, uno de los factores serían los efectos de la eliminación de la tercerización. Pero el desempleo se ha mantenido constante en el 2009, entre el 6.9% al 7.3%. Lo importante al desagregar, es que los quintiles más pobres es donde cae mayormente el desempleo, en un 20%, aún cuando el desempleo en términos generales no existe modificación.

En el grupo más pobre cae el desempleo del 16,8% al 13.9% el desempleo, lo que significan más de 80.000 personas que ingresan al segmento de ocupados plenos, pero unas 320 mil estén desempleadas.

El Senplades informó que 2.810 millones será la inversión prevista para este año 2009, sin contar los 3.000 millones de Petroecuador. El Plan Anual de Inversiones (PAI) lo primero será terminar las obras ya iniciadas, es decir obras estratégicas, la inversión social se mantendrá. (ALA)

DISTRIBUCION DE INGRESOS



Fuente: INEC, Censos de población. Período: 1990-2001. Elaboración: INEC – SIISE
Elaborado por: Galo Benítez

Se podría decir en forma general que los problemas sociales se entienden como el conjunto de males que aflige a ciertos sectores de la sociedad, los remedios para ponerle término y la paz que solucione la lucha de clases entre pobres y ricos.

De esta pugna de intereses y poderes surge lo que se denomina como Cuestión Social y Problema Social, en la cual existen diferencias, oposiciones, rivalidades, conflictos y choques de carácter económico, político y hasta cultural.

Todo este sinnúmero de problemas se dan por la manera desigual de distribuir la riqueza; si llegara un poquito de esta riqueza a todos los rincones de la patria (País), tendríamos una mejor manera de vida.

Pero lamentablemente esto se viene dando a través de la historia, cuando existía la lucha entre amos y esclavos; entre patricios y plebeyos, ahora se dan entre “los dueños del poder y el pueblo”.⁵

Para Termikon la cultura y el nivel de vida de sus clientes es importante debido a que los productos que oferta son de origen natural, comparten valores de gusto, de calidad, etc.

Debido a la falta de conocimiento del producto ofertado se puede considerar como una **AMENAZA** para la empresa, por lo que se tomará muy en cuenta este antecedente para evaluar el riesgo del proyecto.

2.1.1.3.2 Migración

La migración es el principal factor social del Ecuador en respuesta a la crisis económica y la imposibilidad del mercado laboral para absorber a la creciente oferta de mano de obra, miles de ecuatorianos se han visto en la necesidad de

⁵ Pagina web www.ilustrados.com

abandonar el país y de buscar mejores oportunidades en países en los cuales la estabilidad económica y los estándares de vida son más atractivos.

Encuestas realizadas por Cedatos a sesenta emigrantes en la embajada de España en marzo del 2005, indican que sus motivos para abandonar el país son:

1. 48% mejor calidad de vida en el futuro
2. 32% no hay trabajo
3. 7% bajos salarios en el Ecuador

Según información del INEC los países receptores habían establecidos unos 350.000 ecuatorianos en España; mas de 70.000 en Italia; 40.000 en el resto de Europa; 200.000 en Estados Unidos y 40.000 en otros países de América Latina y el Resto del Mundo; sumando; un total de por lo menos de 700.000; cifra no muy distante del flujo neto de ecuatorianos que registra La Dirección Nacional de Migración.

Según datos estadísticos el Banco Central, la mitad de los hombres que emigraron eran obreros o empresarios autónomos, que llegan a laborar en los países receptores, en áreas como la construcción, agricultura, ganadería; en cambio las mujeres más de la mitad eran en el Ecuador amas de casa, estudiantes, sin embargo en España se dedican más del 60% al servicio domestico, el 13% a la agricultura y ganadería y el 7 % a Hotelería y Turismo.

Los flujos de remesas de los Ecuatorianos han cobrado vital importancia para la economía desde el año 1999 hasta el año 2008, constituye la segunda fuente de ingresos del país, después de las exportaciones de petróleo y por encima de la venta de banano, camarón y otros productos, con un crecimiento anual del 7.5% que se verá disminuido en el año 2009 por la crisis mundial que está afectando a nuestros compatriotas por el crecimiento del índice de desempleo a nivel mundial.

El interés de los emigrantes de comprar una casa para sus familiares o para si mismos, ha motivado al sector de la construcción, donde los bancos se han ideado servicios para acceder a un crédito hipotecario. Actualmente en nuestro país se ha impulsado la obtención de Préstamos Hipotecarios que es una de las inversiones privadas del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), generada para el afiliado o jubilado quien puede adquirir una vivienda terminada o en construcción, también puede remodelar o ampliar su vivienda actual.

El Consejo Directivo del IESS, previo a informes de las áreas técnicas de apoyo y el informe favorable presentado por la Superintendencia de Bancos y Seguros, expidió el Reglamento General de Préstamos Hipotecarios pensando en el bienestar del afiliado o jubilado.

Una familia puede acceder al Préstamo Hipotecario Solidario que está dirigido, principalmente, para las parejas jóvenes que sueñen con tener su vivienda propia sobre la base de las remesas anuales; el sector inmobiliario incluso, ha creado oficinas en países como España y EEUU para promocionar proyectos de vivienda, en Madrid ya se desarrollo la primera feria "Su vivienda en Ecuador" en este tipo de eventos docenas de constructores presentan sus proyectos y cierre de negocios por millones de dólares.

Po lo antes mencionado, la migración constituye para el Grupo Termikon una **OPORTUNIDAD**, la transferencia de la mencionada renta permite reactivar en alguna medida el aparato productivo, partiendo de un incremento en las actividades de consumo e inversión dinamizando varios sectores como el de la construcción al que pertenece a nuestra empresa, facilitando el efecto multiplicador en la economía ecuatoriana y manifestando un incremento representativo para nuestra organización.

2.1.1.4 Factor Tecnológico

En el mundo actual y del futuro, el factor tecnológico es la fuente principal en el desarrollo de los países, es por eso que los países desarrollados (EEUU., y Japón), invierten miles de dólares en el desarrollo e investigación en áreas de defensa, física, química, biofísica, computación, telecomunicaciones.

La revolución tecnológica de esta década se origina en el desarrollo de la electrónica y de la masificación de su utilización, que ha influenciado directamente a las telecomunicaciones y por consiguiente a la forma de vida de las personas.

En el mundo empresarial, estos continuos y rápidos cambios tecnológicos tienen completa relación con la velocidad a la que circula la información interna y externa y formas de almacenamiento en las organizaciones, por medio de redes de comunicación, mensajes, videos, noticias, cifras, voces que atraviesan el mundo de un lado a otro en cuestión de segundos generando reacciones inmediatas. Al hablar de tecnología, muchos piensan en computadoras y tecnología de punta, pero eso no lo es todo, necesitamos empezar a competir en aspectos que estamos muy lejos de desarrollar, la tecnología es la aplicación del conocimiento y perfeccionarlo hasta ponerlo en la industria.

El desarrollo tecnológico en el Ecuador, en los últimos años, no ha sido significativo debido al bajo nivel de inversión en desarrollo e investigación, el porcentaje en el Ecuador respecto al PIB está por debajo de naciones como Nicaragua y Bolivia. Los empresarios en el Ecuador y en especial en organizaciones de estructura familiar no tienen una cultura de inversión e innovación, debido a la fuerte inversión que representa la compra de sistemas, maquinaria o desarrollo tecnología propia que permitan mejorar el control y desenvolvimiento interno en los diversas áreas de la organización.

El desarrollo tecnológico dentro de la organización representa un gran desafío frente a la globalización mundial, ya que deja clara la necesidad de impulsar acciones de innovación tecnológica para Termikon, es por eso que hemos considerado como un factor de **OPORTUNIDAD** para la empresa. Como la adquisición de nueva maquinaria que permita reducir costos de fabricación y mejorar el nivel de producción e incorporar continuidad al proceso de desarrollo.

2.1.1.5 Factor Demográfico.

La formación de hogares en nuestro país es el tradicional, se compone de un esposo, esposa e hijos, en ocasiones abuelos. Actualmente esta formación de hogares conservadores está tendiendo a modificar por la unión libre en especial en la costa, a la resistencia de no casarse, madres y padres solteros. Estas nuevas particularidades debemos tomar en cuenta para verificar las necesidades de estos tipos de hogares que ahora crecen, además de la necesidad de tener su propia vivienda.

La evolución de la población de 1990 al 2000 del Ecuador tuvo un crecimiento del 2.05%, mientras la población en el 2001 al 2009 es de 12.22% con un total de 13.9 millones de habitantes⁶. La edad de la población ecuatoriana es muy joven y muestra un crecimiento acelerado. La esperanza de vida para las personas al nacer del 2002 - 2005 será de 71 años para los hombres y 77 años para las mujeres.⁷

Las diez Provincias más pobladas del Ecuador en el 2009 según proyecciones del INEC nos muestran los posibles mercados para El Grupo Comercial Termikon, primero al definir nuestro segmento y targets de clientes y de esta manera definir las estrategias para captar el % más alto de mercado.

⁶ Difusión de Proyecciones del VI Censo de Población y V de Vivienda 2001 – Septiembre del 2002

⁷ Indicadores Básicos en el Ecuador, Edición 2003, INEC

TABLA # 1
Las diez provincias más pobladas del Ecuador en el 2009
Según proyecciones del INEC.

PROVINCIAS	NÚMERO DE HABITANTES (CIFRAS EN MILES)
Guayas	3.699
Pichincha	2.758
Manabí	1.348
Los Ríos	768
Azuay	702
El Oro	631
Tungurahua	520
Chimborazo	455
Esmeraldas	453
Loja	442

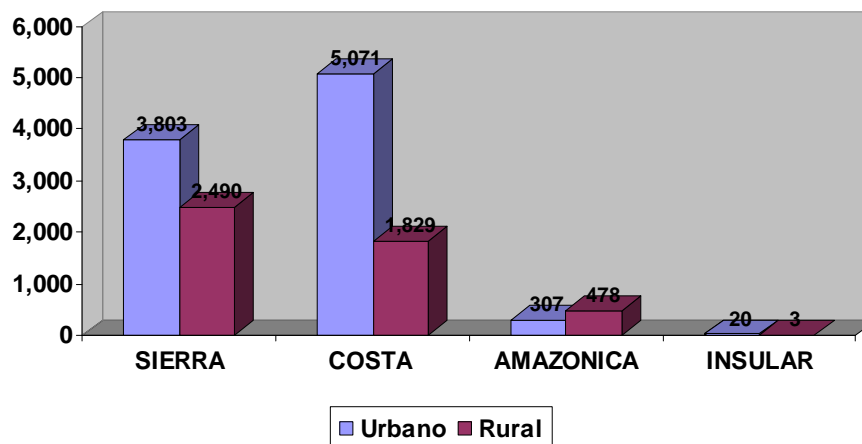
Fuente: Proyecciones del VI Censo de Población y V de Vivienda 2001 – Septiembre del 2002 INEC

Elaborado por: Galo Benítez

Al concentrar 7.8 millones de habitantes en Guayas, Pichincha y Manabí en el año 2009, es necesario determinar el crecimiento del sector urbano, que proporcione información del incremento en la demanda de la vivienda y por consiguiente la de productos terminados de la construcción.

Los cambios geográficos en la población de nuestro país se deben por el incremento de la migración del campo a las ciudades, en la actualidad a países en desarrollo que permiten tener mayor acceso a la educación, empleo. Los estudios muestran que esta gente se concentrará en las ciudades, debido al éxodo rural. Según las proyecciones presentadas por INEC la población urbana llegará en el año 2009 a 9.2 millones de personas y la rural a 4.7 millones de personas que representan el 65.47% y el 34.29% respectivamente del un total de la población.

República del Ecuador: Proyección de Evolución de la Población Regional Urbana y Rural. Años 2009 (milles)



Fuente: Difusión de Proyecciones del VI Censo de Población y V de Vivienda 2001 – Sept.del 2002 INEC
Elaborado por: Galo Benítez

La costa tendrá la mayoría de la población Urbana, 5,0 millones, y la sierra 3,8 millones de habitantes. La provincia más grande de la sierra será Pichincha con 1.9 millones, le sigue Azuay con una población de 441 mil habitantes en el 2009. En la costa, la provincia más poblada es Guayas, con 3.0 millones de habitantes, la siguiente más grande es Manabí con 828 mil habitantes.⁸

El crecimiento urbano es un elemento determinante para la planificación de las organizaciones. El efecto de todos estos cambios modifica los mercados masivos en micro mercados que se diferencian por edades, sexo, antecedentes étnicos, educación, geografía, estilo de vida. Cada uno de estos grupos tiene preferencias y necesidades de acuerdo a su consumo y se llega a éstos mediante canales de distribución, propaganda, publicidad.

El crecimiento de la población en el sector urbano nos muestra que las viviendas van en aumento y esto da una oportunidad para los productos que ofrece la empresa Termikon.

⁸ Difusión de Resultados Definitivos del VI Censo de Población y V de Vivienda 2001 – Sept. del 2002 INEC. Pág. P

De acuerdo a las viviendas particulares ocupadas en las provincias de Pichincha y Guayas tenemos un total de 1.3 millones, de las cuales el área urbana corresponde a el 78,93%, en donde la Provincia de Pichincha abarca el 31.79% de casas o villas y departamentos, mientras que en la Provincia del Guayas es del 50.70%.

Podemos observar que el segmento de mercado en Guayas es más amplio que en Pichincha, esto nos permite ver que este factor constituye una **OPORTUNIDAD** para el grupo Termikon, en la costa las proporciones son mayores, debemos aprovecharla como una oportunidad de negocios para el crecimiento y expansión de la organización a nivel nacional.

TABLA # 2
VIVIENDAS PARTICULARES OCUPADAS, POR PROVINCIA, SEGÚN
AREA Y TIPO DE VIVIENDA

ÁREA Y TIPO DE VIVIENDA	PICHINCHA	GUAYAS
TOTAL VIVIENDAS	610.668	766.705
CASA O VILLA	331.646	588.417
DEPARTAMENTO	139.974	69.140
CUARTO(S) EN CASA DE INQUILINATO	75.693	36.343
MEDIAGUA	55.247	23.872
RANCHO	3.865	25.837
COVACHA	2.605	17.227
CHOZA	483	20
OTRO	1.155	5.849
AREA URBANA	451.437	635.683
CASA O VILLA	214.829	483.889
DEPARTAMENTO	130.728	67.233
CUARTO(S) EN CASA DE INQUILINATO	66.011	34.776
MEDIAGUA	36.298	18.107
RANCHO	1.006	13.883
COVACHA	1.706	12.929
CHOZA	15	13
OTRO	844	4.853
AREA RURAL	159.231	131.022
CASA O VILLA	116.817	104.528
DEPARTAMENTO	9.246	1.907
CUARTO(S) EN CASA DE INQUILINATO	9.682	1.567
MEDIAGUA	18.949	5.765
RANCHO	2.859	11.954
COVACHA	899	4.298
CHOZA	468	7
OTRO	311	996
Fuente: INEC, CD del VI Censo de Población y V Vivienda 2001, Cuadro N° 3		

2.1.2. MICROAMBIENTE

2.1.2.1 Factor Competitivo (fuerzas de Porter)

Las principales características en la actividad e industria se encuentra en la importación de productos y la fabricación de acabados para la construcción siendo estos: mármol, piedra, granito (productos naturales), porcelanato y cerámica (productos fabricados). En el caso de los productos naturales algunos se adquieren semiterminados a los que se les da un proceso de producción para que lleguen al consumidor final; este proceso consiste en el corte de acuerdo a las dimensiones y acabados solicitados por el cliente.

Estos productos (granito, mármol, piedras) generalmente son usados como materiales para acabados de la construcción, en recubrimiento de fachadas, instalación en pisos, mesones de cocinas, counters, paredes con sistema metálico de anclaje y fijación, playas de hidromasajes, etc., es decir en la arquitectura en general. También se puede utilizar material para la elaboración de figuraras ornamentales y monumentos.

En la actividad los siguientes factores influyen en la fuerza competitiva:



Fuente: Charles W. L. HILL Gareth R. Jones, ADMINISTRACION ESTRATEGICA Pág. 70.

2.1.2.2 Clientes

El poder de los clientes depende de varias características de la situación del mercado y de la importancia relativa de sus compras a la industria; por ello para este análisis es necesario clasificarlos en dos grupos:

Cientes individuales: corresponden a clases sociales con ingresos económicos altos que pertenecen a grupos de nivel social medio, medio alto y alto. No tienen poder de negociación, por lo regular realizan investigación de precios y se deciden por el producto de Termikon por existir una diferenciación con relación al mercado. Se considera a este tipo de perfil de clientes como una **OPORTUNIDAD**, aún cuando este segmento corresponde a compradores débiles.

Cientes empresariales: constructores que planifican nuevos proyectos o que proceden a realizar reparaciones o mantenimientos. En estos tipos de clientes por el tamaño de los proyectos pueden ser: Edificios World Trade Center (Quito y Guayaquil), Twis Towers, Grunenthal, Lafayette, Centros Comerciales (Iñaquito, Mall del Sol, San Marino, El Condado, San Luis, Multicines), Hotel (Sheraton de Quito y Guayaquil, H. Radison, Hotel Quito, Oro Verde, Hilton Colon) Clubes (Guayaquil Tennis Club, Club de Agricultores, El Condado), Instituciones (Universidad San Francisco de Quito, S.R.I., Etafashion, Teatro Sucre, Terminal Quitumbe), etc.

El poder de compra y/o negociación es difícil o se presta a una guerra de precios entre los proveedores de esta industria. Aquí se reflexiona en precio sin tomar en cuenta otros atributos del producto, los proyectos que ejecutan estos clientes son una **AMENAZA** para Termikon porque les permite cambiar de empresa o por productos sustitutos competitivos, podemos identificar a estos compradores que pueden satisfacer sus necesidades recurriendo a varias opciones estos les da poder de tener más posibilidades de negociar.

2.1.2.3 Proveedores

La segunda fuerza competitiva es aquella que surge del poder de negociación de los proveedores. La empresa posee como ventaja competitiva la representación exclusiva de grandes firmas internacionales entre ellas: ASCOT, CASA DOLCE CASA, PEÑARROYA, CORONA, MIRAGE, STONE, entre otras marcas. En los últimos años la explotación de minas en países desarrollados que han brindado la **OPORTUNIDAD** de nuevas empresas generadoras de nuevos productos, que han permitido al Grupo tener un mayor poder de negociación e incrementar el número de productos a ofertar.

Los proveedores y el giro del negocio en compras permite proteger mutuamente por medio de precios razonables en dos vías (proveedor-empresa y empresa-cliente final), mejor calidad, nuevos productos y servicios que mejoran las posiciones, ventas y utilidades. Sus compras provienen de: Brasil y Perú 26.74%, Europa el 69.36%, India 2.05%, y otros países 1.85%.

Teniendo un total de proveedores de veintiuno. Termikon tiene una relación estrecha, ventajas de crédito sin costos financieros, con respaldo de cartas de crédito o cuenta libre, exclusividad del producto. La fuerza de los proveedores es una **OPORTUNIDAD** para Termikon.

2.1.2.4 Competencia Actual

- Almacenes Boyacá empresa comercial de granito y porcelanato;
- Arketips empresa comercial de porcelanato y cerámica;
- Arte Pisos empresa comercial de piedras;
- Avanti empresa comercial de mármol, granito y piedra;
- Balpisa empresa comercial mármol, granito, porcelanato y cerámica;
- Caracalla empresa comercial de piedra;
- Duramas empresa comercial, prácticamente nueva en el mercado, ofrece los mismos tipos de productos;

- Importadora Vega empresa comercial de porcelanato y cerámicos;
- Mármoles Andinos empresa comercial de mármol, granito, piedra y porcelanato;
- Mármoles Nacionales empresa vieja por más de 30 años en el mercado se encuentra desactualizada en su maquinaria, comercializa mármol granito y piedras;
- Prohogar empresa comercial de porcelanato y cerámica;
- Vives empresa comercial de porcelanato y cerámica;
- Top Line empresa comercial mármol, granito, porcelanato y cerámica;
- Graitman empresa comercial de cerámicos y porcelanatos de producción nacional;
- Kerámicos empresa comercial de cerámicas.

Rivales agresivos: Graitman y Kerámicos por vender productos de procedencia nacional no pagan aranceles como los importados, manteniendo una ventaja competitiva en no pagar este tipo de impuestos.

Rivales satisfechos son: los que no tomarán iniciativas nuevas por ejemplo Mármoles Nacionales siendo una comercializadora con más de 30 años en el mercado no es líder en esta actividad.

Rivales enfermizos son aquellos agentes de ventas que pescan negocios una sola vez pero que entorpecen el mercado.

Rivalidad entre los vendedores en competencia. Esta fuerza se encarga en la energía con que los vendedores usan las armas competitivas a su disposición para obtener una posición más fuerte en el mercado y una ventaja competitiva sobre sus rivales.

Las batallas competitivas entre vendedores rivales pueden asumir muchas formas y grados de intensidad. Las armas que se usan para competir pueden ser el precio, la calidad, las características, los servicios, las garantías, la

publicidad, mejores redes de distribución al mayoreo y de comerciantes al menudeo etc. La dependencia relativa que los competidores colocan en cada una de estas armas, pueden cambiar con el tiempo, puesto que primero usa una y después otra más intensamente para atrapar la atención de los compradores y de acuerdo con los nuevos movimientos ofensivos y defensivos de los competidores.

2.1.2.5 Productos sustitutos

La fuerza competitiva de productos sustitutos. En nuestro país existen empresas que están comercializando varias alternativas de productos que pueden reemplazar a los de Termikon, como madera, piso falso, parquet, vinil, grano lavado, formica entre otros, a precios realmente diferentes al mármol, granito, piedra, porcelanato y cerámica importado, lógicamente hay diferencias en su calidad y resistencia. Actualmente estamos en un mercado de precios que muchas veces toman la decisión en comprar estos productos sustitutos los mismos que son una AMENAZA para Termikon.

2.1.2.6 Factores del éxito competitivo

La identificación de los factores es una clave del éxito competitivo de una empresa de acuerdo a sus estrategias.

A continuación se indican algunos de los factores clave de éxito de la industria:

- Una fuerza de ventas eficaz y bien capacitada.
- Servicio confiable y asistencia técnica disponible.
- Capacidad de innovación en el proceso de producción.

La industria de la construcción depende en forma directa de la economía del país. Si el mercado se expande con efecto de la demanda (bonanza o pleno empleo) tiende haber suficiente trabajo para que todas las empresas crezcan,

caso contrario (cuando en la industria hay recesión) se bajan los precios y utilizan otras tácticas (promociones) para aumentar las ventas. El resultado de esta rivalidad está ocasionando la eliminación de compañías débiles y menos eficientes, estos nos permitirá tener una ventaja. Como la demanda del producto está directamente relacionada con la economía, el grado de desconfianza e incertidumbre del país pueden calificarse como amenazas para la industria.

Termikon está realizando movimientos ofensivos: ampliación de su cobertura no solo en la sierra sino en la costa, precios iguales a nivel nacional, servicios de mantenimiento y asesoría técnica, todo lo cual está dirigido a mejorar la comercialización. Esto constituye una **OPORTUNIDAD** para Termikon.

Las nuevas empresas que ingresan a esta actividad podrían aportar una nueva capacidad de producción, el deseo de establecer un lugar en el mercado y, a veces, recursos importantes para competir. Compañías poderosas - transandinas - más desarrolladas en esta industria, adquieren compañías débiles, en las cuales pueden lanzar movimientos agresivos mediante grandes inversiones. Esto ocasionará una rivalidad fuerte.

2.2. ANÁLISIS Y SITUACIÓN INTERNA.

2.2.1. CAPACIDAD DIRECTIVA.

La Gerencia es responsable del éxito o fracaso de una empresa, es indispensable para dirigir los asuntos de la misma. Siempre que exista un grupo de individuos que persigan un objetivo, se hace necesario, para el grupo, trabajar unidos a fin de lograr un bienestar común.

Si analizamos la gestión de la Gerencia de Grupo Comercial Termikon como una disciplina académica, es necesario considerarla como un proceso, el cual

puede ser descrito y analizado en términos de varias funciones fundamentales planeamiento, organización, dirección y control.

La Gerencia de Termikon analizada desde un punto de vista de planificación siendo esta la primera función que se ejecuta, se considera como una **DEBILIDAD** ya que la falta de objetivos y el no establecimiento de metas para lograr el crecimiento de la organización y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el logro de los objetivos.

Es función de la gerencia de Termikon determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes elaborados. La clase de organización que se haya establecido determina, en gran medida, el que los planes sean apropiada e integralmente ejecutados.

Otra función de la Gerencia, es la dirección considerada como una actividad que tiene que ver con los factores humanos de la organización la cual envuelve los conceptos de: liderazgo, toma de decisiones, motivación y comunicación, al analizar esta función dentro del grupo Termikon podemos indicar que se puede considerar como una **DEBILIDAD**, al ser una empresa familiar y de un solo dueño, no ha permitido una descentralización en la toma de decisiones, la falta de motivación al personal y la escasa comunicación de parte de los mandos altos, el desorden para impartir disposiciones al personal sin respetar el órgano regular, el no escuchar sugerencias que permitan mejorar estos inconvenientes viene acarreado varios problemas en el ambiente laboral.

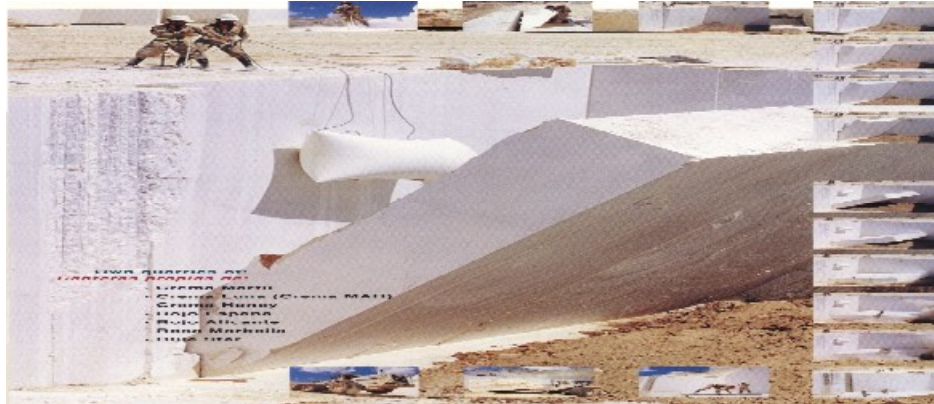
La última fase del proceso gerencia es el control, la cual tiene como propósito inmediato medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación, y como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acciones correctivas que encaucen la ejecución en línea con las normas establecidas.

2.2.2. CAPACIDAD COMPETITIVA.

2.2.2.1. Marketing Mix.

Productos.

Nuestros productos son naturales que se explotan en canteras de diversos países del mundo. Al tratarse de piedras naturales son piezas exclusivas e irrepetibles, que se constituyen en verdaderas joyas de la decoración.



El proceso de producción empieza en las canteras donde su explotación dependerá de la formación geológica del terreno. La explotación se puede hacer en cielo abierto cuando los yacimientos sean superficiales o se encuentren a escasa profundidad, o una explotación subterránea cuando los yacimientos sean profundos.

El arranque de las rocas dependerá de su uso posterior de forma que unas veces interesará obtener de la cantera lo más inalterados posibles, para en taller ir obteniendo consecutivamente piezas más pequeñas hasta conseguir las formas comerciales; en otras ocasiones interesa obtener material disgregado con lo que la extracción puede hacerse con métodos enérgicos. Mientras que “en el primer caso se utilizaran cuñas de madera mojada y palancas con la ayuda de sierras de hilo de acero que permiten el corte de la

roca, martillos neumáticos y de explosivos mediante unos barrenos que facilitan la fragmentación de los bloques⁹.

Luego de la explotación y fragmentación de la roca los bloques son transportados al taller de la cantera para su proceso industrial, en donde los varios materiales son seleccionados y separados según su calidad, son desbastados y cortados según a la necesidad del cliente con las siguientes características:

Bloque	Con dimensiones mínimas de 2.8x1.5x1.5m. Estas medidas dependen del equipo disponible para su transformación. Generalmente para la fabricación de parquet, se trabaja con bloques de 3.0x1.9x1.9m.
Placas y láminas	Talladas y pulidas con dimensiones que dependen de los requerimientos del cliente espesores de dos, tres y cuatro centímetros. Normalmente son mayores a las del parquet
Medida estándar	Tabletas en distintos formatos como: 30.5x30.5, 30.5x15.2, 30 x30, 40 x 40, 30 x 60, etc. con distinto espesores de diez, quince, veinte milímetros.
Medidas de recuperación	Duela de 10, 15 y 20x0.95 cm

Estos productos generalmente son usados como materiales para la construcción, en recubrimiento de fachadas, instalación en pisos, mesones de cocinas, counters, paredes con sistema metálico de anclaje y fijación, playas de hidromasajes, etc., es decir en la arquitectura en general. También se puede utilizar material para la elaboración de figuras ornamentales y monumentos.

⁹ Pagina web www.rincondelvago.com/apuntes/elmármol/

GRANITO.



“Geológicamente, el granito comprende a las rocas ígneas de textura granular compuestas esencialmente de feldespato y cuarzo. Es considerado una roca dimensionable, por lo tanto puede ser cortado y pulido a dimensiones y formas específicas. Es superior al mármol en dureza, en resistencia al desgaste, a la corrosión y a la aplicación de esfuerzos de compresión.

En términos comerciales, el granito comprende a las rocas feldespáticas y puede incluir sienita, gabro, anortosita y otras rocas. Cada una de éstas tiene características propias, a las cuales se le agregan los siguientes requerimientos comerciales comunes y de mayor relevancia referidos generalmente a placas y parquet:

- Espesor constante con una tolerancia de $\pm 1/32$ ”
- Escuadra perfecta
- Brillo espejo
- Sin porosidad
- Biselado homogéneo”¹⁰

¹⁰ Pagina web www.economia.gov.mx

MÁRMOL.



El mármol es una roca metamórfica que se origina por medio de una serie de procesos geológicos que inducen cambios mineralógicos y estructurales tanto en las rocas eruptivas como en las rocas sedimentarias. Estos cambios son consecuencia de la búsqueda del equilibrio físico-químico de las rocas cuando se encuentran sometidas a ambientes diferentes de aquel en que se formaron. Los principales agentes que producen estas transformaciones son los fluidos químicamente activos, la presión y la temperatura.

La estructura de las rocas metamórficas se puede clasificar en dos grandes grupos las foliadas y las no foliadas (afaníticas o granulares).

Los mármoles proceden del metamorfismo de las rocas calizas tras una recristalización de sus minerales, originándose por lo general, un aumento de la compacidad y variando el resto de las características con respecto a la roca de origen.

Composición.- En su constitución predominará el CO_3Ca , acompañado de una gran diversidad de otros minerales (mica, silicatos magnésicos, grafito, óxidos de hierro, etc.).

Color.- Los mármoles podemos clasificarlos según su color en monocolors y policromos, los policromos a su vez se clasifican en:

Veteados, cuando aparecen listados de diferente color que el fondo.

Arborescentes, cuando aparecen vetas en todas las direcciones.

Brechas, si contienen fragmentos más o menos angulosos atrapados en una masa principal.

Brocateles, análogos a los anteriores pero de fragmentos más pequeños.

Lumaqueles fosilíferos, cuando contienen o parecen contener fósiles de distinta naturaleza.

Los blancos son ricos en CO_3Ca suelen estar a veces marcados por algunas vetas apenas visibles.

Los negros y grises contienen sustancias carbonosas u orgánicas.

Los rojos y rosas contienen oligisto o hematites roja.

Los amarillos, cremas o pardos, contienen hierro en forma de limonita.

Los verdes contienen silicatos magnésicos.

Tratamientos Superficiales.-

Desbastado: Acabado tosco obtenido a golpes de maza y martillo.

Averrugado: Acabado sinuoso obtenido a punta de puntero, generalmente enmarcado en bordes de labra más fina.

Aserrado: Acabado resultante del corte a sierra.

Apomazado: tratamiento con polvo abrasivo de piedra pómez. La superficie es lisa y mate.

Pulido: Es un tratamiento consecutivo de apomazado, suavizado y abrillantado. El suavizado es un tratamiento abrasivo de granulometría muy fina y el abrillantado se realiza mediante barnices frotados con bayetas de lana mediante máquinas de pulir. El resultado es una superficie lisa y brillante.

Flameado: Consiste en aplicar una fuente brusca de calor a la superficie de ciertas rocas, como es el caso del granito. Los feldespatos, sensibles al calor,

se descascarillan y proporcionan una superficie rugosa y caprichosa, no uniforme.

Aplicaciones.- Por sus características físicas y funcionales se aplican tanto en escultura como en arquitectura.

Mármoles escultóricos: generalmente suele emplearse mármoles monocolors.

Mármoles arquitectónicos: se emplean indistintamente monocolors y policromos.

Sus características técnicas sugieren toda aplicación constructiva (fábrica, revestimiento, pavimento y cubierta).¹¹

CERÁMICAS.



Se fabrican dos tipos de cerámicas la primera en bicocción que se obtiene mediante la mezcla de arcillas y chamotas molidas en seco mezcladas y adecuadamente mojadas a fin de obtener el nivel de humedad necesario. La cocción de esta mezcla se realiza con ciclo rápido mediante hornos de rodillos en varios formatos 15x15, 15x20, 20x20, 25x33, 25x40, 30x46, etc. esmaltado

¹¹ Pagina web www.rincondelvago.com

y cocido a una temperatura de 1.100° C aproximadamente; obteniendo así materiales de revestimiento, o para pavimentos internos particulares. Una característica general de esta cerámica es la absorción del agua superior al 10% y una dureza superficial ≥ 3 en escala de Mohs.

El segundo tipo se obtiene mediante la monococción en pasta blanca con la mezcla de la molienda en húmedo en molino continuo de materias primas tales como arcillas claras de calidad, cuarzos y feldespatos, y secadas mediante atomización. La etapa siguiente la de prensado se emplea prensas hidráulicas con fuerzas de presado superiores a 300 kg/cm^2 para proporcionar compacidad al cuerpo cerámico. La cocción simultánea del esmalte y del soporte tiene lugar en un horno de rodillo monoestrato, a temperaturas alrededor de 1.200° C, este producto tiene una absorción de agua comprendida entre el 3 y 6%, con una dureza superficial ≥ 5 en escala de Mohs.

PORCELANATO.



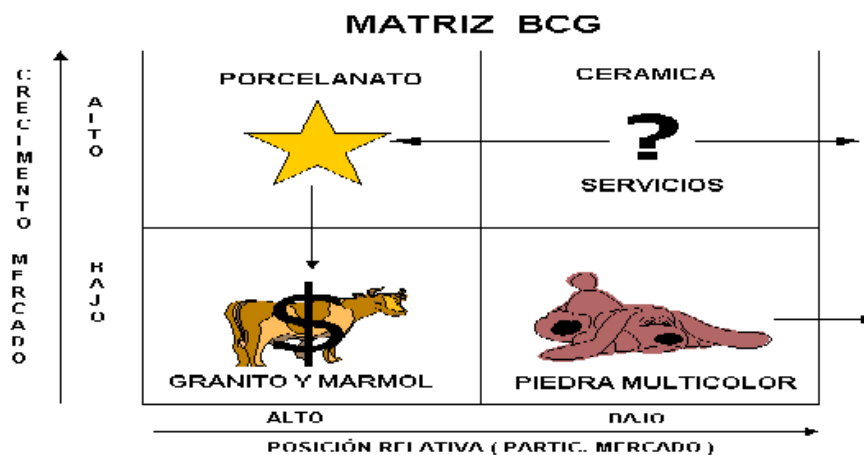
Es un producto homogéneo, compacto, gresificado en todo su espesor, más fuerte que el granito, más resistente que el mármol cuyo motivo puede ser mate y brillante al igual que un mármol o un granito natural; además, por su composición, está dotado de propiedades químico-físicas excepcionales.

Su gran homogeneidad se debe a una mezcla de materias primas pulverizadas de altísima calidad presentando características técnicas insuperables como la resistencia al desgaste, al hielo, a la agresión química, al choque térmico, a los agentes atmosféricos, etc. La elevada fuerza de prensado permite conseguir tras un oportuno tratamiento térmico a temperaturas de unos 1.250° C, un cuerpo cerámico muy compacto y resistente con una absorción de agua muy escasa o sea inferior al 0,1%, con una dureza superficial mínima igual a 6, según la escala de Mohs.

Los espacios públicos e industriales, sometidos a usos gravosos y cargas elevadas necesitan materiales cerámicos cada vez más resistentes, duraderos y que no resulten resbaladizos, garantizando la seguridad del trabajo.

Respecto a la cerámica normal, la diferencia substancial consiste en que el porcelanato tiene una superficie que resulta dos o tres veces más resistente (duro); la aplicación de tecnología muy sofisticada ha permitido desarrollar un trabajo, en escala industrial, lo que a la naturaleza le había requerido más de 2000 años para su formación¹²

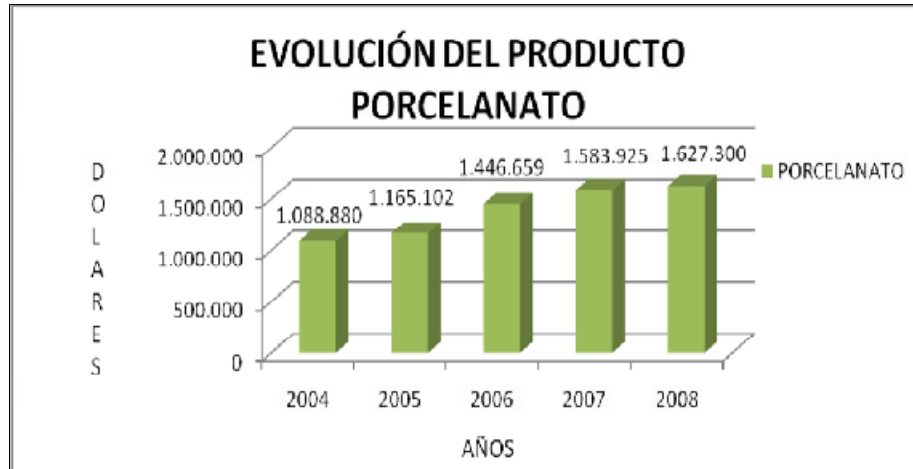
2.2.2.2. Aplicación de la matriz BCG



Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/Matriz_BCG

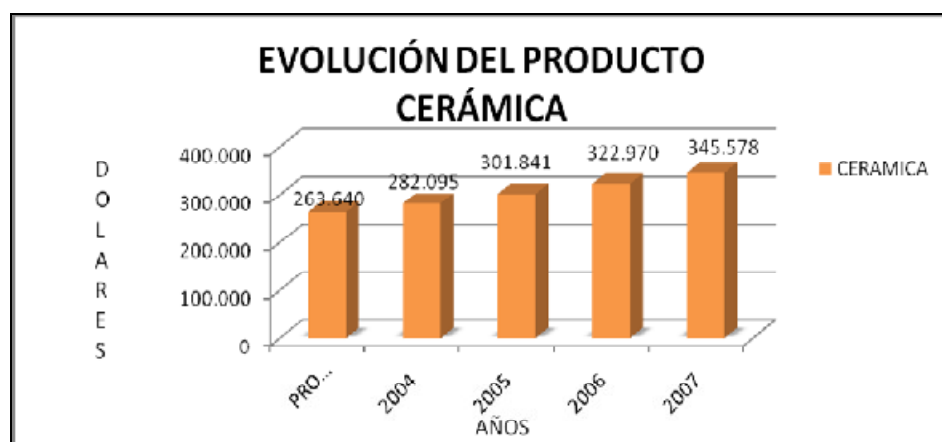
¹² Pagina web www.rincondelvago.com

Estrella.- (gran crecimiento y gran participación de mercado.) nuestro producto estrella es el porcelanato por su diferenciación en el producto, elegancia, durabilidad, calidad, presentación.



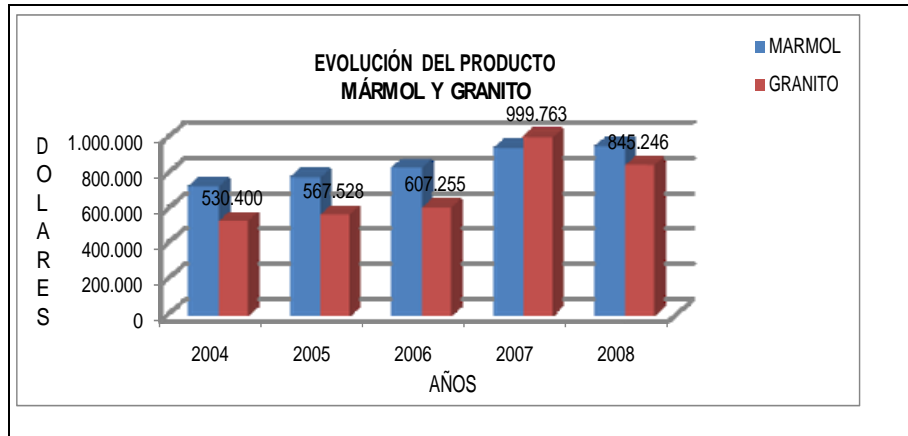
Elaborado por: Galo Benitez

Incógnita.- (gran crecimiento y poca participación de Mercado), Cerámica este es un producto con mucha diversificación de precios y calidades, no representa para Termikon un producto atractivo, pero se mantiene en el caso de proyectos.



Elaborado por: Galo Benitez

Vaca Lechera.- (poco crecimiento de mercado y gran participación), Granito y Mármol este producto es un producto exclusivo para clientes de nivel económico medio –alto y alto por su precio, pero representa un producto que por sus cualidades, elegancia, textura, colores es atractivo y se vende solo.



Elaborado por: Galo Benitez

Perros.- (poco crecimiento de mercado, poca participación de mercado). Piedra, producto que ha ido disminuyendo su demanda, por ser un producto muy poco manejable y de difícil instalación, fue afectada por los productos sustitutos.



Elaborado por: Galo Benitez

ANÁLISIS DE LOS DATOS

En base al ejercicio hecho, y asumiendo los datos podemos concluir que la empresa Termikon, tiene dominio sobre el mercado con el 46.87 %, (fuerte participación de mercado local) su producto porcelanato es el que le reditúa mayores ingresos, en relación a su competencia, aún siendo un mercado que le falta consolidarlo a nivel nacional.

La matriz BCG nos demuestra que el porcelanato se encuentra como un producto ESTRELLA y es un mercado en crecimiento, este producto si bien es estrella, por ser rentable con un alto volumen de ventas, aun debemos trabajar en función de posicionar este tipo de producto en el mercado nacional.

En la segunda grafica la tasa de crecimiento es baja en relación de los productos mármol y granito, con un alto posicionamiento en el mercado por ser un producto exclusivo, esta posición respecto de su competencia, manteniendo un crecimiento 5%, estos productos generan ingresos pero el mercado tiene muchos competidores que hacen que la tasa de crecimiento sea baja, en este casos se intenta captar los ingresos de ventas lo más posible (ordeñar), para solventar los gastos necesarios para mantener el liderazgo en el mercado actual.

Por otro lado el producto piedra multicolor se encuentra en el segmento PERRO, este producto a parte de no ser líder del mercado y el poco crecimiento que ha tenido como se muestra en el grafico y teniendo que solventar muchos ingresos para que sus ventas suban y aun así su producto seguirá siendo PERRO, este producto esta siendo poco a poco remplazándolo por el porcelanato, dejado de ser un producto líder del mercado.

Diferenciación del producto

A continuación indicamos las características de diferenciación del producto con la competencia:

Características: Los productos que vende Termikon son piedras naturales, cuando realiza la importación de estos materiales llegan con una característica básica o estándar, la empresa; para promocionar estos productos realiza combinaciones o añade características diferentes de colores y materiales que despierta el interés de más compradores.

Cumplimiento de las especificaciones, los productos tienen certificaciones de calidad emitidas por entidades controladoras por la Unión Europea, cada piedra natural tiene su especificación en cuanto a su utilización, su peso, la dureza en escala Mosh, con qué tipo de pegantes debe adherirse a los pisos o paredes esto quiere decir, las características de operación de sus productos que se acercan a normas internacionales deseadas. Estas especificaciones son de gran utilidad para los constructores, arquitectos, diseñadores, etc.; permitiendo poder diseñar sus proyectos utilizando los productos por ambiente.

Estilo, es una variable importante en la segmentación de mercado y por consiguiente en el posicionamiento, esta es la manera que los clientes aprecian o sienten el producto vs sus sentimientos. En este punto es la autorrealización y autoestima que aprecian sus compradores.

Diseño, Otro punto importante y a favor de Termikon es el diseño que impone estos productos. Por si solo estos materiales no dicen nada, pero cuando hay el ingenio del arquitecto estos productos se verán manifestados en elegancia, estilo. El diseño abarca tanto el producto, diseño gráfico, sugerencias de estilo y arquitectónico como una identificación al cliente y a su empresa.

Productos a medida del cliente, la empresa lo llama productos con valor agregado, esto se manifiesta por intermedio del ingenio o una idea de un arquitecto que lo realiza en papel, Termikon lo lleva a realidad con sus productos.

Diferenciación del servicio

Termikon además de diferenciar sus materiales físicamente, ha ampliado con sus servicios, aún cuando no tenga márgenes de utilidad exitosos este rubro de servicios permite enganchar la venta perfecta con sus clientes. A continuación los principales diferenciadores de servicios:

Entrega: una debilidad de la industria de los terminados de construcción es la impuntualidad en la entrega de productos, Termikon se ha caracterizado en ser una empresa seria en la entrega de productos en stock y cumplir en una fecha determinada cuando es de importación. Los Clientes Empresariales toman muy en cuenta esta diferenciación.

Instalación: Los materiales que vende tienen su valor cuando están instalados a gusto del Cliente, en este campo Termikon ha invertido en maquinaria y tecnología europea, el producto más la instalación coordinan en una fórmula perfecta que se conoce con el nombre de llave en mano.

Servicios de asesoría: Termikon se identifica como Servicio al Cliente: asesoría integral que da a sus clientes desde la elección de colores, diseños, programación de cortes e instalaciones, estilos, etc. se justifica este tipo de asesoría sin costo como un arma ofensiva de diferenciación. Esta instalación se convierte en realidad cuando las ideas de los dueños, arquitectos, están adheridos en los pisos y paredes de residencias y/o oficinas.

Diferencias a destacar

Las diferencias que Termikon identifica como plataformas de posicionamiento de acuerdo al análisis realizado anteriormente son:

- Superioridad técnica.
- Más servicio de apoyo al cliente asesoría.
- Calidad en productos y servicios
- Más valor por el dinero.
- Exclusividad.
- Innovación de productos.
- Garantía en productos y servicios

Las plataformas indicadas corresponden a estrategias de diferenciación, para la ventaja competitiva cuyos atributos difieren de manera importante de los rivales de Termikon.

Precio.

La empresa Termikon determina los precios de sus materiales utilizando el enfoque: Determinación de precios con base en el costo; es decir, “añade un margen de utilidad bruta al costo del producto”.¹³

Este costo incluye: precio CIF, verificadora, impuestos arancelarios, gastos internos de la importación, gastos operacionales (administrativos, ventas, financieros).

A estos debemos agregar que debido a las condiciones establecidas en la venta, la empresa establece una estrategia de ajuste de precios, la misma que es la determinación de precios segmentados, en donde “la venta de un

¹³ KOTLER, Philip; Fundamentos de Mercadotecnia, 4ª Edición, Prentice Hall, 1998, pág., 322

producto o un servicio en dos precios, aún cuando la diferencia del precio no se basa en las diferencias en el costo.

Para lo cual Termikon tiene tres tipos de precios que son:

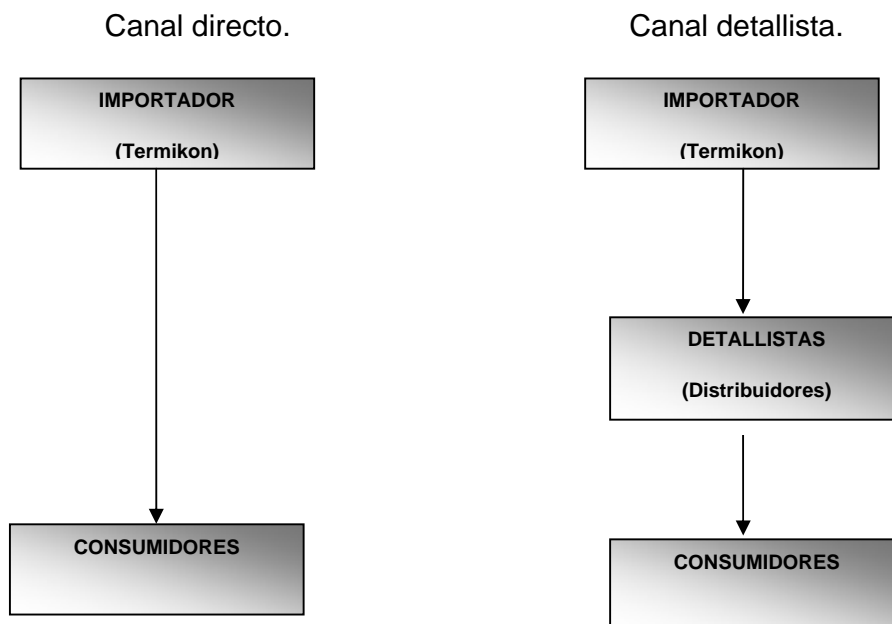
- a. Precio de distribuidores
- b. Precio de proyectos
- c. Precio a público en general

Distribución (Plaza)

Para la entrega de sus productos la empresa a sus clientes utiliza dos canales de distribución: canal directo (no tiene niveles de intermediarios) y canal detallista (incluye uno o más niveles de intermediarios).

Los canales de distribución que utiliza la empresa son los siguientes:

CANALES DE MARKETING PARA PRODUCTOS DE CONSUMO



Fuente: LAMB, Hair, Mc Daniel, Marketing, 6º Edición, Editorial Thompson, pág. 385

Promoción.

Publicidad.- La empresa anuncia en revistas que van dirigidas a segmentos de clases medias, medias altas y altas como: diners, cosas, cámaras de la construcción, etc., y en artículos referentes al área de construcción.

Relaciones públicas.- No tiene

Promoción de ventas.- Realiza feria de saldos esporádicamente.

Venta personal.- Termikon tiene vendedores de almacén los mismos que tienen clientes establecidos.

2.2.3. CAPACIDAD FINANCIERA.

El Balance General de “La Compañía TERMIKON.”, al 31 de diciembre del año 2008 y el correspondiente Estado de Pérdidas y Ganancias por el año terminado en esta misma fecha. Los mismos que se los han analizado minuciosamente a fin de que los resultados de estos tengan una certeza razonable y que no contengan exposiciones erróneas o inexactas de carácter significativo.

Este análisis está basado en los Principios Contables Generalmente Aceptados los cuales contienen evaluaciones de los Principios Contables Generalmente Aceptados utilizados y las estimaciones relevantes hechas por la Administración, así como una evaluación de la presentación general de los Estados Financieros.

El Objeto Social de la Compañía es:

La compañía tiene como Objeto Social a) la explotación, Industrialización, comercialización, importación y exportación de rocas naturales, reconstituidas, ornamentales y cualquier otro mineral dentro y fuera del Ecuador;

b) Industrialización, comercialización, importación y exportación de material cerámico (gres, cerámica, porcelanato, klinker, etc.) dentro y fuera del Ecuador;

- c) Importación y Exportación de morteros, pegantes, productos de mantenimiento para rocas naturales, reconstruidas y material cerámico;
- d) Servicios de asesoría, investigación, diseño supervisión, instalación, mantenimiento, acabados y comercialización de materiales de contracción;
- e) Importación y exportación comercialización de maquinaria, herramientas, materia prima, accesorios e insumos de colocación que tengan relación con los materiales de construcción.

La estabilidad y funcionamiento de las organizaciones se reduce y pasan a primer plano las situaciones de carácter financieros, pues todo proyecto se determina mediante el análisis financiero.

ANALISIS DE CIFRAS DEL 2008

VENTAS:

Durante el año se facturó, US \$ **4'459.305,00** por venta.

RESULTADOS: BALANCE GENERAL Y ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS:

El resultado de la operación del 2008, arroja una utilidad neta de US \$ **140.329,00**

Del análisis del Estado de Pérdidas y Ganancias y del Balance General del 2008, podemos destacar la siguiente información:

a) Pérdidas y Ganancias:

Los Ingresos Totales alcanzaron	US \$ 4'459.305,00
Los Gastos Operativos llegaron a	US \$ 4'154.107,00
Los Financieros a	US \$ 232.009,00

Balance General:**1) Activo:**

El Activo Corriente es de	US \$	2'201.725,89
y el total Activos es de	US \$	2'413.555,83

2). Pasivo:

El Pasivo Corriente es de	US \$	1'021.799,84
Y el total Pasivo es de	US \$	1'543.655,25

3). Patrimonio

Capital	US \$	80.200,00
Reserva legal	US \$	116.782,56
Utilidad retenida ejercicios anteriores	US \$	532.588,74
Utilidad del ejercicio	US \$	140.329,28
Total Patrimonio	US \$	869.900,58

TERMIKON CIA LTDA.

Análisis Financiero 31-dic-08

		31-dic-08	
RAZONES DE LIQUIDEZ			
Razón Circulante	Activo Circulante	2.201.725,89	2,15
	Pasivo Circulante	1.021.799,84	
Prueba Acida	Ac. Circ-Inventa	666.452,71	0,65
	Pasivo Circulante	1.021.799,84	
RAZONES DE ENDEUDAMIENTO			
		PEGOMARMI	
Endeudamiento	Pasivos Terceros	1.543.655,25	63,96%
	Total Activo	2.413.555,83	
Endeudamiento sin ant.clientes	Pasivos Terceros	1.245.813,09	51,62%
	Total Activo	2.413.555,83	
Apalancamiento total	Pasivo Total	1.543.655,25	1,77
	Patrimonio	869.900,58	
Apalancamiento financiero	Pasivos Financieros	66.531,76	0,08
	Patrimonio	869.900,58	
RAZONES DE RENTABILIDAD			
		PEGOMARMI	
Margen de utilidad bruta	Utilidad bruta	1.286.306,00	28,85%
	Ventas netas	4.459.305,00	
Margen operacional de utilidad	Utilidad oper	305.198,00	6,84%
	Ventas netas	4.459.305,00	
Margen de utilidad neta	Util. despues imp.	140.329,00	3,15%
	Ventas	4.459.305,00	
Utilidad sobre patrimonio (ROE)	Uti. despues imp.	140.329,00	16,13%
	Patrimonio	869.900,58	
Utilidad sobre activos (ROA)	Uti. despues imp.	140.329,00	5,81%
	Activos totales	2.413.555,83	

Elaborado por: Galo Benitez

2.2.4. CAPACIDAD TECNICA 0 TECNOLOGIA.

La adquisición de nueva maquinaria se la realiza en base al estudio de requerimientos en fábrica, que se detallan a continuación

Maquinaria Actual



Maquinaria Adquirida.

CORTES



ACABADOS



BISELADOS



La maquinaria adquirida por un costo \$ 131.958,00 dólares que permitirá mejorar la productividad en las áreas de cortes biselados y acabados, mejorando tiempos de entrega, exactitud en medidas, acabados con mayor precisión, brillos, además que se incrementará el portafolios de tipos de productos, con la fabricación de mosaicos que reducirá el desperdicio de material que actualmente existe.

La capacitación técnica para el manejo óptimo de la maquinaria al personal que operará la misma, es un objetivo de corto plazo, que permitirá la utilización al 100 % de la capacidad instalada, con el respaldo de nuestros técnicos que brindarán el mantenimiento necesario y adecuado.

2.2.5. CAPACIDAD TALENTO HUMANO.

En los nuevos escenarios, por los cuales estamos transitando, se pueden identificar tres aspectos que se destacan por su importancia: La globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento.

Cuando se cataloga al personal, como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda la organización, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término Talento Humano.

Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que TERMIKON han comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante considerándolo como una OPORTUNIDAD, la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas. Sin embargo la administración de este talento no es una tarea muy sencilla.

Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversos, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para comprender y administrar el Talento Humano

Es ahora que la empresa Termikon comienza a involucrarse en las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador, si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; caso contrario, se detendrá es por eso que debemos prestar primordial atención a nuestro personal.

EN CONCLUSION

La participación activa de nuestros trabajadores en la actualidad es de vital importancia, esto solo se puede lograr venciendo todos los paradigmas, logrando el aprendizaje participativo.

El conocimiento, es fundamental en el desarrollo de nuestra organización por este motivo tenemos que fomentar la capacitación para el personal, con implementación de talleres de motivación, cursos que actualización en las diferentes áreas, adelantos tecnológicos que permita que Termikon este dentro de la globalización, en la constante de un mundo competitivo.

Es por eso que la Gerencia de la Organización debe promover y facilitar la creatividad, innovación, trabajo en equipo, efectividad y sobre todo apoyo a la capacitación de su personal en forma permanente.

2.3. ANÁLISIS DE MATRICES DE IMPACTO

A continuación se presenta las matrices de impacto que refleja un resumen del análisis externo (amenazas y oportunidades) e interno (fortalezas y debilidades) de la empresa.

La matriz refleja el grado de impacto de las variables externas que afectan como una oportunidad o una amenaza a Termikon según el análisis de macro y micro ambiente.

Entre las oportunidades de mayor impacto a nivel macro ambiente se observa: al factor político, como resultado de los ofrecimientos de los dos candidatos a la presidencia enfocados a la construcción de viviendas en su período de gobierno; la migración como fuente principal de ingresos en el país utilizados

para la inversión de proyectos inmobiliarios; el crecimiento en el PIB para el sector de la construcción en los últimos cinco años.

El impacto a nivel de micro ambiente sobresale el poder de negociación con los clientes individuales, con los proveedores; el incremento de la demanda de los productos en proyectos inmobiliarios, Y en cuanto al impacto de satisfacción de los clientes las oportunidades se reflejan en especial a la calidad del producto, la imagen que los clientes perciben de la empresa, el conocimiento técnico que posee el personal de ventas, el mismo que se especializa en el área de la construcción y decoración (arquitectos, diseñadores de interiores).

Las amenazas de mayor impacto se observan: mínimo poder de negociación que existe con los clientes empresariales, al existir otros proveedores que compiten con los precios especialmente, el ingreso competidores potenciales, y la poca importancia que se brinda al servicio de atención al cliente en la organización.

2.3.1. MATRICES DE IMPACTO EXTERNA

TABLA No. 5

MATRIZ DE IMPACTO EXTERNA (POAM)									
FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA (5)	MEDIA (3)	BAJA (1)
2.2.1 MACROAMBIENTE									
FACTOR ECONÓMICO									
Inflación					x			3a	
PIB (Construcción)		x						3o	
Inversión área de la construcción	x						5o		
FACTOR POLÍTICO									
Políticas Gubernamentales				x			5a		
Restricción de Importaciones					x			3a	
IESS (Prestamos Hipotecarios)	x						5o		
FACTOR SOCIAL									
Pobreza					x			3a	
Migración (remesas del exterior)	x						5o		
Desempleo				x			5a		
FACTOR TECNOLÓGICO									
Nueva tecnología (Maquinaria)	x						5o		
Facilidad de acceso a la tecnología		x						3o	
Velocidad en el desarrollo tecnológicos				x			5a		
FACTOR COMPETITIVO									
Cientes									
Nuevo segmento de clientes individuales	x						5o		
Poder de negociación clientes empresarial				x			5a		
Servicio de instalación		x						3o	
Altos costos de Insumos locales				x			5a		
Imagen de la competencia				x			5a		
Proveedores:									
Nuevas firmas proveedores internacionales	x						5o		
Nuevas líneas productos internacionales.	x						5o		
Competencia:									
Incremento de la competitividad	x						5o		
Mano de obra no calificada				x			5a		
Mejora la cobertura del mercado	x						5o		
Ingreso de nuevos competidores potenciales				x			5a		
Productos sustitutos				x			5a		
Percepción de la competencia:									
Asesoría técnica internacional	x						5o		
Calidad del producto					x			3a	
Servicio de instalación barata				x			5a		
Organismos de control						x			1a
FACTOR GEOGRÁFICO									
Ubicación					x			3a	

Elaborado por: Galo Benítez

2.3.2. MATRICES DE IMPACTO INTERNO

TABLA No. 6

MATRIZ DE IMPACTO INTERNA (PCI)									
FACTORES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA (5)	MEDIA (3)	BAJA (1)
2.2.2 MICROAMBIENTE									
CAPACIDAD DIRECTIVA O ADMINISTRATIVA									
Compromiso con la comunidad		X						3f	
Compromiso con los accionistas	X						5f		
Grado de eficiencia y efectividad		X						3f	
Grado de flexibilidad a los cambios		X						3f	
Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa				X			5d		
Falta de planificación de estrategias.				X			5d		
Falta Compromiso para con el personal				X			5d		
Orientación empresarial (Visión y Misión)				X			5d		
Agresividad para enfrentar la competencia	X						5f		
Manejo de Información financiera en la toma de decisiones				X			5d		
CAPACIDAD FINANCIERA									
Habilidad para competir con precios	X						5f		
Presupuestos anuales en crecimiento		X						3f	
Control de gastos anuales	X						5f		
Eficiencia de gestión de cobranza		X						3f	
Presentación de balances a tiempo	X						5f		
Comunicación y control Gerencial				X			5d		
CAPACIDAD COMPETITIVA									
Compromiso con los clientes	X						5f		
Fuerza de productos, calidad, exclusividad	X						5f		
Portafolio de productos		X						3f	
Priorización del Servicio al Cliente		X						3f	
Atención a reclamos		X						3f	
Infraestructura inadecuada				X			5d		
Anticipación a posibles problemas e insatisfacciones					X			3d	
Dificultad en el procesos de ventas					X			3d	
Bajos costos de distribución		X						3f	
CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
Grado de innovación				X			5d		
Canales de telecomunicación adecuados		X						3f	
Equipos de computación adecuados		X						3f	
Sistemas informático adecuados al negocio	X						5f		
Valor agregado al producto	X						5f		
CAPACIDAD TALENTO HUMANO									
Compromiso de los empleados	X						5f		
Ambiente de trabajo estresante				X			5d		
Nivel académico del talento humano		X						3f	
Medición del desempeño bajo objetivos					X			3d	
Capacitación para el personal.				X			5d		
Determinación de funciones relacionados al puesto					X			3d	
Estabilidad		X						3f	
Motivación					X			3d	

Elaborado por: Galo Benítez

Esta matriz analiza el grado de impacto de las variables internas sean como una fortaleza o debilidad de la organización.

En el área comercial se distingue las buenas relaciones con clientes, al ser compradores de sectores medio, alto y alto, son los que incrementan la buena imagen de la empresa; la mayoría de clientes corresponden al sector de la construcción y decoración, el gerente de la empresa es arquitecto por lo que, las relaciones se intensifican aún más en las preferencias de compras; de igual manera el personal de ventas tiene un perfil académico en arquitectura, lo que facilita su habilidad en la asesoría en revisión de planos, diseños, toma de medidas y decoración; otra fortaleza indiscutible tanto por clientes y empleados es la calidad de productos que ofrece la empresas; cuenta además con tecnología en el áreas de sistemas superior al de la competencia.

Así mismo se analiza que existe debilidades por parte de la administración de la organización, en cuanto al compromiso con el personal, no existe capacitación, lo que hace de una fortaleza indiscutible tanto por clientes y empleados es la calidad de producto que ofrece la empresa; cuenta además con tecnología en el área de la arquitectura, en una amenaza por la falta de capacitación en dar un buen servicio al cliente.

2.4. ANALISIS F.O.D.A

Una vez identificado las variables internas fortalezas – debilidad y las variables externas: amenazas – oportunidades a través de las matrices de la vulnerabilidad y aprovechabilidad, las mismas que permiten analizar las estrategias que la organización puede aplicar actualmente y cuales puede cambiar o mejorar aprovechando las oportunidades del mercado y minimizar el impacto que las amenazas podrían tener en la organización

2.4.1. FORTALEZAS

- a) Compromiso con los accionistas.
- b) Agresividad para enfrentar la competencia.
- c) Habilidad para competir con precios.
- d) Control de gastos anuales.
- e) Presentación de balances a tiempo.
- f) Compromiso con los clientes.
- g) Fuerza de productos, calidad y exclusividad.
- h) Portafolio de productos.

2.4.2. DEBILIDADES

- a. Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa.
- b. Falta de planificación de estrategias.
- c. Falta Compromiso para con el personal.
- d. Orientación empresarial (Visión y Misión).
- e. Manejo de Información financiera en la toma de decisiones.
- f. Comunicación y control Gerencial.
- g. Infraestructura inadecuada.
- h. Grado de innovación.
- i. Ambiente de trabajo estresante.
- j. Capacitación para el personal.

2.4.3. OPORTUNIDADES

- a) Inversión área de la construcción.
- b) IESS (Préstamos Hipotecarios).
- c) Migración (remesas del exterior)
- d) Nueva tecnología (Maquinaria).
- e) Nuevo segmento de clientes individuales
- f) Nuevas firmas proveedores internacionales.

- g) Nuevas líneas productos internacionales.
- h) Incremento de la competitividad.
- i) Mejora la cobertura del mercado.
- j) Asesoría técnica internacional.

2.4.4. AMENAZAS

- a) Políticas Gubernamentales.
- b) Desempleo.
- c) Velocidad en el desarrollo tecnológico.
- d) Poder de negociación clientes empresariales.
- e) Altos costos de Insumos locales.
- f) Imagen de la competencia.
- g) Mano de obra no calificada.
- h) Ingreso de nuevos competidores potenciales.
- i) Productos sustitutos.
- j) Servicio de instalación barata.

2.4.5. MATRIZ DE APROVECHABILIDAD

La matriz de aprovechabilidad permite realizar un análisis de priorización de acciones estratégicas a tomar para aprovechar las oportunidades que se presenta, usando de la mejor manera nuestras fortalezas, asimismo nos permita elegir los factores críticos de éxito, y generar índices de medición que ayuden a evaluar a la organización a tiempo, si esta ha mejorado o se mantiene igual, en la siguiente matriz se observa cómo se calificó las fortalezas de acuerdo con la utilidad que pueden tener para el mejor aprovechamiento de las oportunidades.



MATRIZ OFENSIVA DE INICIATIVA ESTRATÉGICA

TABLA No. 7 (A) MATRIZ DE APROVECHABILIDAD

OPORTUNIDADES FORTALEZA	Inversión área de la construcción	IESS (Préstamos Hipotecarios)	Migración (remesas del exterior)	Nueva tecnología (Maquinaria)	Nuevo segmento de clientes individuales	Nuevas firmas proveedores internacionales	Nuevas líneas productos internacionales.	Incremento de la competitividad	Mejora la cobertura del mercado	Asesoría técnica internacional	TOTAL
Compromiso con los accionistas	5	1	5	3	5	5	3	5	5	3	40
Agresividad para enfrentar la competencia	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	44
Habilidad para competir con precios	5	5	1	5	3	5	5	5	5	3	42
Control de gastos anuales	3	1	1	1	3	3	3	1	3	1	20
Presentación de balances a tiempo	5	1	1	1	5	1	1	1	3	1	20
Compromiso con los clientes	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
Fuerza de productos, calidad, exclusividad	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	46
Sistemas informático adecuados al negocio	5	3	1	5	5	3	3	3	5	3	36
Valor agregado al producto	5	5	5	5	3	3	5	3	5	5	44
Compromiso de los empleados	3	5	1	5	5	3	3	1	1	1	28
TOTAL	44	34	28	40	44	38	38	30	42	32	370

Elaborado por: Galo Benitez

Referencia: 5 → Alto
 3 → Medio
 1 → Bajos

2.4.6. MATRIZ DE VULNERABILIDAD

El análisis de vulnerabilidad permite priorizar las acciones estratégicas a tomar y así evitar que las amenazas se aprovechen de las debilidades de la organización, permite elegir factores críticos de éxito, para generar índices de medición que ayudan a evaluar a la organización en el tiempo, y tratar de transformar las debilidades en fortalezas.

A continuación se presenta la calificación sobre el nivel de incidencia que las amenazas pueden tener sobre las debilidades de la empresa.

Con la aplicación del método de Pareto se pueden confirmar que con la aplicación del 23% de las acciones lograremos mejorar el 77% de los problemas, para evitar que la competencia se aproveche de las debilidades de la organización.

Las debilidades más sobresalientes sobre las amenazas del entorno tenemos:

- Implantar nuevas políticas de capacitación y motivación al personal.
- Mejorar los procesos del área de ventas para mejorar la calidad de servicio y atención al cliente.
- Realizar las importaciones de inventarios con mayor previsión, para evitar reclamos e insatisfacciones de los clientes.
- Documentar procesos y responsabilidades de calidad en el servicio al cliente, tanto en las instalaciones, como en la atención a llamadas telefónicas, información de estados de pedidos, atención y velocidad de respuesta a los reclamos y demás.

De esta manera la organización podrán tener mayores barreras de ingreso a nuevos competidores potenciales, y se mantendrá un liderazgo sobre las empresas existentes, creando a su vez lealtad del cliente hacia la organización.



MATRIZ DEFENSIVA DE INICIATIVA ESTATÉGICA

TABLA No. 8 MATRIZ DE VULNERABILIDAD

AMENAZAS DEBILIDADES	Políticas Gubernamentales	Desempleo	Velocidad en el desarrollo tecnológicos	Poder de negociación clientes empresarial	Altos costos de Insumos locales	Imagen de la competencia	Mano de obra no calificada	Ingreso de nuevos competidores potenciales	Productos sustitutos	Servicio de instalación barata	TOTAL
Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa	1	5	1	3	5	5	3	3	1	5	32
Falta de planificación de estrategias.	5	1	3	5	5	5	5	5	3	5	42
Falta Compromiso para con el personal	1	5	3	5	5	5	5	5	5	5	44
Orientación empresarial (Visión y Misión)	5	3	5	5	5	5	5	5	3	3	44
Manejo de Información financiera en la toma de decisiones	1	5	1	5	5	5	5	5	3	3	38
Comunicación y control Gerencial	3	5	3	5	5	5	5	5	1	5	42
Infraestructura inadecuada	5	1	5	3	5	5	1	3	5	3	36
Grado de innovación	5	1	5	5	3	5	5	5	5	5	44
Ambiente de trabajo estresante	5	5	1	3	5	5	5	1	1	5	36
Capacitación para el personal.	3	5	1	5	5	5	5	5	5	5	44
TOTAL	34	36	28	44	48	50	44	42	32	44	358

Elaborado por: Galo Benitez

Referencia: 5 —————> Alto
 3 —————> Medio
 1 —————> Bajos

2.4.7. MATRIZ F.O.D.A. – D.O.F.A.



TABLA No. 9 (A) Matriz de estrategias FODA

<p style="text-align: center;">EXTERNAS</p> <p style="text-align: center;">INTERNAS</p>	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	FORTALEZA	F.O
<p>1 Compromiso con los accionistas</p> <p>2 Agresividad para enfrentar la competencia</p> <p>3 Habilidad para competir con precios</p> <p>4 Compromiso con los clientes</p> <p>5 Fuerza de productos, calidad, exclusividad</p> <p>6 Valor agregado al producto</p>	<p>1 Inversión área de la construcción</p> <p>2 Nueva tecnología (Maquinaria)</p> <p>3 Nuevo segmento de clientes individuales</p> <p>4 Nuevas firmas proveedores internacionales</p> <p>5 Nuevas líneas productos internacionales.</p> <p>6 Mejora la cobertura del mercado</p> <p>Compra de tecnología que permita mejorar tiempos de entrega y nivel de producción para crecer en el mercado (F1, F2, O1, O4, O5, O6)</p> <p>Diversificación con nuevas líneas de productos, para lograr mayor participación en el mercado, (F1, F2, O1, O3, O4, O6).</p> <p>Aprovechamiento la implantación de sistema informático para mejorar la atención al cliente y el control interno de la empresa. (F4, F5, O1, O3),</p> <p>Creación información financiera para analizar las oportunidades y minimizar las amenazas de mercado competitivo, para obtener mayor rentabilidad y a sus vez mejorar el ambiente laboral. (F6, F3, O2, O6,)</p>	<p>1 Poder de negociación clientes empresarial</p> <p>2 Altos costos de Insumos locales</p> <p>3 Imagen de la competencia</p> <p>4 Mano de obra no calificada</p> <p>5 Ingreso de nuevos competidores potenciales</p> <p>6 Servicio de instalación barata</p> <p>Trabajo de planes de contingencia para crear estrategias y barreras de ingreso a competidores potenciales (F1, F4, F5, A1, A4, A6).</p> <p>Creación de valor agregado en productos y servicios, reducir los costos de fabricación e instalación, ser mas competitivos (F1, F4, F5, F7, A2, A3, A5).</p> <p>Implementación de un adecuado servicio de posventas que permita mantener la fidelidad del segmento de mercado e imagen de la empresa (F3, F6, F7, A1, A2, A5)</p> <p>Establecimiento de políticas en el manejo de clientes empresariales, individuales, que permitan sostener la imagen de la organización. (F1, A1, A2, A3, A6)</p>

Elaborado por: Galo Benitez



TABLA No. 10 (B) Matriz de estrategias FODA continuación.

<p style="text-align: center;">EXTERNAS</p> <p style="text-align: center;">INTERNAS</p>	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	DEBILIDADES	D.O.
	<p>1 Inversión área de la construcción</p> <p>2 Nueva tecnología (Maquinaria)</p> <p>3 Nuevo segmento de clientes individuales</p> <p>4 Nuevas firmas proveedores internacionales</p> <p>5 Nuevas líneas productos internacionales.</p> <p>6 Mejora la cobertura del mercado</p>	<p>1 Poder de negociación clientes empresarial</p> <p>2 Altos costos de Insumos locales</p> <p>3 Imagen de la competencia</p> <p>4 Mano de obra no calificada</p> <p>5 Ingreso de nuevos competidores potenciales</p> <p>6 Servicio de instalación barata</p>
<p>1 Falta de planificación de estrategias.</p> <p>2 Falta Compromiso para con el personal</p> <p>3 Orientación empresarial (Visión y Misión)</p> <p>4 Comunicación y control Gerencial</p> <p>5 Grado de innovación</p> <p>6 Capacitación para el personal.</p>	<p>Implementación de una nueva filosofía de direccionamiento organizacional, orientado a satisfacer las necesidades de clientes internos y externos; (D1, D3, O1,O3.O6),</p> <p>Implementación políticas y estrategias de negociación con proveedores, clientes, apoyado de información financiera para la toma de decisiones. (D3, D4, O2,O3)</p> <p>Apertura de mercados nuevos con la implementación de puntos de venta, a nivel nacional (Guayaquil, Cuenca) personal de ventas externas que permitan incrementar el nivel de ventas. (D1, D2, D5, O3,O5,O6)</p> <p>Mejoramiento de canales de comunicación entre la dirección y el área de operación para entender claramente la visión y misión (D4, O4,O6),</p>	<p>Implementación de una estrategia publicitaria que permita posicionar la marca, y sus distintos productos (D3, D5, A2, , A5)</p> <p>Realización de investigaciones periódicas de mercado y competencia formal e informal, y minimizar la competencia (D3,D5, A1,A4,A6)</p> <p>Capacitación al personal con un enfoque al mejoramiento de servicio al cliente (D2, D5, D7, D8, O2, O4, O6).</p> <p>Capacitación al personal de administración en el conocimiento de políticas gubernamentales y su afectación a la organización.</p>

Elaborado por: Galo Benitez

2.4.8. SINTESIS – FODA (ESTRATEGIAS)

2.4.6.1 Análisis F.O.

El análisis FO es aquel en el cual se busca estrategias que permitan utilizar de mejor manera las fortalezas para aprovechar las oportunidades del mercado.

- Aprovechar el grado de innovación debe ser el tema central para la gerencia durante las siguientes décadas, los retos son nuevos, es un alcance que comprende respuestas a los cambios en las necesidades del cliente, de los fenómenos de entorno, de la tecnología, de la competencia, entre otros eventos y que representa una poderosa arma competitiva.
- Compra de tecnología que permita mejorar tiempos de entrega y nivel de producción para crecer en el mercado.
- Creación información financiera para analizar las oportunidades y minimizar las amenazas de mercado competitivo, para obtener mayor rentabilidad y a sus vez mejorar el ambiente laboral.
- Aprovechar el liderazgo para fomentar relaciones a largo plazo con nuevos proveedores y clientes.
- Diversificación con nuevas líneas de productos, para lograr mayor participación en el mercado.
- Aprovechamiento la implantación de sistema informático para mejorar la atención al cliente y el control interno de la empresa.

2.4.6.2 Análisis D.O.

El análisis D.O. es aquel que permite generar estrategias, corregirlas y mejorarlas las debilidades de la organización en el corto plazo para alcanzar mejores oportunidades en el mercado.

- Establecer políticas de motivación (habilidades y destrezas) y reconocimiento (económicos y emocionales), para el personal resulta imprescindible porque de ese modo se incrementara las expectativas del personal, fortalecerá al el logro de resultados y objetivos.
- Implementación de una nueva filosofía de direccionamiento organizacional, orientado a satisfacer las necesidades de clientes internos y externos.
- Describir y transmitir permanentemente la visión, misión y políticas de la organización, para que todo el personal este mantenga la mejor aptitud y compromiso de ayudar a cumplir los objetivos estratégicos.
- Implementación de políticas y estrategias de negociación con proveedores, clientes, apoyado de información financiera para la toma de decisiones.
- Apertura de mercados nuevos con la implementación de puntos de venta, a nivel nacional (Guayaquil, Cuenca).
- Mejoramiento de canales de comunicación entre la dirección y el área de operación para entender claramente la visión y misión.

2.4.6.3 Análisis F.A.

Este análisis permite generar estrategias para con las fortalezas de la organización estar preparados ante las amenazas existentes y minimizar el impacto de las mismas.

- Elaborar planes de contingencia para crear barreras de ingreso ante los competidores potenciales.
- Crear y resaltar valor agregado en los productos y servicios, representa un elemento adicional esperado por el cliente y que para el significa recibir más por lo mismo que pagaría a la competencia.
- Incentivar a la innovación para adaptarse a las necesidades del mercado, tomando en cuenta que el factor innovación es preeminente para la competitividad.
- Realizar una propuesta de mejoramiento de servicio al cliente para crear clientes satisfechos, pues constituyen una fuente constante de ingresos rentables, así como promotores del propio negocio, y a su vez crear lealtad hacia la organización.

2.4.6.4 Análisis D.A.

Este análisis permite generar estrategias para estar preparados a las amenazas existentes, para minimizar el impacto de las mismas.

- Implementación de una estrategia publicitaria que permita posicionar la marca, y sus distintos productos.

- Difusión de la importancia del servicio de atención al cliente para impedir el ingreso de nuevos competidores potenciales, es una tarea de concientización de toda la organización, pues que marca las pautas para la formulación de estrategias y acciones operativas ante la competitividad.
- Capacitación al personal con un enfoque al mejoramiento de servicio al cliente.
- Capacitación al personal de administración en el conocimiento de políticas gubernamentales y su afectación a la organización.

2.4.9. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Aprovechar la tecnología de punta existente en el mercado que permita mejorar la productividad.
2. Aprovechar la existencia de nuevas líneas de productos que ofrece el mercado internacional para diversificar nuestro portafolio de productos.
3. Realizar un programa de capacitación de la empresa.
4. Optimizar la toma de decisiones en base a un eficiente manejo de la información financiera por parte de Gerencia, que permitan el crecimiento de la organización.
5. Innovar los diseños continuamente para mantenernos a la vanguardia en el mercado de acabados en el Ecuador.
6. Aprovechar la demanda del mercado para abrir nuevos puntos de venta a nivel nacional.

2.4.10. DIAGRAMA CAUSA - EFECTO

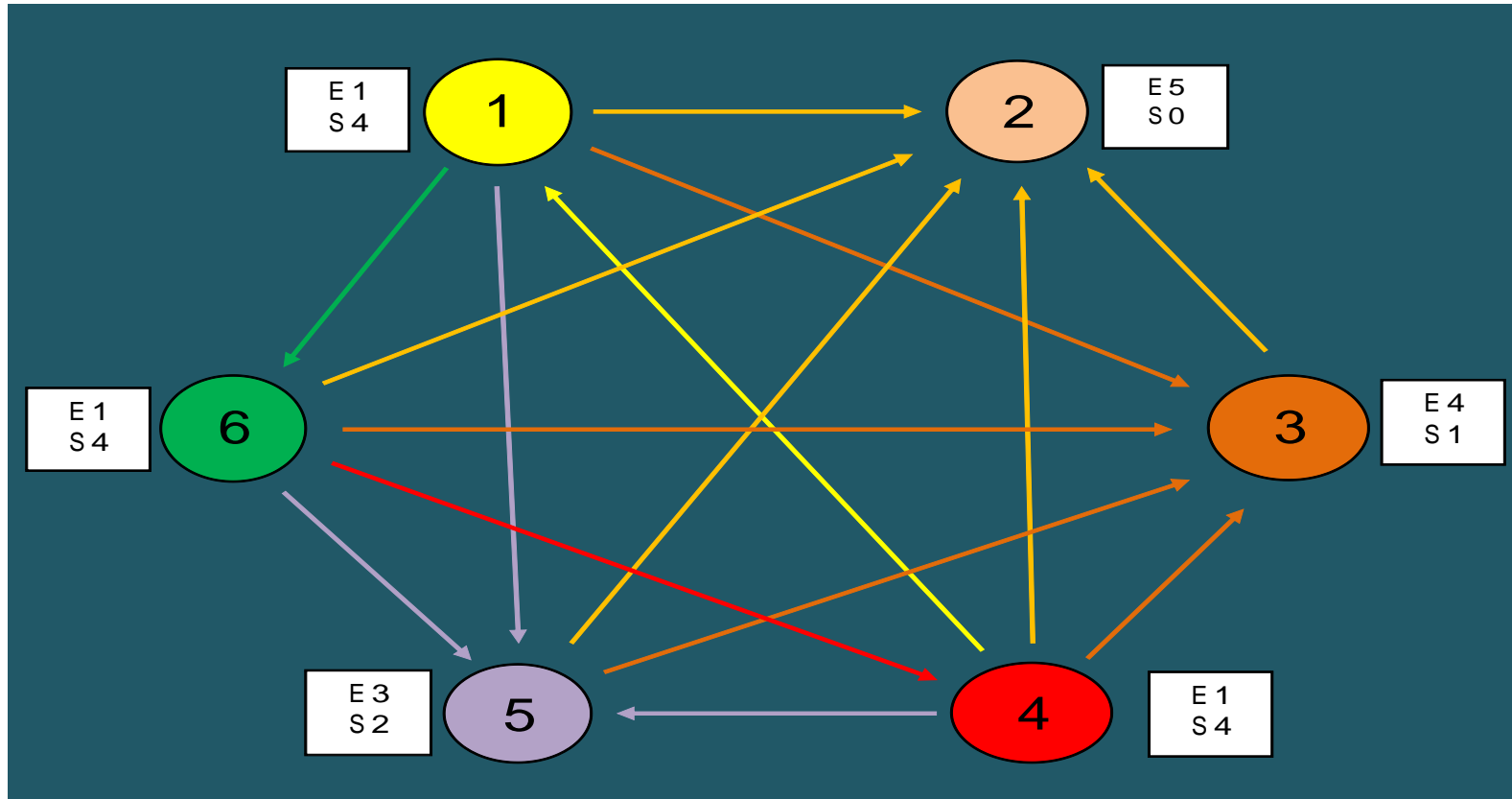


Fig. 12. Diagrama para definir los objetivos causa-efecto

CAPÍTULO III

3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

En este capítulo se revisa: la misión, la visión, los valores corporativos, políticas Institucionales y departamentales enmarcados en una filosofía y principios basados en el área de la construcción, eje principal de la organización, además de realizar propuestas para afinar su accionar, revitalizando su camino, en un ambiente de globalización de la economía, donde los límites de los mercados están cambiando; están concentrando sus acciones hacia el reto de contribuir a un mundo competitivo.

Precisamente es el Eje Estratégico lo que se pone a consideración de la comunidad ¿Que hace el Grupo Termikon?, con la cooperación y participación de directivos y trabajadores altamente motivados al servicio y la ayuda de tecnología de punta que permitan establecer un referencial sobre la cual, todos deben actuar.

Por todo lo expuesto anteriormente queremos definir la misión y visión, relacionados con, los grupos con los que la organización mantiene estrecha relación y los principios que servirán de crecimiento para la cultura organizacional.

3.1. MISIÓN

“La exposición de la misión corporativa es el primer indicador clave que proporciona a la organización su propia identidad especial, énfasis en los negocios y la ruta para su desarrollo y diferenciación de otras compañías que estén situadas de manera similar, en otras palabras proporcionar a una organización, el enfoque y direccionamiento estratégico”¹⁴

¹⁴ ADMINISTRACION ESTRATEGICA, Arthur A. Thompson, Jr, Pág. 35.

El Grupo Comercial Termikon, tiene estructurado su misión y visión, pero consideramos que carece de objetivos explícitos y definidos.

La misión actual de Grupo Termikon es la siguiente:

“Vendemos y damos servicios en el mercado con productos de alta calidad, sensibles a acciones de mercadotecnia; moda, estéticos, status, diseño, y con potencial de crecimiento.”

Para proponer la nueva misión de la organización, se analizarán los siguientes aspectos:

¿En qué negocio se encuentra?

En el negocio de la importación, comercialización y fabricación de productos y acabados para el sector de la construcción.

¿Cuáles son los elementos diferenciales de la empresa?

Ofrecemos productos diferenciados por la alta calidad, diseños modernos, colores actuales e innovadores, además de los mejores técnicos calificados en la instalación.

¿Quiénes son nuestros clientes?

Todos aquellos relacionados con el sector de la construcción y decoración pueden ser instituciones públicas, privadas, clientes individuales del segmento del mercado medio alto, alto, los empleados y accionistas.

¿Cuáles son los productos?

Piedra Naturales: mármoles, granitos y piedras.

Productos Artificiales: cerámica, gres porcelánico, impermeabilizantes.

Servicios: cortes, fabricación de acabados e instalación.

Productos de Mantenimiento: Jabón, sellantes, resaltadores, repelentes, ceras, discos de diamantes, lijas diamantadas, morteros y pegas.

Luego de un exhaustivo análisis de los puntos mencionados anteriormente hemos redefinido la misión, que proponemos para El Grupo Comercial Termikon es la siguiente:

Constituirnos como parte importante en el mercado de acabados para la construcción, considerando que nuestros clientes son la piedra angular de todo lo que hacemos, anticiparnos a sus necesidades y responder con productos y servicios de alta calidad, con valor agregado en la comercialización que nos permite garantizar nuestra eficiencia para mantener el liderazgo y bienestar de nuestro personal, mejorando nuestra participación y rentabilidad.

Elaborado por: Galo Benitez

3.2. VISIÓN

“La visión estratégica es la determinación de objetivos y tareas de desempeño específico, y representan un compromiso administrativo para lograr efectos y resultados en un determinado lapso tiempo, se formula para comunicarse a toda la organización e integrar al personal en pensamiento y acción, de manera que su contenido llegue a formar parte de la cultura organizacional”

La visión actual de Grupo Termikon es:

“Termikon en el año 2004 será una empresa técnica, de servicios y comercial, líder en acabados de la construcción. Los servicios que prestamos deberán ser altamente competitivos que nos permita posesionarnos en el mercado acompañados con el desarrollo tecnológico”

Una vez analizado la estructura de la visión actual es necesario redefinirla, en forma clara y objetiva, para ser formulada correctamente, para esto se debe contemplar los siguientes aspectos:

Tener dimensión en el tiempo

Para lo cual la visión se replanteará hasta el año 2015, pudiendo ser modificada de su contenido o enfoque cada vez que se considere necesario, considerando lo cambiante del entorno en el que nos desarrollamos.

Debe proyectar sueños y esperanzas, pero a la vez ser lo más realista posible.

Consolidarnos como una empresa líder en el mercado de acabados para la construcción, con productos y servicios de calidad, que brinda un valor agregado en cada uno de los procesos de su industria.

Ser Integradora.

Entre quienes conforman el cuerpo directivo de organización, mandos medio y/o departamentales, personal operativo y obrero, para cultivar la labor de quipo, compartiendo información de manera rápida, amplia, abierta, proporcionando un ambiente de mayor integración el cumplimiento de las metas y objetivos conjuntos.

Crear Sinergia.

Evidentemente mientras más clara y precisa sea la imagen representada por medio de la visión de la organización, más fácilmente podrá ser comunicada a todos los individuos para inspirar, integrar y motivar al personal y actuar para convertirla en una realidad.

Incorporar valores e intereses comunes.

Para el cumplimiento de los objetivos la organización se apoyará en principios y valores como: compromiso, innovación, creatividad, equidad, solidaridad y efectividad.

De esta manera la visión, que proponemos para El Grupo Comercial Termikon es la siguiente:

Consolidarnos hasta el año 2015, como una empresa líder en acabados de la construcción, que entregue al mercado productos y servicios de calidad con valor agregado en cada uno de los procesos de la industria. Orientados al desarrollo personal y técnico, trabajando en equipo para cumplir con responsabilidad y honestidad los objetivos planteados, siendo más competitivos para de esta manera coadyuvar con el desarrollo del país.

Elaborado por: Galo Benítez

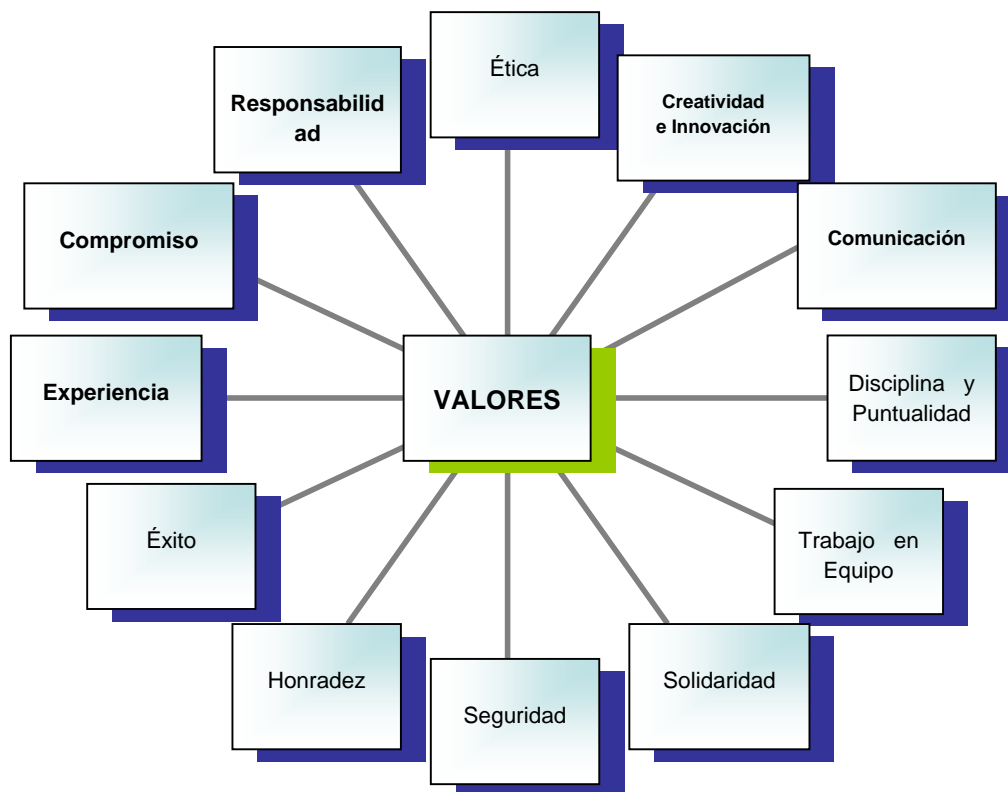
3.3. PRINCIPIOS TALENTOS CORPORATIVOS

Los valores organizacionales son tomados, muchas veces, como sentencias vanas que realmente no inciden en el desempeño corporativo, pero si se

analizan sus verdaderos alcances, los valores compartidos constituyen el cimiento de la organización y generan beneficios para las personas y empresas que los aplican. Lo que se conoce como cultura organizacional es básicamente un concepto constituido por el conjunto de creencias, valores y patrones de comportamiento que identifican a una organización de otra.

Los valores corporativos que guían el pensamiento y accionar humano servirá de base para la implementación de la cultura organizacional, donde todos los actos deberán encaminarse y sustentarse en el cumplimiento de los mismos, de forma que constituyan el camino correcto, hacia la consecución de los objetivos y creación de un ambiente enriquecedor de trabajo productivo, así como también pueda brindar el ambiente necesario para un mejor desempeño en cada una de las actividades de la organización.

Cuando los valores están alineados con el desempeño, las personas que laboran en una compañía presentan actitudes como:



Elaborado por: Galo Benítez

- Compromiso con el logro de la calidad y satisfacción del cliente.
- Sentido de pertenencia y responsabilidad en sus acciones.
- Saben que su opinión es escuchada.
- Observan una conexión directa entre su labor y los objetivos de la organización.
- Sirven de guía, de orientación, a sus miembros sobre cómo deben comportarse.
- Fortalecen la cohesión de sus miembros y protegen a la organización de amenazas externas.
- Sirven de mecanismo de autogobierno, por el que se orientan los miembros de la organización para valorar cómo estamos haciendo las cosas.
- Se utilizan para la selección y evaluación del personal.
- Dan coherencia y “alma” (sentimientos) a la organización.

Estas actitudes y el hecho de compartir los mismos valores hacen que se presenten los siguientes beneficios dentro del talento humano de la empresa.

3.3.1. ÉTICA

Considerado como el principio rector de la vida. Todos los actos que realicen las personas que pertenecen a la organización estarán basados en la honestidad, confiabilidad, confidencialidad, responsabilidad y profesionalismo, interés por la problemática social de nuestro entorno, disposición de servicio, entonces la empresa debe procurar, por ejemplo, que todos sus contratos se realicen con transparencia, que sus decisiones se ajusten a una base ética, que sus empleados de primera línea presten un excelente servicio a los clientes, que se cumpla con los horarios de entrega programados, que se adelanten tareas sociales con las familias de los empleados, que se reciclen los desperdicios de la fábrica.

3.3.2. COMPROMISO

Desde mi punto de vista la palabra es más que clara, un compromiso incluye un acuerdo entre dos o más partes, una promesa, una alianza. Comprometerse a cumplir las políticas y lineamientos, realizar es asumir una responsabilidad.

3.3.3. EXPERIENCIA

La experiencia contribuye sensiblemente a la sabiduría. Aunque se puede obtener cierto grado de sabiduría al sufrir castigo u observar a otros recibirlo, una mejor manera de adquirir sabiduría, y que además ahorra tiempo, es beneficiarse y aprender de la experiencia de los que ya son sabios, prefiriendo su compañía.

3.3.4. TRABAJO EN EQUIPO

Porque para alcanzar nuestros Objetivos necesitamos unificar esfuerzos, compartiendo nuestras habilidades y conocimientos, comunicándonos franca y abiertamente y fomentando un ambiente de confianza y productividad.

3.3.5. CREATIVIDAD E INNOVACIÓN

Creemos en la capacidad de nuestra gente para resolver problemas y mejorar continuamente. Fomentamos su capacidad para proponer soluciones con flexibilidad e imaginación.

3.3.6. ÉXITOS

Es nuestra convicción para alcanzar el éxito. De ahí que uno de nuestros valores sea sentirnos exitosos. Esto significa actuar en todo momento con mentalidad positiva y competitiva.

3.3.7. SEGURIDAD

Nos anticipamos a las situaciones de riesgo para precautelar la integridad de nuestra gente, de nuestras instalaciones y pertenencias y de nuestros recursos financieros. Además, mantenemos un control permanente de esas condiciones de seguridad.

3.3.8. CONFIDENCIALIDAD

La información que procesamos en nuestro trabajo y de nuestros clientes debe manejarse con supremo cuidado y profesionalismo.

3.3.9. CONFIANZA

El clima de confianza refuerza la actitud positiva, posibilita la integración y despierta el espíritu. Cuando las personas confían unas en otras se libera energía, se detectan los problemas con más rapidez, no temen a posibles ataques entre ellas, se inician más proyectos, se alimentan más innovaciones y se realiza más trabajo.

La confianza es una expectativa de éxito que genera motivación, deseo, esfuerzo y energía. La confianza es el resultado de tener autoridad, de contar con otras personas que apoyan al líder en su ejercicio del poder. Cuando las personas tienen confianza realizan el esfuerzo necesario en lugar de tirar la toalla, insisten más en su actuación.

Los valores deben estar presentes en toda la empresa y deben ser inculcados durante las primeras etapas de incorporación del personal, además hay que capacitar constantemente al personal antiguo. Pero sobretodo, el directivo debe dar ejemplo, más que invertir recursos en entrenamiento, porque "nada

reemplaza el poder de las acciones de los ejecutivos como mensaje de coherencia y compromiso con los valores" "Direccionamiento estratégico" ¹⁵

Los valores para cada empresa suelen ser diferentes, así mismo su aplicación e identificación, pero en general "Los valores hacen la compañía"¹⁶, por eso es importante llevarlos a la práctica y que no sean solamente tinta en el papel.

3.4. POLÍTICAS INSTITUCIONALES

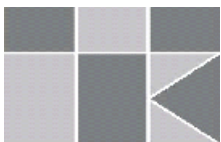
Las políticas están detalladas en forma global para guiar el pensamiento de los responsables en la toma de decisiones, canalizando las ideas de los miembros de la organización para que sean congruentes con los objetivos de la organización:

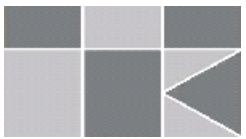
A continuación se establece las políticas para el Dpto. de comercialización y ventas, a nivel general, forma de pago, contado, crédito, así como políticas los diferentes, que permitan tener las reglas claras en cada transacción y montos tipos de clientes.

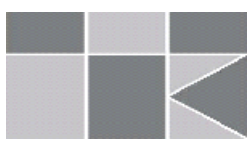
¹⁵ Jack Haas citado por Rodrigo Fuenzalida en "VALORES ORGANIZACIONALES" pág.155


¹⁶ Jack Haas citado por Rodrigo Fuenzalida en "VALORES ORGANIZACIONALES" pág 169


3.4.1. POLÍTICAS DPTO. COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS

	POLITICAS GENERALES DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS Y DE COMERCIALIZACION		Fecha : 12-08-2009
	Centro de Servicio: Gerencia General	Índice	Paginas 1 de 5
INDICE:			
Misión..... 2			
Visión..... 2			
Objetivos Departamentales.....2			
Alcance..... 2			
Políticas Generales Dpto. Comercialización..... 3			
Políticas de precio..... 4			
Precio de distribuidores..... 4			
Precio de proyectos..... 4			
Precio de clientes individuales..... 5			
Precio de empresas de grupo..... 5			
Formas de pago (contado)..... 5			
Formas de pago (credito)..... 5			
Elaborado por :	Revisado por :	Aprobado por:	
GALO BENITEZ Q.		Ing. JOSE LUIS FLORES.	
Fecha : 04 / 08 / 2009	Fecha : 12 / 08 / 2009	Fecha : 04 / 09 / 2009	

	POLITICAS GENERALES DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS Y DE COMERCIALIZACION		Fecha : 12-08-2009
	Centro de Servicio: Gerencia General	Misión General	Paginas 2 de 5
<p>Misión</p> <p>Constituirnos como parte importante en el mercado de acabados para la construcción, considerando que nuestros clientes son la piedra angular de todo lo que hacemos, anticiparnos a sus necesidades y responder con productos y servicios de alta calidad, con valor agregado en la comercialización que nos permite garantizar nuestra eficiencia para mantener el liderazgo y bienestar de nuestro personal, mejorando nuestra participación y rentabilidad.</p> <p>Visión</p> <p>Consolidarnos hasta el año 2015, como una empresa líder en acabados de la construcción, que entregue al mercado productos y servicios de calidad con valor agregado en cada uno de los procesos de la industria. Orientados al desarrollo personal y técnico, trabajando en equipo para cumplir con responsabilidad y honestidad los objetivos, siendo más competitivos para de esta manera coadyuvar con el desarrollo del país.</p> <p>Objetivos departamentales</p> <p>Establecer políticas que normen los eventos del departamento comercial, dando a conocer los parámetros con los que la empresa realiza sus ventas y de igual forma minimicen el riesgo, permitiendo posicionar a la empresa dentro del mercado competitivo</p> <p>Posicionar a la empresa dentro del mercado competitivo a nivel nacional.</p> <p>Mantener el crecimiento en el volumen de ventas un 4% en el primer año y de un 7% los siguientes años, captando el 70% de todo nuestro mercado objetivo.</p> <p>Garantizar el incremento de ventas mediante la captación de nuevos clientes y manteniendo a los ya existentes.</p> <p>Alcance y estrategias</p> <p>Inicia desde que el cliente ingresa a nuestras instalaciones, garantizando el optimo desarrollo de los procesos y afianzando su permanencia en la misma, finalizando con la entrega del producto.</p> <p>Estructurar, realizar e implementar propuestas de optimización, mejoramiento e innovación de procesos y servicios en base al análisis de los procesos internos y de la competencia con el fin de satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes.</p>			
Elaborado por :	Revisado por :		Aprobado por:
GALO BENITEZ Q.			Ing. JOSE LUIS FLORES.
Fecha : 04 / 08 / 2009	Fecha : 12 / 08 / 2009		Fecha : 04 / 09 / 2009

	POLITICAS GENERALES DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS Y DE COMERCIALIZACION		Fecha : 12-08-2009
	Centro de Servicio: Gerencia de Ventas	Políticas Generales	Paginas 3 de 5
<p>GENERALES</p> <p>1.-El presupuesto se elabora en base a datos proporcionados por el constructor y/o cliente en el cual debe especificar información clara y precisa :</p> <p style="padding-left: 40px;">Cantidad en metros de compra Nombre del material Tipo de textura Firmas de responsabilidad.</p> <p>2.- Las ventas de material en stock y prestación de servicios debe ser cancelado de contado 24 horas antes de la entrega de material y en el caso del servicio previo el ingreso del personal de Instalaciones o de acuerdo con el sistema de pago seleccionado.</p> <p>3.-La fecha de instalación 15 días laborales a partir de la toma de plantillas, siempre y cuando se cumpla con todos las especificaciones técnicas.</p> <p>4.-El tiempo de entrega en cualquier ciudad de Quito es de 3 a 5 días hábiles, contando una vez que se haya enviado la confirmación del pedido</p> <p>5.-Para la toma de plantillas, si el cliente no cumple con los requerimientos técnicos solicitados se hará responsable del costo de transporte del obrero.</p> <p>6.- En el caso de reserva de material la duración de la misma es de 48 horas a partir de la firma del presupuesto, si pasado este lapso de tiempo automáticamente se elimina la reserva sin ninguna responsabilidad por parte del Grupo Termikon.</p> <p>7.- En un lapso de 48 horas (en días hábiles) recibirá la confirmación de su pedido, esta confirmación implica que se verificó su depósito bancario o que se hizo el cargo a su tarjeta.</p> <p>8.- La empresa debe tener un stock promedio de sus productos en tableta de 40.000 m2 y en placa de 80.000 m2 (con 10.000 m2 de los dos productos de mayor demanda, en cerámica y porcelanato).</p> <p>9.- Aceptado el presupuesto, si el cliente decide unilateralmente terminar el contrato, la empresa por gastos administrativos cobrara el 15 % del valor total aceptado, como indemnización a favor de Termikon.</p> <p>10.- Todos los envíos son empaquetados con una cinta especial de la empresa..</p>			
Elaborado por :	Revisado por :	Aprobado por:	
GALO BENITEZ Q.		Ing. JOSE LUIS FLORES.	
Fecha : 04 / 08 / 2009	Fecha : 12 / 08 / 2009	Fecha : 04 / 09 / 2009	

	POLITICAS GENERALES DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS Y DE COMERCIALIZACION		Fecha : 12-08-2009
	Centro de Servicio: Gerencia de Ventas	Política de Precio	Paginas 4 de 5
<p>Precio</p> <p>1.- Los precios de todos productos están expresados en dólares americanos, no incluyendo el IVA y están sujetos a cambio sin previo aviso.</p> <p>2.- La empresa Termikon determina los precios de sus materiales y servicios utilizando el enfoque: Determinación de precios con base en el costo; es decir, "añade un margen de utilidad bruta al costo del producto".</p> <p>3.- La empresa se reserva el derecho de modificar algunas características de sus productos y/o servicios.</p> <p>4.- La empresa establece una estrategia de ajuste de precios, la misma que es la determinación de precios segmentado, y se establece tres tipos de precios que son:</p> <p>Precio de distribuidores.</p> <p>Venta en placas completas: el costo de producto con un 15% de utilidad.</p> <p>Venta de pieza a medida: el costo de producto con el 25% de desperdicio más el 15% de utilidad.</p> <p>Venta de tabletas: el costo de producto más el 15% de utilidad.</p> <p>Precio de proyectos</p> <p>Constructoras. - generalmente las constructoras compran para proyectos o en volumen, la determinación de precios para este segmento es de la siguiente manera:</p> <p>En tabletas: el costo de producto más un 10% a 15% utilidad.</p> <p>En placas: el costo de producto con un 25% de desperdicio más el 10% a 15% de utilidad.</p> <p>Diseñadores.- para decoración, es decir, piezas especiales o materiales especiales, donde ellos ofertan a sus cliente en precios sumamente elevados y es por esta razón donde Termikon debe aprovechar implementando los precios de la siguiente manera:</p> <p>Piezas especiales con dificultad de trabajo de un 10% al 50% el precio seria: el costo del producto más un 15% de utilidad.</p> <p>Piezas especiales con dificultad de trabajo de un 51% al 100% el precio seria: el costo del producto más un 20% de utilidad.</p>			
Elaborado por :	Revisado por :		Aprobado por:
GALO BENITEZ Q.			Ing. JOSE LUIS FLORES.
Fecha : 04 / 08 / 2009	Fecha : 12 / 08 / 2009		Fecha : 04 / 09 / 2009

	POLITICAS GENERALES DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS Y DE COMERCIALIZACION		Fecha : 12-08-2009
	Centro de Servicio: Gerencia de Ventas	Política de Precio	Paginas 5 de 5
<p>Precio de clientes individuales</p> <p>Cientes Individuales.- Los precios en este segmento de mercado están en función de los descuentos que otorgue el personal de ventas, los mismos que tomaran la decisión de acuerdo al monto de venta o tipo de cliente (clientes ocasionales o clientes frecuentes)</p> <p>En tabletas: el costo de producto con un 15% utilidad y el 5% de descuento (máximo).</p> <p>En placas: el costo de producto con un 25% de desperdicio, más un 15% de utilidad y el 10% de descuento (máximo)</p> <p>Precio empresas del grupo.</p> <p>Venta en placas completas: el costo de producto con un 5% de utilidad.</p> <p>Venta de pieza a medida: el costo de producto con el 25% de desperdicio más el 5% de utilidad.</p> <p>Venta de tabletas: el costo de producto más el 5% de utilidad.</p> <p>Forma de pago contado:</p> <p>1.- Tarjetas de crédito Diners, American Express, Visa y Master Card, sin cargo adicional a 6 meses y con intereses a 12 meses.</p> <p>2.- Depósito bancario en las distintas cuentas del Grupo Termikon que se indicaran en el momento de la venta.</p> <p>3.- Tránsito electrónico a las cuentas del Grupo Termikon</p> <p>4.- No se aceptará dinero en efectivo bajo ninguna circunstancia</p> <p>Forma de pago crédito:</p> <p>1.- Establecer un plazo máximo de crédito a clientes corporativos (constructoras de vivienda) de 30 días, con una penalización en caso de incumplimiento por parte de cliente, de intereses de acuerdo con la tasa vigente máxima expedida por el Banco Central del Ecuador.</p> <p>2.- Las ventas de materiales para importación y en tránsito deberán ser canceladas en un 80% al inicio de la compra y 20% previa entrega del material.</p> <p>3.- No se otorgará crédito a clientes que anteriormente hayan tendido moras o hayan incurrido en cartera vencida por más de tres meses continuos.</p>			
Elaborado por :	Revisado por :		Aprobado por:
GALO BENITEZ Q.			Ing. JOSE LUIS FLORES.
Fecha : 04 / 08 / 2009	Fecha : 12 / 08 / 2009		Fecha : 04 / 09 / 2009

CAPÍTULO IV

4. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA OPERATIVA O DE CORTO PLAZO

4.1. INTRODUCCIÓN

En este capítulo se presenta una propuesta organizacional basada en objetivos y estrategias, tomando como antecedente la información recopilada en capítulos anteriores, utilizando herramientas como el diagrama de Ishikawa causa - efecto apoyándonos para esto en la cadena de valor de la organización.

La planificación estratégica ha evolucionado para profundizar en prácticas directas estrategias y metodologías que ayudan a renovar la cultura organizacional, conseguir una misión y visión adecuada para la empresa; mejorar su estructura, redefinir las estrategias, mejorar los procedimientos, establecer políticas, reenfocar el direccionamiento encaminando los esfuerzos de la organización hacia el cumplimiento de los objetivos planteados.

A continuación se describe cada una de estas etapas con experiencias organizaciones, cabe mencionar que estas etapas podrían denominarse un estándar para realizar planeación estratégica.

4.1.1. PROPÓSITO

La planeación, se inicia a partir de la definición de los propósitos, éstos son los fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza y carácter de cualquier organización.

Los propósitos proporcionan las pautas para el diseño de un plan estratégico, se expresan genéricamente y su determinación es una función reservada a los altos ejecutivos de la empresa.

4.1.2. PREMISA

Las premisas son suposiciones que se deben considerar ante aquellas circunstancias o condiciones futuras que afectarán el curso en que va a desarrollarse el plan.

4.1.3. OBJETIVOS

Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

4.1.4. ESTRATEGIAS

Las estrategias son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas. Contar con una amplia gama de estrategias o alternativas por seleccionar, ayuda a elegir la más adecuada para minimizar dificultades en el logro de los objetivos.

4.1.5. POLÍTICAS

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

4.1.6. PROGRAMAS

Son un esquema en donde se establece la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

Cada programa tiene una estructura propia y puede ser un fin en si mismo, o bien, puede ser parte de una serie de actividades dentro de un programa más general.

4.1.7. PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos permiten establecer la secuencia para efectuar las actividades rutinarias y específicas; se establecen de acuerdo con la situación de cada empresa, de su estructura organizacional, clase de producto, turnos de trabajo, disponibilidad de equipo y material, incentivos, etc.

Los procedimientos establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

4.1.8. PRESUPUESTOS

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

4.2. PLANES DE ACCIÓN

Termikon puede aprender y encontrar el máximo provecho en su misma experiencia y con la presente propuesta corregir a tiempo sus errores para ser capaz de sobreponerse a las dificultades, enfrentar amenazas y aprovechar las nuevas oportunidades en el futuro.

Por lo tanto se debe establecer como principio en la organización “la siguiente parte de la organización es el cliente”, es decir; cada área de la empresa tendrá un cliente interno al cual debe atender y satisfacer con el resultado que él necesita.

Es responsabilidad de la alta dirección establecer los objetivos, actuando bajo un liderazgo ejemplar y plantear un modelo con su comportamiento ético y congruente para comunicar, asistir y apoyar, al desarrollo de futuros líderes en la organización.

El plan de acción es el instrumento cotidiano que nos brinda la oportunidad de ver rápidamente las acciones que tenemos en un tiempo determinado, y nos ayuda a la distribución de responsabilidades, tanto en el orden individual como colectivo, cualquier falla en la ejecución puede ser corregida a tiempo, ayuda a que el personal institucional esté al tanto de las responsabilidades de cada cual y provocamos una justa distribución de las diversas labores que contribuirán con lograr los fines, los propósitos y los productos esperados del plan.

Una vez establecidos los objetivos estratégicos en el capítulo II para desarrollar el plan de acción estableciendo como prioridad tres objetivos prioritarios:

- 1.- Aprovechar la tecnología de punta existente en el mercado que permita mejorar la productividad.
- 2.- Optimizar la toma de decisiones en base a un eficiente manejo de la información financiera por parte de Gerencia, que permitan el crecimiento de la organización.
- 3.- Aprovechar la demanda del mercado para abrir nuevos puntos de venta a Nivel nacional.

GRUPO COMERCIAL TERMIKON.



PLAN DE ACCION # 1

OBJETIVOS : 1. Aprovechar la tecnología de punta existente en el mercado que permita mejorar la productividad en un 15 % en un lapso de 5 años							
ESTRATEGIAS : Compra de tecnología que permita mejorar tiempos de entrega y nivel de producción para crecer en el mercado (F1, F2,O1, O4, O5, O6)							
ACTIVIDAD	F. INICIO	F. FINAL	RECURSOS			COSTO	RESPONSABLE
			FINACIERO	HUMANO	MATERIAL		
Requerimiento de tecnología (Maquinaria)	01/09/2009	15/09/2009		X		1.200,00	Dpto.de Mantenimiento Dpto. de Producción
Preparar Nota de Pedido	16/09/2009	16/09/2009		X	X	40,00	Dpto. Importaciones
Buscar proveedores de tecnología requerida	17/09/2009	30/09/2009		X	X	300,00	Dpto. Importaciones
Solicitud de Cotización a los distintos proveedores	01/10/2009	10/10/2009		X	X	250,00	Dpto. Importaciones
Recepción de Oferta por parte de los proveedores	15/10/2009	30/10/2009			X	15,00	Dpto. Importaciones
Aprobación de Cotizaciones por parte de la Gerencia	01/10/2009	08/10/2009		X		116,67	Gerencia General
Inicio de Importación / establecimiento de fechas de entrega	08/10/2009	12/10/2009		X	X	45,00	Dpto. Importaciones
Apertura de Carta de Crédito Bancaria 30 días	13/10/2009	13/10/2009	X			116.000,00	Dpto. Financiero
Pago de aranceles y gastos de desaduanización	01/12/2009	05/12/2009	X			9.359,39	Dpto. Financiero
Transporte retiro de la mercadería de la aduna	05/12/2009	07/12/2009	X			630,00	Dpto. Financiero
Adecuación del área de maquinas e instalación de la nueva maquinaria	08/12/2009	20/12/2009	X	X	X	4.001,50	Dpto.de Mantenimiento Dpto. de Financiero
VALOR TOTAL DE INVERSION						131.957,56	

Realizado por: Galo Benítez

GRUPO COMERCIAL TERMIKON.

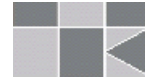


PLAN DE ACCION # 2

OBJETIVOS : Optimizar la toma de decisiones en base a un eficiente manejo de la información financiera por parte de Gerencia, que permitan el crecimiento de la organización en un 5% anual.							
ESTRATEGIAS : Capacitación al personal administrativo en el conocimiento de leyes sociales, tributarias y contables (D3, D4, O2,O3)							
ACTIVIDAD	F. INICIO	F. FINAL	RECURSOS			COSTO	RESPONSABLE
			FINACIERO	HUMANO	MATERIAL		
Recolectar información	01/09/2009	15/09/2009		X		300,00	RRHH.
Entrevistar con la Gerencia	16/09/2009	16/09/2009		X	X	300,00	RRHH.
Evaluar la información recolectada	17/09/2009	30/09/2009		X	X	100,00	RRHH.
Conocer el grado de identificación del personal con la empresa	01/10/2009	10/10/2009		X	X	250,00	RRHH.
Corregir los factores que influyen negativamente en el clima laboral de la empresa	15/10/2009	30/10/2009			X	100,00	RRHH. Gerencia General
Adoptar una nueva filosofía de direccionamiento organizacional, orientado a satisfacer las necesidades de clientes internos y externo.	01/10/2009	30/10/2009		X		1.750,00	Gerencia General
Establecer un programa de capacitación del la Gerencia	08/10/2009	12/10/2009		X	X	8.000,00	RRHH. Gerencia General
VALOR TOTAL DE INVERSION						10.800,00	

Realizado por: Galo Benitez

GRUPO COMERCIAL TERMIKON.



PLAN DE ACCION # 3

OBJETIVOS : Mejorar la posición competitiva de la empresa con la apertura de 2 nuevos puntos de venta a nivel nacional y la compra de un terreno para infraestructura de fábrica							
ESTRATEGIAS Apertura de mercados nuevos con la implementación de puntos de venta, a nivel nacional (Quito, Guayaquil, Cuenca) (D1, D2, D5, O3,O5,O6)							
ACTIVIDAD	F. INICIO	F. FINAL	RECURSOS			COSTO	RESPONSABLE
			FINACIERO	HUMANO	MATERIAL		
Compra de Terreno, infraestructura para almacenaje de productos	31/10/2009	31/12/2009	X			459.807,37	Gerencia General
Adecuamiento del local (URDESA - GUAYAQUIL) - (MALL DEL RIO - CUENCA)	01/01/2010	31/01/2010	X	X	X	25.000,00	Dpto.de Mantenimiento Dpto. Instalaciones
Elaboración de paneles para exhibición del material	01/02/2010	16/02/2010	X			35.000,00	Dpto.de Mantenimiento
Elaboración de rótulos	02/02/2010	16/02/2010	X			3.500,00	Gerencia General
Material para exponer	01/02/2010	15/02/2010		X	X	5.000,00	RR.HH.
Entrevista del personal maneja del almacén	01/02/2010	15/02/2010		X		500,00	RR.HH.
Capacitar al personal en cuanto al uso del recurso asignado	16/02/2008	28/02/2008		X	X	500,00	RR.HH. Dpto. Producción
Plan de publicitario para su inauguración	01/02/2010	28/02/2008	X			3.500,00	Dpto. Marketing Agencia de Publicidad
VALOR TOTAL DE INVERSION						532.807,37	

Realizado por: Galo Benítez

4.3. BENEFICIOS ESPERADOS

Es evidente la falta de normas, políticas, objetivos y estrategias y la falta de una cultura enfocada directamente al cliente (interno y externo), generando un desperdicio de recursos importante para la empresa. Al adoptar una nueva filosofía tendremos mejores previsiones para los resultados en el futuro, si los esfuerzos se orientan a la satisfacción del cliente y mejora continúa, la empresa se verá beneficiada en varios aspectos:

La Adquisición de tecnología es una mezcla de conocimientos ingeniería, ciencias y administración con el fin de desarrollar la implantación de soluciones tecnológicas que contribuyan al logro de los objetivos estratégicos de la organización y a su vez permita el incremento de los niveles de producción y la disminución de costo por mano de obra, que representa en la actualidad los más altos dentro de la organización, además de un ahorro de recursos ya que permitirán la utilización de material en calidad de desperdicio, y se pueda elaborar mosaicos.

Gestionar urgente programas de capacitación a la Gerencia durante el año para optimizar la toma de decisiones en base a un eficiente manejo de la información financiera, que permitan el crecimiento de la rentabilidad en un 5% anual, además la implementación de una nueva filosofía organizacional enfocada a la atención del cliente (interno y externo) para todo el personal de la organización, y al personal de la dirección y mandos medios para aprender todo lo relacionado con la calidad y eficiencia de la organización.

Adquisición de un terreno ubicado en el sector de Calderón, levantamiento de planos, diseño y aprobación de la infraestructura por parte del municipio y construcción del mismo, que permita la reducción de gastos de arrendamiento, mantenimiento impuestos municipales, logística.

Apertura de nuevos puntos de ventas en Guayaquil, Cuenca sucursales y bodegas que permita el crecimiento de grupo en el mercado, así como el reclutamiento de personal para el manejo de los mismos.

4.4. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

El plan de implementación permitirá tener en cuenta los pasos a seguir para que la propuesta de mejoramiento se lleve a cabo con el éxito esperado. Es así que se ha dividido este plan de implementación en las siguientes etapas:

- Apoyo al comité de gerencia en el Planteamiento de la nueva misión, visión, objetivos, responsables y tiempos de ejecución.
- Reunión de sensibilización al cambio con el personal y presentación de propuesta de mejora, compra de nueva tecnología e infraestructura y efectos que acarrea estos cambios.
- Compra del Terreno, preparar información para crédito y documentación para la adquisición, registro de compra.
- Diseño de infraestructura de fabrica (planos) y decoración nuevos puntos de ventas, aprobación por parte de Gerencia
- Inicio de construcción y adecuación, responsables y tiempos de ejecución
- Control y seguimiento.
- Retroalimentación.
- Capacitación.
- Calendario de actividades.

4.4.1. APOYO COMITÉ DE GERENCIA

El proceso de implementación iniciará con la presentación de los procesos estudiados y las propuestas de mejora al comité de gerencia, buscando involucrar al gerente como líder del proyecto de implementación, demostrando los beneficios que se obtendrán, entre los cuales se pueden nombrar: el ahorro

económico que se tiene incremento de ventas y crecimiento de infraestructura, la diferenciación que se logrará con empresas competidoras y el futuro crecimiento de la participación de mercado, las ventas y utilidades.

Siendo esta etapa la de mayor importancia ya que sin el apoyo de gerencia la implementación no tendrá sentido.

4.4.2. REUNIÓN DE SENSIBILIDAD

Esta etapa requiere mucho cuidado y preparación porque el personal no está predispuesto a cambiar de la noche a la mañana su manera de trabajar. Ante tal situación se debe iniciar esta etapa con una reunión de motivación donde se demuestre la importancia del cambio a nivel personal y organizacional, para posteriormente presentar la nueva misión, visión y objetivos de servicio de atención al cliente con los responsables de las actividades y los indicadores que se van a ir generando. Indicadores que servirán para mejorar el servicio al cliente final y van a evidenciar las actividades que requieran un mayor apoyo en la empresa, ya sea de recursos humanos, tecnológicos o en capacitación del personal.

4.4.3. CONTROL Y SEGUIMIENTO

Es importante que en la nueva propuesta se realice un minucioso seguimiento en las actividades del personal para evitar errores que puedan ocasionar gastos significativos. Posteriormente se debe realizar controles periódicos a la planificación y ejecución para ver la evolución de los mismos.

4.4.4. RETROALIMENTACIÓN

La retroalimentación es un factor clave ya que permitirá el involucramiento de todos quienes forman parte del proceso en reuniones donde se recogerán inquietudes y sugerencias que permitan reformular y replantear actividades y

responsables, permitiendo tener una organización que esté preparada al cambio.

4.5. PROPUESTA DE MARKETING ESTRATÉGICO

“Una empresa de éxito destacará de sus rivales una posición que de alguna manera es única. La imitación de los competidores indica su carencia de una ventaja competitiva y casi asegura un desempeño mediocre”¹⁷.

Todos los productos son importados de empresas de renombre en su país origen.

Los productos son importados con calidad superior al de su competencia, teniendo una diferencia en los precios.

Los servicios de trabajo e instalación del material se caracterizan por ser detallistas, dando así una satisfacción total a sus clientes.

4.5.1. SEGMENTAR Y SELECCIONAR LOS MERCADOS OBJETIVOS

“La selección de un mercado objetivo implica identificar clara y detalladamente a los clientes potenciales cuyas necesidades planea satisfacer la compañía”¹⁸.

Un segmento de mercado es en el cual se agrupan personas o empresas que comparten una o varias características, que tienen similares necesidades por un producto.

¹⁷ LAMB, Hair, McDaniel, Marketing, 6ta. Edición 2002, pag. 39

¹⁸ GOODTEIN, Leonard D., NOLAN, Timothy M., PFEIFFER, J. William, Planeación Estratégica Aplicada, editorial Mc Graw Hill, pag. 343.

		MERCADOS			
		Constructoras	Diseñadores	Micro empresarios	Individuales*
PRODUCTOS	Mármol				
	Granito				
	Piedra				
	Porcelanato				
	Cerámica				

* Personas con status económico social medio, medio alto y alto

* Elaborado por: Galo Benitez

Termikon segmenta su mercado en cuatro divisiones importantes: Constructoras, Diseñadores, Microempresarios y Clientes Individuales, dentro de cada uno se puede observar el tipo de productos que estos mercados podrían adquirir, en donde el mármol y granito resultan atractivos para todos los segmentos, mientras que las piedras están claramente definidas para los constructores, diseñadores y clientes individuales, el porcelanato y cerámica son demandados por los constructores y clientes individuales.

4.5.1.1 Diseñadores

Este segmento de mercado generalmente adquiere productos para decoración, es decir, piezas especiales o materiales especiales, donde ellos ofertan a sus clientes en precios sumamente elevados y es por esta razón donde Termikon debe aprovechar implementando los precios.

4.5.1.2 Microempresarios

Este segmento de mercado se le da un precio especial por ser parte de lo que serían nuestros distribuidores y también se incluyen nuestras empresas aliadas (Termikon studio).

4.5.1.3 Clientes Individuales

Los precios en este segmento de mercado están en función de los descuentos que otorgue el personal de ventas, los mismos que tomarán la decisión de acuerdo al monto de venta o tipo de cliente (clientes ocasionales o clientes frecuentes)

4.6. PROMOCIÓN

4.6.1. PUBLICIDAD

Se colocará propaganda de la empresa y de los productos que comercializa en las diferentes revistas de construcción.

Enviar cartas de presentación con catálogos de los productos que comercializa la empresa, a todas las empresas y personas de renombre en el país.

Realizar publicidad televisiva en programas referentes a la construcción como por ejemplo: Casa y Estilo, proyectos de Mutualista Pichincha, etc.

Crear una página Web de la empresa con toda la gama de productos y servicios que ofrece la misma.

4.6.2. RELACIONES PÚBLICAS

Realizar cócteles en las ciudades más importantes del país, donde se presentaran productos que comercializan la empresa, manejo y especificaciones técnicas del mismo.

Participar en ferias que estén dirigidas al área de la construcción.

Visitar proyectos en ejecución y participar de los productos y servicios que serían destinados según el tipo de construcción.

Dictar charlas técnicas sobre los productos que comercializan Termikon de acuerdo a su mercado objetivo y el tipo de producto que cada uno adquiere.

CAPÍTULO V

5. VIABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA

La gestión financiera de la empresa Termikon, es la responsable de adoptar las decisiones adecuadas para dotar a la empresa de la estructura necesaria que asegure su funcionamiento, esto implica la toma de un conjunto amplio de decisiones que nos permitirá mantener el control sobre lo ejecutado en la empresa, ya que este refleja el resultado de las acciones del desarrollando normal que tiene la organización, razón por la cual es muy importante la presentación de la información financiera a tiempo, así como la claridad con la que sean expuestos.

- Rentabilidad de la empresa.
- Evaluar los resultados de la organización.
- Índices financieros.
- Poder medir a futuro el crecimiento de la empresa en el tiempo.
- Poder tomar medidas correctivas a tiempo.
- Viabilidad de futuras inversiones.

Además el estudio financiero nos ayuda al control y evaluación de las decisiones tomadas por la parte directiva de la empresa, concebida como un conjunto de actividades que están orientadas a la creación de “rentabilidad”, además debemos tener también presente que cualquier decisión que implique la necesidad de invertir lleva siempre emparejado el concepto de “riesgo”, término que limita, en muchos casos, las posibilidades de actuación, la relación entre estos conceptos (rentabilidad y riesgo) es directa, de tal manera que a medida que aumenta el nivel de riesgo en una operación, se incrementa la rentabilidad.

Los ingresos proyectados en relación a las estadísticas de los últimos años, no representa para la Gerencia y Accionistas un panorama alentador, ya que las

ventas realizadas de los productos y servicios, ha tenido un incremento promedio del 4% anual en los últimos tres años.



GRUPO COMERCIAL TERMIKON.
VENTAS POR LINEAS PROYECTADAS SIN PROYECTO
5 AÑOS

LINEAS DE PRODUCTOS	VENTAS PROYECTADAS					
	0	1	2	3	4	5
Mármol	1.086.382	1.140.701	1.197.736	1.257.623	1.320.504	1.386.529
Granito	561.430	606.345	654.852	707.240	763.820	824.925
Porcelanato	1.706.126	1.757.310	1.810.029	1.864.330	1.920.260	1.977.868
Cerámica	354.248	357.791	361.369	364.983	368.632	372.319
Piedras	147.256	150.201	153.205	156.269	159.394	162.582
Mosaicos	89.895	98.885	108.773	119.650	131.615	144.777
Juntas de Expansión	8.507	8.847	9.201	9.569	9.952	10.350
Fabricación e Instalación	402.013	414.073	426.495	439.290	452.469	466.043
Morteros y Pegas	32.037	32.999	33.988	35.008	36.058	37.140
Suministros de Limpieza	21.108	21.530	21.961	22.400	22.848	23.305
Otras rentas (viáticos, Movilización)	35.916	36.635	37.367	38.115	38.877	39.655
Otros Ingresos	14.386	14.961	15.560	16.182	16.829	17.503
TOTAL	4.459.305	4.640.277	4.830.537	5.030.659	5.241.259	5.462.995

* Datos tomados del balance de resultados (2008)

* Proyecciones basada en información de año anteriores

Por esta razón se ha considerado la implementación del proyecto de Planificación Estratégica, que permita incrementar los ingresos, rentabilidad, con un mayor rendimiento para accionistas sobre su inversión.

El punto de partida de este análisis es la determinación de viabilidad del proyecto, la inversión y financiamiento, necesarias para la implementación de los planes de acción y el cumplimiento de objetivos estratégicos del mismo, es necesario indicar que toda cambio, implementación o reestructuración desemboca en los resultados financieros, a continuación se detallan el cuadro de inversión propuestos.

5.1. INVERSIÓN

La inversión de Termikon Cía. Ltda., se encuentra realizada, razón por la cual trataremos este punto en base a la inversión efectuada y una inversión adicional que se sugiere, que se clasifica se divide en activos fijos tangibles, activos fijos intangibles y un capital de trabajo.



RESUMEN DE INVERSIONES

AL 31/12/2008

Detalle	Actual	Propuesta	Total
Activos Fijos Tangibles			
Terreno	15.000	274.529	289.529
Edificios	3.072	185.278	188.350
Muebles y Enseres	52.892	68.500	121.392
Maquinaria, Equipos	151.802	131.958	283.760
Equipos de computación y	55.188		55.188
Vehículos y Equipos de transporte	141.035		141.035
Otros activos	7.407		7.407
Depreciación Acumulada	-225.016		-225.016
Sub-Total	201.380	660.265	861.645
Activos Fijos Intangibles			
Capacitación para Gerencia		10.800	10.800
Plan de Marketing nuevos locales		4.500	4.500
Sub-Total	0	15.300	15.300
Capital de Trabajo			
Inventarios	1.410.292		1.410.292
Insumos	3.047		3.047
Sub-Total	1.413.339	0	1.413.339
TOTAL	1.614.719	675.565	2.290.284

Realizado por: Galo Benitez

En la empresa Termikon el capital de trabajo lo confirman toda la mercadería que se encuentra en sus bodegas.

5.2. INGRESOS DEL PROYECTO

Con la implementación del proyecto, los ingresos por ventas realizadas de productos y servicios, en el año 2009, fueron de US \$ 4.980.363,00 con un crecimiento de 8 puntos porcentuales en el primer año, con relación al

crecimiento que se ha venido mantenido sin proyecto, incremento que sumado al crecimiento normal nos permite obtener el 12%, porcentaje requerido por accionistas, similar al porcentaje de crecimiento en el sector de la construcción en el año 2008.



GRUPO COMERCIAL TERMIKON.
VENTAS POR LINEAS PROYECTADAS CON PROYECTO
5 AÑOS

LINEAS DE PRODUCTOS	VENTAS PROYECTADAS					
	0	1	2	3	4	5
Mármol	1.086.382	1.260.203	1.449.233	1.666.618	1.916.611	2.204.103
Granito	561.430	651.259	755.461	876.334	1.016.548	1.179.195
Porcelanato	1.706.126	1.876.739	2.064.412	2.270.854	2.497.939	2.747.733
Cerámica	354.248	368.418	383.155	398.481	414.421	430.997
Piedras	147.256	153.146	159.272	165.643	172.269	179.159
Mosaicos	89.895	107.874	129.449	155.339	186.406	223.688
Juntas de Expansión	8.507	8.847	9.201	9.569	9.952	10.350
Fabricación e Instalación	402.013	442.214	486.435	535.079	588.587	647.445
Morteros y Pegas	32.037	35.241	38.765	43.417	49.495	56.920
Suministros de Limpieza	21.108	21.953	22.831	24.201	26.137	28.750
Otras rentas (viáticos, Movilización)	35.916	39.508	43.459	48.674	55.488	63.811
Otros Ingresos	14.386	14.961	15.560	15.871	16.506	17.331
TOTAL	4.459.305	4.980.363	5.557.233	6.210.079	6.950.358	7.789.483

* Datos tomados del balance de resultados (BALANCE 2008)

* Proyecciones según crecimiento del sector de la construcción 12%

5.3. PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS

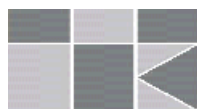
Los gastos que se tiene en la empresa representan una parte muy importante para el desenvolvimiento de la misma, por lo cual hemos proyectado estos costos a cinco años como se lo está haciendo con todo el proyecto.



**GRUPO COMERCIAL TERMIKON.
COSTO DE VENTAS
5 AÑOS**

COSTO DE VENTA	COSTOS PROYECTADOS					
	0	1	2	3	4	5
Mármol	711.780	825.665	949.515	1.091.942	1.255.733	1.444.093
Granito	360.553	418.241	485.160	562.786	652.831	757.284
Porcelanato	1.269.523	1.396.475	1.536.123	1.689.735	1.858.709	2.044.579
Cerámica	253.196	263.324	273.856	284.811	296.203	308.051
Piedras	115.265	119.876	124.671	129.658	134.844	140.238
Morteros y Pegas	3.531	3.672	3.819	3.972	4.131	4.296
Juntas de Expansión	27.873	30.660	33.726	37.773	43.061	49.520
Suministros de Limpieza	9.235	9.604	9.989	10.588	11.435	12.578
Desperdicio	59.887	86.195	96.231	107.559	120.356	134.824
Roturas de Material	13.362	13.629	13.902	14.180	14.463	14.753
Muestras	16.478	19.115	44.094	50.859	58.663	67.666
TOTAL	2.840.682	3.186.456	3.571.084	3.983.861	4.450.429	4.977.883

* Datos tomados del balance de resultados año 2008



**GRUPO COMERCIAL TERMIKON.
COSTO DE FABRICACION
5 AÑOS**

COSTO DE FABRICACION	COSTOS PROYECTADOS					
	0	1	2	3	4	5
Sueldos, Salarios, Otros	143.386	157.724	173.496	190.846	209.931	230.924
Aportes IESS	19.346	21.281	23.409	25.750	28.325	31.157
Beneficios Sociales - Indemnización	16.566	18.222	20.044	22.049	24.254	26.679
Provisiones patronales	3.575	3.932	4.325	4.758	5.234	5.757
Materiales Directos	55.932	61.525	67.678	74.446	81.890	90.079
Trabajos Ocasionales	8.897	9.787	10.765	11.842	13.026	14.328
Mantenimiento Adecuaciones	41.560	15.000	15.300	15.606	15.918	16.236
Arrendamiento de Bienes Inmuebles	2.550	2.550	0	0	0	0
Combustibles y Lubricantes	2.906	3.196	3.516	3.868	4.255	4.680
Arrendamiento Mercantil	2.911	0	0	0	0	0
Seguros Y Reaseguros	2.255	2.518	2.810	3.140	3.514	3.938
Suministros y Materiales	8.173	9.128	10.185	11.382	12.739	14.277
Transporte	3.450	3.853	4.299	4.805	5.377	6.026
Gastos de Gestión	944	1.054	1.176	1.314	1.471	1.649
Gastos de Viaje	2.107	2.354	2.626	2.935	3.284	3.681
Servicios Básicos y Telecomunicaciones	5.752	6.424	7.168	8.010	8.965	10.047
Impuestos	540	603	673	752	842	943
Depreciación de Activos Fijos	11.289	25.356	25.356	25.356	25.356	25.356
Otros Gastos	180	201	224	250	280	314
TOTAL COSTO	153.020	147.481	156.102	168.463	182.151	197.313

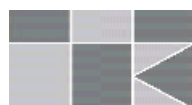
* Datos tomados del balance de resultados año 2008



**GRUPO COMERCIAL TERMIKON.
GASTOS ADMINISTRACIÓN
5 AÑOS**

DPTO. ADMINISTRACIÓN	GASTOS PROYECTADOS					
	0	1	2	3	4	5
Sueldos, Salarios, Otros	130.293	130.293	162.373	166.980	203.078	219.392
Aportes IESS	26.886	26.886	33.505	34.456	41.905	45.271
Beneficios Sociales - Indemnización	10.446	10.446	13.018	13.387	16.281	17.589
Provisiones Patronales	10.365	10.365	12.917	13.284	16.155	17.453
Honorarios - Comisiones	35.952	35.952	44.804	39.637	56.035	43.700
Mantenimiento Adecuaciones	1.599	1.786	1.993	2.227	2.492	2.793
Arrendamiento de Bienes Inmuebles	4.920	4.920	0	0	0	0
Arrendamiento Mercantil	21.473	0	0	0	0	0
Seguros Y Reaseguros	2.761	3.084	3.441	3.845	4.304	4.823
Suministros y Materiales	7.133	7.967	8.890	9.934	11.118	12.461
Movilización y Transporte	3.845	4.294	4.792	5.355	5.993	6.716
Gastos de Gestión	4.107	4.586	5.118	5.719	6.401	7.173
Servicios Básicos y Telecomunicaciones	10.975	12.257	13.677	15.284	17.106	19.171
Impuestos, Contribuciones y Otros	15.318	17.108	19.090	21.333	23.876	26.758
Depreciación de Activos Fijos	7.903	7.903	7.903	7.903	7.903	7.903
Otros Gastos	8.194	9.152	10.212	11.411	12.771	14.313
TOTAL GASTOS	302.171	286.999	341.731	350.754	425.417	445.517

* Datos tomados del balance de resultados año 2008



**GRUPO COMERCIAL TERMIKON.
GASTOS COMERCIALES
5 AÑOS**

DPT. COMERCIAL	GASTOS PROYECTADOS					
	0	1	2	3	4	5
Sueldos, Salarios, Otros	92.536	92.536	115.319	102.021	144.228	112.478
Aportes IESS	19.256	19.256	23.997	21.230	30.013	23.406
Beneficios Sociales - Indemnización	10.714	10.714	13.352	11.813	16.700	13.023
Provisiones Patronales	4.642	4.642	5.785	5.118	7.235	5.642
Honorarios - Comisiones	35.671	39.839	44.453	49.676	55.597	62.310
Mantenimiento Adecuaciones	34.705	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
Arrendamiento de Bienes Inmuebles	7.116	0	0	0	0	0
Comisiones Externas	6.348	7.090	7.911	8.841	9.895	11.089
Publicidad y Promociones	13.679	15.278	17.047	19.050	21.321	23.895
Combustibles y Lubricantes	4.863	5.431	6.060	6.772	7.580	8.495
Arrendamiento Mercantil	21.473	22.050	0	0	0	0
Seguros Y Reaseguros	7.621	8.511	9.497	10.613	11.878	13.312
Suministros y Materiales	29.880	33.372	37.237	41.612	46.572	52.195
Transporte	8.028	8.966	10.004	11.179	12.512	14.023
Gastos de Gestión	13.082	14.611	16.303	18.219	20.390	22.852
Gastos de Viaje	29.695	33.165	37.006	41.354	46.283	51.871
Servicios Básicos y Telecomunicaciones	7.037	7.859	8.769	9.799	10.968	12.292
Matrículas Vehículos	3.845	4.294	4.792	5.355	5.993	6.716
Depreciación de Activos Fijos	9.213	16.063	16.063	16.063	16.063	16.063
Otros Gastos	33.680	37.615	41.972	46.903	52.494	58.832
TOTAL COSTO	393.085	396.292	430.570	440.617	530.722	523.493

* Datos tomados del balance de resultados año 2008



**GRUPO COMERCIAL TERMIKON.
GASTOS DE BODEGA
5 AÑOS**

DPTO. BODEGA	GASTOS PROYECTADOS					
	0	1	2	3	4	5
Sueldos, Salarios, Otros	47.659	47.659	28.609	31.970	35.781	40.101
Aportes IESS	9.260	9.260	5.649	6.313	7.065	7.918
Beneficios Sociales - Indemnización	7.302	7.302	6.767	7.562	8.464	9.485
Provisiones Patronales	2.435	2.435	845	944	1.057	1.184
Honorarios - Comisiones	14.097	15.744	360	402	450	505
Mantenimiento Adecuaciones	57.642	25.000	26.250	27.563	28.941	30.388
Arrendamiento de Bienes Inmuebles	44.041	44.041	0	0	0	0
Combustibles y Lubricantes	4.954	5.533	6.174	6.900	7.722	8.654
Arrendamiento Mercantil	13.024	14.546	16.231	18.137	20.299	22.750
Seguros Y Reaseguros	5.223	5.833	6.508	7.273	8.140	9.123
Suministros y Materiales	32.845	36.683	38.517	40.443	42.465	44.588
Movilización y Transporte	1.648	1.840	2.054	2.295	2.569	2.879
Gastos de Gestión	790	882	984	1.100	1.231	1.380
Gastos de Viaje	133	148	166	185	207	232
Servicios Básicos y Telecomunicaciones	6.585	7.355	8.207	9.171	10.264	11.503
Impuestos, Contribuciones y Otros	13.985	15.619	17.428	19.476	21.797	24.429
Depreciación de Activos Fijos	4.692	12.103	12.103	12.103	12.103	12.103
Otros Gastos	19.537	21.819	24.347	27.207	30.450	34.126
TOTAL COSTO	285.852	273.803	201.198	219.042	239.005	261.348

* Datos tomados del balance de resultados año 2008

5.4. DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS

La depreciación de los activos fijos tangibles representa uno de los rubros con mayor incidencia dentro del flujo de caja, con la implementación del proyecto se incrementa la depreciación cuyo cálculo se muestra en el siguiente cuadro.



CÁLCULO DEPRECIACIÓN ANUAL DEL PROYECTO

Detalle	Total	Depreciación sin proyecto	Depreciación con proyecto	Depreciación Total
Activos Fijos Tangibles				
Terreno	289.529	0	0	0
Edificios	188.350	61	7.411	7.473
Muebles y Enseres	121.392	2.645	6.850	9.495
Maquinaria, Equipos	283.760	7.590	13.196	20.786
Equipos de computación y	55.188	9.198	0	9.198
Vehículos y Equipos de	141.035	14.104	0	14.104
Otros activos	7.407	370	0	370
Depreciación Acumulada	-225.016	0	0	0
Sub-Total	861.645	33.968	27.457	61.425
Activos Fijos Intangibles				
Capacitación para Gerencia	10.800	0	0	0
Plan de Marketing nuevos	4.500	0	0	0
Sub-Total	15.300	0,00	0,00	0,00
Capital de Trabajo				
Inventarios	1.410.292	0	0	0
Insumos	3.047	0	0	0
Sub-Total	1.413.339	0,00	0,00	0,00
TOTAL	2.290.284	33.968	27.457	61.425

Realizado por: Galo Benitez

5.5. GASTOS FINANCIEROS

La empresa solicitará un crédito a la banca por la suma de US \$ 675.565,00 para la adquisición de un terreno y construcción de Galpón (Bodegas), apertura de nuevos puntos de venta y capacitación de la dirección, el financiamiento es del 70% del monto indicado anteriormente el mismo que será financiado a una tasa del 14% a 5 años plazo a partir del primer año del proyecto.



GRUPO COMERCIAL TERMIKON TABLA DE AMORTIZACIÓN

Inversión Total	675.565
Inversión 30 % KT	235.573
Inversión Financiada	439.992
Tasa Interes	14%
Tiempo / Años	5

Periodos	Capital	Interés	Abono al Capital	Cuota Fija	saldo
1	439.991,54	61.598,82	66.563,48	128.162,30	373.428,06
2	373.428,06	52.279,93	75.882,37	128.162,30	297.545,69
3	297.545,69	41.656,40	86.505,90	128.162,30	211.039,79
4	211.039,79	29.545,57	98.616,72	128.162,30	112.423,07
5	112.423,07	15.739,23	112.423,07	128.162,30	0,00

* Elaborado por: Galo Benitez

5.6. ESTADOS FINANCIEROS

5.6.1. BALANCE GENERAL

El Balance General de la empresa Termikon Cía. Ltda. está conformado por Activos, Pasivos y Patrimonio, el primero se encuentra clasificado en Activo Corriente el cual contiene Caja y Bancos que es el Capital de Trabajo y Activos Fijos tangibles e intangibles. El Pasivo se encuentra confirmado por el Pasivo Corriente el cual es el pasivo a corto plazo y Pasivo a Largo Plazo. Finalmente el Balance General está conformado por el patrimonio que es el aporte de los accionistas a la empresa.

Presentaremos el Balance General de Termikon Cía. Ltda. Año 2008.

5.6.2. BALANCE GENERAL 2008



**GRUPO COMERCIAL TERMIKON
BALANCE GENERAL CONSOLIDADO
AI 31 DE DICIEMBRE 2008**

		TERMIKON	
ACTIVOS			
ACTIVOS CORRIENTES			2.201.725,89
CAJA CHICA	700,00		
BANCOS	88.593,34		
CAJA-TARJETAS CREDITOS	-		
INVERSIONES	230.305,64		
DISPONIBLES		319.598,98	
CTAS POR COBRAR NO RELACIONA	257.632,01		
CTAS. POR COBRAR RELACIONADO	41.431,21		
CTAS. POR COBRAR ACCIONISTAS	6.999,98		
CTAS. POR COBRAR RET. FUENTE	40.790,53		
EXIGIBLES		346.853,73	
INVENTARIOS	1.399.858,80		
MERCADERIA EN TRANSITO	7.671,53		
REALIZABLES		1.407.530,33	
PAGOS ANTICIPADOS	127.742,85		
OTROS ACTIVOS CORRIENTES		127.742,85	
ACTIVOS FIJOS			201.379,92
TERRENOS	15.000,00		
LICENCIAS DE EQUIPOS	0,00		
NO DEPRECIABLES		15.000,00	
EDIFICIOS	3.072,36		
MUEBLES Y ENSERES	52.891,62		
EQUIPOS DE OFICINA	19.867,66		
MAQUINARIA Y EQUIPO	131.934,33		
EQUIPOS COMPUTACION	55.187,50		
VEHICULOS Y EQUIPO TRANSPORT	141.035,44		
OTROS ACTIVOS FIJOS	7.407,43		
DEPRECIACION ACUMULADA	-225.016,42		
DEPRECIABLES		186.379,92	
ACTIVOS DIFERIDOS			10.450,02
LEASING INMOBILIARIO	-		
LEASING VEHICULOS PRODUBANCC	10.450,02		
AMORTIZACION LEASING INMOBILI	-		
AMORTIZACION LEASING VEHICULC	-		
ANTICIPO DE VIATICOS	-		
TOTAL ACTIVOS	2.413.555,83	-	2.413.555,83
PASIVOS			
PASIVOS CORRIENTES-CORTO PLAZO			1.021.799,84
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR LOCAL		329.676,08	
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR EXT.		551.448,53	
OBLIGACIONES BANCARIAS		66.531,76	
OBLIGACIONES CON ADM.TRIBUTARIA		16.808,35	
OBLIGACIONES CON EMPLEADOS		33.446,70	
OBLIGACIONES CON EL I.E.S.S.		23.888,42	
OTRAS OBLIGACIONES		0,00	
PASIVOS NO CORRIENTES-LARGO PLAZO			224.013,25
PRESTAMOS ACCIONISTAS		40.000,00	
RELACIONADAS PEGOMARMI		70.000,00	
RELACIONADAS TERMIKON		0,00	
OBLIGACIONES CON EMPLEADOS A LARGO PLAZO		114.013,25	
PASIVO DIFERIDO			297.842,16
ANTICIPO DE CLIENTES		297.842,16	
TOTAL PASIVOS	-	-	1.543.655,25
PATRIMONIO			
CAPITAL		80.200,00	
RESERVAS		116.782,56	
RESULTADO DEL EJERCICIO		140.329,28	
UTILIDADES NO DISTRIBUIDAS		532.588,74	
TOTAL PATRIMONIO			869.900,58
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	-	-	2.413.555,83

* Datos tomados del Balance General 2008

* Elaborado por : Galo Benitez

5.6.3. ESTADO DE RESULTADOS SIN PROYECTO.



**GRUPO COMERCIAL TERMIKON CIA. LTDA.
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS SIN PROYECTO 5 AÑOS**

	0	1	2	3	4	5
INGRESOS	4.459.305	4.640.277	4.830.537	5.030.659	5.241.259	5.462.995
COSTO DE VENTAS	2.840.682	2.988.291	3.107.825	3.233.312	3.365.104	3.503.571
COSTO DE SERVICIOS	332.317	339.376	349.683	360.340	371.362	382.764
UTILIDAD BRUTA	1.286.306	1.312.611	1.373.030	1.437.007	1.504.793	1.576.660
GASTOS DE OPERACIÓN	981.108	981.989	998.058	1.026.729	1.087.193	1.120.249
GASTOS ADMINISTRATIVOS	302.171	302.720	304.031	307.738	329.954	334.799
GASTOS COMERCIALES	393.085	382.095	379.186	388.180	409.369	419.340
GASTOS DE DISTRIBUCIÓN DE BODEGA	285.852	297.174	314.840	330.810	347.871	366.109
UTILIDAD OPERACIONAL	305.198	330.621	374.972	410.278	417.600	456.411
Otros egresos deducibles	-3.060	-3.184	-3.314	-3.452	-3.596	-3.748
Otros egresos No Deducibles	-30.306	-30.912	-31.531	-32.161	-32.805	-33.461
Gastos Financieros	-39.824	-41.440	-43.139	-44.926	-46.807	-48.787
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS.	232.009	255.085	296.988	329.739	334.393	370.415
(-) 15% Participación Trabajadores	34.801	38.263	44.548	49.461	50.159	55.562
(-) 25% Impuesto a la Renta	56.878	61.934	70.993	78.110	79.260	87.078
(-) Anticipo Retenciones I.R. 2008:	40.392	42.031	43.754	45.567	47.474	49.483
(=) Total a Pagar al S.R.I.:	16.487	19.903	27.238	32.543	31.785	37.595
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	140.329	154.889	181.447	202.168	204.974	227.774

* Elaborado por : Galo Benitez

5.6.4. ESTADO DE RESULTADOS CON PROYECTO Y SIN FINANCIAMIENTO.



TERMIKON

GRUPO COMERCIAL TERMIKON CIA. LTDA.
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS CON PROYECTO Y SIN FINANCIAMIENTO (5 AÑOS)

	0	1	2	3	4	5
INGRESOS	4.459.305	4.980.363	5.557.233	6.210.079	6.950.358	7.789.483
COSTO DE VENTAS	2.840.682	3.186.456	3.571.084	3.983.861	4.450.429	4.977.883
COSTO DE SERVICIOS	332.317	344.708	373.052	407.108	444.660	486.073
UTILIDAD BRUTA	1.286.306	1.449.199	1.613.096	1.819.111	2.055.269	2.325.527
GASTOS DE OPERACIÓN	981.108	976.437	973.500	1.010.414	1.195.143	1.230.358
GASTOS ADMINISTRATIVOS	302.171	306.341	341.731	350.754	425.417	445.517
GASTOS COMERCIALES	393.085	396.292	430.570	440.617	530.722	523.493
GASTOS DE DISTRIBUCIÓN DE BODEGA	285.852	273.803	201.198	219.042	239.005	261.348
UTILIDAD OPERACIONAL	305.198	472.762	639.597	808.697	860.125	1.095.169
Otros egresos deducibles	-3.060	-3.417	-3.813	-4.261	-4.769	-5.345
Otros egresos No Deducibles	-30.306	-20.000	-20.000	-20.000	-20.000	-20.000
Gastos Financieros	-39.824	-44.477	-49.629	-55.459	-62.070	-69.564
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS.	232.009	404.867	566.155	728.977	773.286	1.000.260
(-) 15% Participación Trabajadores	34.801	60.730	84.923	109.347	115.993	150.039
(-) 25% Impuesto a la Renta	56.878	91.034	125.308	159.908	169.323	217.555
(-) Anticipo Retenciones I.R. 2008:	40.392	54.375	60.592	67.610	75.555	84.543
(=) Total a Pagar al S.R.I.:	16.487	36.659	64.716	92.297	93.769	133.013
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	140.329	253.103	355.924	459.723	487.970	632.666

* Elaborado por : Galo Benitez

5.6.5. ESTADO DE RESULTADOS CON PROYECTO Y CON FINANCIAMIENTO.



TERMIKON

**GRUPO COMERCIAL TERMIKON CIA. LTDA.
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS CON PROYECTO Y CON FINANCIAMIENTO
5 AÑOS**

	0	1	2	3	4	5
INGRESOS	4.459.305	4.980.363	5.557.233	6.210.079	6.950.358	7.789.483
COSTO DE VENTAS	2.840.682	3.186.456	3.571.084	3.983.861	4.450.429	4.977.883
COSTO DE SERVICIOS	332.317	344.708	373.052	407.108	444.660	486.073
UTILIDAD BRUTA	1.286.306	1.449.199	1.613.096	1.819.111	2.055.269	2.325.527
GASTOS DE OPERACION	981.108	957.095	973.500	1.010.414	1.195.143	1.230.358
GASTOS ADMINISTRATIVOS	302.171	286.999	341.731	350.754	425.417	445.517
GASTOS COMERCIALES	393.085	396.292	430.570	440.617	530.722	523.493
GASTOS DE DISTRIBUCIÓN DE BODEGA	285.852	273.803	201.198	219.042	239.005	261.348
Utilidad Operacional	305.198	492.104	639.597	808.697	860.125	1.095.169
Otros egresos deducibles	-3.060	-3.417	-3.813	-4.261	-4.769	-5.345
Otros egresos No Deducibles	-30.306	-20.000	-20.000	-20.000	-20.000	-20.000
Gastos Financieros	-39.824	-106.076	-101.909	-97.115	-91.616	-85.303
Utilidad Ejercicio antes de Impuestos	232.009	362.611	513.875	687.321	743.741	984.521
	5%	7%	9%	11%	11%	13%
(-) 15% Participación Trabajadores	34.801	54.392	77.081	103.098	111.561	147.678
(-) 25% Impuesto a la Renta	56.878	82.055	114.198	151.056	163.045	214.211
(-) Anticipo Retenciones I.R. 2008:	40.392	54.375	60.592	67.610	75.555	84.543
(=) Total a Pagar al S.R.I.:	16.487	27.679	53.606	83.445	87.490	129.668
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	140.329	226.164	322.595	433.167	469.135	622.632

* Elaborado por : Galo Benitez

Para elaborar el estado de resultados se obtuvo algunos datos que son indispensables, como el costo de fabricación y ventas del año 2008, información que ha permitido proyectar a 5 años los estados de Pérdidas y Ganancias, tomando en consideración que al ser productos de costos altos se han manejado acuerdos y contratos con proveedores a largo plazo y esto permite mantener sus costos relativamente estables.

Los gastos de comercialización y específicamente los gastos de RRHH presentan un crecimiento en relación a ventas, ya que el personal de ventas percibe una comisión sobre las mismas, contratación de personal pues al abrir nuevos puntos de ventas se requerirá personal para la atención al cliente, por otro lado los gastos administrativos se ven afectados por la disminución arriendo tanto de oficinas (fabrica y bodega), arriendo mercantil por la compra de locales que se abrieron en el año 2009 indicados en el proyecto.

Los costos de bodega también se han visto reducidos ya que la creación de de la nueva infraestructura para fabrica y bodega a permitido disminuir el costo de personal pues al tener 3 bodegas se requiere de personal para el manipuleo del material, al unificar se redujo en un 30% este gasto antes mencionado.

Otro gasto que ha disminuido, es el gasto de arriendo y mantenimiento de las infraestructura de fábrica y bodega que hasta septiembre del 2009 hemos venido ocupando, que representó un gasto muy elevado en años anteriores.

Es necesario mencionar que el gasto de depreciación se verá incrementado con la implantación de proyecto, pues se ha desarrollado un plan de renovación de activos y adecuamiento de nuevos locales, a continuación se presenta el Balance General cerrado al 31 de diciembre del 2009, donde se refleja los primeros resultados reales que permitirán medir la efectividad y eficacia del proyecto.

5.6.6. BALANCE GENERAL 2009



GRUPO COMERCIAL TERMIKON
BALANCE GENERAL CONSOLIDADO
Al 31 DE DICIEMBRE 2009

		TERMIKON	
ACTIVOS			
ACTIVOS CORRIENTES			1.688.859,05
CAJA CHICA	700,00		
BANCOS	119.528,76		
CAJA-TARJETAS CREDITOS	-		
INVERSIONES	69.610,09		
DISPONIBLES		189.838,85	
CTAS POR COBRAR NO RELACIONADOS	22.420,83		
CTAS. POR COBRAR RELACIONADOS	66.386,64		
CTAS. POR COBRAR ACCIONISTAS	-		
CTAS. POR COBRAR RET. FUENTE	54.375,00		
EXIGIBLES		143.182,47	
INVENTARIOS	1.182.017,98		
MERCADERIA EN TRANSITO	1.430,97		
REALIZABLES		1.183.448,95	
PAGOS ANTICIPADOS	172.388,78		
OTROS ACTIVOS CORRIENTES		172.388,78	
ACTIVOS FIJOS			829.689,15
TERRENOS	289.529,37		
LICENCIAS DE EQUIPOS	0,00		
NO DEPRECIABLES		289.529,37	
EDIFICIOS	173.350,43		
MUEBLES Y ENSERES	133.131,52		
EQUIPOS DE OFICINA	20.674,32		
MAQUINARIA Y EQUIPO	237.693,02		
EQUIPOS COMPUTACION	54.837,50		
VEHICULOS Y EQUIPO TRANSPORTE	132.420,03		
OTROS ACTIVOS FIJOS	7.407,43		
DEPRECIACION ACUMULADA	-219.354,47		
DEPRECIABLES		540.159,78	
ACTIVOS DIFERIDOS			778,46
LEASINGL INMOBILIARIO	-		
LEASING VEHICULOS PRODUBANCO CAMIÓN	778,46		
AMORTIZACIÓN LEASINGL INMOBILIARIO	-		
AMORTIZACIÓN LEASING VEHÍCULOS	-		
ANTICIPO DE VIÁTICOS	-		
TOTAL ACTIVOS	2.392.607,82	-	2.519.326,66
PASIVOS			
PASIVOS CORRIENTES-CORTO PLAZO			934.111,82
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR LOCAL		341.706,97	
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR EXT.		167.994,81	
OBLIGACIONES BANCARIAS		373.428,06	
OBLIGACIONES CON ADM.TRIBUTARIA		-8.823,65	
OBLIGACIONES CON EMPLEADOS		43.066,68	
OBLIGACIONES CON EL I.E.S.S.		12.597,61	
OTRAS OBLIGACIONES		4.141,34	
PASIVOS NO CORRIENTES-LARGO PLAZO			240.650,69
PRESTAMOS ACCIONISTAS		45.545,57	
RELACIONADAS PEGOMARMI		70.000,00	
RELACIONADAS TERMIKON		0,00	
OBLIGACIONES CON EMPLEADOS A LARGO PLAZO		125.105,12	
PASIVO DIFERIDO			314.759,91
ANTICIPO DE CLIENTES		314.759,91	
TOTAL PASIVOS	-	-	1.489.522,42
PATRIMONIO			
CAPITAL		80.200,00	
RESERVAS		116.782,56	
RESULTADO DEL EJERCICIO		226.164,00	
UTILIDADES NO DISTRIBUIDAS		606.657,68	
TOTAL PATRIMONIO			1.029.804,24
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	-	-	2.519.326,66

* datos tomados del Balance General año 2009

* Elaborado por : Galo Benitez

5.6.7. FLUJO DE CAJA

4.5.1.4 Flujo de caja sin proyecto.



TERMIKON

**GRUPO COMERCIAL TERMIKON
FLUJO DE CAJA SIN PROYECTO
5 AÑOS**

Flujo Caja	0	1	2	3	4	5
(=) Ingresos x Ventas		4.640.277	4.830.537	5.030.659	5.241.259	5.462.995
(-) Egresos		4.343.752	4.490.410	4.655.995	4.860.060	5.043.793
(=) Flujo Operacional		296.525	340.127	374.665	381.200	419.202
(-) Egresos Financieros		41.440	43.139	44.926	46.807	48.787
(=) Utilidad API		255.085	296.988	329.739	334.393	370.415
(-) Impuestos 15% Trabajadores		38.263	44.548	49.461	50.159	55.562
(-) Impuesto 25% la renta		61.934	70.993	78.110	79.260	87.078
(=) Utilidad Neta		154.889	181.447	202.168	204.974	227.774
(+) Depreciación Nominal		33.097	33.097	33.097	33.097	33.097
(=) Flujo de Caja		187.986	214.544	235.265	238.071	260.871
TMAR	12%					
VAFE	805.658,91					

Elaborado por: Galo Benitez

4.5.1.5 Flujo de caja con proyecto sin financiamiento.



TERMIKON

**GRUPO COMERCIAL TERMIKON
FLUJO DE CAJA CON PROYECTO SIN FINANCIAMIENTO
5 AÑOS**

Flujo Caja	0	1	2	3	4	5
(=) Ingresos x Ventas	-675.565,00	4.980.363	5.557.233	6.210.079	6.950.358	7.789.483
(-) Egresos		4.531.019	4.941.449	5.425.643	6.115.002	6.719.659
(=) Flujo Operacional		449.344	615.784	784.436	835.356	1.069.824
(-) Egresos Financieros		44.477	49.629	55.459	62.070	69.564
(=) Utilidad API		404.867	566.155	728.977	773.286	1.000.260
(-) Impuestos 15% Trabajadores		60.730	84.923	109.347	115.993	150.039
(-) Impuesto 25% la renta		91.034	125.308	159.908	169.323	217.555
(=) Utilidad Neta		253.103	355.924	459.723	487.970	632.666
(+) Depreciación Nominal		61.425	61.425	61.425	61.425	61.425
(=) Flujo de Caja	-675.565,00	314.528	417.349	521.148	549.395	694.091
TMAR	12%					
VAFE	1.727.475					
VAN	1.051.910					
TIR	56,25%					
ID	2,56					

Elaborado por: Galo Benitez

4.5.1.6 Flujo de caja con proyecto y con financiamiento.



TERMIKON

GRUPO COMERCIAL TERMIKON FLUJO DE CAJA CON PROYECTO Y CON FINANCIAMIENTO 5 AÑOS

Flujo Caja	0	1	2	3	4	5
(=) Ingresos x Ventas	-675565	4.980.363	5.557.233	6.210.079	6.950.358	7.789.483
(-) Egresos		4.531.019	4.941.449	5.425.643	6.115.002	6.719.659
(=) Flujo Operacional		449.344	615.784	784.436	835.356	1.069.824
(-) Egresos Financieros		44.477	49.629	55.459	62.070	69.564
(=) Utilidad API		404.867	566.155	728.977	773.286	1.000.260
(-) 15% Impuestos Trabajadores		60.730	84.923	109.347	115.993	150.039
(-) 25 % Impuesto la renta		91.034	125.308	159.908	169.323	217.555
(=) Utilidad Neta		253.103	355.924	459.723	487.970	632.666
(+) Depreciación Nominal		61.425	61.425	61.425	61.425	61.425
(=) Flujo Caja		314.528	417.349	521.148	549.395	694.091
(+) Prestamos	439.992					
(-) Abono al Capital		66.563	75.882	86.506	98.617	112.423
(-) Interés		61.599	52.280	41.656	29.546	15.739
(+) Escudo Fiscal		22.330	18.951	15.100	10.710	15.739
(=) Flujo de caja con financiamiento	-235.573	208.695	308.138	408.086	431.943	581.668
% Desc. Accionistas	30%*12%	3,6%				
% Desc. Banco	70%*14%	9,8%				
TMAR		13%				
VAFE	1.274.872					
VAN	1.510.445					
TIR	115,91%					
ID	5,4					

Elaborado por: Galo Benitez

5.6.8. VAN

“El valor presente neto de un proyecto de inversión no es otra cosa que su valor medido en dinero de hoy o, en otras palabras, es el equivalente en dólares actuales de todos los ingresos y egresos, presentes y futuros, que constituyen el proyecto”¹⁹.

Podemos observar que el VAN, que permite manejar una mayor flujo de efectivo es el presenta la propuesta con financiamiento.

5.6.9. TIR

“La TIR corresponde a la tasa de interés generada por los capitales que permanecen invertidos en el proyecto y puede considerarse como la tasa que origina un valor presente neto igual a cero, en cuyo caso representa la tasa que iguala los valores presentes de los flujos netos de ingresos y egresos. La TIR es una característica propia del proyecto, totalmente independiente de la situación del inversionista, es decir, de su tasa de interés de oportunidad”²⁰

La TIR nos da a conocer la tasa más alta que un inversionista podría pagar sin perder dinero, si todos los fondos para el financiamiento de la inversión se tomaran prestados y el préstamo se pagara con las entradas en efectivo de la inversión a medida que se fuese produciendo.

¹⁹ BURBANO RUIZ; Jorge; ORTIZ GOMES; Alberto; Presupuestos Enfoque Moderno de Planeación y control de Recursos: MC GRAW HILL; Edición 2ds.: Santafé de Botota; 1995 pág 189.

²⁰ BURBANO RUIZ; Jorge; ORTIZ GOMES; Alberto; Presupuestos Enfoque Moderno de Planeación y control de Recursos: MC GRAW HILL; Edición 2ds.: Santafé de Botota; 1995 pág, 207.

5.6.10. ANÁLISIS FINANCIERO

PERSPECTIVA	TIPO	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES ESTRATEGICOS	Valor	INDICADOR SIN PROYECTO	Valor	INDICADOR CON PROYECTO	UND. MEDIDA
FINANCIERA	RENABILIDAD	Margen de utilidad bruta	<u>Utilidad Bruta</u> Ventas Netas	<u>1,312,811</u> 4,640,277	28%	<u>1,449,199</u> 4,980,365	29%	%
		Incremento de Utilidades	<u>Utilidad Operativos</u> Ventas Netas	<u>330,621</u> 4,640,277	28%	<u>492,104</u> 4,980,365	29%	%
		Margen de utilidad neta	<u>Utilidad despues imp.</u> Ventas Netas	<u>154,889</u> 4,640,277	3%	<u>226,164</u> 4,980,365	5%	%
		Margen Bruto	<u>Utilidad Bruta.</u> Gast. Operacionales x 100	<u>1,312,611</u> 981,989	13%	<u>1,449,199</u> 957,095	15%	%
		Márgenes de Contribución	<u>Venta Netas</u> Costo Neto	<u>4,640,277</u> 2,988,291	39%	<u>4,980,365</u> 3,220,926	41%	%
	LIQUIDEZ	Razón Circulante	<u>Activo Circulante</u> Pasivo Circulante	<u>2,201,725</u> 1,021,799	2.15	<u>1,688,859</u> 934,111	1.81	\$
		Prueba Acida	<u>Act. Circ-Inventa</u> Pasivo Circulante	<u>921,937</u> 1,021,799	0.90	<u>677,799</u> 934,111	0.73	\$
	ENDEUDAMIENTO	Endeudamiento	<u>Pasivos Terceros</u> Total Activo	<u>1,543,655</u> 2,413,555	64%	<u>1,489,522</u> 2,519,326	59%	%
		Endeudamiento sin ant. clientes	<u>Pasivos Terceros</u> Total Activo	<u>1,245,813</u> 2,413,555	52%	<u>1,174,763</u> 2,519,326	47%	%
		Cobertura de intereses	<u>Util Operación</u> Intereses Pagados	<u>330,621</u> 41,440	7.98	<u>492,104</u> 106,076	4.64	Veces
	APALANCAMIENTO	Apalancamiento financiero	<u>Pasivos Financieros</u> Patrimonio	<u>66,531</u> 869,900	8%	<u>373,458</u> 1,029,804	36%	%
		Apalancamiento total	<u>Pasivo Total</u> Patrimonio	<u>1,543,655</u> 869,900	77%	<u>1,489,522</u> 1,029,804	45%	%
	CRECIMIENTO	Rotación Activos totales	<u>Ventas</u> Activos totales brutos	<u>4,640,277</u> 2,416,555	1.92	<u>4,980,365</u> 2,519,326	1.98	Veces
		Utilidad sobre activos (ROA)	<u>Utilidad despues imp.</u> Activos totales	<u>154,889</u> 2,413,555	6%	<u>226,164</u> 2,519,326	9%	%
		Utilidad sobre patrimonio (ROE)	<u>Uti. despues imp.</u> Patrimonio	<u>154,889</u> 869,900	18%	<u>226,164</u> 1,029,804	22%	%

CAPÍTULO VI

6. EL BALANCED SCORECARD (BSC)

Balanced Scorecard (BSC) es un concepto que le ayudará a traducir la estrategia en acción. El BSC empieza en la visión y estrategia de la compañía. Los indicadores le ayudarán a medir los objetivos y las áreas críticas de la estrategia. De esta forma, el Balanced Scorecard es un sistema de medida del rendimiento, derivado de la visión y la estrategia, que refleja los aspectos más importantes de su negocio.

La estrategia de una organización describe de qué forma intenta crear valor para sus accionistas y clientes, la formulación y ejecución de la estrategia requiere que se contemple la alineación de sus activos tangibles e intangibles, ayudados con un sistema de medición que permita establecer parámetros claves que describan su estrategia para la creación de valor a largo plazo.

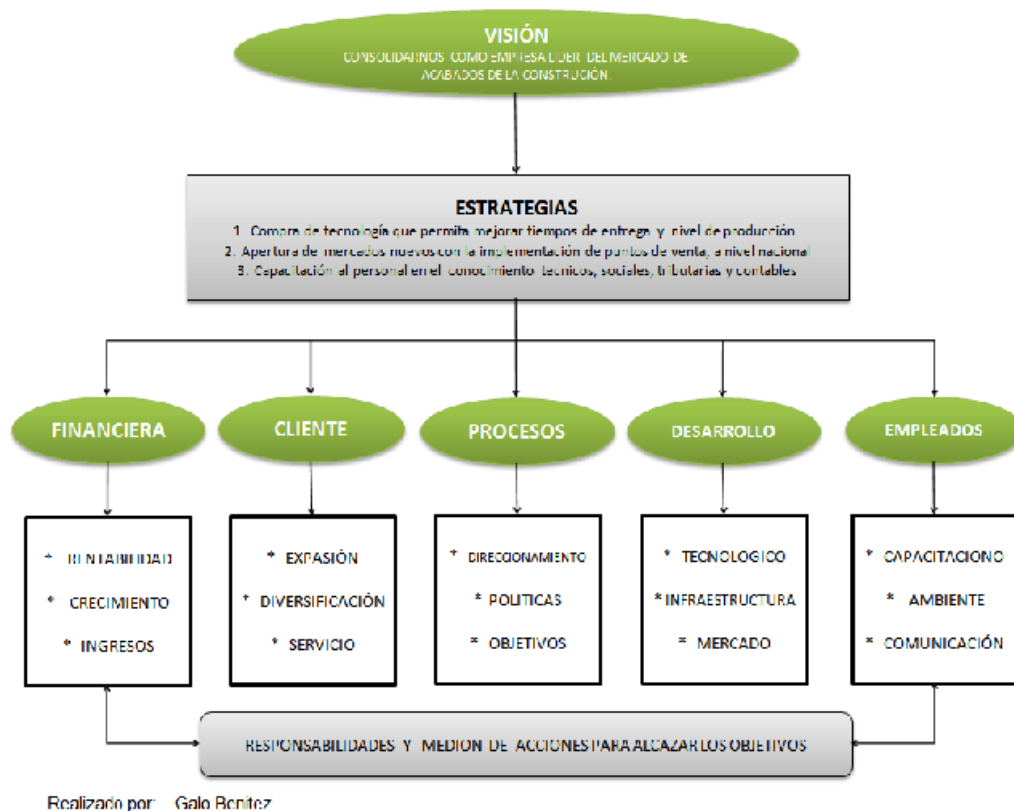
Una empresa con alto capital organizacional tiene una comprensión compartida de su visión, misión, valores y estrategia, cuenta con una dirección firme, ha creado una cultura de desempeño alrededor de la estrategia y comparte el conocimiento en toda la organización.

Las organizaciones describen las estrategias según sus planes financieros de ingresos y crecimiento de utilidades; otras consideran sus productos o servicios; otras por los clientes objetivos, mientras que otras hablaban de calidad y orientación al proceso o tienen en cuenta una perspectiva de recursos humanos, otras se enfocan en tecnología de la información o diseño de la organización y no toman en cuenta que en la actualidad se debe manejar una visión global de su empresa.

Los sistemas tradicionales de medida, centrados únicamente en elementos financieros, han sido desplazados Kaplan & Norton introdujeron cuatro

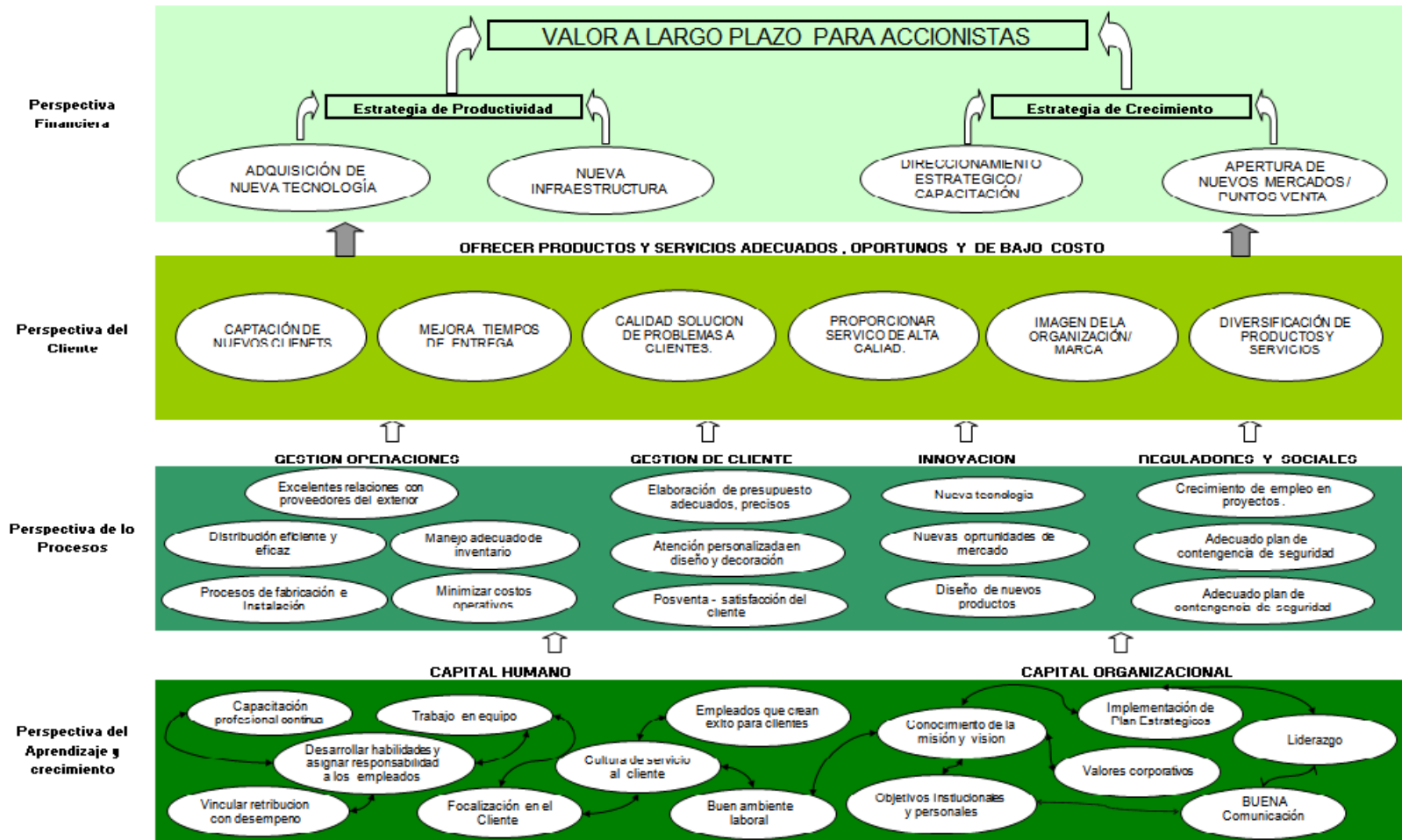
diferentes perspectivas para evaluar la actividad de una compañía:

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



El mapa estratégico del Balance Scorecard proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor, como una serie de relaciones de causa y efecto, guiados por mapas estratégicos de la organización, que se describen a continuación en la fig.14.

Figura 14 - ESQUEMA DEL MAPA ESTRATÉGICO DEL GRUPO COMERCIAL TERMIKON.



Elaborado: Galo Benitez

6.1. PERSPECTIVA FINANCIERA (ÓPTICA DE ACCIONISTAS)

En general, los indicadores financieros están basados en la contabilidad de la Compañía, y muestran el pasado de la misma, como consecuencia de la actuación de la empresa en el mercado.

Algunos indicadores frecuentemente utilizados son:

- Índice de liquidez.
- Índice de endeudamiento.
- Índice de Crecimiento.
- Índice de rendimiento del capital invertido.

6.2. PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero. Sin el estudio de las peculiaridades del mercado al que está enfocada la empresa no podrá existir un desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, ya que en gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, situación que es el efecto de clientes que repiten sus compras porque prefieren los productos que la empresa desarrolla teniendo en cuenta sus preferencias.

6.3. PERSPECTIVA DE PROCESOS

Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y logro de altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.

Se distinguen cuatro tipos de procesos:

- Procesos de Operaciones. Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costos, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.
- Procesos de Gestión de Clientes. Indicadores: Selección de clientes, captación de clientes, retención y crecimiento de clientes.
- Procesos de Innovación (difícil de medir). Ejemplo de indicadores: % de productos nuevos, % productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia.
- Procesos relacionados con el Medio Ambiente y la Comunidad. Indicadores típicos de Gestión Ambiental, Seguridad e Higiene y Responsabilidad Social Corporativa.

6.4. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE E INNOVACIÓN.

El modelo plantea los valores de este bloque como el conjunto de guías del resto de las perspectivas. Estos inductores constituyen el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender. Se critica la visión de la contabilidad tradicional, que considera la formación como un gasto, no como una inversión.

La perspectiva del aprendizaje y mejora es la menos desarrollada, debido al escaso avance dentro de la organización. De cualquier forma, la aportación del

modelo es relevante, ya que deja un camino perfectamente apuntado y estructura esta perspectiva. Clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en:

- Capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados). Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación, entre otros.
- Sistemas de información (sistemas que proveen información útil para el trabajo). Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, entre otros.
- Cultura (clima motivación para el aprendizaje y la acción). Indicadores: iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la empresa, entre otros.

Estas perspectivas se basan en la utilización de activos intangibles, lo que en toda compañía no es siempre la lógica de negocios. En algunas compañías los recursos tangibles son preponderantes en vez de los intangibles, lo que se trata es encajar este modelo en la empresa.

6.5. CARACTERÍSTIAS DEL CUADRO DE MANDO

En la actualidad debido a las turbulencias del entorno empresarial, influenciado en la mayoría de los casos por una gran presión competitiva, así como por un auge de la tecnología es cuando comienza a tener una amplia trascendencia.

Básicamente, y de manera resumida, podemos destacar tres características fundamentales de los Cuadros de Mando:

1. La naturaleza de las informaciones recogidas en él, dando cierto privilegio a las secciones operativas, (ventas, etc.) para poder informar a las secciones de carácter financiero, siendo éstas últimas el producto resultante de las demás.

2. La rapidez de ascenso de la información entre los distintos niveles de responsabilidad.
3. La selección de los indicadores necesarios para la toma de decisiones, sobre todo en el menor número posible.

En definitiva, lo importante es establecer un sistema de señales en forma de Cuadro de Mando que nos indique la variación de las magnitudes verdaderamente importantes que debemos vigilar para someter a control la gestión y medir el efecto en la organización como indicadores de desempeño en cuatro perspectivas independientes que se detallan a continuación:

Figura 14 CUADRO DE MANDO DE GESTION

PERSPECTIVA		OBJETIVOS	INDICADORES ESTRATEGICOS	META
FINANCIERA	Incremento en ventas		% de crecimiento en ventas	12%
			% Márgenes de Contribución	5
			ROA	-
Aumentar rentabilidad			Ingresos por nuevos productos y servicios.	45%
			Ingresos por nuevos clientes	30%
			Rotación de Activos totales	-
costo			Margen de utilidad bruta	-
			Incremento de Utilidades	-
			Margen de utilidad neta	-
			Margen Bruto	-
			Costo (en función de actividades)	-
			Costos por unidad de producción	-
			% De variación real vs. presupuesto	-
			Costos desarrollo del producto / capacidad disponible.	-
				-
CLIENTE	Satisfacción del Cliente Filtrar cliente no rentables Contribución de utilidades por segmento Proporcionar servicio de alta calidad Comprender el segmento Gestión de marca Servicio de calidad Lealtad a clientes		Retención de Clientes	80%
			% clientes no rentables	1%
			% Contribución por segmentos	-
			Encuesta de clientes	90%
			Participación de mercado por segmento	-
			Encuesta de clientes sobre conocimiento marca	-
			Tiempo utilizado para solucionar quejas y reclamos	-
PROCESOS	Mejora de procesos		Encuesta de clientes nuevos por recomendación	-
			porcentaje de rendimientos	-
			costos de inspección	-
Utilización del activo			Número de procesos eliminados	-
			Número fallas equipo nuevo	-
			% de Utilización de la capacidad	-
Calidad			% desperdicios	-
			Flexibilidad (gama de productos)	-
			Número de quejas del cliente	-50%
APRENDIZAJE	HUMANO	Mejorar el talento Atraer al mejor talento Desarrollo personal Desarrollo Organizacional Desarrollo de lideres	Porcentaje de entregas a tiempo	95%
			Tiempo de terminación de servicios	-
			Encuesta disposición del personal al cambio	-
INFORMACIÓN	Aplicación analítica Crear un clima para resultados Crear una fuerza de pensar alineadas		Rotación del personal	-
			Cobertura de habilidades	-
			Efectividad de la Gestión	-
CAPITAL ORGANIZACIONAL	Asegurar que todos los empleados conocen nuestro rumbo estratégico Comprender nuestro exclusivo modelo de negocio y nuestra contribución diferenciada. Crear alineación con objetivos personales Ejecución de estrategia		Número de proyectos dirigidos por equipos de trabajo	-
			Calidad en la información para gestionar la empresa	-
			Tiempos de entrega de información	-
			Encuesta a empleados sobre clima laboral	-
			Numero de empleados con foco en el negocio	-
			Encuesta a empleados sobre misión, visión.	-
			Encuesta conciencia estratégica	-
			Objetivos de empleados relacionados con BSC	-
			Retroalimentación	-

Elaborado por : Galo Benitez

CAPÍTULO VII

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. CONCLUSIONES

Termikon es una empresa familiar importadora de mármol, granito, porcelanato, cerámica y piedras naturales, con 17 años en el mercado, reconocida por la calidad de sus productos a nivel nacional. Es liderada por el Gerente - Propietario, quien posee el 97% del total de las acciones de la empresa, de profesión Arquitecto, quien cuenta con una amplia experiencia y conocimiento de sus productos.

Gracias al incremento de la demanda en el área de la construcción a raíz de la crisis económica de 1999, se ha desarrollado e incrementado el nivel de ventas y utilidades del negocio.

El clima laboral es una de las debilidades importantes, se observa personal desmotivado y carente de una cultura de servicio al cliente externo e interno, cuyo resultado es personal que no trabaja con el compromiso necesario para el cumplimiento de los logros y objetivos además de no conocer la visión y misión de la organización, carentes de canales de comunicación ágiles y oportunos entre los departamentos, el personal de cada área trabaja independientemente de acuerdo a como le estime conveniente para desarrollo de sus actividades (enfoque funcional).

Falta de políticas definidas para el desempeño de las actividades en los diferentes procesos de la organización, no existen índices de gestión que permitan evaluar y controlar el desarrollo y resultados de los procesos en la organización.

La alta dirección, mandos medios y personal operativo tienden a realizar su trabajo en forma reactiva para la resolución de problemas, apagando llamas de

los incendios que se producen día a día, en vez de buscar y encontrar las soluciones de raíz. No existe planificación estratégica, se trabaja en base a resultados que se obtienen de la información financiera anual.

Como un aporte valioso durante el desarrollo de esta investigación se pudo establecer una misión, visión, políticas, grupos de interés y principios que van de acuerdo con los objetivos y estrategias actuales de la organización.

Se ha logrado establecer un organigrama estructural.

Con el presente estudio se ha logrado detectar de raíz los problemas analizados, y proponer acciones correctivas que permitan mejorar su estructura obtener resultados más eficientes con menor costo.

Con la presente investigación se ha podido establecer una distribución apropiada de funciones, responsabilidades y obligaciones de los empleados, eliminando duplicación confusión por la falta de políticas, mejorando la integración e interrelación de sus diversas actividades.

Es necesario mencionar que al realizar el análisis uno de los aspectos positivos que se ha podido observar es la existencia de una estructura de procesos bien diseñado y el cumplimiento de mismo.

7.2. RECOMENDACIONES

Analizar la presente propuesta y ponerla en práctica a la brevedad posible para luego continuar con un proyecto general de levantamiento y mejoramiento de los procedimientos y actividades y satisfacer necesidades de clientes internos y externos.

La alta dirección no debe descuidar el análisis constante de las variables macro y microeconómicas para identificar nuevas oportunidades y amenazas y

considerar reformular sus estrategias de mercado, productos y ventajas competitivas; reforzar sus fortalezas permitirá mantenerse en el mercado y protegerse ante cualquier competidor potencial y más aún con rivales ya establecidos en su segmento.

Dejar de manejar un sistema de liderazgo autocrático, el trabajo en equipo es fundamental para direccionar el rumbo de la empresa, al igual que la asignación de las responsabilidades y redefinición de tareas para hacer partícipes todos los empleados de la razón de ser y aspiraciones de la organización.

Adopción de una nueva filosofía de satisfacción al cliente y mejora continua empezando por la alta dirección, es importante que estén convencidos y comprometidos a la necesidad del cambio y tengan el suficiente conocimiento para entender que la mala atención o servicio no se debe a los trabajadores, sino a la falta de decisiones oportunas por parte de la administración, de esta manera se pueden alinear esfuerzos y junto a los empleados tener otra visión y puedan generar mejoras en todas las áreas de la empresa.

Realizar programas de capacitación y educación anuales que generen el aprendizaje y crecimiento del recurso humano, que incluya cursos de motivación ligados a los problemas y retos de la empresa, donde se creen nuevas actitudes y aptitudes de las personas, y otros especializados en las áreas de ventas y atención al cliente, para que a su vez, se propicien nuevas ideas y perspectivas que son necesarias para la mejora continua.

Complementando a los programas de capacitación y educación se recomienda realizar evaluación de competencias al personal una vez al año, para revisar la evolución, y a su vez incentivarlo de acuerdo a resultados obtenidos en el cumplimiento de objetivos de la empresa.

Diseñar sistemas de comunicación adecuados, para facilitar el trabajo de los empleados y de la alta dirección (comunicación interna), y considerar mecanismos eficaces de información a los participantes de procesos básicos sobre el producto, consultas, contratos, atención de pedidos, modificaciones, atención a reclamos y retroalimentación del cliente (comunicación externa), esta información debe ser recabada de manera regular para que sea utilizada en las próximas acciones a mejora.

El trabajo de dirección es tomar decisiones que repercutan en el futuro y no apaguen fuegos en el día a día.

Diseñar planes concretos de trabajo bajo responsabilidades específicas, de tal forma que a lo largo del año se estén revisando los resultados de las acciones y en función de éstos se revise y se fortalezcan los planes y presupuestos anuales.

Establecer índices adecuados de gestión que permitan controlar el desarrollo de actividades y medir lo que es importante y clave en los procesos, en las personas y resultados que se quieren mejorar; en base a ellos tomar decisiones del accionar a lo largo del ciclo de negocio en los diferentes aspectos.

BIBLIOGRAFÍA

- CAGIGAL J. (2004). Finanzas de la Empresa. Ecuador: Qualityprint Cia. Ltda.
- HUMBERTO CANTÚ (2001). Desarrollo de una Cultura de Calidad. México: Mc Graw-Hill.
- BACA G. (1995). Evaluación de proyectos. México: McGraw Hill.
- CAGIGAL J. (2000). Gerencia financiera fundamentos. Ecuador: XEROX-PUCE.
- HILL C. (2001). Administración Estratégica. Colombia: McGraw-Hill
- PONCE, Agustín. Administración de Empresas Teoría y Práctica, Primera Edición, México, Editorial Limusa, 1966
- ANDER EGG Ezequiel, Técnicas de Investigación Social, Ed. El Cid, Buenos Aires, 1978.
- SANTESMASES Mestre, "Marketing-Conceptos y Estrategia", Editorial Pirámide, 1991, pág. 17
- Baptista, P., Fernández, C. y Hernández R., Metodología de la Investigación, México, MA Graw Hill, Segunda Edición, 2000, 487 Pág.
- PORTER Michael E. Ventaja competitiva (creación y sostenimiento de un Desempeño superior), editorial CECSA.
- PORTER Michael E. Estrategia Competitiva (Técnica para el análisis de los sectores industriales de la competencia). Editorial CECSA.
- ALVAREZ TORRES Martín G.. Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos. Primera Edición 1996 Panorama Edición. Col. San Rafael México, D.F.
- GOMEZ CEJAS, Guillermo, SISTEMAS ADMINISTRATIVOS, Análisis y Diseños, Editorial Mc Graw Gil. Año 1.997 Pág. 96 a la 103, 107 a la 117.
- CHIAVENATO, Idalberto. INICIACIÓN A LA ORGANIZACIÓN Y CONTROL. Editorial Mc Graw Gil. Año 1.993, Pág. 66 hasta 72.
- GÓMEZ RONDÓN, Francisco, SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS, Editorial Mc Graw Gil. Año 1.995, Pág. 104 hasta 114

- SPENDOLINI Michael J. Benchmarking Primera edición, 1994. Grupo Editorial Norma.
- Resolución riesgo operativo Superintendencia de Bancos y Seguros - Resolución No JB-2005-834 , pág 2-6
- KAPLAN, Roberts David P. Northon “ Mapas Estratégicos” gestión 200 Symnetics
- SERNA G., Humberto/ Gerencia estratégica/5ta Edición
- AVILA, José / Intr. A la administración/1ra Edición
- MORRISEY, George/pensamiento estratégico
- FRED, R. David/Conceptos de administración Estratégica.
- HILL, charles W., Jones Gareth R.,
- Mcgraw-Hill. Colombia