



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

FACULTAD DE ECONOMIA Y FINANZAS

CARRERA DE ADMINISTRACION FINANCIERA

Tesis de grado previo a la obtención del título de
Ingeniera en Administración Financiera

TEMA:

**Plan estratégico de importadora Madoba S.A. para mejorar su
competitividad y la rentabilidad en el periodo 2013 – 2017
Quevedo**

AUTORA

Gladys Gabriela Macías Alvarado

DIRECTOR DE TESIS

LCDO. Wilson Cerezo Segovia M.Sc.

QUEVEDO – ECUADOR

2014

DECLARACION DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHO

Yo, **Gladys Gabriela Macias Alvarado**, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Técnica Estatal de Quevedo, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Gladys Gabriela Macias Alvarado

1206249169

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS

El suscrito, **Lcdo. Wilson Cerezo Segovia M.Sc.**, Docente de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, certifica que la egresada **Gladys Gabriela Macias Alvarado**, realizo la tesis de grado previo a la obtención del Título de Ingeniera en Administración Financiera, titulada “**Plan Estratégico de Importadora Madoba S.A. para mejorar su Competitividad y la Rentabilidad en el Periodo 2013 – 2017 Quevedo**” bajo mi dirección, habiendo cumplido con las disposiciones reglamentarias establecidas para el efecto.

Lcdo. Wilson Cerezo Segovia Msc.

DIRECTOR DE TESIS



TUNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

TEMA:

**PLAN ESTRATEGICO DE IMPORTADORA MADоба S.A. PARA
MEJORAR SU COMPETITIVIDAD Y LA RENTABILIDAD EN EL
PERIODO 2013 – 2017 QUEVEDO**

Presentado al Consejo Directivo como requisito previo a la obtención del título de Ingeniería en Administración Financiera

APROBADO:

Ing. Enrique Vasquez Aguirre M.Sc.
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Lcdo. Harold Escobar Terán, M.Sc.
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Ing. Julia Fajardo Arriaga M.Sc.
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

QUEVEDO – LOS RÍOS – ECUADOR

2014

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a Dios por darme la vida y por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

A mis padres Guillermina y Martin por apoyarme en todo momento, por los valores que me han inculcado, y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida.

A mi mamita Gladys quien con mucho cariño, amor y ejemplo ha hecho de mí una persona con valores para poder desenvolverme en mi vida.

A mis hermanos: Martin y Ronaldo, por ser partes importante de mi vida, a mi tío Indalecio por darme su apoyo.

A mi Director de tesis Lcdo. Wilson Cerezo Segovia Msc. por su esfuerzo y dedicación quien con sus conocimientos, su experiencia y dedicación prestada durante el proceso y culminación de mi tesis.

También me gustaría agradecer a cada uno de mis maestros no sólo de la carrera sino de toda la vida, mil gracias porque de alguna manera forman parte de lo que ahora soy porque todos han aportado un granito de arena a mi formación y en especial a mi profesor Ing. Abraham Auhing Triviño Msc. por sus consejos, enseñanzas y más que todo por su amistad.

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a mi Dios quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

A mis padres, hermanos y demás familiares quienes con sus palabras de aliento no me dejaban decaer para que siguiera adelante y siempre sea perseverante y cumpla con mis ideales.

A mi amado hijo Panchito por ser mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día más y así poder luchar para que la vida nos depare un futuro mejor.

A mi mamita Gladys y a mi gran amigo Rene sé que desde el cielo siempre me cuidan y me guían para que todo me salga bien que aunque ya no se encuentren conmigo físicamente, siempre estarán presente en mi corazón, por haber creído en mí hasta el último momento.

A mis compañeros y amigos quienes sin esperar nada a cambio compartieron su conocimiento, alegrías y tristezas y a todas aquellas personas que estuvieron a mi lado apoyándome y lograron que este sueño se haga realidad. Quiero también dejar a cada uno de ellos una enseñanza que cuando se quiere alcanzar algo en la vida, no hay tiempo ni obstáculo que lo impida para poderlo LOGRAR

Para ellos: Muchas gracias y que Dios los bendiga.

(DUBLIN CORE) ESQUEMA DE CODIFICACIONES			
1	Título / Title	M	PLAN ESTRATEGICO DE IMPORTADORA MADOBA S.A. PARA MEJORAR SU COMPETITIVIDAD Y LA RENTABILIDAD EN EL PERIODO 2013 – 2017 QUEVEDO
2	Creador / Creator	M	Gladys Gabriela Macias Alvarado
3	Materia / Subject	M	Ciencias Empresariales; Carrera De Ingeniería En Administración Financiera.
4	Descripción / Description	M	La presente investigación se realizó en el cantón Quevedo, Provincia de los Ríos, con el objetivo de realizar un Plan Estratégico de Importadora Madoba s.a. para mejorar su competitividad y la rentabilidad en el periodo 2013 – 2017 Quevedo.
5	Editor / Publisher	M	F.C.E.; Carrera de Administración Financiera
6	Colaborador / Contributor	O	Ninguno
7	Fecha / Date	M	09/05/2013
8	Tipo / Type	M	Tesis de grado
9	Formato / Format	R	Programas: Word 2010; Pdf; Excel 2010; Power Point
10	Identificador / Identifier	M	gaby.al.v@hotmail.com
11	Fuente / Source	O	Habitantes del Cantón Quevedo
12	Idioma / Language	M	Español
13	Relación / Relation	O	Ninguno
14	Cobertura / Coverage	M	El Plan Estratégico se realizara en Importadora Madoba de la ciudad de Quevedo
15	Derechos / Rights	M	Ninguno
16	Audiencia / Audience	O	Tesis de grado

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada		i
Declaración de Autoría y Cesión de Derecho		ii
Certificación del Director de Tesis		iii
Tribunal de Tesis		iv
Agradecimiento		v
Dedicatoria		vi
Dublín Core		vii
Índice de Contenido		viii
Índice de Cuadros		xiii
Índice de Gráficos		xiv
Resumen Ejecutivo		xv
Abstrac		xvi
CAPITULO I	Marco Contextual de la Investigación	
1.1.	Introducción	2
1.1.1.	Problematización	3
1.1.2.	Planteamiento del Problema	3
1.1.2.1.	Diagnostico	5
1.1.2.2.	Causas	5
1.1.2.3.	Efectos	5
1.1.2.4	Pronostico	5
1.1.2.5	Control de Pronostico	5
1.1.3.	Formulación del Problema	6
1.1.3.1.	Sistematización del Problema	6
1.1.4.	Justificación	6
1.2.	Objetivos	9
1.2.1.	General	9
1.2.2.	Específicos	9
1.3.	Hipótesis	10
1.3.1.	General.	10

1.3.2.	Específicas	10
CAPITULO II	Marco Teórico	11
2.1.	Fundamentación Teórica	12
2.1.1.	Plan Estratégico	12
2.1.2.	Etapas de Elaboración de Plan Estratégico	12
2.1.2.1.	Declaración de Objetivos Corporativos	13
2.1.2.1.1.	Misión Estratégica	13
2.1.2.1.2.	Visión Estratégica	13
2.1.2.1.3.	Valores Estratégicos	14
2.1.2.2.	Análisis de la Situación	14
2.1.2.3.	Diagnóstico de la Situación	15
2.1.2.3.1	Análisis DAFO	15
2.1.2.4.	Elección de Estrategias	15
2.1.2.5.	Planes de Acción	16
2.1.3.	Ventajas de un Plan Estratégico	17
2.1.4.	Estrategia	17
2.1.5.	Acciones Estratégicas	18
2.1.6.	Objetivos Estratégicos	18
2.1.7.	Proceso de Administración Estratégica	19
2.1.8.	La Competitividad	19
2.1.9.	La Competitividad Empresarial	19
2.1.10.	Competitividad en Precios o en Otros Factores	20
2.1.11.	Ventajas Comparativas y Ventajas Competitivas	20
2.1.12.	Análisis de la Cadena de Valor	21
2.1.13.	Rentabilidad	21
2.1.14.	Estudio Económico – Financiero	21
2.1.15.	VAN	22
2.1.16.	TIR	22
2.1.17.	Flujo de Efectivo	23
2.1.18.	Relación Costo Beneficio	23
2.1.19.	Punto de Equilibrio	24
2.2.	Fundamentación Conceptual	24

2.3	Fundamentación Legal	30
2.3.1	Compañía Anónima	30
2.3.2	Ley Orgánica de Defensa del Consumidor	39
CAPITULO III	Metodología de la Investigación	53
3.1.	Materiales y Métodos	54
3.1.1.	Materiales	54
3.1.1.1	Equipos	54
3.1.1.2	Material Didáctico	54
3.1.1.3.	Material Bibliográfico	54
3.1.2.	Métodos	54
3.1.2.1.	Método Analítico	55
3.1.2.2.	Método Deductivo	55
3.1.2.3.	Método Inductivo	55
3.2.	Tipo de Investigación	55
3.2.1.	Investigación Descriptiva	55
3.2.2.	Investigación Aplicada	56
3.2.3.	Investigación de Campo	56
3.3.	Diseño de Investigación	56
3.4.	Población o Muestra	56
3.4.1	Población	56
3.4.2	Muestra	57
CAPITULO IV	Resultados y Discusión	58
4.1.	Factores Internos y externos	59
4.1.1.	Las Acciones Estratégicas	60
4.1.1.1	Competencia	60
4.1.1.2.	Eficiencia Administrativa	60
4.1.1.3.	Ventajas Competitivas	60
4.1.1.4.	Objetivos	60
4.1.1.5.	Factores Claves para el éxito	61
4.1.1.6.	Perspectivas del Sector	61
4.1.1.7.	El crecimiento de los usuarios	61
4.1.1.8.	Visión general de nuestro producto y servicio	62

4.1.2.	Análisis del Estudio de Mercado	62
4.1.3.	Estado de Resultados	73
4.1.4.1.	Flujo de Caja Proyectado	74
4.1.5.	Punto de Equilibrio	75
4.1.6.	Calculo del VAN, TIR y Beneficio Costo	76
4.1.6.1.	Valor Actual Neto	76
4.1.6.2.	Tasa Interna de Retorno	76
4.1.6.3.	Relación Beneficio – Costo	76
4.1.7.	Plan Estratégico de Importadora Madoba	77
4.1.7.1.	Misión	77
4.1.7.2	Visión	77
4.1.7.3.	Objetivos	77
4.1.7.4.	Valores	77
4.1.7.4.1.	La Formalidad	77
4.1.7.4.2.	La Cultura de Servicio	78
4.1.7.4.3.	La Creación del Valor	78
4.1.7.4.4.	La Ética	78
4.1.7.4.5.	El Respeto por las personas	78
4.1.7.4.6.	La Honestidad	78
4.1.7.4.7.	La Lealtad	78
4.1.7.5	Análisis Situacional de Importadora Madoba S.A.	79
4.1.7.6.	Estrategias	80
4.1.7.6.1.	Posicionarse en el mercado	81
4.1.7.6.2	Obtener una rentabilidad adecuada	81
4.1.7.6.3.	Captar nuevos clientes del mercado meta	81
4.1.7.7.	Políticas Empresariales	81
4.1.7.7.1.	Políticas Generales	82
4.1.7.7.2.	Políticas de Calidad	82
4.1.7.7.3.	Políticas de Servicio	82
4.1.7.7.4	Políticas de Comunicación	82
4.1.7.7.5.	Políticas de Gestión Humana	82
4.1.7.7.6.	Plan de Acción y Evaluación del Plan	83

4.2.	Discusión	87
CAPITULO V	Conclusiones y Recomendaciones	89
5.1.	Conclusiones	90
5.2.	Recomendaciones	91
CAPITULO VI	Bibliografía	92
6.1.	Literatura citada	93
6.2.	Linkografía	94
CAPITULO VII	Anexos	95
7.1	Anexos	96

ÍNDICE DE CUADROS

CUADROS	PÁGINA
1. FODA	59
2. Motivo de Compra	63
3. Promociones al momento de Comprar	64
4. Forma de Pago	65
5. Frecuencia de Compra	66
6. Características al momento de Comprar	67
7. Forma de visitar un Almacén Comercial	68
8. Experiencia en el área de Ventas	69
9. Almacén Competitivo	70
10. Aspecto Competitivo	71
11. Medios de publicidad	72
12. Estado de Resultados Proyectado	73
13. Flujo de Caja Proyectado	74
14. Análisis Situacional	79
15. Plan de Acción y Evaluación	83

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICOS	PÁGINA
1. Motivo de Compra	63
2. Promociones al momento de Comprar	64
3. Forma de Pago	65
4. Frecuencia de Compra	66
5. Características al momento de Comprar	67
6. Forma de visitar un Almacén Comercial	68
7. Experiencia en el área de Ventas	69
8. Almacén Competitivo	70
9. Aspecto Competitivo	71
10. Medios de publicidad	72

RESUMEN EJECUTIVO

El trabajo de investigación aquí presentado fue realizado para la empresa Importadora Madoba S.A, la cual se encuentra ubicada en la ciudad de Quevedo y cuya actividad principal es la comercialización de electrodomésticos, equipos forestales, muebles y motos.

El estudio que se realizó en Importadora Madoba S.A, le servirá a esta para mejorar su nivel competitivo debido a que fundamentará su plan estratégico en temas y conceptos de vanguardia que le ayudarán a generar ventajas competitivas diferenciadoras para poder competir a nivel local y nacional logrando suplir las necesidades y cumplir con las expectativas de la razón de ser de cualquier organización como son los clientes.

Para ello es necesario realizar en primer instancia una investigación y análisis exhaustivo sobre los procesos y productos de la empresa para conocer con claridad las expectativas y necesidades de los clientes así como la percepción que tienen estos de la empresa. Los beneficios que adquirirá la empresa se notarán en el incremento de las ventas, las utilidades a futuro y en la identificación de nuevas oportunidades de mercado.

ABSTRAC

The investigation work presented was realized for the Madoba enterprise S.A, located in the Quevedo city and its main activity is the commercialitation of household appliances like this agroforestales equipments, movables and motorbikes.

The study that I realized in the Madoba enterprise S.A. would serve to best its competitive level since it will found its strategy plan, about issues and concepts of progress and help it to generate competitive advantages to compete here and other countries and so, to satisfy its expectatives.

It is there for necessary to realize at first an investigation and a very deep analysis about the processus and products of the enterprise to know clearly the expectatives of the customers. So that the perception that customers have of the enterprise.

All profit that the enterprises have, it will be in the sellings, the utilities in the future, and for the identification of new opportunities of market.

CAPÍTULO I

MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

La planeación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo, que no va a resolver todas las incertidumbres, pero que permitirá trazar una línea de propósitos para actuar en consecuencia, este plan estratégico debe considerar los fenómenos de agresiva competencia manifestados en la proliferación de empresas que prestan el mismo servicio.

Actualmente, en Importadora Madoba S.A no se aplica esta herramienta administrativa en sus procesos, sino que, se siguen lineamientos tradicionales de administración, la meta esperada se centra en lograr que la aplicación de este modelo, sea un apoyo importante para la empresa, en un nuevo giro en la realización de sus actividades.

El diseño de dicho modelo, no se vuelve una labor exclusiva del administrador, pues involucra de manera integral a todos los empleados, ya que de ellos depende en gran medida, el correcto funcionamiento del cambio hacia la competitividad y rentabilidad de Importadora Madoba S.A.

El Plan Estratégico servirá como un mecanismo que les facilite y haga más eficaz y eficiente el desempeño de sus labores, poniendo en práctica las diferentes estrategias de planeación, a fin de lograr un mayor grado de competitividad y rentabilidad en el área comercial de la Ciudad de Quevedo.

Como primer paso en Importadora Madoba S.A debe planificar su implementación e inducirlo como una cultura entre el recurso humano e institucionalizarlo en todos sus procesos, internos y externos, y enfocarlos hacia el cliente. La elaboración de esta propuesta proporciona a la empresa, un instrumento que contiene los lineamientos generales para la aplicación del plan estratégico.

El presente proyecto está compuesto por siete capítulos:

En el capítulo I. es el marco contextual de la investigación, se tomó en cuenta temas como; introducción, problematización, planteamiento del problema, diagnóstico, causas, efectos, pronóstico, control de pronóstico, formulación del problema, justificación, objetivos e hipótesis.

En el capítulo II. Se describen tres temas; 1) fundamentación teórica, en dónde se citan autores en relación al tema de estudio; 2) fundamentación conceptual, que incluye definiciones y conceptos; 3) fundamentación legal, en la cual se citan artículos de leyes y normas referentes al tema.

El capítulo III. Hace referencia a los métodos, tipos, diseño, técnicas, fuentes de investigación, población y muestra que se emplearon en el presente trabajo.

En el capítulo IV. Se efectúa el análisis e interpretación y discusión de los resultados obtenidos de la investigación.

En el capítulo V. se efectúa las conclusiones y recomendaciones, que se obtuvieron luego de haber realizado el análisis de los resultados.

En capítulo VI. Se detalla la fuente bibliográfica que sustenta las teorías, conceptos, definiciones y artículos investigados en la presente tesis.

En el capítulo VII. Se anexa el formulario de encuestas y matrices empleadas para facilitar el proceso de investigación.

1.1.1 Problematización

1.1.2. Planteamiento del Problema

En un mundo que tiende a la globalización, cada empresa y actividad económica debe competir con sus similares ubicadas en cualquier lugar del mundo. Para sobrevivir, deben transformar las ventajas comparativas en ventajas competitivas.

Por ello, los países que se abren al comercio exterior deben diseñar una serie de medidas macroeconómicas que permitan a las empresas privadas desarrollar ventajas competitivas sin restricciones. Las ventajas competitivas son pasajeras, van cambiando en la medida que los competidores cambian sus estrategias, los países sus regulaciones y los bloques su organización interna. .

Los países industrializados tienen que diversificarse internacionalmente en la producción para mantener su competitividad, ampliando también el rango de productos y procesos a fabricar internacionalmente.

El Reporte Global de Competitividad 2013-2014, publicado por el Foro Económico Mundial el país mejoró su posición en 15 puestos comparado con el año anterior, ubicándose en el puesto 71 de entre 148 economías.

Los resultados son confirmados por los empresarios nacionales, quienes afirman en un 60% que el Ecuador ha mejorado su nivel de competitividad en el último año en comparación con los demás países de la región. Este indicador tuvo un cambio significativo con respecto a la encuesta realizada el año anterior, en la cual solo el 40% de los empresarios compartían esta visión (www.deloitte.com).

En la actualidad la Importadora Madoba S.A de la ciudad de Quevedo no se ha proyectado con un Plan Estratégico para mejorar la competitividad a corto, mediano y largo plazo, esto ha generado una disminución de clientes debido a la problemática que está sucediendo actualmente por la inestabilidad dentro del mercado, el endeudamiento a gran escala. Por tal motivo, las ventas no son las esperadas por los accionistas.

¿Cuál es el problema? Importadora Madoba S.A cada vez más se encuentra con un número mayor de competidores lo cual representa compartir el mercado, perder posicionamiento y disminución en las ventas.

La empresa busca a través de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación tener estrategias que ayuden a establecer un mejor contacto manteniendo una buena relación con el cliente, lo anterior se plantea con la intención de lograr una ventaja competitiva diferenciadora en el mercado local,

aprovechando los continuos cambios donde las empresas logran gran flexibilidad y capacidad de adaptación del entorno son las que logran sobrevivir y permanecer a largo plazo en el mercado para competir y buscar el éxito de la organización.

Estas decisiones estratégicas estarán orientadas hacia el futuro de la organización en conjunto con proveedores, equipo humano, clientes, esto da paso a la formación de grupos de personas los cuales al llegar a comprender el propósito común se vuelven equipos de trabajo, orientando la organización al logro alcanzando la efectividad y eficacia organizacional.

1.1.2.1 Diagnóstico

1.1.2.2 Causas

- El desconocimiento del direccionamiento de la empresa
- Carencia de Capacitación de los Empleados
- Inadecuado manejo de Métodos para el Análisis Financiero

1.1.2.3. Efectos

- Poca especialización Administrativa
- Rentabilidad de la Empresa
- Imposibilita obtener Solvencia, Liquidez y Rentabilidad

1.1.2.4. Pronóstico

La empresa no ha desarrollado estrategias de mercado en donde se puedan establecer precios competitivos y alianzas estratégicas, por lo que tampoco ofrecen un buen servicio al cliente y no permite el replanteamiento de las estrategias lo que afectara a su permanencia en el mercado.

1.1.2.5. Control del Pronóstico

La empresa define nuevas estrategias de mercado para el incremento de la fuerza de ventas con un personal totalmente capacitado para una buena atención al cliente lo que permite mejorar su competitividad y rentabilidad.

1.1.3. Formulación Del Problema

De acuerdo con el planteamiento anterior se puede definir el problema actual que enfrenta la empresa Importadora Madoba S.A de la siguiente forma:

¿Cómo formular un plan estratégico en la empresa para lograr mejoras en sus procesos competitivos con horizonte de tiempo?

1.1.3.1. Sistematización Del Problema

¿Cuál es el Plan Estratégico que se manejará para lograr Competitividad?

¿Qué herramientas se utilizarán para lograr el estudio eficaz del entorno interno y externo?

¿Qué mecanismos permitirán conocer en la etapa de adecuación las estrategias trazadas para la empresa Importadora Madoba S.A?

En este sentido la planeación estratégica es una herramienta que les ayudará a lograr los objetivos, generando una administración eficiente que permita mejorar la competitividad e incrementar la rentabilidad de la empresa y ser más eficiente en sus actividades comerciales.

1.1.4. Justificación

El estudio que se realizará en Importadora Madoba se considera importante, porque permite tener como apoyo un plan estratégico que le ayude a lograr mejores oportunidades de competir y proyectarse en el futuro adaptándose a las

necesidades del entorno, pues están conscientes de que han venido realizando las cosas de manera informal, es decir basándose en la experiencia, sin ninguna directriz o política que fije de manera clara hacia dónde quieren llegar.

El porvenir de las decisiones actuales y la observación de las posibles alternativas, se convertirán en la base para tomar decisiones.

Los clientes son altamente beneficiados, por todos los esfuerzos se dirigen a ellos. Al brindar un servicio considerado de calidad, los clientes serían los principales voceros de la empresa, esto incrementaría las oportunidades de expansión de servicios.

Los beneficios que adquirirá la empresa serán notados en el incremento de las ventas y de las utilidades a futuro, en la identificación de nuevas oportunidades de mercado, en la minimización de riesgos y en el conocimiento y buen nombre de la empresa, por la relación directa que tendrá con cada cliente y la fidelización que se logrará a través de estos procesos.

En las últimas tres décadas el comercio mundial ha duplicado el crecimiento del producto; las empresas transnacionales se han ubicado en función de la rentabilidad a largo y lo ancho del mundo; se ha agigantado la inversión directa extranjera; se ha dado un importante transferencia de tecnología y las materias primas recientemente han revertido los tradicionales términos desfavorables del intercambio; sobre todo, por la inusitada celeridad de la Globalización se requiere con urgencia de una institucionalidad mundial vigorosa que le de orientación a la mencionada Globalización; donde primen los compromisos de solidaridad y no de desintegración mundial y en donde se dé a plenitud el consenso entre el Grupo de Países Industrializados y los países en desarrollo,

Hay que hacer una cruzada para la transferencia de ciencia y tecnología en la cual los países más ricos por lo menos transfieran otro 1% del Producto Interno Bruto para Investigación para el Desarrollo hacia los países en desarrollo.

Se impone un vigoroso proceso de integración, como el de Unión de Naciones Suramericanas, para establecer una armonía y equilibrio nuevo de poder mundial, en la que América del Sur y América Latina, por su biodiversidad,

representen la mejor forma de desarrollo humano y sustentable, en esta aventura, serán vitales, las estrategias de desarrollo y de integración y los planes indicativos.

En un mercado tan competitivo debe de ser preponderante conocer cómo un plan estratégico puede llegar a crear un factor crítico para que la empresa mejore sus procesos internos y cambie a una filosofía completamente diferente acerca de cómo se hacen las cosas, conscientes de que el cambio es vital y aunque se cuente con recursos que optimicen el funcionamiento de la estructura de la empresa, la calidad garantiza mayor permanencia en el mercado.

1.2. Objetivos

1.2.1 General:

Elaborar un Plan Estratégico de Importadora Madoba S.A para mejorar su competitividad y la rentabilidad en el periodo 2013 - 2017 Quevedo.

1.4.2 Específicos:

- Definir los factores externos e internos del entorno que permitan determinar las necesidades en Importadora Madoba S.A del año 2013 – 2017.
- Obtener las acciones estratégicas necesarias para el logro de los objetivos estratégicos.
- Determinar los aspectos que se utilizan para obtener la competitividad y rentabilidad.

1.3. Hipótesis

1.3.1. General

La elaboración de un Plan Estratégico permitirá establecer un mejor manejo de estrategias y llegar a través de esto a obtener una mejor Competitividad y Rentabilidad en Importadora Madoba S.A del año 2013 al 2017.

1.3.2. Específicas.

- El definir los factores externos e internos del entorno permitirán determinar las necesidades en Importadora Madoba S.A del año 2013 – 2017.
- El obtener las acciones estratégicas necesarias ayudara al logro de los objetivos estratégicos.
- El determinar los mecanismos que se utilizan permitirá obtener la competitividad y rentabilidad.

✓ Variables

Dependientes

- ✓ Definición de factores
- ✓ Obtención de Acciones Estratégicas
- ✓ Estudio de los mecanismos para obtener Competitividad y Rentabilidad.

Independientes

- ✓ Factores Internos y Externos del entorno.
- ✓ Objetivos Estratégicos
- ✓ Competitividad y Rentabilidad.

CAPÍTULO II
MARCO TEORICO

2.1. Fundamentación Teórica

2.1.1. Plan Estratégico

El plan estratégico constituye la herramienta en la que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado hoy (es decir en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia a lo que hará en los tres próximos años, para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés.

En la jerga de la gestión empresarial hay palabras que, si bien se refieren normalmente a realidades ya conocidas e incluso coloquiales, son capaces de concentrar en un solo término conceptos y principios empresariales de difícil, compleja o prolija definición en cualquier idioma, **(Sainz de Vicuña 2009)**.

El plan estratégico es un excelente ejercicio para trazar las líneas que marcaran el futuro de nuestra empresa. Debemos ser capaces de diseñar el provenir de la empresa y, lo que es más importante, transmitir estas pautas, contrastarlas y convencer al resto de los agentes que interactúan con la organización de cuál es el camino hacia el éxito.

El plan estratégico es, por lo tanto, un documento cuya elaboración nos obligará a plantearnos dudas acerca de nuestra organización, de nuestra forma de hacer las cosas y a marcarnos una estrategia en función de nuestro posicionamiento actual y del deseado, **(Martínez, Mila, 2012)**.

2.1.2. Etapas de Elaboración de Plan Estratégico

Para abordar correctamente el diseño de un plan estratégico es necesario profundizar en diversas etapas basadas en el análisis y en la toma de decisiones; podemos identificar dichas etapas como se detalla a continuación:

- Declaración de Objetivos Corporativos
- Análisis de la Situación
- Diagnóstico de la Situación
- Elección de Estrategias

- Planes de Acción

2.1.2.1. Declaración de Objetivos Corporativos son decisiones relacionadas con la razón de ser de nuestra empresa, denominada “Misión”, con los objetivos que nos gustaría alcanzar, denominada “Visión”, con los valores en los que creemos y que compartimos en nuestra empresa, “Valores”.

2.1.2.1.1. Misión Estratégica es el punto de partida de la actividad de la empresa cuya definición tiene que ver mucho con el negocio de la misma.

La misión expresa la razón de ser de la empresa y su objetivo primordial. Constituye la auténtica declaración de principios corporativos, y es aconsejable que está redactada explícitamente; en el desarrollo de la actividad empresarial conviene tener claro desde el principio todos los aspectos que componen la misión (**Vértice, 2009**).

La misión es el elemento clave de la organización porque otorga una imagen estratégica cien por ciento aceptable. La misión como se mencionó anteriormente, se establece ya sea con un enfoque orientado a la mercadotecnia (estratégico) o bien orientado a la producción (operativo). Conviene utilizar la misión con el enfoque de mercadotecnia, porque lo que persigue este concepto es que a través de la delineación de una frase bien hecha, se transmita una imagen estratégica de la organización y que en comparación del enfoque de la misión orientado a la producción, toda organización produce bienes y servicios (**Castro C. 2010**).

2.1.2.1.2. Visión Estratégica es la capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, con el propósito de optimizar las fortalezas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para visualizar y conducir la empresa o el área a cargo como un sistema integral, para lograr objetivos y metas retadores, asociados a la estrategia corporativa (**Alles M. 2010**).

Es una imagen de lo que los miembros de la empresa quieren que esta sea, o llegue a ser y para que sea válida, debe basarse en tres elementos:

- ✓ Un concepto enfocado, que proporcione valor y que las personas perciban como real.
- ✓ Una sensación de propósito noble, de algo que impulse a las personas a comprometerse con ello.
- ✓ Una probabilidad verosímil de éxito, que se perciba posible y alcanzable de modo que las personas luchen por alcanzar su logro **(Matilla K. 2010)**.

2.1.2.1.3. Valores Estratégicos son los principios de cualquier cultura empresarial. Como esencia de la filosofía que la empresa tiene para alcanzar el éxito, los valores proporcionan un sentido de dirección común a todos los empleados y establecen directrices para su comportamiento diario. Esos valores determinan el tipo de héroes que tendrá la empresa y, con frecuencia, son esos héroes quienes implantan y difunden los valores **(Díaz S, 2009)**.

Se puede definir el valor como un “objeto de actitud y comportamiento”. En otros términos, una palabra cargada de connotaciones que lleva a las personas a comportarse, moverse y actuar de una determinada manera **(Granjo J, 2010)**.

2.1.2.2 Análisis de la Situación en esta etapa se tendrá en cuenta tanto la situación externa, representada por el mercado y nuestros competidores, así como la situación interna, es decir las debilidades y fortalezas de nuestra empresa.

- ✓ Análisis Externo debe incluir todos los factores (oportunidades y amenazas) que afectan a la demanda actual y especialmente a la futura que podría satisfacer la empresa en el marco de su misión.
- ✓ Análisis Interno nos permitirá descubrir las fortalezas y debilidades internas, en oposición al de los factores externos a la empresa **(Sallenave 2012)**.

2.1.2.3 Diagnostico de la Situación es la conclusión del análisis anterior y supone la identificación de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno así como nuestros puntos fuertes y débiles con relación a nuestros competidores.

2.1.2.3.1 Análisis DAFO es una metodología para estudiar la situación competitiva de una organización a través del análisis de su entorno y de sus características internas. Se trata de construir una matriz de 2*2 donde en cada celda se identifiquen las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades que afectan a la empresa. **(Villacorta, 2010)**.

Es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información relativa al negocio, útil para examinar sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Los objetivos que se persiguen con este análisis son convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades **(Altair 2011)**.

2.1.2.4 Elección de Estrategias las diferentes estrategias corporativas y funcionales que deben abordarse en un plan estratégico son las siguientes:

- ✓ Definición del Negocio se toman decisiones sobre qué productos concretos vender o qué servicios prestar, a qué precios, como vamos a lograr una ventaja frente a los demás competidores **(Correa A, 2009)**.
- ✓ Estrategias Competitivas se tendrán en cuenta aspectos como la diferenciación y especialización – concentración en un segmento del mercado. Lo más habitual es el que el pequeño comercio adopte la especialización y la concentración en el cliente potencial de su zona de influencia como estrategia competitiva.
- ✓ Estrategia de Crecimiento es una estrategia corporativa con la que se tratan de incrementar las operaciones de la organización acrecentando el número de productos que ofrece o los mercados que atiende. Al seguir una meta de crecimiento la organización aumenta sus ingresos por

ventas, número de empleados, participación en el mercado y otras medidas cuantitativas. **(Robbins Stephen 2009)**.

- ✓ Estrategia de Cartera se ocupa de marcar las metas del proyecto a largo plazo. Se toman las grandes decisiones, como la de entrar en nuevos mercados, crecer, desinvertir, mantenerse o retirarse de negocios concretos.
- ✓ Estrategias Funcionales respaldan las estrategias empresariales. Para las organizaciones que tienen departamentos funcionales tradicionales como manufactura, marketing, recursos humanos, investigación y desarrollo, y finanzas, estas estrategias tienen que apoyar la estrategia empresarial. **(Medina, Correa 2009)**.

2.1.2.5. Planes de Acción están formados por el conjunto de las actividades que se deberán efectuar para facilitar el logro de las metas (específicas y cuantificas)

Son instrumentos gerenciales de [programación](#) y [control](#) de la ejecución anual de los [proyectos](#) y actividades que deben llevar a cabo las dependencias para dar cumplimiento a las [estrategias](#) y proyectos establecidos en el [Plan](#) Estratégico. En general, los planes se estructuran principalmente mediante proyectos de [inversión](#), sin embargo, un plan debe contener también, el [desarrollo](#) de las Tareas específicas.

Dichos planes, en líneas generales, colocan en un espacio definido de [tiempo](#) y [responsabilidad](#) las tareas específicas para contribuir a alcanzar [objetivos](#) superiores. Todos los planes de acción presentan su [estructura](#) de modo "personalizado" para cada [proyecto](#), es decir, dependiente de los objetivos y los [recursos](#), cada [administrador](#) presenta su plan de acción adecuado a sus necesidades y metas. **(Borello 2010)**.

2.1.3 Ventajas de un Plan Estratégico

- Como elemento de reflexión: realiza el proceso de toma de decisiones, ya que permite que la empresa cuente con un “foro” en el que se adopten sus decisiones más estratégicas.
- Permite la participación en las decisiones empresariales, propiciando un proyecto común y compartido.
- Constituye un instrumento muy útil para implementar las decisiones adoptadas, mediante el correspondiente despliegue de objetivos.
- Para su posicionamiento futuro: propicia un proceso de renovación permanente en la empresa en busca de su competitividad.
- Justifica o hace más comprensibles las decisiones adoptadas en un momento determinado, y permite comunicar interna (y, por ello es un soporte para la movilización del personal) y externamente el proyecto empresarial de la forma más eficaz posible.
- Permite una gestión más profesional y menos basada en improvisaciones.
- Contribuye a que la Dirección no esté condicionada por las presiones del mercado y/o de colectivos internos.
- Ajusta los recursos disponibles en la empresa a las oportunidades, estableciendo los medios necesarios para la consecución de los objetivos.
- Conduce a niveles más altos de rentabilidad de las inversiones (porque propicia un enfoque sistemático de formulación de las estrategias y asegura su puesta en marcha).
- Permite detectar oportunidades de cooperación interempresarial con otros agentes que contribuirán a una mejor marcha de la empresa **(Martínez, Mila 2012)**.

2.1.4. Estrategia

Es una búsqueda deliberada de un plan de acción que cree y desarrolle una ventaja competitiva de la empresa. Para cualquier empresa, la búsqueda es un proceso iterativo que comienza con el reconocimiento de donde está y que tiene

ahora. Sus competidores más peligrosos son los que más se le parecen. Las diferencias entre la empresa y sus competidores son el fundamento de su ventaja **(Kotler, 2009)**.

Una estrategia es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin, **Carreto, J. (2009)**.

2.1.5. Acciones Estratégicas

Son las que modifican el sistema administrativo, los recursos y competencias, las ventajas competitivas, el dominio, el modo de crecimiento o los objetivos de desempeño de la organización. En algunas empresas, la diferencia entre acciones operativas y estratégicas se reconoce al establecer un presupuesto operativo y uno estratégico. El presupuesto estratégico puede verse como el que busca cambiar a la empresa; por ejemplo, al adoptar nuevas direcciones, nuevos mercados y nuevos recursos y modelos de negocio **(Acerreca C, 2012)**.

Las acciones estratégicas deben además tomar en cuenta las acciones de los rivales. Las *acciones competidoras* de otras organizaciones disminuyen el desempeño de la empresa.

2.1.6. Objetivos Estratégicos

Establecen lo que se va a lograr y cuando serán alcanzados los resultados. El objetivo es un propósito cuantificable que se desea alcanzar en un determinado tiempo. La clave para el desarrollo de los objetivos estratégicos adecuados está en la identificación de los patrones de valor que las organizaciones proyectaran sobre sus segmentos de mercado objetivo.

Los objetivos estratégicos se deben formular para aprovechar las oportunidades, evitar las amenazas, impulsar las fortalezas y superar las debilidades. **(Espe 2010)**.

2.1.7. Proceso de Administración Estratégica

La Administración Estratégica es un tipo de proceso de planeación a través del cual los administradores 1. Establecen el rumbo y los objetivos generales de la organización. 2. Formulan una estrategia específica. 3. Planean y llevan a cabo la aplicación de la estrategia y, por último. 4. Verifican los resultados y efectúan los ajustes necesarios.

Cada organización necesita una misión que defina su propósito y dé respuesta a la pregunta: ¿Cuál es nuestra razón de estar en el negocio? Definir la misión de la organización obliga a la gerencia a identificar el ámbito de sus productos o servicios con todo cuidado. También es importante que la gerencia identifique los objetivos y estrategias usados actualmente. Conocer los objetivos actuales de la compañía da a los gerentes la base para decidir si esos objetivos necesitan cambiarse o no. Los gerentes de cada organización necesitan analizar su entorno ([Ireland](#), [Hoskisson](#) 2010).

2.1.8 La Competitividad

La competitividad es un concepto bien definido en relación con el mundo de las empresas, ya que puede entenderse como la capacidad por parte de estas de mantener o aumentar su rentabilidad en las condiciones que prevalecen en el mercado. El hecho de que la ganancia de cuota de mercado, por parte de una empresa, deba ser necesariamente a costa de las demás empresas que operan en el mismo sector otorga a la idea de competitividad empresarial la connotación habitual de rivalidad en el logro de unos determinados resultados económicos ([Martinez](#), 2009).

2.1.9. Competitividad Empresarial

Es la **búsqueda de eficacia y [efectividad](#) que las diferentes empresas, entidades empresariales y corporaciones realizan en pos de posicionarse como las mejores en sus rubros o áreas, superando a posibles competidoras.** Hablamos de competitividad empresarial al hacer referencia a las diferentes estrategias y métodos que las diversas entidades comerciales

llevan a cabo con tal de no sólo obtener los mejores resultados sino también de que esos resultados sean los mejores en el rubro. Así, las empresas realizan diferentes campañas en las que a través de elementos como publicidad, calidad del producto o servicio, confianza, efectividad o tradición apelan a diferentes clientes que pueden ya existir o que pueden generarse a partir del momento **(Martínez, 2009)**.

2.1.10. Competitividad en Precios o en Otros Factores

La competitividad en precios es una técnica que las organizaciones utilizan para atraer a los clientes y lograr que compren productos de ellos en lugar de la competencia. Hay muchos aspectos a tener en cuenta al fijar el precio de un producto. Una estrategia competitiva de precios tiene que tener en cuenta todas las variables controlables, así como las variables que no se pueden controlar, como la confianza de los consumidores. Una buena estrategia competitiva de precios anima a los clientes a preferir una tienda que a otra **(Ubierna, 2009)**

2.1.11. Ventajas Comparativas y Ventajas Competitivas

La ventaja comparativa es aquella ventaja que goza un país o estado sobre otro, en cuanto al costo de producir algún producto. Por lo general, es una ventaja natural del país, es decir, no ha hecho nada en extraordinario para obtener esta ventaja.

Por otra parte, la ventaja competitiva es cuando una compañía le “agrega valor” al producto, lo que hace que tenga un plus en comparación a las demás compañías competidoras. Esto se hace a través de un trabajo desarrollado para conseguir esta ventaja competitiva.

La idea de una ventaja competitiva, para que sea efectiva debe ser difícil de igualar, sostenida en el tiempo, única y superior a la competencia.

Las ventajas competitivas más conocidas son la diferenciación de los productos y la de liderazgo en costos. El primero se trata de vender poco (productos exclusivos) y con un alto precio, mientras que la segunda consta de vender más barato que la competencia pero a grandes cantidades **(Diferencias, 2012)**.

2.1.12. Análisis de la Cadena de Valor

El análisis de la cadena de valor es una herramienta gerencial para identificar fuentes de ventaja competitiva. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial. Poder aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar a lo largo de la cadena de valor y mejor que sus competidores, aquellas actividades competitivas cruciales **(Mejía 2012)**.

2.1.13. Rentabilidad

Es la capacidad que tiene algo para generar suficiente capital de trabajo, siendo los índices de rentabilidad los que mide la relación entre utilidades o beneficios, y la inversión o recursos que se utilizaron para obtenerlos **(Crece Negocios, 2013)**.

Es el beneficio renta expresado en términos relativos o porcentuales respecto a alguna otra magnitud económica como el capital total invertido o los fondos propios. Frente a los conceptos de renta o beneficio que se expresan en términos absolutos, esto es, en unidades monetarias, el de rentabilidad se expresa en términos porcentuales. Se puede diferenciar entre rentabilidad económica y rentabilidad financiera **(Fernández, 2011)**.

2.1.14. Estudio Económico – Financiero

Se refiere a diferentes conceptos, sin embargo, es un proceso que busca la obtención de la mejor alternativa utilizando criterios universales; es decir, la evaluación la cual implica asignar a un proyecto un determinado valor. Dicho de otra manera, se trata de comparar los flujos positivos (ingresos) con flujos negativos (costos) que genera el proyecto a través de su vida útil, con el propósito de asignar óptimamente los recursos financieros.

Estudia si la inversión que queremos hacer va a ser rentable o no, si los resultados arrojan, que la inversión no se debe hacer, se debe tomar otra alternativa o evaluar la alternativa que más le convenga financieramente a la empresa de acuerdo a sus políticas **(Ubierna, 2009)**.

2.1.15. VAN

El valor actual neto, también conocido como valor actualizado neto o valor presente neto (en inglés net present value), cuyo acrónimo es VAN (en inglés, NPV), es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión.

La tasa que se utiliza para descontar los flujos es el rendimiento mínimo aceptable de la empresa, por debajo del cual los proyectos no deben ser aceptados.

Si el Valor Actual Neto (VAN) de un proyecto es positivo. La inversión deberá realizarse y si es negativo, deberá rechazarse. Las inversiones con valores actuales netos positivos incrementan el valor de la empresa puesto que tienen un rendimiento mayor que el mínimo aceptable.

El VAN de los proyectos variara en función de la tasa mínima atractiva de corte utilizada, es decir que la deseabilidad referente a los diferentes proyectos cambiara, si cambia la tasa de rendimiento mínimo aceptable por la empresa.

Es un indicador financiero que mide los flujos de los futuros ingresos y egresos que tendrá un proyecto, para determinar, si luego de descontar la inversión inicial, nos quedaría alguna ganancia. Si el resultado es positivo, el proyecto es viable (**Roca, 2011**).

2.1.16 TIR

La tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad (TIR) de una inversión es el promedio geométrico de los rendimientos futuros esperados de dicha inversión, y que implica por cierto el supuesto de una oportunidad para "reinvertir". En términos simples, diversos autores la conceptualizan como la tasa de descuento con la que el valor actual neto o valor presente neto (VAN o VPN) es igual a cero.

La tasa interna de retorno (TIR) es una tasa de rendimiento utilizada en el presupuesto de capital para medir y comparar la rentabilidad de las inversiones. También se conoce como la tasa de flujo de efectivo descontado de retorno. En

el contexto de ahorro y préstamos a la TIR también se le conoce como la tasa de interés efectiva.

La TIR es la tasa de descuento de un proyecto de inversión que permite que el VAN sea igual a 0. La TIR es la máxima tasa de descuento que puede tener un proyecto para que sea rentable **(Pedreira, 2011)**.

2.1.17. Flujo de Efectivo

Es uno de los estados financieros más complejos de realizar y que exigen un conocimiento profundo de la contabilidad de la empresa para poderlo desarrollar. El flujo de efectivo “es un estado financiero básico que muestra el efectivo generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiación. Para el efecto debe determinarse el cambio en las diferentes partidas del balance general que inciden en el efectivo.

Es un estado financiero proyectado de las entradas y salidas de efectivo en un periodo determinado. Se realiza con el fin de conocer la cantidad de efectivo que requiere el negocio para operar durante un periodo determinado **(Colina 2010)**.

2.1.18. Relación Costo Beneficio

Es una técnica importante dentro del ámbito de la teoría de la decisión. Pretende determinar la conveniencia de proyecto mediante la enumeración y valoración posterior en términos monetarios de todos los costos y beneficios derivados directa e indirectamente de dicho proyecto. Este método se aplica a obras sociales, proyectos colectivos o individuales, empresas privadas, planes de negocios, etc., prestando atención a la importancia y cuantificación de sus consecuencias sociales y/o económicas **(Mejía, 2012)**.

Valorización de evaluación que relaciona las utilidades en el capital invertido o el valor de la producción con los recursos empleados y el beneficio generado.

2.1.19. Punto de Equilibrio

Conocido también como umbral de rentabilidad o punto muerto, es aquel volumen de ventas (en valores monetarios y /o en cantidades físicas) en el cual la empresa no obtiene utilidades ni pérdidas.”

Hace referencia al nivel de ventas donde los costos fijos y variables se encuentran cubiertos. Esto supone que la empresa, en su punto de equilibrio, tiene un beneficio que es igual a cero (no gana dinero, pero tampoco pierde). En el punto de equilibrio, por lo tanto, una empresa logra cubrir sus costos. Al incrementar sus ventas, logrará ubicarse por encima del punto de equilibrio y obtendrá beneficio positivo. En cambio, una caída de sus ventas desde el punto de equilibrio generará pérdidas (**Lopez, G. 2009**).

2.2. Fundamentación Conceptual

Acaparamiento Retención o detención de determinados recursos económicos. Es la acción de impedir la libre circulación de algunos bienes económicos, especialmente de mercancías relativamente escasas o que tienen posibilidad de aumentar sus precios por lo que se guardan se almacenan o se ocultan en espera de que existan mejores condiciones de mercado (**Stoner, 2011**).

Administración Estratégica se define como proceso que se realiza para asegurarse que una organización posea una estrategia organizacional apropiada y se beneficie de su uso (**Gestiopolis, 2013**).

Administración Financiera Proceso de toma de decisiones que tiene como objetivo maximizar el valor de la empresa para el accionista/ dueño, a través de la correcta consecución, manejo y aplicación de los fondos que requiera la misma (**Forcat, 2009**).

Amenazas Son aquellas situaciones que se presentan en el medio ambiente de las empresas y que podrían afectar negativamente, las posibilidades de logros de los objetivos organizacionales.

Análisis Acción de dividir una cosa o problema en tantas partes como sea posible, para reconocer la naturaleza de las partes, las relaciones entre estas y obtener conclusiones objetivas del todo

Análisis Financiero Parte del análisis de estados financieros centrada en el estudio de rentabilidad financiera; es decir, la capacidad de la empresa para remunerar a los propietarios de los fondos propios

Áreas o sectores estratégicos Son aquellos que se consideran significativos para el logro de los objetivos generales que se han propuesto. La determinación de cuáles son las áreas o sectores estratégicos dentro de un plan o programa, depende de dos factores:

-Las prioridades que se derivan del marco ideológico/político/programático de la institución.

-Las circunstancias concretas por las que atraviesa el entorno de la institución.

Benchmarking Expresión anglosajona que se refiere a aquel proceso sistemático de medida, comparación, aprendizaje y análisis del funcionamiento de nuestra propia empresa con respecto a otras, competidoras directas o no, que son consideradas como excelentes en su gestión. **(Deusto, 2010).**

Cadena de Almacenes Conjunto de establecimientos del mismo tipo que utilizan, en cada explotación, el mismo distintivo y equipamientos similares, proporcionando los mismos productos y servicios, todo ello en el marco de la misma política comercial.

Calidad Es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren capacidad de satisfacer necesidades, gustos y preferencias, y de cumplir con expectativas en el consumidor. Tales propiedades o características podrían estar referidas a los insumos utilizados, el diseño, la presentación, la estética, la conservación, la durabilidad, el servicio al cliente, el servicio de postventa **(Crece Negocios, 2011).**

Cliente Es el centro de toda organización sin importar al sector industrial que pertenezca, se puede decir el consumidor es el que permite que una organización siga viva en el mercado

Clientes Actuales: Son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que le hacen compras a la empresa de forma periódica o que lo hicieron en una fecha

reciente. Este tipo de clientes es el que genera el volumen de ventas actual, por tanto, es la fuente de los ingresos que percibe la empresa en la actualidad y es la que le permite tener una determinada participación en el mercado.

Clientes Potenciales: Son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que no le realizan compras a la empresa en la actualidad pero que son visualizados como posibles clientes en el futuro porque tienen la disposición necesaria, el poder de compra y la autoridad para comprar. Este tipo de clientes es el que podría dar lugar a un determinado volumen de ventas en el futuro (a corto, mediano o largo plazo) y por tanto, se los puede considerar como la fuente de ingresos futuros.

Clientela Clave Es aquella que, por sus expectativas y sus necesidades, impone a la empresa el nivel de servicio que debe alcanzar.

Comercialización Es el intercambio o “Trueque” que se aplica cuando una persona quiere adquirir un [producto](#) y a cambio entrega una [cantidad](#) de dinero impuesta. Es todo ese conjunto de actividades que pueden llegar a tener un complejo [procedimiento](#), todo depende de la [magnitud](#) de la transacción.

La comercialización comprende un procedimiento que el cliente general no ve en su totalidad, es más, el comprador es la parte final del proceso, Este proceso antes del referido trueque final tiene que ser evaluado, analizado, para así, determinar el campo en el que debe ser implantado el proceso de compra y venta **(Miranda, J. 2012).**

Competencia Terminó empleado para indicar rivalidad entre un agente económico (productor, comerciante o comprador) contra los demás, donde cada uno busca asegurar las condiciones más ventajosas para sí. Es todo factor que provoca una disminución en nuestros ingresos o utilidades. Es el ejercicio de las libertades económicas.

Costo Valor cedido por una entidad para la obtención de bienes o servicios. El costo es el valor cedido a fin de obtener una mercancía en la cantidad requerida y transportada al lugar deseado. Todos los gastos son costos pero no todos los

costos son gastos. Magnitud de los recursos materiales, laborales y monetarios necesarios para alcanzar un cierto volumen de producción con una determinada calidad.

Crecimiento Aumento de las actividades de una empresa a través de la adquisición de activos de sus proveedores, clientes o competidores.

Efectividad Cumplimiento al ciento por ciento de los objetivos planteados.

Eficacia Capacidad para cumplir en el lugar, tiempo, calidad y cantidad las metas y objetivos establecidos. Esta no incluye aprovechamiento de recursos (la eficacia es pronto y bien; la eficiencia es a un menor costo). La suma de la eficiencia y la eficacia de la excelencia.

Eficiencia Capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles y en el rumbo correcto. Esta no incluye fechas, calidad y lugar (la eficacia es pronto y bien; la eficiencia es a un menor costo). La suma de la eficiencia y la eficacia de la excelencia **(Freud, D. 2010)**.

Empresa Unidad Económica de producción de bienes y servicios para satisfacer la necesidad de la población y que busca conseguir utilidad

Estructura Organizativa Se refiere a la forma en la que una institución organiza en unidades funcionales, relativamente independientes, sus recursos humanos para la realización de sus funciones sustantivas o sus programas y servicios educativos.

Financiamiento Es el conjunto de recursos monetarios financieros para llevar a cabo una actividad económica, con la característica de que generalmente se trata de sumas tomadas a préstamo que complementan los recursos propios.

FODA Técnica de valoración de potencialidades y riesgos organizacionales y personales, respecto a la toma de decisiones y al medio que afecta. Significa: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas **(Certo, S. 2011)**.

Gerencia Estratégica Es una herramienta para administrar y ordenar los cambios, donde se definen los objetivos de la organización y se establecen estrategias para lograrlos y se reconoce la participación basada en el liderazgo de los ejecutivos de la empresa para tomar las decisiones que correspondan a las demandas del ambiente inmediato y futuro **(Giraldo J, 2014)**.

Instrumentación de una estrategia Es el proceso por medio del cual se ponen en marcha las estrategias y políticas de una organización o institución, a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos. Este proceso puede implicar cambios en la cultura global de la organización, en su estructura y /o en su administración y dirección.

Inversión Es todo desembolso de recursos financieros que aplica a la creación, renovación ampliación o mejora de la capacidad operativa de la empresa, para adquirir bienes concretos durables o instrumentos de producción, denominados bienes de equipo, y que la empresa utilizará durante varios años para cumplir su objeto social **(Brealey, M. 2010)**.

Línea de acción Directriz o criterio de orientación que reviste la mayor importancia relativa, al señalar las acciones esenciales a efectuar para alcanzar metas y objetivos específicos. En la vertiente obligatoria, la línea prioritaria de acción direcciona las acciones fundamentales de los proyectos

Mercado Sistema de fuerzas y condiciones que entran en juego en la determinación de los precios. Cualquier conjunto de transacciones o acuerdos de negocios entre compradores y vendedores. Criterio comercial que consiste en la estrategia de ventas debería desarrollarse, basándose en las necesidades y deseos del cliente y que todas las funciones de venta debería controlarlas alguien de la empresa con responsabilidad global **(Roca, 2011)**.

Meta Expresión cuantitativa de un objetivo, enuncia la magnitud o grado de realización de un objetivo en un tiempo determinado.

Misión Es el propósito o la razón de la existencia de una organización o institución, describe lo que en el presente hace esta.

Oferta Cantidad de bienes y servicios disponibles para la venta y que los oferentes están dispuestos a suministrar a los consumidores a un precio determinado.

Planeación En un sentido amplio, es algo que hacemos antes de efectuar una acción; es decir, es una toma de decisiones anticipada. Es un proceso de decidir lo qué se va hacer y cómo se va a realizar antes de que se ejecuten las acciones. La planeación se hace necesaria cuando el hecho o estado de cosas deseable para un futuro implica un conjunto de decisiones interdependientes. En este sentido, la planeación no es un acto, sino un proceso, el cual no tiene una conclusión ni punto final.

Planificación La planificación requiere definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia generala para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar actividades. Se ocupa tanto de los fines (que hay que hacer), como de los medios (como debe hacerse).

Planeación estratégica La planeación estratégica se define como el proceso de desarrollo y mantenimiento de un ajuste permanente entre la organización y las cambiantes oportunidades de su entorno. Generalmente, la planeación estratégica ese largo plazo (cinco a diez años) y abarca a todo un sistema u organización buscando resultados de largo alcance (**Stoner, J. 2012**).

Política Criterio o directriz de la acción elegida como guía en el proceso de toma de decisiones al poner en práctica o ejecutar las estrategias, programas y proyectos específicos del nivel institucional.

Servicio Es el conjunto de prestaciones que el cliente espera además del producto o del servicio básico – como consecuencia del precio, la imagen, y la reputación del mismo (**Editorial Océano, 2009**).

Servicio al Cliente Es todas las actividades que unen a una organización con sus clientes, es una actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible que se realiza a través de la interacción entre el cliente y el empleado y/o instalaciones físicas de servicio, con el objeto de satisfacerle un deseo o necesidad.

Sociedad Conjunto de personas que se establecen en entidad legal, con el fin de ejercer una actividad lucrativa dentro del ámbito marcado por la ley. Reunión permanente de personas, pueblos o naciones que conviven y se relacionan bajo unas leyes comunes **(Miranda, J. 2010)**.

Toma de Decisiones Es una elección consciente y racional, orientada a conseguir un objetivo, que se realiza entre diversas posibilidades de actuación. Antes de tomar una decisión deberemos calcular cual será el resultado de escoger una alternativa. En función de las consecuencias previsibles para cada alternativa se tomara la decisión.

2.3 Fundamentación Legal

2.3.1. Compañía Anónima

Art. 143.-La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas.

Art. 144.-Se administra por mandatarios amovibles, socios o no. La denominación de esta compañía deberá contener la indicación de "compañía anónima" o "sociedad anónima", o las correspondientes siglas. No podrá adoptar una denominación que pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y aquellos con los cuales se determine la clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañadas de una expresión peculiar.

Las personas naturales o jurídicas que no hubieren cumplido con las disposiciones de esta Ley para la constitución de una compañía anónima, no podrán usar en anuncios, membretes de carta, circulares, prospectos u otros documentos, un nombre, expresión o siglas que indiquen o sugieran que se trata de una compañía anónima.

Los que contravinieren a lo dispuesto en el inciso anterior, serán sancionados con arreglo a lo prescrito en el Art. 445. La multa tendrá el destino indicado en tal precepto legal. Impuesta la sanción, el Superintendente de Compañías notificará al Ministerio de Salud para la recaudación correspondiente.

2.3.1.1. Requisitos

La compañía deberá constituirse con dos o más accionistas, según lo dispuesto en el Artículo 147 de la Ley de Compañías, sustituido por el Artículo 68 de la Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada. La compañía anónima no podrá subsistir con menos de dos accionistas, salvo las compañías cuyo capital total o mayoritario pertenezcan a una entidad del sector público.

2.3.1.2. El Nombre.

En esta especie de compañías puede consistir en una razón social, una denominación objetiva o de fantasía. Deberá ser aprobado por la Secretaría General de la Oficina Matriz de la Superintendencia de Compañías.

2.3.1.3. Solicitud De Aprobación.

La presentación al Superintendente de Compañías, se la hará con tres copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía, adjuntando la solicitud correspondiente, la misma que tiene que ser elaborada por un abogado, pidiendo la aprobación del contrato constitutivo.

2.3.1.4. Socios y capital. Números mínimo y máximo de accionistas.

La compañía se constituirá con un mínimo de dos accionistas, sin tener un máximo de accionistas.

2.3.1.5. Capital

Art. 160.-La compañía podrá establecerse con el capital autorizado que determine la escritura de constitución. La compañía podrá aceptar suscripciones y emitir acciones hasta el monto de ese capital. Al momento de constituirse la compañía, el capital suscrito y pagado mínimos serán los establecidos por la resolución de carácter general que expida la Superintendencia de Compañías. Todo aumento de capital autorizado será resuelto por la junta general de accionistas y, luego de cumplidas las formalidades pertinentes, se inscribirá en el registro mercantil correspondiente. Una vez que la escritura pública de aumento de capital autorizado se halle inscrita en el registro mercantil, los aumentos de capital suscrito y pagado hasta completar el capital autorizado no causarán impuestos ni derechos de inscripción, ni requerirán ningún tipo de autorización o trámite por parte de la Superintendencia de Compañías, sin que se requiera el cumplimiento de las formalidades establecidas en el artículo 33 de esta Ley, hecho que en todo caso deberá ser informado a la Superintendencia de Compañías.

2.3.1.8. Acciones

2.3.1.8.1. Aportaciones

Art. 161.-Para la constitución del capital suscrito las aportaciones pueden ser en dinero o no, y en este último caso, consistir en bienes muebles o inmuebles. No se puede aportar cosa mueble o inmueble que no corresponda al género de comercio de la compañía.

2.3.1.8.1.1. Aportaciones en Especie

Art. 162.-En los casos en que la aportación no fuere en numerario, en la escritura se hará constar el bien en que consista tal aportación, su valor y la transferencia de dominio que del mismo se haga a la compañía, así como las acciones a

cambio de las especies aportadas. Los bienes aportados serán valuados y los informes, debidamente fundamentados, se incorporarán al contrato.

2.3.1.8.2. Acciones

Art. 168.-Las acciones serán nominativas. La compañía no puede emitir títulos definitivos de las acciones que no están totalmente pagadas. Las acciones cuyo valor ha sido totalmente pagado se llaman liberadas.

Art. 169.-Es nula la emisión de certificados de acciones o de acciones que no representen un efectivo aporte patrimonial o que se hubieren hecho antes de la inscripción del contrato de compañía.

Art. 170.-Las acciones pueden ser ordinarias o preferidas, según lo establezca el estatuto.

Las acciones ordinarias confieren todos los derechos fundamentales que en la ley se reconoce a los accionistas.

Las acciones preferidas no tendrán derecho a voto, pero podrán conferir derechos especiales en cuanto al pago de dividendos y en la liquidación de la compañía.

Será nula toda preferencia que tienda al pago de intereses o dividendos fijos, a excepción de dividendos acumulativos.

2.3.1.8.3. Adquisición de Acciones por la Propia Compañía

Art. 182.-La compañía podrá acordar el aumento del capital social mediante emisión de nuevas acciones o por elevación del valor de las ya emitidas

2.3.1.8.4. Transferencia de la Propiedad de las Acciones

Art. 188.-La propiedad de las acciones se transfiere mediante nota de cesión firmada por quien la transfiere o la persona o casa de valores que lo represente. La cesión deberá hacerse constar en el título correspondiente o en una hoja

adherida al mismo; sin embargo, para los títulos que estuvieren entregados en custodia en un depósito centralizado de compensación y liquidación, la cesión podrá hacerse de conformidad con los mecanismos que se establezcan para tales depósitos centralizados.

2.3.1.8.5. Inscripción de la Transferencia de Acciones

Art. 189.-La transferencia del dominio de acciones no surtirá efecto contra la compañía ni contra terceros, sino desde la fecha de su inscripción en el Libro de Acciones y Accionistas.

Esta inscripción se efectuará válidamente con la sola firma del representante legal de la compañía, a la presentación y entrega de una comunicación firmada conjuntamente por cedente y cesionario; o de comunicaciones separadas suscritas por cada uno de ellos, que den a conocer la transferencia; o del título objeto de la cesión. Dichas comunicaciones o el título, según fuere del caso, se archivarán en la compañía. De haberse optado por la presentación y entrega del título objeto de la cesión, éste será anulado y en su lugar se emitirá un nuevo título a nombre del adquirente.

En el caso de acciones inscritas en una bolsa de valores o inmóvil en el depósito centralizado de compensación y liquidación de valores, la inscripción en el libro de acciones y accionistas será efectuada por el depósito centralizado, con la sola presentación del formulario de cesión firmado por la casa de valores que actúa como agente. El depósito centralizado mantendrá los archivos y registros de las transferencias y notificará trimestralmente a la compañía, para lo cual llevará el libro de acciones y accionistas, la nómina de sus accionistas. Además, a solicitud hecha por la compañía notificará en un período no mayor a tres días. El retardo en inscribir la transferencia hecha en conformidad con los incisos anteriores, se sancionará con multa del dos por ciento sobre el valor nominal del título transferido, que el Superintendente de Compañías impondrá, a petición de parte, al representante legal de la respectiva empresa.

Prohíbese establecer requisitos o formalidades para la transferencia de acciones, que no estuvieren expresamente señalados en esta Ley, y cualquier estipulación estatutaria o contractual que los establezca no tendrá valor alguno.

2.3.1.9. Percepción de Utilidades

Art. 195.-El certificado provisional y las acciones darán derecho al titular o accionista a percibir dividendos en proporción a la parte pagada del capital suscrito a la fecha del balance.

2.3.1.10. Obligaciones y Derechos del Accionista

Art. 200.- Las compañías anónimas considerarán como socio al inscrito como tal en el libro de acciones y accionistas.

Art. 207.-Son derechos fundamentales del accionista, de los cuales no se le puede privar:

1. La calidad de socio;
2. Participar en los beneficios sociales, debiendo observarse igualdad de tratamiento para los accionistas de la misma clase;
3. Participar, en las mismas condiciones establecidas en el numeral anterior, en la distribución del acervo social, en caso de liquidación de la compañía;
4. Intervenir en las juntas generales y votar cuando sus acciones le concedan el derecho a voto, según los estatutos.

La Superintendencia de Compañías controlará que se especifique la forma de ejercer este derecho, al momento de tramitar la constitución legal de una compañía o cuando se reforme su estatuto. El accionista puede renunciar a su derecho a votar, en los términos del Art. 11 del Código Civil;

5. Integrar los órganos de administración o de fiscalización de la compañía si fueren elegidos en la forma prescrita por la ley y los estatutos;
6. Gozar de preferencia para la suscripción de acciones en el caso de aumento de capital;
7. Impugnar las resoluciones de la junta general y demás organismos de la compañía en los casos y en la forma establecida en los Arts. 215 y 216.

No podrá ejercer este derecho el accionista que estuviere en mora en el pago de sus aportes; y,

8. Negociar libremente sus acciones.

2.3.1.11. Administración

2.3.1.11.1. Junta General

Art. 230.-La junta general formada por los accionistas legalmente convocados y reunidos, es el órgano supremo de la compañía.

2.3.1.11.2. Competencia de la Junta General

Es de competencia de la junta general:

1. Nombrar y remover a los miembros de los organismos administrativos de la compañía, comisarios, o cualquier otro personero o funcionario cuyo cargo hubiere sido creado por el estatuto, y designar o remover a los administradores, si en el estatuto no se confiere esta facultad a otro organismo;
2. Conocer anualmente las cuentas, el balance, los informes que le presentaren los administradores o directores y los comisarios acerca de los negocios sociales y dictar la resolución correspondiente. Igualmente conocerá los informes de auditoría externa en los casos que proceda. No podrán aprobarse ni el balance ni las cuentas si no hubieren sido precedidos por el informe de los comisarios;
3. Fijar la retribución de los comisarios, administradores e integrantes de los organismos de administración y fiscalización, cuando no estuviere determinada en los estatutos o su señalamiento no corresponda a otro organismo o funcionario;
4. Resolver acerca de la distribución de los beneficios sociales;
5. Resolver acerca de la emisión de las partes beneficiarias y de las obligaciones;
6. Resolver acerca de la amortización de las acciones;
7. Acordar todas las modificaciones al contrato social; y,
8. Resolver acerca de la fusión, transformación, escisión, disolución y liquidación de la compañía; nombrar liquidadores, fijar el procedimiento

para la liquidación, la retribución de los liquidadores y considerar las cuentas de liquidación.

2.3.1.11.3. Atribuciones de la Junta General de Accionistas

Art. 231.-La junta general tiene poderes para resolver todos los asuntos relativos a los negocios sociales y para tomar las decisiones que juzgue convenientes en defensa de la compañía.

2.3.1.11.4. Clases de Juntas Generales

Art. 233.-Las juntas generales de accionistas son ordinarias y extraordinarias. Se reunirán en el domicilio principal de la compañía, salvo lo dispuesto en el Art. 238. En caso contrario serán nulas.

2.3.1.11.4.1 Junta Ordinaria

Art. 234.-Las juntas generales ordinarias se reunirán por lo menos una vez al año, dentro de los tres meses posteriores a la finalización del ejercicio económico de la compañía, para considerar los asuntos especificados en los numerales 2, 3 y 4 del Art. 231 y cualquier otro asunto puntualizado en el orden del día, de acuerdo con la convocatoria.

La junta general ordinaria podrá deliberar sobre la suspensión y remoción de los administradores y más miembros de los organismos de administración creados por el estatuto, aun cuando el asunto no figure en el orden del día.

2.3.1.11.4.2. Junta Extraordinaria de Accionistas

Art. 235.-Las juntas generales extraordinarias se reunirán cuando fueren convocadas para tratar los asuntos puntualizados en la convocatoria.

Art. 236.-La junta general, sea ordinaria o extraordinaria, será convocada por la prensa, en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio principal de la compañía, con ocho días de anticipación por lo menos al fijado para su reunión, y por los demás medios previstos en los estatutos, sin perjuicio de lo establecido en el Art. 213.

2.3.1.11.4.3. Convocatoria

La convocatoria debe señalar el lugar, día y hora y el objeto de la reunión. Toda resolución sobre asuntos no expresados en la convocatoria será nula.

En caso de urgencia los comisarios pueden convocar a junta general.

Art. 237.-Si la junta general no pudiese reunirse en primera convocatoria por falta de quórum, se procederá a una segunda convocatoria, la que no podrá demorarse más de treinta días de la fecha fijada para la primera reunión.

La junta general no podrá considerarse constituida para deliberar en primera convocatoria si no está representada por los concurrentes a ella, por lo menos la mitad del capital pagado.

Las juntas generales se reunirán, en segunda convocatoria, con el número de accionistas presentes. Se expresará así en la convocatoria que se haga.

En la segunda convocatoria no podrá modificarse el objeto de la primera convocatoria.

Art. 238.-No obstante lo dispuesto en los artículos anteriores, la junta se entenderá convocada y quedará válidamente constituida en cualquier tiempo y en cualquier lugar, dentro del territorio nacional, para tratar cualquier asunto, siempre que esté presente todo el capital pagado, y los asistentes, quienes deberán suscribir el acta bajo sanción de nulidad, acepten por unidad la celebración de la junta.

Sin embargo, cualquiera de los asistentes puede oponerse a la discusión de los asuntos sobre los cuales no se considere suficientemente informado.

Art. 239.-Antes de declararse instalada la junta general de accionistas el secretario formará, la lista de asistentes.

El secretario incluirá en la lista a los tenedores de las acciones que constaren como tales en el libro de acciones y accionistas.

El secretario de la junta, al formular la lista, anotará los nombres de los accionistas presentes y representados, la clase y valor de las acciones y el número de votos que les corresponda, dejando constancia, con su firma y la del presidente de la junta, del alistamiento total que hiciere.

Art. 240.-Para que la junta general ordinaria o extraordinaria pueda acordar válidamente el aumento o disminución del capital, la transformación, la fusión, escisión, la disolución anticipada de la compañía, la reactivación de la compañía en proceso de liquidación, la convalidación y, en general, cualquier modificación de los estatutos, habrá de concurrir a ella la mitad del capital pagado. En segunda convocatoria bastará la representación de la tercera parte del capital pagado.

Si luego de la segunda convocatoria no hubiere el quórum requerido se procederá a efectuar una tercera convocatoria, la que no podrá demorar más de sesenta días contados a partir de la fecha fijada para la primera reunión, ni modificar el objeto de ésta. La junta general así convocada se constituirá con el número de accionistas presentes, para resolver uno o más de los puntos mencionados en el inciso primero, debiendo expresarse estos particulares en la convocatoria que se haga.

Art. 241.-Salvo las excepciones previstas en la Ley o en el estatuto, las decisiones de las juntas generales serán tomadas por mayoría de votos del capital pagado concurrente a la reunión. Los votos en blanco y las abstenciones se sumarán a la mayoría numérica.

Las normas del estatuto relativas a las decisiones de las juntas generales se entenderán referidas al capital pagado concurrente a la reunión.

Art. 242. Los comisarios concurrirán a las juntas generales y serán especial e individualmente convocados. Su inasistencia no será causal de diferimiento de la reunión.

Art. 243.-Los miembros de los organismos administrativos y de fiscalización y los administradores no pueden votar (**Ley de Compañías 2014**).

2.3.2. Ley Orgánica de Defensa del Consumidor

Art. 1.- Ámbito y Objeto.- Las disposiciones de la presente Ley son de orden público y de interés social, sus normas por tratarse de una Ley de carácter orgánico, prevalecerán sobre las disposiciones contenidas en leyes ordinarias. En caso de duda en la interpretación de esta Ley, se la aplicará en el sentido más favorable al consumidor.

El objeto de esta Ley es normar las relaciones entre proveedores y consumidores promoviendo el conocimiento y protegiendo los derechos de los consumidores y procurando la equidad y la seguridad jurídica en las relaciones entre las partes.

Art. 2.- Definiciones.- Para efectos de la presente Ley, se entenderá por:

Anunciante.- Aquel proveedor de bienes o de servicios que ha encargado la difusión pública de un mensaje publicitario o de cualquier tipo de información referida a sus productos o servicios.

Consumidor.- Toda persona natural o jurídico que como destinatario final, adquiera, utilice o disfrute bienes o servicios, o bien reciba oferta para ello. Cuando la presente Ley mencione al consumidor, dicha denominación incluirá al usuario.

Contrato de Adhesión.- Es aquel cuyas cláusulas han sido establecidas unilateralmente por el proveedor a través de contratos impresos o en formularios sin que el consumidor, para celebrarlo, haya discutido su contenido.

Derecho de Devolución.- Facultad del consumidor para devolver o cambiar un bien o servicio, en los plazos previstos en esta Ley, cuando no se encuentra satisfecho o no cumple sus expectativas, siempre que la venta del bien o servicio no haya sido hecha directamente, sino por correo, catálogo, teléfono, internet, u otros medios similares.

Especulación.- Práctica comercial ilícita que consiste en el aprovechamiento de una necesidad del mercado para elevar artificialmente los precios, sea mediante el ocultamiento de bienes o servicios, o acuerdos de restricción de ventas entre proveedores, o la renuencia de los proveedores a atender los pedidos de los consumidores pese a haber existencias que permitan hacerlo, o la elevación de los precios de los productos por sobre los índices oficiales de inflación, de precios al productor o de precios al consumidor.

Información Básica Comercial.- Consiste en los datos, instructivos, antecedentes, indicaciones o contraindicaciones que el proveedor debe

suministrar obligatoriamente al consumidor, al momento de efectuar la oferta del bien o prestación del servicio.

Oferta.- Práctica comercial consistente en el ofrecimiento de bienes o servicios que efectúa el proveedor al consumidor.

Proveedor.- Toda persona natural o jurídica de carácter público o privado que desarrolle actividades de producción, fabricación, importación, construcción, distribución, alquiler o comercialización de bienes, así como prestación de servicios a consumidores, por lo que se cobre precio o tarifa. Esta definición incluye a quienes adquieran bienes o servicios para integrarlos a procesos de producción o transformación, así como a quienes presten servicios públicos por delegación o concesión.

Publicidad.- La comunicación comercial o propaganda que el proveedor dirige al consumidor por cualquier medio idóneo, para informarlo y motivarlo a adquirir o contratar un bien o servicio. Para el efecto la información deberá respetar los valores de identidad nacional y los principios fundamentales sobre seguridad personal y colectiva.

Publicidad Abusiva.- Toda modalidad de información o comunicación comercial, capaz de incitar a la violencia, explotar el miedo, aprovechar la falta de madurez de los niños y adolescentes, alterar la paz y el orden público o inducir al consumidor a comportarse en forma perjudicial o peligrosa para la salud y seguridad personal y colectiva.

Se considerará también publicidad abusiva toda modalidad de información o comunicación comercial que incluya mensajes subliminales.

Publicidad Engañosa.- Toda modalidad de información o comunicación de carácter comercial, cuyo contenido sea total o parcialmente contrario a las condiciones reales o de adquisición de los bienes y servicios ofrecidos o que utilice textos, diálogos, sonidos, imágenes o descripciones que directa o indirectamente, e incluso por omisión de datos esenciales del producto, induzca a engaño, error o confusión al consumidor.

Servicios Públicos Domiciliarios.- Se entiende por servicios públicos domiciliarios los prestados directamente en los domicilios de los consumidores, ya sea por proveedores públicos o privados tales como servicios de energía eléctrica, telefonía convencional, agua potable, u otros similares.

Distribuidores o comerciantes.- Las personas naturales o jurídicas que de manera habitual venden o proveen al por mayor o al detal, bienes destinados finalmente a los consumidores, aun cuando ello no se desarrolle en establecimientos abiertos al público.

Productores o fabricantes.- Las personas naturales o jurídicas que extraen, industrializan o transforman bienes intermedios o finales para su provisión a los consumidores.

Importadores.- Las personas naturales o jurídicas que de manera habitual importan bienes para su venta o provisión en otra forma al interior del territorio nacional.

Prestadores.- Las personas naturales o jurídicas que en forma habitual prestan servicios a los consumidores.

2.3.2.1. Derechos y Obligaciones de los Consumidores

Art. 3.- Derechos y Obligaciones Complementarias.- Los derechos y obligaciones establecidas en la presente Ley no excluyen ni se oponen a aquellos contenidos en la legislación destinada a regular la protección del medio ambiente y el desarrollo sustentable, u otras leyes relacionadas

2.3.2.1.1. Derechos del Consumidor

Art. 4.- Son derechos fundamentales del consumidor, a más de los establecidos en la Constitución Política de la República, tratados o convenios internacionales, legislación interna, principios generales del derecho y costumbre mercantil, los siguientes:

1. Derecho a la protección de la vida, salud y seguridad en el consumo de bienes y servicios, así como a la satisfacción de las necesidades fundamentales y el acceso a los servicios básicos;
2. Derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad;
3. Derecho a recibir servicios básicos de óptima calidad;
4. Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren prestar;
5. Derecho a un trato transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo por parte de los proveedores de bienes o servicios, especialmente en lo referido a las condiciones óptimas de calidad, cantidad, precio, peso y medida;
6. Derecho a la protección contra la publicidad engañosa o abusiva, los métodos comerciales coercitivos o desleales;
7. Derecho a la educación del consumidor, orientada al fomento del consumo responsable y a la difusión adecuada de sus derechos;
8. Derecho a la reparación e indemnización por daños y perjuicios, por deficiencias y mala calidad de bienes y servicios;
9. Derecho a recibir el auspicio del Estado para la constitución de asociaciones de consumidores y usuarios, cuyo criterio será consultado al momento de elaborar o reformar una norma jurídica o disposición que afecte al consumidor;
10. Derecho a acceder a mecanismos efectivos para la tutela administrativa y judicial de sus derechos e intereses legítimos, que conduzcan a la adecuada prevención, sanción y oportuna reparación de los mismos;

11. Derecho a seguir las acciones administrativas y/o judiciales que correspondan; y,

12. Derecho a que en las empresas o establecimientos se mantenga un libro de reclamos que estará a disposición del consumidor, en el que se podrá anotar el reclamo correspondiente, lo cual será debidamente reglamentado.

2.3.2.1.2. Obligaciones del Consumidor.-Art. 5.- Son obligaciones de los consumidores:

1. Propiciar y ejercer el consumo racional y responsable de bienes y servicios;
2. Preocuparse de no afectar el ambiente mediante el consumo de bienes o servicios que puedan resultar peligrosos en ese sentido;
3. Evitar cualquier riesgo que pueda afectar su salud y vida, así como la de los demás, por el consumo de bienes o servicios lícitos; y,
4. Informarse responsablemente de las condiciones de uso de los bienes y servicios a consumirse.

2.3.2.1.3. Regulación De La Publicidad Y Su Contenido

Art. 6.- Publicidad Prohibida.- Quedan prohibidas todas las formas de publicidad engañosa o abusiva, o que induzcan a error en la elección del bien o servicio que puedan afectar los intereses y derechos del consumidor.

Art. 7.- Infracciones Publicitarias.- Comete infracción a esta Ley el proveedor que a través de cualquier tipo de mensaje induce al error o engaño en especial cuando se refiere a:

1. País de origen, comercial o de otra índole del bien ofrecido o sobre el lugar de prestación del servicio pactado o la tecnología empleada;
2. Los beneficios y consecuencias del uso del bien o de la contratación del servicio, así como el precio, tarifa, forma de pago, financiamiento y costos del crédito;

3. Las características básicas del bien o servicio ofrecidos, tales como componentes, ingredientes, dimensión, cantidad, calidad, utilidad, durabilidad, garantías, contraindicaciones, eficiencia, idoneidad del bien o servicio para los fines que se pretende satisfacer y otras; y,

4. Los reconocimientos, aprobaciones o distinciones oficiales o privadas, nacionales o extranjeras, tales como medallas, premios, trofeos o diplomas.

Art. 8.- Controversias Derivadas de la Publicidad.- En las controversias que pudieren surgir como consecuencia del incumplimiento de lo dispuesto en los artículos precedentes, el anunciante deberá justificar adecuadamente la causa de dicho incumplimiento.

El proveedor, en la publicidad de sus productos o servicios, mantendrá en su poder, para información de los legítimos interesados, los datos técnicos, fácticos y científicos que dieron sustento al mensaje.

2.3.2.1.4. Información Básica Comercial

Art. 9.- Información Pública.- Todos los bienes a ser comercializados deberán exhibir sus respectivos precios, peso y medidas, de acuerdo a la naturaleza del producto.

Toda información relacionada al valor de los bienes y servicios deberá incluir, además del precio total, los montos adicionales correspondientes a impuestos y otros recargos, de tal manera que el consumidor pueda conocer el valor final.

Además del precio total del bien, deberá incluirse en los casos en que la naturaleza del producto lo permita, el precio unitario expresado en medidas de peso y/o volumen.

Art. 10.- Idioma y Moneda.- Los datos y la información general expuesta en etiquetas, envases, empaques u otros recipientes de los bienes ofrecidos; así como la publicidad, información o anuncios relativos a la prestación de servicios, se expresarán en idioma castellano, en moneda de curso legal y en las unidades de medida de aplicación general en el país; sin perjuicio de que el proveedor

pueda incluir, adicionalmente, esos mismos datos en otro idioma, unidad monetaria o de medida.

La información expuesta será susceptible de comprobación.

Art. 11.- Garantía.- Los productos de naturaleza durable tales como vehículos, artefactos eléctricos, mecánicos, electrodomésticos y electrónicos, deberán ser obligatoriamente garantizados por el proveedor para cubrir deficiencias de la fabricación y de funcionamiento. Las leyendas "garantizado", "garantía" o cualquier otra equivalente, sólo podrán emplearse cuando indiquen claramente en que consiste tal garantía; así como las condiciones, forma, plazo y lugar en que el consumidor pueda hacerla efectiva.

Toda garantía deberá individualizar a la persona natural o jurídica que la otorga, así como los establecimientos y condiciones en que operará.

Art. 12.- Productos Deficientes o Usados.- Cuando se oferten o expendan al consumidor productos con alguna deficiencia, usados o reconstruidos, tales circunstancias deberán indicarse de manera visible, clara y precisa, en los anuncios, facturas o comprobantes.

2.3.2.1.5. Responsabilidades Y Obligaciones Del Proveedor

Art. 17.- Obligaciones del Proveedor.- Es obligación de todo proveedor, entregar al consumidor información veraz, suficiente, clara, completa y oportuna de los bienes o servicios ofrecidos, de tal modo que éste pueda realizar una elección adecuada y razonable.

Art. 18.- Entrega del Bien o Prestación del Servicio.- Todo proveedor está en la obligación de entregar o prestar, oportuna y eficientemente el bien o servicio, de conformidad a las condiciones establecidas de mutuo acuerdo con el consumidor. Ninguna variación en cuanto a precio, tarifa, costo de reposición u otras ajenas a lo expresamente acordado entre las partes, será motivo de diferimiento.

Art. 19.- Indicación del Precio.- Los proveedores deberán dar conocimiento al público de los valores finales de los bienes que expendan o de los servicios que ofrezcan, con excepción de los que por sus características deban regularse convencionalmente.

El valor final deberá indicarse de un modo claramente visible que permita al consumidor, de manera efectiva, el ejercicio de su derecho a elección, antes de formalizar o perfeccionar el acto de consumo.

El valor final se establecerá y su monto se difundirá en moneda de curso legal.

Art. 20.- Defectos y Vicios Ocultos.- El consumidor podrá optar por la rescisión del contrato, la reposición del bien o la reducción del precio, sin perjuicio de la indemnización por daños y perjuicios, cuando la cosa objeto del contrato tenga defectos o vicios ocultos que la hagan inadecuada o disminuyan de tal modo su calidad o la posibilidad del uso al que habitualmente se le destine, que, de haberlos conocido el consumidor, no la habría adquirido o hubiera dado un menor precio por ella.

Art. 21.- Facturas.- El proveedor está obligado a entregar al consumidor, factura que documente el negocio realizado, de conformidad con las disposiciones que en esta materia establece el ordenamiento jurídico tributario.

En caso de que al momento de efectuarse la transacción, no se entregue el bien o se preste el servicio, deberá extenderse un comprobante adicional firmado por las partes, en el que constará el lugar y la fecha en la que se lo hará y las consecuencias del incumplimiento o retardo.

En concordancia con lo previsto en los incisos anteriores, en el caso de prestación de servicios, el comprobante adicional deberá detallar además, los componentes y materiales que se empleen con motivo de la prestación del servicio, el precio por unidad de los mismos y de la mano de obra; así como los términos en que el proveedor se obliga, en los casos en que el uso práctico lo permita.

Art. 22.- Reparación Defectuosa.- Cuando un bien objeto de reparación presente defectos relacionados con el servicio realizado e imputables al prestador del mismo, el consumidor tendrá derecho, dentro de los noventa días contados a partir de la recepción del bien, a que se le repare sin costo adicional o se reponga el bien en un plazo no superior a treinta días, sin perjuicio a la indemnización que corresponda.

Si se hubiere otorgado garantía por un plazo mayor, se estará a este último.

Art. 23.- Deterioro de los Bienes.- Cuando el bien objeto del servicio de acondicionamiento, reparación, limpieza u otro similar sufre tal menoscabo o deterioro que disminuya su valor o lo torne parcial o totalmente inapropiado para el uso normal al que está destinado, el prestador del servicio deberá restituir el valor del bien, declarado en la nota de ingreso, e indemnizar al consumidor por la pérdida ocasionada.

Art. 24.- Repuestos.- En los contratos de prestación de servicios cuyo objeto sea la reparación de cualquier tipo de bien, se entenderá implícita la obligación de cargo del prestador del servicio, de emplear en tal reparación, componentes o repuestos nuevos y adecuados al bien de que se trate, a excepción de que las partes convengan expresamente lo contrario.

El incumplimiento de esta obligación dará lugar, además de las sanciones e indemnizaciones que correspondan, a que se obligue al prestador del servicio a sustituir, sin cargo adicional alguno, los componentes o repuestos de que se trate.

Art. 25.- Servicio Técnico.- letter-spacing:-.15pt; Los productores, fabricantes, importadores, distribuidores y comerciantes de bienes deberán asegurar el suministro permanente de componentes, repuestos y servicio técnico, durante el lapso en que sean producidos, fabricados, ensamblados, importados o distribuidos y posteriormente, durante un período razonable de tiempo en función a la vida útil de los bienes en cuestión, lo cual será determinado de conformidad con las normas técnicas del Instituto Ecuatoriano de Normalización -INEN-.

Art. 26.- Reposición.-letter-spacing:-.15pt; Se considerará un solo bien, aquel que se ha vendido como un todo, aunque esté formado por distintas unidades, partes, piezas o módulos, no obstante que estas puedan o no prestar una utilidad en forma independiente unas de otras. Sin perjuicio de ello, tratándose de su reposición, esta se podrá efectuar respecto de una unidad, parte, pieza o módulo, siempre que sea por otra igual a la que se restituya y se garantice su funcionalidad.

Art. 27.- Servicios Profesionales.- Es deber del proveedor de servicios profesionales, atender a sus clientes con calidad y sometimiento estricto a la ética profesional, la ley de su profesión y otras conexas.

En lo relativo al cobro de honorarios, el proveedor deberá informar a su cliente, desde el inicio de su gestión, el monto o parámetros en los que se regirá para fijarlos dentro del marco legal vigente en la materia y guardando la equidad con el servicio prestado.

Art. 28.- Responsabilidad Solidaria y Derecho de Repetición.- Serán solidariamente responsables por las indemnizaciones civiles derivadas de los daños ocasionados por vicio o defecto de los bienes o servicios prestados, los productores, fabricantes, importadores, distribuidores, comerciantes, quien haya puesto su marca en la cosa o servicio y, en general, todos aquellos cuya participación haya influido en dicho daño.

La responsabilidad es solidaria, sin perjuicio de las acciones de repetición que correspondan. Tratándose de la devolución del valor pagado, la acción no podrá intentarse sino respecto del vendedor final.

El transportista solo responderá por los daños ocasionados al bien con motivo o en ocasión del servicio por él prestado.

Art. 29.- Derecho de Repetición del Estado.- Cuando el Estado ecuatoriano sea condenado al pago de cualquier suma de dinero por la violación o inobservancia de los derechos consagrados en la presente Ley por parte de un funcionario

público, el Estado tendrá derecho de repetir contra dicho funcionario lo efectivamente pagado.

Art. 30.- Resolución.-letter-spacing:-.15pt; La mora en el cumplimiento de las obligaciones a cargo del proveedor de bienes o servicios, permitirá al consumidor pedir la resolución del contrato, sin perjuicio de las indemnizaciones que pudieren corresponder.

Art. 31.- Prescripción de las Acciones.- Las acciones civiles que contempla esta Ley prescribirán en el plazo de doce meses contados a partir de la fecha en que se ha recibido el bien o terminado de prestar el servicio. Si se hubiese otorgado garantía por un plazo mayor, se estará a éste, para efectos de prescripción.

2.3.2.1.6. Competencia y Procedimiento

Art. 81.- Facultad de la Defensoría del Pueblo.- Es facultad de la Defensoría del Pueblo, conocer y pronunciarse motivadamente sobre los reclamos y las quejas, que presente cualquier consumidor, nacional o extranjero, que resida o esté de paso en el país y que considere que ha sido directa o indirectamente afectado por la violación o inobservancia de los derechos fundamentales del consumidor, establecidos en la Constitución Política de la República, los tratados o convenios internacionales de los cuales forme parte nuestro país, la presente Ley, así como las demás leyes conexas.

En el procedimiento señalado en el inciso anterior, la Defensoría del Pueblo podrá promover la utilización de mecanismos alternativos para la solución de conflictos, como la mediación, siempre que dicho conflicto no se refiera a una infracción penal.

Sin perjuicio de lo dispuesto en el presente artículo, el consumidor podrá acudir, en cualquier tiempo, a la instancia judicial o administrativa que corresponda.

Art. 82.- Procedimiento ante la Defensoría del Pueblo.- En lo relacionado con tal procedimiento, serán aplicables a las disposiciones del Título III de la Ley

Orgánica de la Defensoría del Pueblo, así como las disposiciones reglamentarias que para este efecto dicte el Defensor del Pueblo.

Art. 83.- Informe.- Una vez agotado el procedimiento anterior y, en caso de que las partes no hayan llegado a un acuerdo, la Defensoría del Pueblo elaborará un informe en base del cual solicitará a las autoridades competentes la iniciación del respectivo proceso investigativo del que se podrá desprender la imposición de las sanciones establecidas en la presente Ley, así como la exigencia de que se dé cumplimiento a la obligación pendiente.

El informe emitido por la Defensoría del Pueblo será apreciado por el juez de acuerdo a su sana crítica.

El Defensor del Pueblo podrá acudir ante el Juez de Contravenciones de su respectiva jurisdicción a fin de solicitar el inicio del respectivo proceso.

Art. 84.- Juzgamiento de Infracciones.- Son competentes para conocer y resolver sobre las infracciones a las normas contenidas en la presente Ley, en primera instancia, el Juez de Contravenciones de la respectiva jurisdicción, y, en caso de apelación, el Juez de lo Penal de la respectiva jurisdicción.

El juzgamiento de las infracciones previstas en esta Ley se iniciará mediante denuncia, acusación particular o excitativa fiscal.

Propuesta la denuncia y una vez citado el acusado, el Juez señalará día y hora para la audiencia oral de juzgamiento, la misma que deberá llevarse a cabo dentro del plazo de diez días contados a partir de la fecha de la notificación. Dicha audiencia iniciará con la contestación del acusado. A esta audiencia concurrirán las partes con todas las pruebas de las que se crean asistidos, previniéndoles que se procederá en rebeldía.

Se dispondrá que las partes presenten sus pruebas, luego de lo cual se dictará sentencia en la misma audiencia, de ser posible, caso contrario, se lo hará dentro del plazo perentorio de tres días.

Si el consumidor anexa a su denuncia el informe emitido por la Defensoría del Pueblo, se considerará su contenido de conformidad a lo dispuesto en la presente Ley.

Art. 85.- Intervención de Peritos.- Si para el establecimiento de los hechos fuere necesaria, a criterio del juez, la intervención de peritos o se requiere informes técnicos, se suspenderá la audiencia solo para este objeto y se concederá el plazo de hasta quince días para la presentación de los mismos, al vencimiento del cual, previo señalamiento de día y hora, se reanudará la audiencia y se procederá en la forma en que se indica en el artículo anterior.

Si el peritaje o informe técnico, a criterio del juez tuviere que practicarse en el exterior, el plazo antes señalado podrá extenderse hasta por treinta días.

Art. 86.- Recurso de Apelación.- De la sentencia que dicte el juez de contravenciones se podrá interponer el recurso de apelación dentro del término de tres días, contados a partir de la notificación con el fallo. Dicho recurso será presentado ante el juez de contravenciones quien lo remitirá al respectivo juez de lo penal. La sentencia que dicte el juez de lo penal, causará ejecutoria.

Art. 87.- Daños y Perjuicios.- La sentencia condenatoria lleva implícita la obligación del sentenciado de pagar daños y perjuicios al afectado, costas y honorarios. El cobro de daños y perjuicios se lo hará de conformidad con lo que dispone el artículo 391 del Código de Procedimiento Penal, publicado en el Registro Oficial No. 360 de 13 de enero del 2000.

Art. 88.- Acción Popular.- Se concede acción popular para denunciar las infracciones previstas en esta Ley (**Superintendencia de Telecomunicaciones, 2014**).

CAPÍTULO III
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Materiales y Métodos

3.1.1. Materiales

Los materiales que se utilizaron para elaborar el presente proyecto de investigación fueron los siguientes:

3.1.1.1. Equipos

Computadora

Impresora

Memory Flash

Calculadora Científica

3.1.1.2. Material Didáctico

Hojas

Cuaderno

Lápiz

Borrador

Lapiceros

Copias

3.1.1.3. Material Bibliográfico

Libros

Internet

3.1.2. Métodos

Los métodos de investigación científica permiten obtener información primordial, para que el investigador efectúe el razonamiento y criterio lógico para interpretar los resultados obtenidos de la problemática planteada.

3.1.2.1. Método analítico

Este método se lo empleo para analizar e interpretar los datos recopilados en esta investigación sobre el Plan Estratégico de Importadora Madoba S.A. para mejorar la competitividad y la rentabilidad en el periodo 2013-2017 Quevedo. Para el análisis y procesamiento de la información se emplearon los utilitarios Word, Excel y PowerPoint, los mismos que serán presentados en cuadros y gráficos para facilitar su comprensión.

3.1.2.2. Método deductivo

El método deductivo permitió realizar un estudio de mercado que determine la competitividad en la ciudad de Quevedo, así como determinar mediante un estudio técnico estrategias de mercado que permitan poner en marcha el proyecto.

3.1.2.3. Método inductivo

Este método permitió dar conclusiones y recomendaciones del problema planteado en la presente tesis, el cual llevó a elaborar un Plan Estratégico de Importadora Madoba S.A. para mejorar la competitividad y la rentabilidad en el periodo 2013-2017 Quevedo.

3.2 Tipo de Investigación

Para la realización del proyecto se describen los siguientes tipos de investigación.

3.2.1. Investigación descriptiva

Mediante este tipo de investigación se pudo describir los aspectos más relevantes en cuanto a la competitividad, con la finalidad de determinar si el plan estratégico es viable para mejorar su competitividad y rentabilidad en Importadora Madoba S.A. La información que se obtuvo de estos estudios es reflejada en los resultados de la presente investigación.

3.2.2. Investigación aplicada

Para la aplicación de este tipo de investigación se recurrió a la aplicación de un formulario de encuesta que fue dirigido a los habitantes del cantón Quevedo, con el propósito de obtener información acerca de las preferencias que tiene el cliente al visitar un local comercial.

3.2.3. Investigación de campo

Esta investigación permitió encontrar y analizar los datos directamente de la realidad cotidiana en el mercado, obteniendo información de las necesidades de las personas al acercarse a un local comercial logrando así comprender si es factible el plan estratégico para mejorar la competitividad en Importadora Madoba S.A.

3.3. Diseño de la investigación

En el desarrollo del proyecto de investigación se empleó el tipo de diseño experimental, por cuanto se ejecutará un plan estratégico, el mismo que servirá para mejorar la competitividad y rentabilidad en Importadora Madoba en el periodo 2013-2017 Quevedo.

3.4 Población y Muestra

En una investigación se necesita tomar los datos de una fuente confiable en donde se desarrollan los hechos que están íntimamente ligados al problema.

Asimismo se toma en cuenta la opinión de los clientes porque son ellos quienes, evalúan la ventaja competitiva diferenciadora en el mercado local.

La población en la que se va a realizar la investigación es en la ciudad de Quevedo, la cual está conformada de la siguiente manera:

3.4.1 Población

Ciudad de Quevedo = 173.575 Habitantes

Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos la Población Económicamente Activa de Quevedo Clientes Potenciales = 68.367

A encuestar:

- Gerente
- Público en General (Clientes Potenciales).

3.4.2. Muestra

Para determinar la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N}{[(E^2 (N-1))] + 1}$$

Nomenclatura:

n = Tamaño de la Muestra

N = Tamaño de la Población

E2= Máximo Error Permisible

$$n = \frac{68367}{[0.05^2 * (68367-1)] + 1}$$

$$n = \frac{68367}{[0.0025 * (68366)] + 1}$$

$$n = \frac{68367}{170.92+1}$$

$$n = \frac{68367}{171.92}$$

$$n = \mathbf{398}$$

CAPÍTULO IV
RESULTADOS Y DISCUSION

4.1. Factores Internos y Externos

Cuadro 1. FODA

Factores Internos		Factores Externos	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Compra de mercadería en grandes volúmenes.	El personal con el que cuenta no se encuentra bien capacitado.	Expandirse a nivel nacional.	Crisis económica generalizada.
La ubicación del local es de fácil acceso para la recepción y entrega de mercadería.	Mantienen una alta cartera vencida.	Necesidad de los consumidores de productos de alta calidad.	Posicionamiento en el mercado de la competencia.
Disponen de una amplia gama de productos.	Falta de comunicación interdepartamental.	Recuperar ex clientes.	Tendencia a la baja de la tasa de interés.
Descuentos especiales en ventas al contado.	Falta de incentivos al personal.	Brindar facilidades de pago.	Desarrollo de nuevas líneas de crédito por puntos de venta bien desarrollados.
Conocimiento del negocio por parte de los propietarios.	Problemas de Logística	Experiencia en el mercado	Tecnología avanzada.

Elaborado por: Autor

4.1.1. Las Acciones Estratégicas

4.1.1.1. Competencia

La función de dirección en Importadora Madoba no está encaminada a lograr niveles de competitividad en base a un modelo en específico, sino todas las acciones son realizadas de manera informal sin conocer las metas que la empresa ha proyectado. Dado que no existe una planificación estratégica bien definida y estructurada, los empleados se ven en la condición de realizar sus labores en base a su experiencia, sin tener conocimiento de técnicas o procedimientos que garanticen un incremento en los niveles de satisfacción en los clientes, esto se debe a que no existe una cultura de calidad entre la dirección de la empresa y los empleados

4.1.1.2 Eficiencia administrativa

Como resultado de que en la empresa no existe una planificación de las actividades a realizar, el nivel de eficiencia con el que éstas se realizan no puede compararse en base a niveles establecidos, de modo que se establezca un diagnóstico acertado de la función administrativa de la gerencia.

4.1.1.3. Ventajas Competitivas

Entre las ventajas competitivas con que cuenta IMPORTADORA MADOBA S.A. Podemos destacar los siguientes:

- a) Los precios en ventas de contado
- b) Variedad de productos
- c) La atención personalizada directa de los directivos de la empresa.

4.1.1.4. Objetivos

Establecer políticas para la adquisición de productos.

Generar un ambiente laboral agradable de cooperación entre directivos y colaboradores.

4.1.1.5. Factores claves para el éxito

Habilidades básicas: Los empleadores, aprecian a los empleados que pueden leer bien, escribir bien, y pensar bien.

Habilidades personales: Interactuar con compañeros y clientes de una manera positiva y no confrontacional, negociar y hablar de manera asertiva cuando es necesario. La inteligencia emocional es una habilidad clave para llegar y mantenerse adelante.

Entusiasmo y conocimiento: Mostrando interés en las tendencias, metas y objetivos del departamento o la empresa, se verá reflejada positivamente la imagen del colaborador ante la empresa.

Persistencia y coherencia: Trabajar de manera consistente, llegar temprano, luchar para mejorar cada día en un 100% en las áreas claves de desempeño. Al referirnos a coherencia entendemos el pensar, hablar y hacer en conjunto.

4.1.1.6. Perspectivas del sector

El sector en el que se desenvuelve la empresa estudiada es muy amplio e incluye a un numeroso grupo de competidores como lo son: La Ganga, Comandato, Marcimex, Artefacta, Créditos Económicos Jaher, entre otros. Al tener presente a todas éstas empresas que se dedican a la misma actividad que la Importadora Madoba S.A., demuestra que éste sector es creciente y rentable.

4.1.1.7. El crecimiento de los usuarios

Al tener reflejado un incremento de ventas en un promedio del 16% anual, tenemos un crecimiento esperado de clientes; sin embargo, se deben prever futuros competidores entrantes y crear planes de fidelidad para mantener a los clientes actuales y captar clientes potenciales.

Importadora Madoba S.A. tiene identificado dos tipos de usuarios: consumidores finales y distribuidores quienes adquieren los productos con el fin de comercializarlos en otras plazas hacia los consumidores finales.

4.1.1.8. Visión general de nuestro producto y servicio

Todos los productos que son comercializados en Importadora Madoba S.A. cuentan con garantía de fábrica que por lo general se extiende desde los 6 meses hasta los 3 años dependiendo del tipo de producto.

4.1.1.9. Evolución prevista del mercado potencial:

Preveamos un crecimiento del 1% anual en los próximos 2 años a partir de la estimación actual de la participación de mercado comparado con la tasa de rendimiento promedio de la empresa.

4.1.1.10. Claves de futuro

Las claves del desarrollo del mercado y el crecimiento como empresa se basan en: El tiempo de reacción del mercado para asumir de forma masiva la tendencia.

Las nuevas oportunidades que proporcionará la tecnología, con las mejoras en la página web y los sistemas de información.

4.1.1.11. Plan de ventas

Para el desarrollo de IMPORTADORA MADOBA S.A. en un entorno competitivo y en constante desarrollo, precisamos de una poderosa fuerza de ventas sostenida por una estrategia inteligente.

4.1.2. Análisis del estudio de mercado

Encuestas dirigidas a la población de la ciudad de Quevedo para conocer la preferencia al visitar un local comercial y estos datos servirán para aportar con el desarrollo de la tesis.

Pregunta 1.- ¿Por qué motivo compra productos en un Almacén Comercial?

Cuadro 2. Motivo de Compra

OPCIONES	NÚMERO	PORCENTAJE
Necesidad	355	89%
Innovación	43	11%
TOTAL	398	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Autora

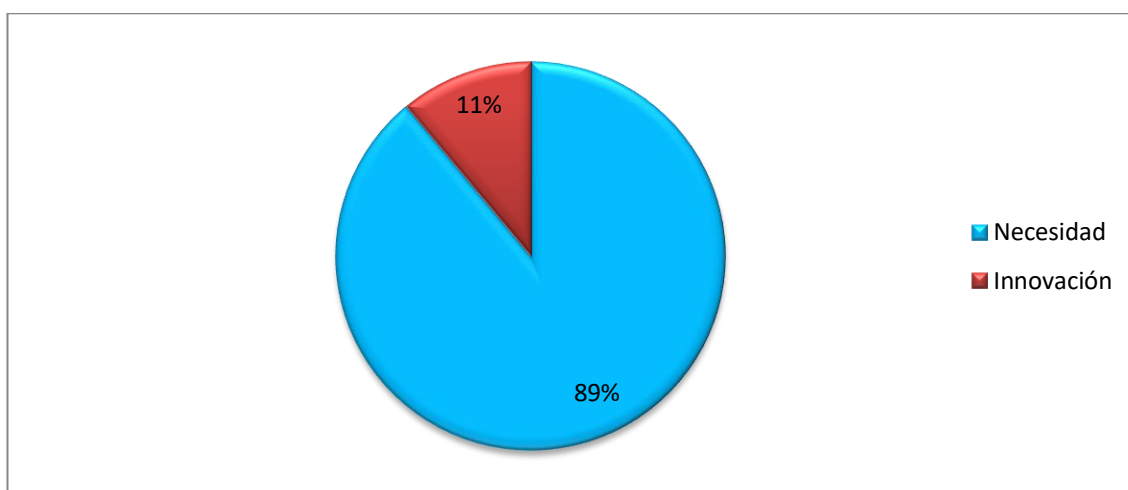


Gráfico 1. Motivo de Compra

Análisis:

De los encuestados el 89% mencionó que al adquirir un producto es por la necesidad y el 11 % lo hacen por innovar algo en su hogar.

Pregunta 2.- ¿Le ofrecen promociones al momento de comprar sus productos o artículos para el hogar, en el local comercial?

Cuadro 3. Promociones al momento de Comprar

OPCIONES	NÚMERO	PORCENTAJE
Si	375	94%
No	23	6%
TOTAL	398	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Autora

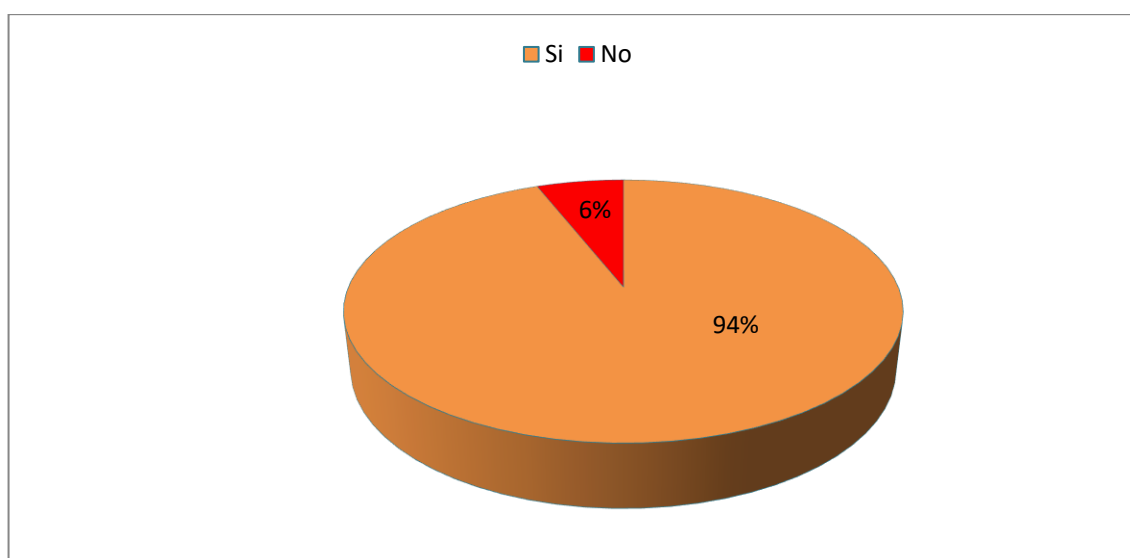


Gráfico 2. Promociones al momento de comprar

Análisis:

De los encuestados el 94% opinó que si le ofrecen promociones al momento de adquirir sus productos los cuales pueden ser descuentos u obsequios y el 6 % dijo que no.

Pregunta 3.- ¿Cuándo realiza sus compras en algún Almacén Comercial su forma de pago es?

Cuadro 4. Forma de Pago

OPCIONES	NÚMERO	PORCENTAJE
De Contado	65	16%
A Crédito	333	84%
TOTAL	398	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Autora

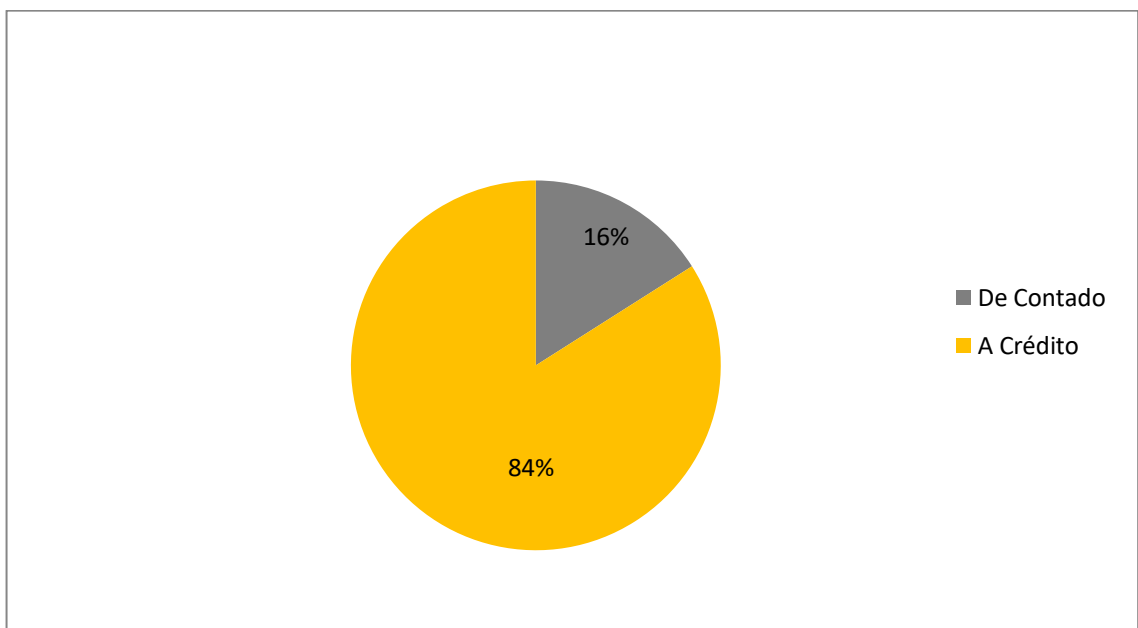


Gráfico 3. Forma de Pago

Análisis:

De los encuestados el 84% mencionó que prefiere comprar a crédito por el valor de las cuotas y el 16% elige comprar de contado.

Pregunta 5.- ¿Cada qué tiempo visita un almacén comercial para adquirir un artículo para el hogar?

Cuadro 4. Frecuencia de Compra

OPCIONES	NÚMERO	PORCENTAJE
6 meses	18	5%
Anual	12	3%
Cuando lo necesita	368	92%
TOTAL	398	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Autora

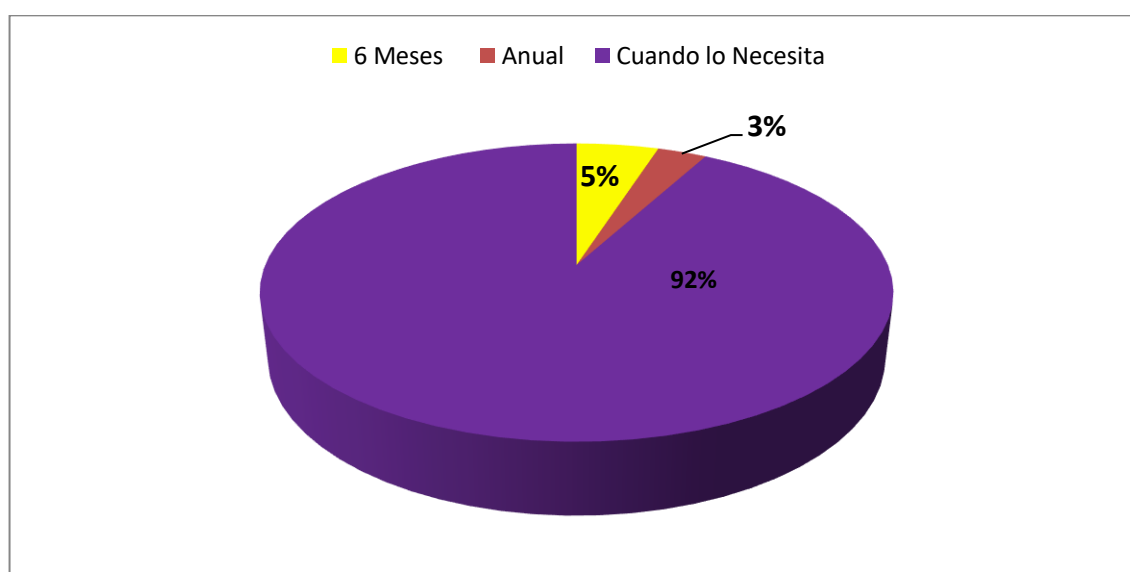


Gráfico 4. Frecuencia de Compra

Análisis:

Según la encuesta el 92% de los clientes visitan un local comercial para adquirir algún producto o artículo es cuando lo necesitan para aquello no tiene tiempo definido, mientras que el 5% lo hace de forma semestral y el 3% lo realiza cada año.

Pregunta 5.- ¿Qué característica prefiere para ser cliente de un Almacén Comercial?

Cuadro 6. Características al momento de comprar

OPCIONES	NÚMERO	PORCENTAJE
Precios	117	29%
Atención	31	8%
Agilidad en los Créditos	19	5%
Facilidades de Pago	231	58%
TOTAL	398	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Autora

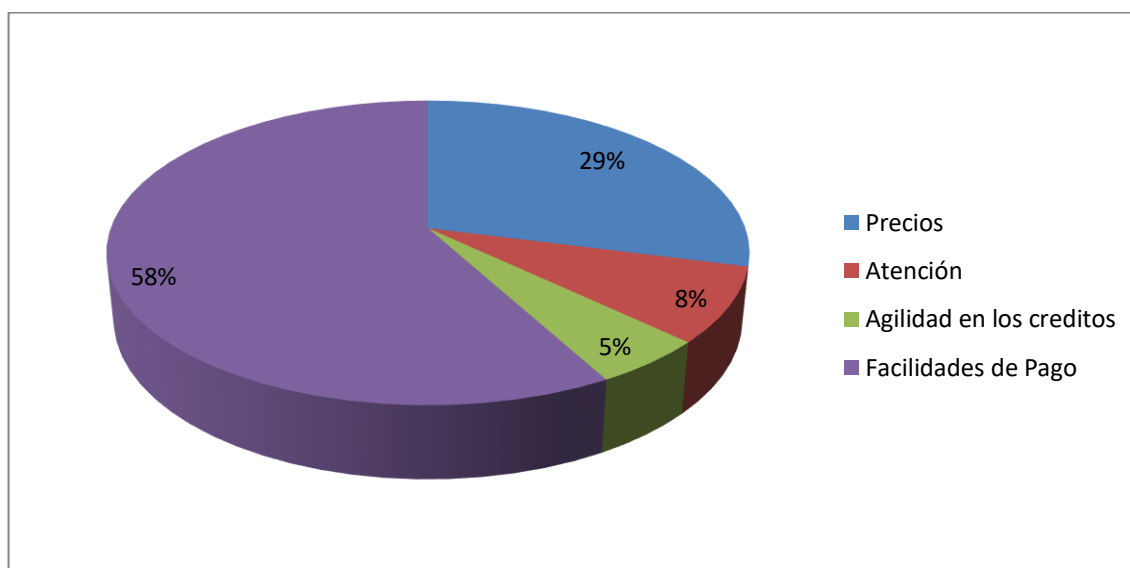


Gráfico 5. Características al momento de comprar

Análisis

Las personas según el 58% mencionan que la característica que prefieren para ser cliente de un almacén es las facilidades de pago; el 29% prefiere los precios; el 8% opina en la buena atención al cliente y el 5% se inclina por la agilidad en los créditos.

Pregunta 6.- ¿Cuándo realiza sus visitas a algún Almacén Comercial lo hace en forma?

Cuadro 7. Forma de Visitar un almacén comercial

OPCIONES	NÚMERO	PORCENTAJE
Individualmente	16	4%
Grupo de Amigos	55	14%
Grupo Familiar	327	82%
TOTAL	398	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Autora

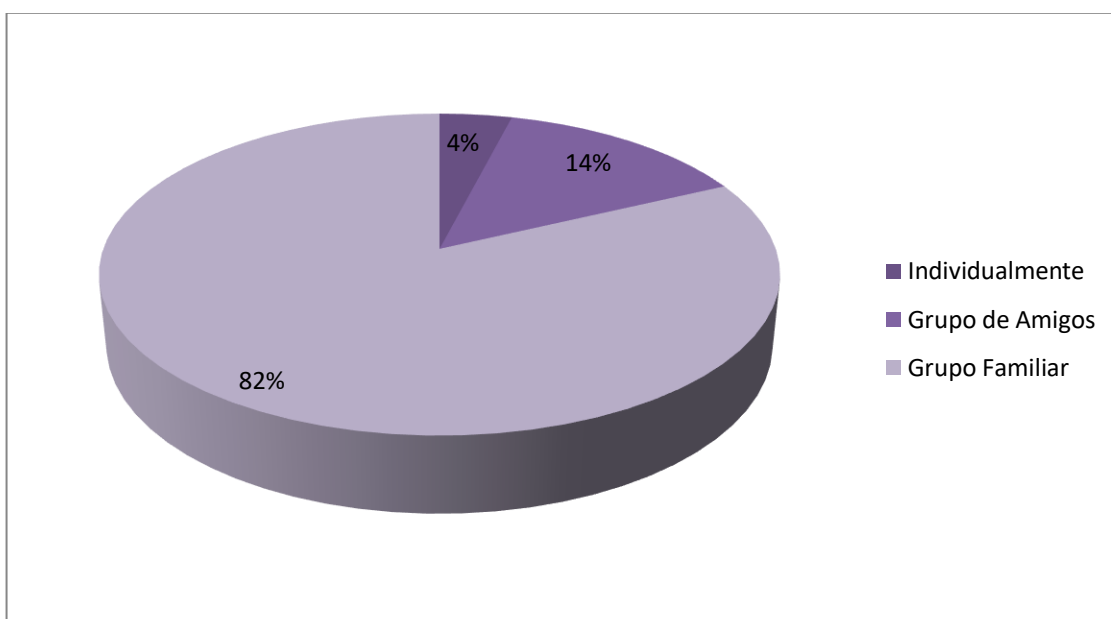


Gráfico 6. Forma de visitar un almacén comercial

Análisis:

Los clientes encuestados mencionan que al momento de visitar un almacén comercial el 82% lo hace con su grupo familiar; el 34% acude en grupo de amigos; el 4 % prefiere ir individualmente.

Pregunta 7.- ¿El personal que labora en un Almacén Comercial cuenta con la experiencia necesaria en el área de ventas?

Cuadro 8. Experiencia en el Área de Ventas

OPCIONES	NÚMERO	PORCENTAJE
Si	374	94%
No	24	6%
TOTAL	398	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autora

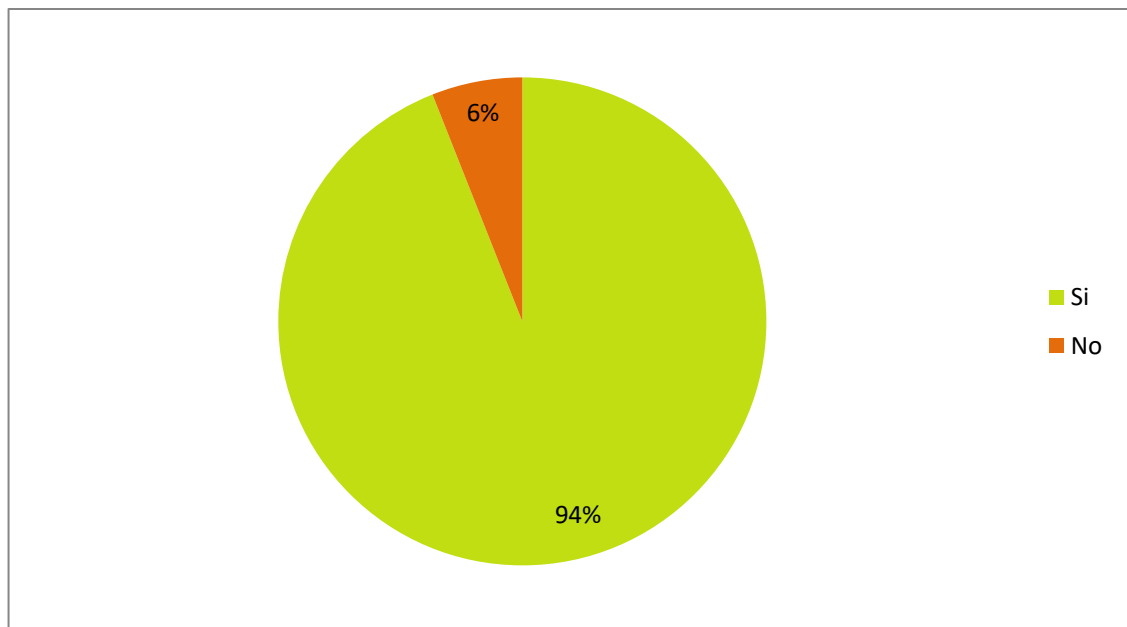


Gráfico 7. Experiencia en el área de ventas

Análisis:

Según los clientes el 94% opina que el personal que labora en un almacén comercial la experiencia en el área de ventas, mientras que el 6% no tiene todavía experiencia.

Pregunta 8.- ¿Cuál de los siguientes almacenes considera que es el más competitivo?

Cuadro 8. Almacén Competitivo

OPCIONES	NÚMERO	PORCENTAJE
Artefacta	87	22%
Comandato	124	30%
Créditos Económicos	19	5%
Jaher	11	3%
La ganga	23	6%
Madoba	39	10%
Marcimex	95	24%
TOTAL	398	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Autora

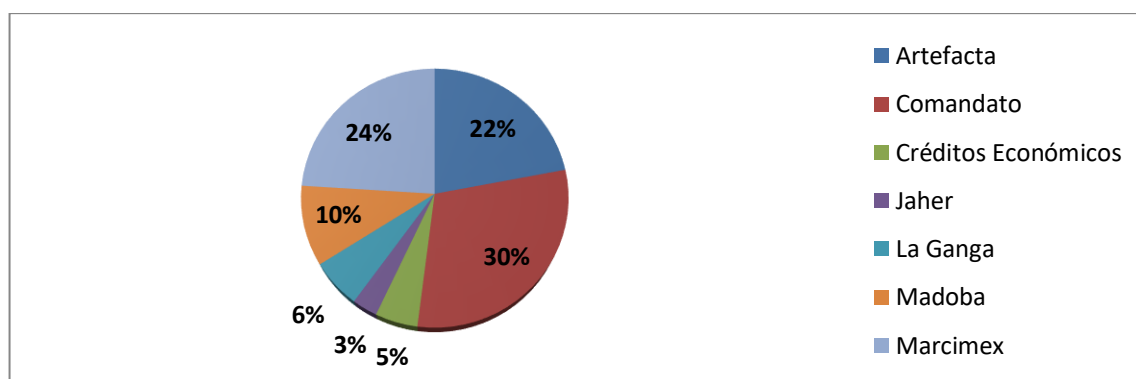


Gráfico 8. Almacén Competitivo

Análisis

El 30% de las personas confirman que Comandato es el almacén más competitivo siguiéndole con el 24% Marcimex por variedad de artículos, en tercer lugar Artefacta por las promociones, con el 10% se encuentra Madoba por los precios, el 6% lo ocupa La Ganga con sus ofertas, de ahí el 5% por su facilidad de pago se ubica Créditos Económicos y último lugar con un 3% Jaher con sus descuentos.

Pregunta 9: ¿Cuál aspecto es el más importante para que exista la competitividad entre las empresas comerciales?

Cuadro 10. Aspecto Competitivo

OPCIONES	NÚMERO	PORCENTAJE
Atención al Cliente	37	9%
Precios	286	72%
Promociones	75	19%
TOTAL	398	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Autor

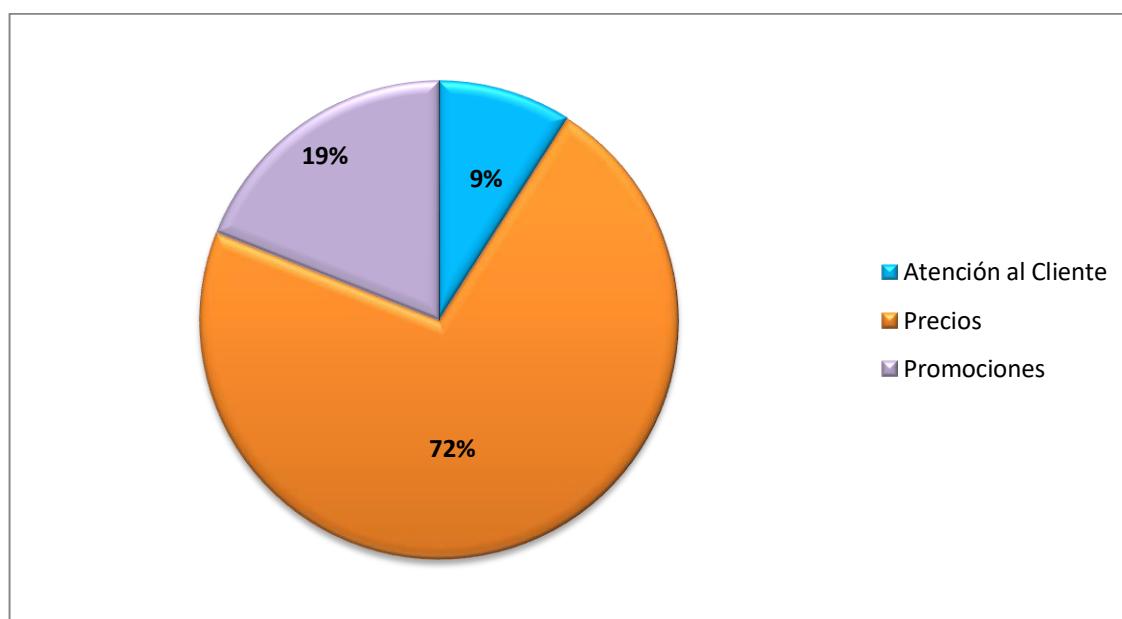


Gráfico 9. Aspecto Competitivo

Análisis:

Los clientes definen que el 72% de la competitividad de las Empresas Comerciales se debe a los precios; el 19 % a las promociones que realizan cada local y el 9% a la atención al cliente por parte del personal.

Pregunta 10.- ¿Por qué medio se entera de las Promociones y Ofertas de los Almacenes Comerciales?

Cuadro 11. Medios de Publicidad

OPCIONES	NÚMERO	PORCENTAJE
Televisión	185	47%
Radio	149	37%
Hojas volantes	48	12%
Internet	16	4%
TOTAL	398	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Autor

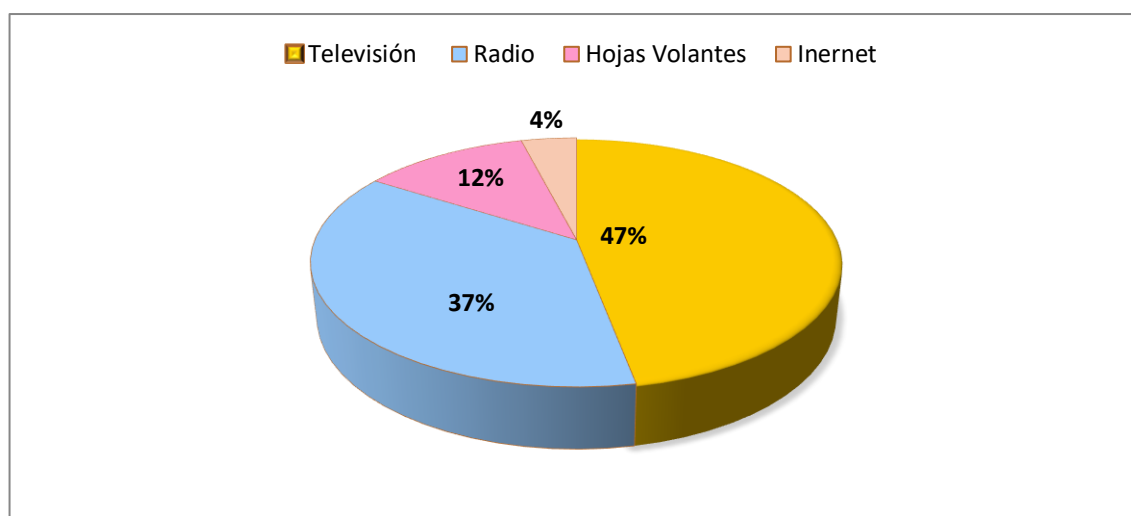


Gráfico 10. Medios de Publicidad

Análisis:

Según los encuestados el 47% sabe de las promociones y ofertas a través de la televisión, mientras que el 37% se entera por medio de la radio, el 12% por hojas volantes.

4.1.3. Estado de Resultados

Cuadro 12. Estado de Resultados

Descripción		Años				
		2013	2014	2015	2016	2017
	INGRESOS					
(+)	Ingresos por ventas					
	Ventas 12%	2.680.378,54	2.787.593,68	2.899.097,43	3.015.061,33	3.135.663,78
	Ventas 0%	1.042.563,35	1.084.265,88	1.127.636,52	1.172.741,98	1.219.651,66
(-)	N/C Dev. en Ventas	49.326,50	53.827,35	55.632,04	57.436,83	59.294,22
(=)	Ingresos netos	3.673.615,39	3.818.032,22	3.971.101,91	4.130.366,48	4.296.021,22
	COSTOS Y GASTOS					
(-)	Costo de Venta	2.686.325,63	2.787.593,68	2.899.097,43	3.015.061,33	3.135.663,78
(=)	UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	987.289,76	1.030.438,53	1.072.004,48	1.115.305,15	1.160.357,44
	GASTOS DE OPERACIÓN					
	GASTOS ADMINISTRATIVO					
(-)	Sueldos Salarios y Beneficios Sociales	192.707,69	200.416,00	208.432,64	216.769,94	225.440,74
(-)	Servicios Básicos	19.176,75	19.943,82	20.741,57	21.571,24	22.434,09
(-)	Arriendos	11.188,61	11.636,15	12.101,60	12.585,66	13.089,09
(-)	Honorarios Profesionales	12.699,36	13.207,33	13.735,63	14.285,05	14.856,46
(-)	Transporte de mercadería en Compra	14.033,74	14.595,09	15.178,89	15.786,05	16.417,49
(-)	Combustible	14.885,42	15.480,84	16.100,07	16.744,07	17.413,84
(-)	Promoción y Publicidad	31.665,15	32.931,76	34.249,03	35.618,99	37.043,75
(-)	Suministros y Materiales	26.609,09	27.673,45	28.780,39	29.931,61	31.128,87
(-)	Intereses Pagados A Terceros	1.908,15	1.984,48	2.063,86	2.146,41	2.232,27
(-)	Gastos Financieros	43.820,56	45.573,38	47.396,32	49.292,17	51.263,86
	Total Gastos Operativos	368.694,52	383.442,30	398.779,99	414.731,19	431.320,44
(=)	TOTAL COSTOS Y GASTOS	3.055.020,15	3.171.035,98	3.297.877,42	3.429.792,52	3.566.984,22
(=)	Utilidad Operacional	618.595,24	646.996,23	673.224,49	700.573,96	729.037,00
(-)	15% Participación a trabajadores	92.789,29	97.049,43	100.983,67	105.086,09	109.355,55
(=)	Utilidad antes de impuestos	525.805,95	549.946,80	572.240,81	595.487,86	619.681,45
(-)	Impuesto a la renta Resolución NAC DGRCG12-00835 S.R.I.	115.677,31	120.988,30	125.892,98	131.007,33	136.329,92
(=)	Utilidad Neta	410.128,64	428.958,50	446.347,83	464.480,53	483.351,53

Si se aplica las estrategias señaladas se presenta la incidencia del mismo en el Estado de Resultados para los próximos 5 años. El Estado de Resultados proyectado a 5 años muestra que la empresa presenta una utilidad neta positiva todos los años y esta se va incrementando año tras año, lo que indica que el negocio genera rentabilidad.

4.1.4. Flujo de Caja Proyectado

Debido a que los resultados obtenidos en el flujo de caja se evaluara la realización de proyecto. Es así que se puede determinar que el proyecto es rentable y el saldo final en todos los años proyectados muestra valores positivos, consecuentemente la empresa contara con la liquidez suficiente para cubrir sus obligaciones.

Cuadro 13. Flujo de Caja

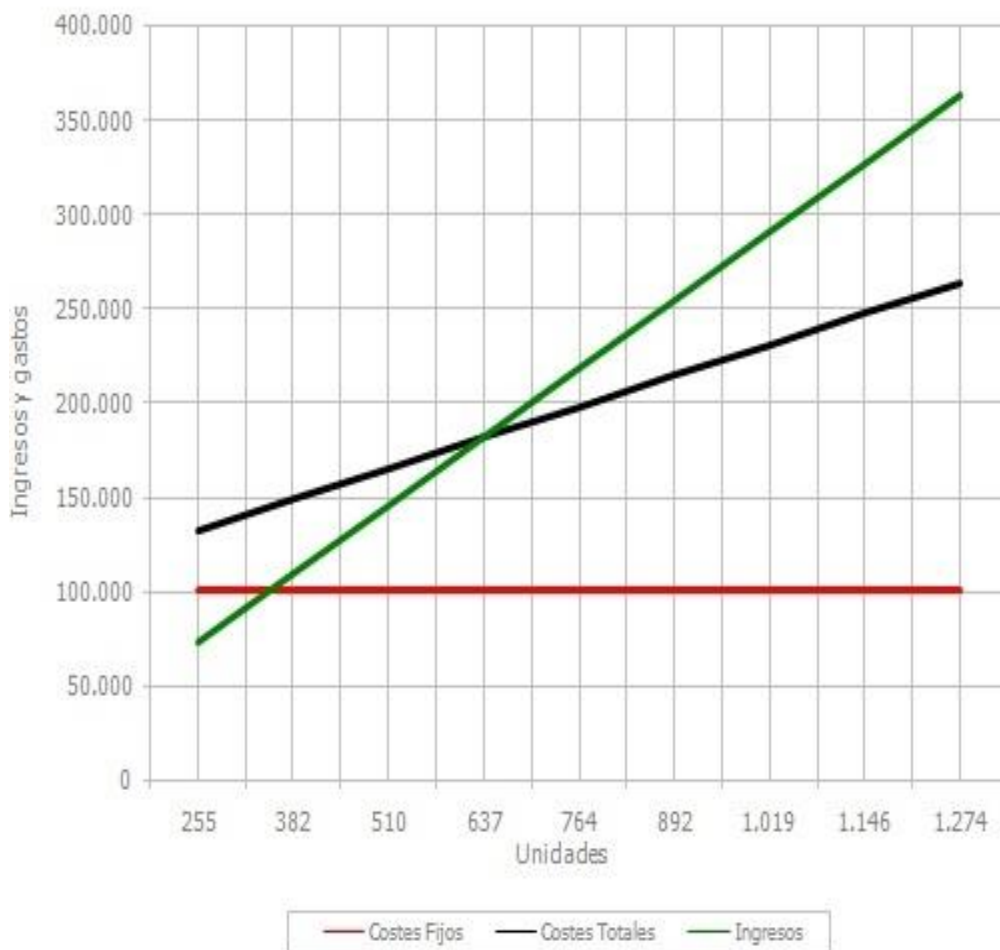
FLUJO DE CAJA PROYECTADO							
			2013	2014	2015	2016	2017
INGRESOS POR VENTAS			3673615,39	3857296,16	4050160,97	4252669,02	4465302,47
TOTAL INGRESOS			3673615,39	3857296,16	4050160,97	4252669,02	4465302,47
EGRESOS							
COSTO DE VENTAS			2686325,63	2820641,91	2820641,91	2820641,91	2820641,91
GASTOS ADMINISTRATIVOS			291298,70	305863,64	321156,82	337214,66	354075,39
SUELDOS			192707,69	202343,07	212460,23	223083,24	234237,40
SERVICIOS BÁSICOS			19176,79	20135,63	21142,41	22199,53	23309,51
ARRIENDOS			11186,61	11745,94	12333,24	12949,90	13597,39
HONORARIOS			12699,36	13334,33	14001,04	14701,10	15436,15
GASTOS DE TRANSPORTE			28919,16	30365,12	31883,37	33477,54	35151,42
SUMINISTROS Y MATERIALES			26609,09	27939,54	29336,52	30803,35	32343,52
GASTOS DE VENTAS			31665,15	33248,41	34910,83	36656,37	38489,19
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD			31665,15	33248,41	34910,83	36656,37	38489,19
GASTOS FINANCIEROS			45728,71	48015,15	50415,90	52936,70	55583,53
TOTAL EGRESOS			3055018,19	3207769,10	3227125,46	3247449,64	3268790,02
FLUJO OPERACIONAL			618597,20	649527,06	823035,51	1005219,38	1196512,44
15% PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES			92789,58	97429,06	123455,33	150782,91	179476,87
FLUJO ANTES DE IMPTO A LA RENTA			525807,62	552098,00	699580,18	854436,47	1017035,58
IMPUESTO A LA RENTA 22%			115677,68	121461,56	153907,64	187976,02	223747,83
FLUJO NETO		-895236	410129,94	430636,44	545672,54	666460,45	793287,75
FLUJO ACUMULADO			410129,94	840766,38	1386438,93	2052899,38	2846187,13

4.1.5. Punto de Equilibrio

Análisis del Punto de Equilibrio

Ventas mínimas (unds.) para alcanzar el Punto de Equilibrio **637**

Facturación mínima para alcanzar el Punto de Equilibrio **181.545,00**



En el análisis del punto de equilibrio, notamos que la IMPORTADORA MADоба S.A. debe vender al menos 637 unidades para poder alcanzar el precio de equilibrio en donde no se obtendrán ganancias ni pérdidas, siendo en éste punto la facturación mínima de \$181.545,00.

4.1.6. Calculo Del VAN, TIR y Beneficio Costo

4.1.6.1. Valor Actual Neto

El valor actual neto es aquel que no debe ser menor que cero, es decir que si tiene signo negativo no es factible o viable el proyecto a ejecutarse. Al tener cantidades positivas estamos diciendo que al ejecutarse el proyecto el patrimonio seguirá incrementándose de la empresa en sí.

La fórmula del Valor Actual Neto es:

$$VAN = -Inversión + (\text{Flujo Año 1}) / (1+i)^1 + (\text{Flujo Año 2}) / (1+i)^2 + (\text{Flujo Año 3}) / (1+i)^3 + (\text{Flujo Año 4}) / (1+i)^4 + (\text{Flujo Año 5}) / (1+i)^5$$

$$Van = \$ 921265.44$$

El valor Actual Neto del proyecto es \$921265.44 esto hace que el proyecto sea atractivo y por lo viable al ser la cifra positiva.

4.1.6.2. Tasa Interna de Retorno

Para hallar la TIR hacemos uso de la fórmula del VAN, sólo que en vez de hallar el VAN, estaríamos hallando la tasa de descuento:

La tasa interna de retorno equivale a la tasa de interés producida por un proyecto de inversión con pagos (valores negativos) e ingresos (valores positivos) que se producen en períodos regulares.

$$VAN = -Inversión + (\text{Flujo Año 1}) / (1+TIR)^1 + (\text{Flujo Año 2}) / (1+TIR)^2 + (\text{Flujo Año 3}) / (1+TIR)^3 + (\text{Flujo Año 4}) / (1+TIR)^4 + (\text{Flujo Año 5}) / (1+TIR)^5$$

$$TIR = 48\%$$

La Tasa Interna de Retorno para el proyecto es de 48%, mayor que la tasa de oportunidad por lo tanto la ejecución del proyecto es viable según la evaluación calculada.

4.1.6.3. Relación Beneficio – Costo.

El Beneficio costo del proyecto es de \$1,13 esto indica que por cada \$1,00 de inversión tendríamos \$0,13 de dólar de ganancia durante el primer año.

4.1.7. Plan Estratégico de Importadora Madoba

4.1.7.1. Misión:

Brindar soluciones óptimas, efectivas e innovadoras pensando en la comodidad del hogar y la familia, ofreciendo productos que generen calidad de vida, respaldados por un excelente equipo de colaboradores competentes, comprometidos y motivados.

4.1.7.2. Visión:

Habitar en el pensamiento de nuestros clientes como la mejor opción de compra, lograr cumplir y superar sus expectativas siendo referentes de calidad, facilidad y servicio de los productos.

4.1.7.3. Objetivos

- Captar nuevos clientes del mercado meta en un 40%, a través de programas de publicidad y promoción.
- Obtener una Rentabilidad adecuada
- Lograr un posicionamiento en el mercado como el número uno, mediante un servicio mejorado y eficiente.

4.1.7.4. Valores

Los valores y principios brindan a la empresa fortaleza, poder y además fortalece la visión. Los valores y principios no son elaborados únicamente para la gerencia general sino para todas las personas que la conforman, tampoco debe quedar como un simple enunciado, sino que se vea como en el esfuerzo diario por ser mejores en la búsqueda de metas de la empresa.

4.1.7.4.1. La Formalidad

Cumplir con excelencia las normas de relaciones personales con nuestros clientes, proveedores y en la prestación de bienes y servicios.

4.1.7.4.2. La Cultura de Servicio

Tener una actitud de servicio y responder con amabilidad, calidad, oportunidad y diligencia los requerimientos de nuestros clientes, brindando un servicio ágil y oportuno.

4.1.7.4.3. La Creación del Valor

Tomar decisiones con eficiencia y eficacia que generan crecimiento, rentabilidad y reducción de los riesgos empresariales, en base a la experiencia, el conocimiento, el flujo de información y la alineación con los objetivos de la empresa.

4.1.7.4.4. La Ética

Las decisiones y acciones se basan en principios que promueven un convivir sano con clientes y la comunidad en general.

4.1.7.4.5. El Respeto por las personas

Reconocer a las personas con quienes interactuamos como seres iguales en derechos y deberes que nosotros. Nunca nos aprovechemos de ellas. Respetamos a nuestros clientes para solucionar sus problemas en un marco de equidad.

4.1.7.4.6. La Honestidad

Esperamos de todos los colaboradores honestidad frente a la empresa y frente a los clientes de manera que nuestra actividad de servicio se desenvuelva en un ambiente de confianza.

4.1.7.4.7. La Lealtad

Nuestro sentido de pertenencia con la empresa se refleja en nuestras acciones y decisiones en las que defendemos y cuidamos la cultura organizacional. Toda la información de trabajo y el conocimiento adquirido dentro de la empresa son confidenciales y la usamos para mantener nuestra competitividad.

4.1.7.5. Análisis Situacional de Importadora Madoba S.A.

Cuadro14. Análisis Situacional

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	ESTRATEGIAS
Factores Externos	<p>Expandirse a nivel nacional.</p> <p>Necesidad de los consumidores de productos de alta calidad.</p> <p>Recuperar ex clientes.</p> <p>Brindar facilidades de pago.</p> <p>Experiencia en el mercado.</p>	<p>Crisis Económica Generalizada</p> <p>Posicionamiento en el mercado de la competencia.</p> <p>Tendencia a la baja de la tasa de interés.</p> <p>Desarrollo de nuevas líneas de crédito por parte de la competencia.</p> <p>Tecnología Avanzada</p>	<p>Realizar un control y seguimiento de los presupuestos de gastos, costos y rentabilidad de inversión.</p> <p>Establecer políticas de precios</p> <p>Implementar promociones</p> <p>Actualizar la página web con las respectivas características del producto.</p>

	FORTALEZAS	DEBILIDADES	ESTRATEGIAS
Factores Internos	<p>Compra de mercadería en grandes volúmenes.</p> <p>La ubicación del local es de fácil acceso para la recepción y entrega de mercadería.</p> <p>Disponen de una amplia gama de productos.</p> <p>Descuentos especiales en ventas al contado</p> <p>Conocimiento del negocio por parte de los propietarios.</p>	<p>El personal con el que cuenta no se encuentra bien capacitado.</p> <p>Mantienen una alta cartera vencida.</p> <p>Falta de comunicación interdepartamental</p> <p>Falta de incentivos al personal.</p> <p>Problemas de Logística.</p>	<p>La empresa buscara nuevos proveedores para reducir costos.</p> <p>Establecer campañas de marketing.</p> <p>Capacitar al personal</p> <p>Realizar una correcta adecuación del local.</p>

Elaborado por: Autor

4.1.7.6. Estrategias

Una estrategia muestra los pasos fundamentales que la empresa debe seguir para alcanzar un objetivo.

4.1.7.6.1. Posicionarse en el Mercado

ESTRATEGIA: Realizar una correcta adecuación del local para mejorar la exhibición de los productos

ESTRATEGIA: Capacitar al personal

ESTRATEGIA: Establecer campañas de marketing

4.1.7.6.2. Obtener una Rentabilidad Adecuada

ESTRATEGIA: Desarrollar un modelo de gestión de costos orientado hacia la búsqueda permanente de factores de producción más económicos.

ESTRATEGIA: Establecer alianzas estratégicas con proveedores para reducir los costos.

ESTRATEGIA: Realizar un control y seguimiento de los presupuestos de gastos, costos y rentabilidad de inversión.

4.1.7.6.3. Captar nuevos Clientes del Mercado Meta en un 40%, a través de programas de publicidad y promoción.

ESTRATEGIA: Asignar a cada vendedor un número de clientes que tiene que visitar.

ESTRATEGIA: Crear un catálogo donde se describa las principales características de los productos.

ESTRATEGIA: Implementar precios promocionales: Descuentos al Contado
Descuentos Temporales.

4.1.7.7. Políticas Empresariales

4.1.7.7.1. Políticas Generales

- Todas las acciones de la empresa estarán enmarcadas en el conjunto de valores y principios éticos definidos.
- La empresa cumplirá todos sus procesos y procedimientos definidos dentro del marco legal y operacional siempre pensando en el servicio y satisfacción de los clientes.
- La empresa realizara verificaciones, evaluaciones y ajustes constantes a sus actuaciones a través de seguimientos periódicos e implementación de indicadores de gestión.

4.1.7.7.2. Políticas de Calidad

Importadora Madoba S.A se compromete con el mejoramiento continuo de todos los servicios en términos de eficacia, eficiencia y efectividad para cumplir con los objetivos estratégicos bajo principios de responsabilidad social, ambiental y legal.

4.1.7.7.3. Políticas de Servicio

Que el cliente representa para Importadora Madoba S.A, la razón de ser. A fin de satisfacer sus necesidades y superar sus expectativas, proyectándonos un camino hacia la excelencia.

Buscamos que cada empleado maneje un dialogo amable y positivo, de modo que refleje la vocación de servicio de la empresa y proyecte una excelente imagen.

4.1.7.7.4. Políticas de Comunicación

Establecer que la comunicación deberá fluir en un ambiente de flexibilidad y participación que permita crear, diseñar y promover nuevas propuestas que vayan acorde a los propósitos de la organización.

4.1.7.7.5. Políticas de Gestión Humana

Establecer el compromiso mutuo entre Importadora Madoba S.A. y sus colaboradores de crear un ambiente adecuado para el desarrollo personal y laboral, con el propósito de que todos nos identifiquemos con la visión y objetivos de la empresa.

Cuadro 15. Plan de Accion y Evaluacion

4.1.7.8. Plan de Accion y Evaluacion del Plan						
OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO	RECURSOS	MEDIO DE VERIFICACION	SUPUESTOS
Captar nuevos clientes del mercado meta en un 40%, a través de programas de publicidad y promoción.	Asignar a cada vendedor un número de clientes que tiene que visitar.	Vendedores	Mensual	Económicos \$350 Viáticos Materiales Hojas Bolígrafo Humano 1 persona por ruta	Lista de clientes visitados con: nombres, hora de visita y teléfono Reporte de ruta con horas de llega y salida del sector	No tiene información exacta de los clientes
	Crear un catálogo donde se describa las principales características de los productos. Implementar precios promocionales:	Propietarios Empresa especializada	Trimestral	Económicos \$150 Viáticos Materiales Hojas de formato A5 a full color en un contenido de 10 paginas	-Contrato con la empresa que elabora el catalogo. -Proforma de la creación del catalogo -Catalogo en digita el impreso -Factura de la imprenta.	Carencia de información

	Descuentos al contado Descuentos temporales	Propietario Vendedor	Descuentos temporales se aplicaran un solo Mensual	Económicos \$3000 Materiales Volantes Vallas Publicitarias Humano 2 persona por ruta	Registro de venta por producto Cuadro de comparacion de venta con los meses anteriores	Alza de Aranceles
Lograr un posicionamiento en el mercado como el número uno mediante un servicio mejorado y eficiente.	Realizar una correcta adecuación del local para mejorar la exhibición de los productos	Propietarios Empleados	Anual	Económicos \$250 Materiales Estantes Pintura Humano 6 Personas	Aprobar la remodelación del local Pintar el local con colores Reubicación de los estantes de productos.	Falta de Presupuesto
	Capacitar al personal			Económicos \$300.00	-Aprobación de la capacitación del personal.	Desacuerdo con la empresa que

	Establecer campañas de marketing	Propietario Empresa especializada en capacitación de personal	Aplicar del 2014 en adelante	Materiales Cuadernos Lapiceros Viáticos Humanos 2 Personas	-Contrato con la empresa especializada. -Verificar la asistencia de las personas.	realizara la capacitación
Obtener una Rentabilidad adecuada	Desarrollar un modelo de gestión de costos orientado hacia la búsqueda permanente de factores de producción. Establecer alianzas estratégicas con proveedores para reducir costos	Gerente General Gerente Financiero Gerente Financiero Gerente General	Anual Mensual Mensual	Económicos \$900.00 Materiales Cuadernos Lapiceros Viáticos Humanos 2 Personas Económicos \$900.00 Materiales Cuadernos Lapiceros Humanos 1 Persona	-Estructurar las acciones de mercadotecnia utilizar -Crear una página web -Realizar marketing directo con los clientes -Analizar los costos en los que incurre la empresa Crear una estructura de costos. -Aplicar la estructura propuesta. -Explotar las opciones estratégicas de alianzas. -Evaluar las propuestas recibidas -Seleccionar mejores opciones de proveedores.	No realizaron el debido presupuesto al momento de realizar las compras. Informes de balances y estados de resultados no actualizados.

	Realizar un control y seguimiento de los presupuestos de gastos, costos y rentabilidad de inversión	Gerente Financiero	Mensual	<p>Económicos \$550.00</p> <p>Materiales Cuadernos Lapiceros</p> <p>Humanos 1 Persona</p> <p>Económicos \$950.00</p> <p>Materiales Cuadernos Lapiceros</p> <p>Humanos 1 Persona</p>	<p>-Obtener información de las actividades de la empresa</p> <p>Verificar la información</p> <p>Analizar la información obtenida</p> <p>Presentar informe</p>	
--	---	--------------------	---------	---	---	--

4.2. Discusión

De acuerdo a la apreciación de dos autores sobre el tema de estudio, manifiestan lo siguiente;

Sainz de Vicuña, que el plan estratégico es un excelente ejercicio para trazar las líneas que marcaran el futuro de nuestra empresa. Debemos ser capaces de diseñar el provenir de la empresa y, lo que es más importante, transmitir estas pautas, contrastarlas con la realidad organizacional.

Dentro del estudio está, es mejorar la competitividad lo cual dio como resultado que a mejorar las estrategias se obtendrán las ventas esperadas y clientes satisfechos.

El plan estratégico es, por lo tanto, un documento cuya elaboración nos obligará a plantearnos dudas acerca de nuestra organización, de nuestra forma de hacer las cosas y a marcarnos una estrategia en función de nuestro posicionamiento actual y del deseado, **(Martínez, Mila, 2012)**.

El plan estratégico ayudara a que la empresa cambie su forma de organizarse y a tener una ventaja competitiva diferenciadora en el mercado local.

Del análisis de los resultados realizados en la presente tesis se realiza la aprobación y/o desaprobación de las hipótesis planteadas, dando como conclusión lo siguiente;

En la hipótesis general, se establece si el manejo de estrategias permitirá obtener mejorar competitividad y rentabilidad en el Periodo 2013 – 2017. Quevedo esta guarda gran relación con los datos obtenidos por lo que se pudo determinar que el proyecto es financieramente rentable se acepta la hipótesis planteada. Por este motivo la hipótesis general queda aprobada.

La hipótesis específica 1, menciona que el definir los factores externos e internos que permitan determinar las necesidades en Importadora Madoba S.A., la misma es aceptado, ya que a través de este estudio se pudo conocer la situación actual de la empresa en la cual la organización puede alcanzar sus objetivos y tener ventaja sobre su competencia.

La hipótesis específica 2 hace mención que al obtener las acciones estratégicas se puede determinar que al obtener las acciones estratégicas se puede competir en todos los niveles en el mercado local, por lo tanto esta hipótesis queda aceptada.

La hipótesis específica 3, se refiere que el determinar los mecanismos que se utilizan permitirá obtener la competitividad y rentabilidad esta hipótesis es aceptada ya que el estudio de los estados resultados proyectados permitió conocer que el plan estratégico es viable.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Al finalizar el presente plan estratégico se concluye lo siguiente:

Una vez realizado el estudio se concluye que el Plan Estratégico de Importadora Madoba S.A. para mejorar su Competitividad y la Rentabilidad en el Periodo 2013 – 2017 Quevedo es viable y competitivo en la ciudad de Quevedo por ser rentable desde el punto de vista económico y financiero.

En el estudio de los factores internos y externos se concluye que la empresa pertenece a un mercado altamente competitivo por lo que es necesario ofrecer un servicio de calidad que satisfaga las expectativas de los clientes y que permita incrementar la participación en el mercado.

La implantación de las acciones estratégicas dentro la empresa es importante ya que estos se consideran la base de desarrollo de la misma. Es por esta razón que se considera fundamental que la empresa cuente con un lineamiento estratégico que le permita desarrollarse dentro del mercado y le brinde competitividad.

La determinación de los aspectos demostró que, para obtener competitividad se requieren estrategias competitivas como; la ubicación precios accesibles, y publicidad para atraer clientes. El proyecto muestra una Relación Beneficio Costo de \$1,13 lo que indica que por cada dólar invertido, la empresa obtendrá \$0,13 centavos de ganancia, demostrando así que es económicamente rentable.

5.2. Recomendaciones

A continuación se detallan varias recomendaciones que son necesarias para la ejecución del presente:

- Aceptar la hipótesis planteada en el Plan Estratégico de Importadora Madoba S.A. para mejorar su Competitividad y la Rentabilidad en el Periodo 2013 – 2017 Quevedo.
- Los directivos de la empresa deben capacitar constantemente al personal de ventas y atención al cliente con talleres y seminarios destinados a la preparación profesional de cada uno de ellos.
- Se recomienda la puesta en marcha del plan estratégico ya que tanto la evaluación financiera como económica, demuestra viabilidad del mismo con margen de ganancia.
- En un mercado tan competitivo como el actual, la empresa debe ingeniarse las estrategias para superar la presión que efectúan sus competidores.

CAPÍTULO VI

BIBLIOGRAFIA

6.1 Literatura Citada

Alles Martha (2011), Tomo II Nuevo Enfoque de Preguntas la Trilogía Editorial Granica Pág. 155

Borello Antonio (2010) El plan de Negocios Antonio Borello, Edición Díaz Pág. 190

Brealey, Myers y Allen (2010), Principios de Finanzas Corporativas Editorial Mac Graw Hill, 8ava edición.

Castro Corrales Carmen (2009) Mercadotecnia Editorial Universitaria Potosina Pág. 50 -51.

Certo Samuel (2011), Dirección Estratégica tercera edición 2011.

Colina Mary (2010), Finanzas Corporativas.

Correa Rodríguez Alicia, Urbano Medina (2010), Como Evaluar un Proyecto Empresarial Editorial Díaz de Santos, Pág. 62

Deusto (2010), Términos Financieros.

Eco 3 (2011), La Elaboración del Plan Estratégico Eco 3 Colecciones Pág. 57

Editorial océano (2009)

Editorial Vértice (2009) Dirección Estrategica Pág. 40.

Freud David (2010), Administración Financiera 2010.

Giraldo Julián (2012), Gerencia y Planeación Estrategica Editorial Norma Pág. 276 -277- 281.

Granjo Aguilar Jesus (2010), Cómo hacer un plan estratégico de recursos humanos primera edición Editorial Netbiblo

James af Stoner (2012), Fundamentos Básicos de Administración.

Marketing Publishing (2009), La Tres Armas Estratégicas de la Pequeña Empresa Editorial Mapcal, Pág. 24

Martinez Daniel, Mila Artemio (2012), La Elaboración del Plan Estratégico a través del Cuadro de Mando Integral Libro Electrónico página 8

Martinez, Ernest Reig (2009), Competitividad, Crecimiento y Capitalización de las Regiones Españolas, Editorial Fundación BBVA.

Matilla Kathy (2010), Conceptos Fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas, Editorial UOC Pág. 75.

Mejía García Braulio (2011) Gerencia de Procesos para la Organización y el Control Interno de Empresas Editorial COE 5ta edición Pág. 46.

Miranda Julio (2010), Glosario de Términos y Definiciones.

Pedreira Sesto (2011), Introducción a las Finanzas.

PHILIP KOTLER (2009), Dirección de marketing, Editorial Pearson.

R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson (2010), Administración Estratégica. Competitividad y Conceptos Globalización Editorial Thomson Pág. 150.

Robbins Coulter (2009), Administración, Editorial Pearson Prentice Hall. 8ava Edición, Pág. 187.

Roca Florencia (2011) Finanzas para emprendedores Editorial Amazon Kindle publishing

Sainz de Vicuña José María (2009) El Plan Estratégico en la Práctica, Segunda Edición 2009 Pág. 30; 39.

Torcat Omar (2009), Conceptos y Términos Básicos Relacionados con la Administración de Empresas

Ubierna (2009), Dirección Financiera: Decisiones de Inversión, Editorial Delta.

Villacolta Tilve Manuel (2010), Introducción al marketing estratégico Editorial Creative Commons Attribution, Primera Edición Pág. 46.

6.2 Linkografía

[http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000//Carlos alcerrea](http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000//Carlos%20alcerrea)

http://www.deloitte.com/view/es_EC/ec/perspectivas/estudios-y-publicaciones/estudios/ba65b932a0d73410VgnVCM3000003456f70aRCRD.

<http://www.supertel.gob.ec><http://www.diferencia-entre.com/diferencia-entre-ventaja-competitiva-y-comparativa/> consultado el 13/01/2014

<http://www.expansion.com/diccionario-economico/rentabilidad.html> josefina Fernández guadaño 2011

<http://www.supercias.gob.ec>

CAPÍTULO VI
BIBLIOGRAFIA

Anexo 1. Encuesta

Encuesta

Por medio del presente instrumento le estamos solicitando nos brinden su valiosa colaboración en proporcionarnos información relacionada con los factores y características que usted prefiere en un Almacén de Electrodomésticos, la cual será utilizada con fines meramente de estudios, y que contribuirá a realizar el trabajo de investigación sobre el plan estratégico y competitividad, asimismo al proceso de formación profesional.

PROCEDIMIENTO:

Lea atentamente las preguntas y coloque una **X** en la sección conveniente a su respuesta.

1- ¿Por qué motivo compra productos en un Almacén Comercial?

Necesidad _____ Innovación _____

2- ¿Le ofrecen promociones donde al momento de comprar sus productos o artículos para el hogar, en el local comercial?

Sí _____ No _____

3- Cuando realiza compras en algún Almacén Comercial su forma de pago es:

De Contado ____ A Crédito ____

4- ¿Cada qué tiempo visita un Almacén Comercial para adquirir algún artículo para el hogar?

6 Meses ____ Anual ____ Cuando Lo Necesito ____

5- ¿Qué característica prefiere para ser cliente de un Almacén Comercial?

Precios ____ Atención ____ Agilidad en los créditos ____ Facilidades de pago ____

6- ¿Cuándo realiza sus visitas algún Almacén Comercial lo hace en forma:

a) Individualmente ____ b) Grupo de Amigos ____ c) Grupo familiar

7- ¿El personal que labora en un Almacén Comercial cuenta con la experiencia necesaria en el área de ventas?

Sí _____

No _____

8- ¿Cuáles de los siguientes Almacenes considera que es el más competitivo?

Artefacta _____ Comandato _____ Créditos Económicos _____ Jaher _____

La Ganga _____ Madoba _____ Marcimex _____ Otros _____

9- ¿Cuál aspecto es el más importante para que exista la competitividad entre las empresas comerciales?

Atención al Cliente _____ Precios _____

Promociones _____

10: ¿Por Qué Medio se entera de las promociones y ofertas de los Almacenes Comerciales?

Televisión _____ Radio _____ Hojas Volantes _____ Internet _____

9- ¿Conoce y analiza las necesidades y motivaciones de los clientes?

Sí

No

10- ¿Están definidos los resultados que se quieren alcanzar en cada una de las áreas de trabajo para un período superior a 1 año?

Sí

No

11- ¿Cuáles de las siguientes alternativas considera como Fortalezas para la Importadora Madoba S.A?

Infraestructura_____ Capital Financiero_____

Recurso Humano_____ Tecnología Adecuada

12- ¿Cuáles de las siguientes alternativas considera como Oportunidades para la empresa?

Competencia_____ Expansión en el Mercado

Capacitación_____ Alianzas Estratégicas con otras Empresas_____

13- ¿Cuáles de las siguientes alternativas considera como Debilidades para la empresa?

Falta de Capacitación____ Falta de Planeación Estratégica

Infraestructura_____ Capital Financiero_____ Tecnología Adecuada_____

14- ¿Cuáles de las siguientes alternativas considera como Amenazas para la empresa?

Competencia Político_____ Capacitación_____ Otros_____

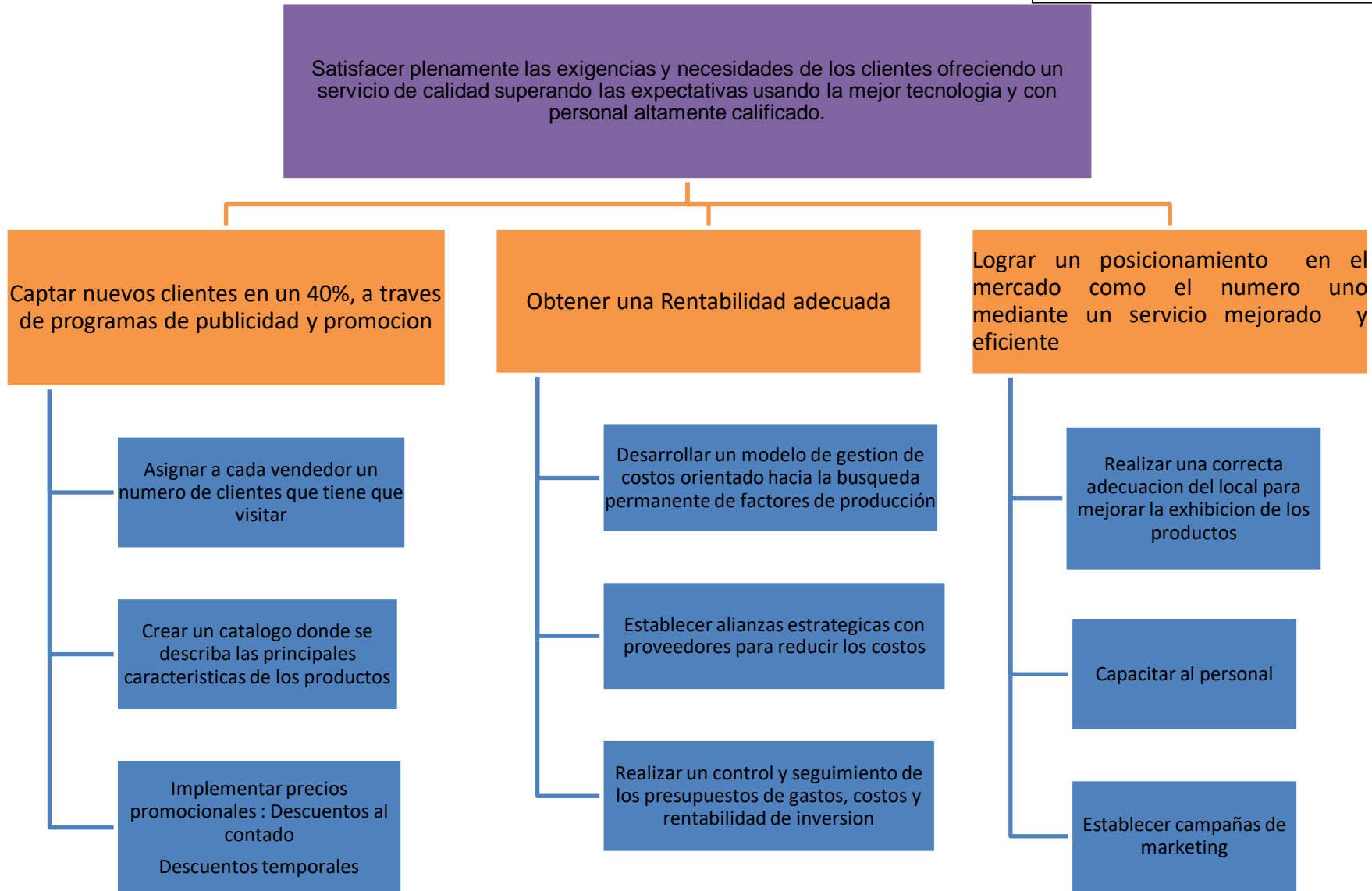
Anexo3. Principales competidores

EMPRESA		
PUNTOS DÉBILES	PUNTOS FUERTES	Marcimex
Precios a crédito elevados	Morosidad elevada, alto interés de mora, Vendedores con experiencia, alto	Posicionamiento de Mercado, varias Sucursales. Comandato
Ubicación sin parqueadero	Descuentos en ventas de contado, Bajos	Clientes (tarjeta personalizada), Distribuidores SUZUKI a nivel nacional Artefacta
Alta tasa de interés	Elevados. Reconocimiento de marca en el mercado, Precios a largo plazo	Surtido artículos en stock. Créditos Económicos
Precios a crédito elevados	Morosidad elevada, alto interés de mora Vendedores con experiencia, alto	Posicionamiento de Mercado, stock surtido De productos. La Ganga
Publicidad indefinida	Parqueadero, Alta publicidad televisiva, fuerte	Posicionamiento de marca, Slogan atractivo. Jaher
Poca innovación de imagen	Reconocimiento de marca Vendedores con experiencia, alto	Posicionamiento de mercado. PRINCIPALES COMPETIDORES

Anexo4. Competitividad

CUADRO COMPETITIVIDAD

COMPETITIVIDAD		
EMPRESA	LA COMPETENCIA	IMPORTADORA MADOPA S.A.
Marcimex	Precios a crédito elevados, tasa de Morosidad elevada, alto interés moratorio.	Atractivos créditos con bajo interés, aplica Tasa de interés bancaria anual.
Comandato	Ubicación sin parqueadero, Bajos Descuentos en ventas de contado.	Amplio parqueadero para clientes, Importantes descuentos en ventas de Contado.
Artefacta	Alta tasa de interés, precios a largo plazo Elevados.	Tasa de interés normal, ofertas de precio de Contado hasta 4 meses.
Créditos Económicos	Precios a crédito elevados, tasa de Morosidad elevada, alto interés de mora.	Venta de cartera bancaria, cartera vencida Controlada, departamento jurídico.
La Ganga	Publicidad sin target definido, Ubicación sin Parqueadero.	Fuerte publicidad por todos los medios Locales y regionales.
Jaher	Poca innovación de imagen, Bajo Reconocimiento de marca.	Promociones mensuales con atractivos Descuentos.



Anexo 6. Organigrama Funcional

