

T  
658.4012  
M894

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA  
DEL LITORAL

ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
(ESP AE)

MAESTRIA EN GESTION ESTRATEGICA



T E S I S

PLANEACION ESTRATEGICA Y TECNOLOGICA DE LA  
EMPRESA MOVEGA S.A.

INTEGRANTES:

Ing. Rodrigo Moscoso L.

Ing. Zhi Liang Yin

Econ. Eduardo Velarde V.

C.P.A. Carlos Avila Bustamante

Ing. Carlos Egas G.

Guayaquil

-

Ecuador

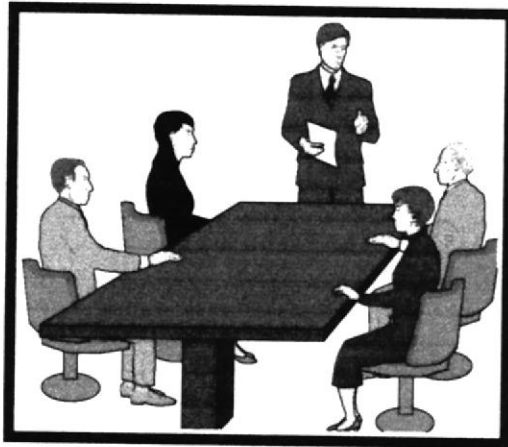
1996



MAESTRÍA EN GESTIÓN ESTRATÉGICA

TESIS

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA  
Y TECNOLÓGICA DE LA  
EMPRESA MOVEGA S.A.**



**INTEGRANTES:**

*Ing. Rodrigo Moscoso L.*  
*Ing. Zhi Liang Yin*  
*Econ. Eduardo Velarde*  
*C.P.A. Carlos Avila Bustamante*  
*Ing. Carlos Egas*

Guayaquil, Octubre 10 de 1996



## **AGRADECIMIENTO**

De manera muy especial agradecemos a nuestras Esposas e Hijos, el respaldo diario durante la redacción de la presente tesis y la duración de la Maestría; de haber faltado su cariño, paciencia, esta tesis y cada uno de los módulos no se hubiera podido llevar a cabo felizmente.

No podemos dejar de agradecer a nuestros padres, quienes siempre nos motivaron a lograr nuestros objetivos.

Agradecemos a cada uno de nuestros maestros, quienes compartieron de manera sincera todos sus conocimientos y experiencias.

A la Escuela de Postgrado en Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica del Litoral - ESPOL y sus colaboradores, así como a nuestros jefes que con su paciencia supieron apoyarnos en el tiempo que necesitamos.

## **LOS AUTORES.**

## INDICE

### 1. INTRODUCCIÓN.

- 1.1. CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO EMPRESARIAL
- 1.2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
- 1.3. METODOLOGÍA

### 2. ENTORNO MACROECONOMICO.

- 2.1. INTRODUCCIÓN
- 2.2. ANTECEDENTES
  - 2.2.1. LA PRODUCCIÓN EN 1.984
  - 2.2.1.1. OFERTA Y DEMANDA GLOBAL EN 1.984
  - 2.2.2. LA PRODUCCIÓN EN 1.985
  - 2.2.2.1. OFERTA Y DEMANDA GLOBAL EN 1.985
  - 2.2.3. LA PRODUCCIÓN EN 1.986
  - 2.2.3.1. OFERTA Y DEMANDA GLOBAL EN 1.986
  - 2.2.4. LA PRODUCCIÓN EN 1.987
  - 2.2.4.1. OFERTA Y DEMANDA GLOBAL EN 1.987
  - 2.2.5. LA PRODUCCIÓN EN 1.988
  - 2.2.5.1. OFERTA Y DEMANDA GLOBAL EN 1.988
  - 2.2.6. LA PRODUCCIÓN EN 1.989
  - 2.2.6.1. OFERTA Y DEMANDA GLOBAL EN 1.989
  - 2.2.7. LA PRODUCCIÓN EN 1.990
  - 2.2.7.1. OFERTA Y DEMANDA GLOBAL EN 1.990
  - 2.2.8. LA PRODUCCIÓN EN 1.991
  - 2.2.8.1. OFERTA Y DEMANDA GLOBAL EN 1.991
  - 2.2.9. LA PRODUCCIÓN EN 1.992
  - 2.2.9.1. OFERTA Y DEMANDA GLOBAL EN 1.992
  - 2.2.10. LA PRODUCCIÓN EN 1.993-1996
- 2.3. ANÁLISIS Y CONCLUSIONES

### 3. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

- 3.1. DESARROLLO EMPRESARIAL
- 3.2. COSTOS Y CALIDAD DE SERVICIO
- 3.3. TECNOLOGÍA
- 3.4. INNOVACIÓN
- 3.5. RECURSO HUMANO Y ORGANIZACIÓN
- 3.6. MERCADO Y COMPETENCIA
  - 3.6.1. BALANCE DE PODER DE LA EMPRESA - CONSUMIDOR.
    - 3.6.1.1. BALANCE DE PODER A FAVOR DE LA EMPRESA
      - 3.6.1.1.1. EMPRESA DICTADORA.- CARACTERÍSTICAS
      - 3.6.1.1.2. EMPRESA MANIPULADORA.- CARACTERÍSTICAS
    - 3.6.1.2. BALANCE DE PODER A FAVOR DE LOS CONSUMIDORES:
      - 3.6.1.2.1. EMPRESA IGUALA O SUPERA LAS EXPECTATIVAS.- CARACTERÍSTICAS
      - 3.6.1.2.2. EMPRESA SATISFACE TODAS LAS DEMANDAS DE LOS CONSUMIDORES.- CARACTERÍSTICAS
  - 3.6.2. POSICIONAMIENTO QUE USA LA LÍNEA DE PRODUCTOS FERRETEROS.
  - 3.6.3. CICLO DE VIDA DE LOS PRODUCTOS
    - 3.6.3.1. MARCO TEÓRICO
      - 3.6.3.1.1. ETAPA DE DESARROLLO E INTRODUCCIÓN DEL MERCADO.



BIBLIOTECA  
CENTRAL

- 3.6.3.1.2 ETAPA DE CRECIMIENTO
- 3.6.3.1.3 ETAPA DE MADUREZ
- 3.6.3.1.4 ETAPA DE DECLINACIÓN
- 3.6.3.1.5 ANÁLISIS DE LA PRODUCTOS FERRETEROS.
- 3.6.4.- COMPETENCIA
- 3.6.4.1. COMPETENCIA DE INDUSTRIA
- 3.6.4.2. COMPETENCIA DE CATEGORÍA
- 3.6.4.3. COMPETENCIA DE MARCA
- 3.6.4.4. COMPETENCIA DIFERENCIADA (DIRECTA)

#### **4. INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

- 4.1. PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN
- 4.1.1. PROBLEMA / OPORTUNIDAD A SER ESTUDIADO
- 4.1.2. USUARIO DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.
- 4.1.3. ALCANCE
- 4.1.4. DECISIÓN A TOMAR
- 4.1.5. ALTERNATIVAS Y CRITERIOS DE MEDICIÓN.
- 4.1.6. PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN
- 4.2. DEFINIR LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN:
- 4.3. DEFINIR LAS HIPÓTESIS:
- 4.4. DEFINICIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA
- 4.4.1. ATRIBUTOS OBTENIDOS DEL SONDEO
- 4.5. MAPA MERCADOLÓGICO

#### **5. PRINCIPIOS CORPORATIVOS Y CULTURA ORGANIZACIONAL.**

- 5.1. ESCALA DE VALORES
- 5.2. MATRIZ AXIOLÓGICA CORPORATIVA.

#### **6. VISIÓN Y MISIÓN DE LA EMPRESA.**

- 6.1. VISIÓN
- 6.2. MISIÓN

#### **7. DEFINICIÓN DE LAS UNIDADES ESTRATÉGICAS DEL NEGOCIO**

- 7.1 DEFINICIÓN Y METODOLOGÍA
- 7.2 APLICACIÓN
- 7.3 ANÁLISIS DE LAS UENS

#### **8. ANÁLISIS INTERNO**

- 8.2. AUDITORIA DIRECTIVA (GERENCIAL)
- 8.2.1. PLANIFICACIÓN
- 8.2.2. ORGANIZACIÓN
- 8.2.3. DIRECCION
- 8.2.4. PERSONAL
- 8.2.5. CONTROL
- 8.3. AUDITORIA FINANCIERA
- 8.3.1. ACTIVOS
- 8.3.2. CUENTAS POR COBRAR
- 8.3.3. INVENTARIOS
- 8.3.4. CAJA - BANCOS E INVERSIONES
- 8.3.5. ACTIVOS FIJOS

- 8.3.6. INVERSIONES A LARGO PLAZO
- 8.3.7. PASIVOS CORRIENTES
- 8.3.8. PATRIMONIO
- 8.3.9. ESTADO DE RESULTADOS
- 8.3.9.1. VENTAS NETAS
- 8.3.9.2. GASTOS OPERACIONALES
- 8.3.10. CONCLUSIONES
- 8.4. AUDITORIA DE MERCADEO
- 8.5. AUDITORIA DE CALIDAD
- 8.6. AUDITORIA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO
- 8.7. AUDITORIA DE SERVICIO AL CLIENTE
- 8.8. MATRIZ PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)

## **9. ANÁLISIS EXTERNO**

- 9.1 FUERZAS ECONÓMICAS
- 9.2 FUERZAS POLÍTICAS
- 9.3 FUERZAS SOCIALES Y GEOGRÁFICAS
- 9.4 FUERZAS TECNOLÓGICAS
- 9.5 FUERZAS COMPETITIVAS
- 9.6 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA
- 9.6.1 ATRACTIVIDAD
- 9.6.1.1 AMENAZAS DE NUEVOS INGRESOS
- 9.6.1.2 AMENAZAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS
- 9.6.1.3 PODER DE PROVEEDORES
- 9.6.1.4 PODER DE CLIENTES
- 9.6.1.5 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES
- 9.6.2 CONCENTRACIÓN
- 9.6.3 MADUREZ
- 9.7 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (POAM)

## **10. ANÁLISIS FODA**

- 10.1 ELABORACIÓN DE LA HOJA DE TRABAJO.
- 10.2 ELECCIÓN DE FACTORES CLAVES DE ÉXITO Y MATRIZ DE IMPACTOS
- 10.3 ANÁLISIS FODA

## **11. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS BCG**

## **12. BASES DE COMPETENCIA**

## **13. DESARROLLO DE ESTRATEGIAS**

## **14. ANÁLISIS TECNOLÓGICO**

- 14.1 ANTECEDENTES
- 14.2 DESCRIPCIÓN DE LOS SISTEMAS ACTUALES
- 14.2.1 GESTIÓN DE ABASTECIMIENTO
- 14.2.2 CONTROL DE ACTIVO FIJO
- 14.2.3 CONTABILIDAD GENERAL
- 14.2.4 CONTROL DE INVENTARIOS
- 14.2.5 CONTROL DE PEDIDOS
- 14.2.6 REMUNERACIONES
- 14.2.7 TESORERÍA
- 14.2.8 CONTROL DE VENTAS

- 14.3 PROPUESTA TECNOLÓGICA
- 14.3.1 CONCLUSIÓN DE LA IMPLANTACIÓN DE LOS SISTEMAS ACTUALES
- 14.3.2 ANÁLISIS Y DISEÑO DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN EJECUTIVO PARA LA TOMA DE DECISIONES
  - 14.3.2.1. INFORMACIÓN GENERAL
  - 14.3.2.2 CARACTERÍSTICAS MÁS IMPORTANTES
  - 14.3.2.3 PRINCIPALES INFORMES
  - 14.3.2.4. OTROS UTILITARIOS DEL SISTEMA

## 15. BIBLIOGRAFÍA

### ANEXOS

- A.- PREGUNTAS DE AUDITORIA
  - A1. AUDITORIA GERENCIAL
    - A1.1. PLANIFICACIÓN
    - A1.2. ORGANIZACIÓN
    - A1.3. DIRECCIÓN
    - A1.4. PERSONAL
    - A1.5. CONTROL
  - A2. AUDITORIA FINANCIERA
  - A3. AUDITORIA MERCADO
  - A4. AUDITORIA DE CALIDAD
  - A5. AUDITORIA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO
  - A6. AUDITORIA DE SERVICIOS AL CLIENTE
  
- B.- MATRICES DE ANÁLISIS DE INDUSTRIA
  - B1. ANÁLISIS DE CONCENTRACIÓN
  - B2. ANÁLISIS DE MADUREZ
  - B3. ANÁLISIS DE MADUREZ - JUSTIFICACIÓN
  - B4. ANÁLISIS DE ATRACTIVIDAD - RIVALIDAD
  - B5. ANÁLISIS DE ATRACTIVIDAD - NUEVOS INGRESOS
  - B6. ANÁLISIS DE ATRACTIVIDAD - PRODUCTOS SUTITUTOS
  - B7. ANÁLISIS DE ATRACTIVIDAD - PODER DE CLIENTES
  - B8. ANÁLISIS DE ATRACTIVIDAD - PODER DE PROVEEDORES
  - B9. ANÁLISIS DE ATRACTIVIDAD - PODER DE LA FUERZA LABORAL
  - B10. ANÁLISIS DE ATRACTIVIDAD - RESUMEN
  
- C.- ENCUESTA PARA CONOCER LA SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1 CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO EMPRESARIAL

Con el propósito de llevar a cabo, los conocimientos teóricos adquiridos en cada uno de los módulos estudiado en la Maestría de Gestión Estratégica, auspiciado por la Escuela Superior Politécnica del Litoral - Espol y, como parte de nuestra contribución para con el medio empresarial de nuestro país, así también, como para aquellos profesionales que de alguna u otra manera necesiten información de como desarrollar un trabajo de Planeación Estratégica, este forma parte de la experiencia y los resultados obtenidos.

Las personas que componemos el Grupo de Estudio, con el fin de plasmar experiencias ya ejecutadas en empresas de mercados internacionales, efectuamos la propuesta al Gerente - General de la empresa MOVEGA S.A. (alumno de la maestría), de efectuar la Tesis de Planeación Estratégica aplicado en su organización.

Para este propósito, elaboramos y diseñamos un modelo estratégico, efectuando investigaciones dentro y fuera de la compañía, experiencias compartidas de los maestros y amigos del grupo de maestría, así como también consulta a libros de importantes autores y el estudio de ciertos modelos económicos implementados en nuestro país.

Como introducción al desarrollo de esta tesis, precedentemente se ha descrito la historia de la compañía, y a continuación comenzaremos a describir el trabajo realizado de la Planeación Estratégica y Tecnológica.

## 1.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Con el desarrollo de la Tesis que efectuaremos a la compañía **MOVEGA S.A.**, la Planeación Estratégica, estará basada en aspectos relacionados directamente a las expectativas que ofrece nuestro mercado.

Los constantes cambios turbulentos en las economías y mercados internacionales, originados por la competencia agresiva de las compañías de los Países desarrollados como EE.UU., Europa y Asia principalmente, están afectando directamente aquellos países en vías de desarrollo como Ecuador.

Estos cambios afectan el crecimiento de las organizaciones formadas por ejecutivos latinos y de otros continentes, ya que uno de los paradigmas es que hasta hace 10 años ó quizás menos, todos los productos importados sean terminados o de materia prima, permitían obtener a las empresas significativos márgenes (200%) de rentabilidad.

Consecuentemente existen factores adicionales que siguen afectando las economías latinas, debido a los constantes cambios efectuados en los mercados internacionales, como por ejemplo:



- **Desarrollo del Cambio Tecnológico.**
- **Globalización de Mercados.**
- **Institucionalización de Productos.**
- **Incentivo en la Cultura Organizacional.**
- **Constante actualización tecnológica.**

Citando el caso de Ecuador, ya existen empresas que han efectuado o están tratando de realizar cambios, comprando tecnología sin tener personal capacitado, lo cual no les ha permitido crecer, así como tampoco ser competitivos, ni tener ventajas diferenciales dentro del mercado que se desarrollan.

### **1.3 METODOLOGÍA.**

Las estrategias de los negocios ven el mundo de manera diferente. Se observa a las empresas desde el exterior, realizando un análisis de las actividades de los negocios tal como se desarrollan en el mercado competitivo.

Los criterios de análisis que emplearemos son:

1. **Los Principios Corporativos.**
2. **Escala de Valores.**
3. **Misión, Visión y Ámbito del Negocio.**
4. **Análisis Interno.**
5. **Análisis Externo.**
6. **Análisis FODA.**
7. **Desarrollo de Estrategias.**

En base a este análisis se determinarán los factores críticos.

Los factores críticos del éxito, son las pocas áreas claves donde las cosas tienen que salir bien para que el negocio florezca. Si los resultados en esas áreas no son adecuados, los esfuerzos de la organización para el periodo serían menos que convenientes. Reconocer que la información es un recurso estratégico, implica además tener una clara necesidad de vincular los Sistemas de Información con las Estrategias del Negocio.

Nuestra investigación está basada en la combinación de criterios, de algunos importantes autores de reconocido prestigio, por lo tanto la misión y visión de la empresa se basará en aspectos puntuales y determinantes para la adecuada aplicación de la misma, en todo el desarrollo de la empresa.

## **2. ENTORNO MACROECONOMICO**

### **2.1 INTRODUCCIÓN.-**

Uno de los indicadores macroeconómicos básicos es el Producto Interno Bruto (PIB) , indicador utilizado en países en desarrollo como el nuestro, el mismo que mide la producción realizada por factores de producción residentes en el país independientemente de quien sea su propietario, indicador que refleja el crecimiento de la economía.

Es importante anotar que los componentes del PIB, con quienes guarda una relación directa , son el Consumo Total, esto es el consumo de los hogares más el consumo del gobierno, la Inversión o Formación Bruta de Capital Fijo (FBKF) y la Variación de existencia o stock, y por último el Saldo del Sector Externo (E-M).

Este análisis está basado en el análisis de este indicador macroeconómico (PIB) y sus componentes durante el período 1984 - 1996, que corresponde a los tres últimos períodos presidenciales :

- 1984 - 1988 Gobierno del Presidente ING. León Febres-Cordero R.
- 1988 - 1992 Gobierno del Presidente Dr. Rodrigo Borja Cevallos
- 1992 - 1996 Gobierno del Presidente Arq. Sixto Duran Ballén

Para dicho análisis se ha tenido como fuente bibliográfica las Memorias y las Cuentas Nacionales del Banco Central del Ecuador.

### **2.2 ANTECEDENTES**

La Producción del Ecuador en el año 83 había caído en un -2,8 por ciento, causado por una disminución en casi todos sus componentes, así : las Importaciones disminuyeron en un -24,6 por ciento, el consumo de los hogares en un - 2,4 por ciento, el gasto del gobierno disminuyó en un -6,1 por ciento, la FBKF en un -26,1 por ciento, la variación de existencias en un - 61,1 por ciento, excepto las exportaciones, las mismas que crecieron en un 2,4 por ciento .

Lo anotado en el párrafo anterior demuestra que el país atravesaba la etapa más grave de su vida republicana , que desde años atrás afectaba severamente el desarrollo económico y social del Ecuador. Para contrarrestarla, fue necesario adoptar un programa de estabilización y recuperación económica, con objetivos que superen la crisis en el corto plazo, empleando para el efecto instrumentos económicos en áreas tales como las de la producción, la monetaria, la fiscal , la cambiaria , la de comercio exterior , y que respondan en forma ordenada y coherente , a los anhelos de bienestar de nuestra comunidad.

La estrategia subyacente en la política de estabilización y recuperación económica del Ecuador implantada por el gobierno del Ing. León Febres-Cordero a partir de Agosto de 1984, tiende a estimular la capacidad del sector privado para la producción de bienes destinados a la satisfacción de necesidades internas y a la exportación, con el fin de superar la escasez de divisas y normalizar el flujo de importaciones que requiere el país .

Como consecuencia de estas políticas de estabilización se dio un incremento en el PIB (4,2%). Entre las políticas tomadas estuvo un fomento a las exportaciones y por ende un mayor ingreso de divisas para lo cual fue necesario establecer ajustes en las políticas cambiarias, fijando un tipo de cambio realista que estimule y diversifique las exportaciones, racionalice las importaciones y promueva la inversión extranjera. Complementariamente se adoptaron medidas de carácter administrativo con el propósito de eliminar las prácticas ilícitas de sobre y subfacturación que desafortunadamente se habían generalizado en los actos de nuestro comercio exterior. Otra política tomada fue la unificación cambiaria adoptada en septiembre de 1984.

El actual dinamismo del aparato productivo también exigió contar con un sistema financiero sólido, canalizador de ahorro interno hacia actividades productivas y no a operaciones especulativas como antes ocurría .

En el aspecto fiscal se hicieron importantes esfuerzos para limitar los gastos superfluos del sector público para mejorar los ingresos impositivos. De esta manera, se logró controlar el déficit de dicho sector que alcanzó el equivalente de menos de 1 por ciento del PIB, esto es, virtualmente una situación de equilibrio de las cuentas fiscales lo que coadyuvó decididamente a un mejor control de la inflación, a la recuperación del sector externo y a una disminución en la curva de crecimiento de la deuda interna y externa del país .

La Junta Monetaria logró una ampliación de plazos para el pago de la deuda externa del sector privado, lo que preservó la solvencia y liquidez de la economía, aseguró fuentes de empleo y permitió la recuperación del aparato productivo. Con igual propósito se renegóció en forma plurianual el 95 por ciento de la deuda externa del país con la banca privada extranjera.

Con el propósito de atender en forma adecuada a ese importante sector del pueblo ecuatoriano, que aún vive en la marginalidad fue necesario organizar el Fondo de Desarrollo Rural Marginal (FODERUMA) , para que cumpla en forma eficiente .Así mismo, se decidió apoyar desde la Junta Monetaria y el Banco Central el Plan Techo propuesto por el señor Presidente de la República y se continuó con la política de apoyo a la Cultura que ha caracterizado la labor del Banco Central por algunos años.

En 1985 con miras a incentivar la producción agrícola se incrementaron los precios de 18 productos agrícolas que habían permanecidos congelados por largo tiempo, situación que dio lugar a un mejoramiento en actividades agropecuarias, de silvicultura y de pesca. Para evitar el consumo desmedido

de gasolina y frenar las exportaciones ilícitas de ese producto se elevó el precio de ese producto en un 60 por ciento.

Por otro lado fue incrementado la tasa de interés convencional en 2 puntos porcentuales, se autorizó la emisión de pólizas de acumulación y certificados financieros, con el fin de incentivar el ahorro financiero nacional para la inversión, controlar la tasa inflacionaria y evitar la fuga de capitales .

En política salarial, se ajustaron los salarios en un 24 por ciento para revertir la tendencia hacia el deterioro del salario observada en 1983 - 1984.

Los términos de la renegociación fueron extraordinariamente favorables para el país, en alrededor de US\$ 4.400 millones, a doce años de plazo para amortizar el capital incluyendo tres de gracia. Se logró cambiar la utilización de la tasa prime a la libor, de 2 puntos porcentuales más baja. Lo que le permitió al país ahorrar US\$ 200 millones en pagos por concepto de intereses.

En petróleo y otros rubros, el crecimiento siguió manteniendo un ritmo muy favorable.

En 1986, cuando las expectativas eran mayores y se esperaban resultados más favorables en la actividad de producción, el control de la inflación y del desempleo se suscitó la lamentable caída de los precios del petróleo en el mercado internacional que afectó las previsiones iniciales y redujo el ritmo de crecimiento del PIB al 3,1 por ciento, que de todas maneras es un resultado notable, pues, demuestra la eficacia de la política monetaria que se ejecuta desde agosto de 1984 y las complementarias que se tomaron en este año para fortalecer el sector externo, tales como la promoción de exportaciones no petroleras y la racionalización de las divisas escasas del país mediante una política cambiaria apropiada, otorgando al mercado la determinación del tipo de cambio en la economía. Se estimuló la generación del ahorro financiero buscando reducir la dependencia en el ahorro externo, mediante la liberalización de las tasa de interés. Otra medida fue la de limitar el pago por el servicio de la deuda externa del sector público fundamentalmente a las disponibilidades de divisas provenientes de las exportaciones de petróleo, se eliminaron los subsidios a las exportaciones, se liberalizó el comercio exterior y dio un incentivo a la inversión extranjera.

Una medida importante fue el apoyo brindado al sector agropecuario y a la pesca a través de líneas de crédito destinadas a financiar la producción, adquisición y almacenamiento de productos agrícolas y a la actividad pesquera en general . Con igual criterio, se creó una línea de redescuento y redescuento destinada a financiar programas de viviendas de bajo costo.

La economía ecuatoriana afrontó serios problemas desde comienzos de 1987, resultado que se refleja en una disminución del PIB -6 por ciento, resultado que contrarresta a los incrementos obtenidos en años anteriores, debido principalmente el terremoto de marzo de 1987, que ocasionó la rotura del oleoducto y la adversa evolución del comercio exterior, afectado por la

suspensión de las exportaciones de petróleo. El peso del servicio de la deuda tras la pérdida de los ingresos procedentes del petróleo y la reducción de los flujos crediticios de la banca privada internacional, obligaron a suspender el pago del servicio de la deuda, lo cual permitió reasignar los recursos del Presupuesto del Estado, destinándolos al financiamiento de obras de infraestructura básica y a cubrir primordiales necesidades del país. Las pérdidas por la interrupción de las exportaciones de petróleo, los gastos efectuados para recomponer la infraestructura petrolera y, la importación de derivados de petróleo para evitar la paralización de las actividades internas del país llegaron a representar más de mil millones de dólares y en este punto, es importante recordar que en 1986 el desplome del precio internacional del barril de petróleo provocó también una cuantiosa pérdida de aproximadamente mil millones de dólares cuyas consecuencias negativas repercutieron en 1987, esto obligó a redefinir las metas de crecimiento económico, ya que por las causas anotadas, se inició una desaceleración del crecimiento de la economía. Se maneja oportunamente el porcentaje del encaje bancario al que se sujetan los depósitos del público en la banca privada, se limitaron algunas operaciones bancarias y se fijaron depósitos previos a las importaciones, todo esto con el propósito fundamental de moderar la liquidez del sistema. Aún así, el comportamiento del mercado libre de cambios fue muy errático. El factor especulativo, frente a expectativas inciertas pesó mucho en la escalada de las divisas extranjeras.

En el año 1988 se da una reactivación económica, incremento del PIB en un 10.5 por ciento, situación que contrarresta la tendencia recesiva que venía observándose desde 1986 como producto de una coyuntura internacional poco auspiciosa, así como por los efectos de la política económica aplicada para enfrentar la crisis.

En cambio los nuevos lineamientos trazados en agosto de 1988 por el nuevo gobierno de el Dr. Rodrigo Borja C. en materia de política económica proponen fundamentalmente una mayor influencia estatal; en la perspectiva de restablecer los equilibrios macroeconómicos generales, así como para conseguir una mayor coordinación a nivel monetario-fiscal y de política de balanza de pagos.

Para el período 1988 - 1992 se diseñó el **PLAN DE EMERGENCIA ECONÓMICA** que buscaba como objetivos generales :

- 1.- Enfrentar y corregir los más urgentes desequilibrios económicos.
- 2.- Colocar a la Balanza de Pagos en una situación sostenible en el largo plazo;
- 3.- Fortalecer la Reserva Monetaria Internacional;
- 4.- Normalizar las relaciones financieras con los organismos internacionales y gobiernos ;

- 5.- Minimizar el costo social del ajuste ;
- 6.- Recuperar la credibilidad en la política económica como condición indispensable para el éxito del proceso de estabilización ;
- 7.- Reiniciar negociaciones con la banca acreedora para arribar a una solución definitiva al problema de la deuda externa ; y,
- 8.- Crear un ambiente favorable para establecer los lineamientos y objetivos del plan de recuperación económica, que se sustente en la orientación del modelo de desarrollo hacia el fomento agresivo de las exportaciones y una sustitución más eficiente de las importaciones.

Considerando los objetivos anotados se definió la estrategia de estabilización, en base a los siguientes principios :

- a.- Una política económica flexible que permita el uso de instrumentos de forma permanente que refleje la disposición de corregir en el tiempo las distorsiones que se vayan presentando.
- b.- Una política económica perseverante, con el objeto de controlar las expectativas de los agentes económicos, generando un clima de estabilidad y confianza en el programa.
- c.- La irregularidad en la estabilización, bajo el firme convencimiento que las medidas de shock no aseguran los resultados económicos deseados.

En el área social se ejecutaron además un conjunto de programas especiales tendientes a mejorar la situación ocupacional en el país y aliviar el impacto del ajuste :

- 1.- El Programa de Empleo Emergente y Desarrollo Social que se propone mejorar puestos de trabajo e ingresos temporales a la población menos favorecida mediante la ejecución de obras de infraestructura productiva y social.
- 2.- El Programa Nacional de Desarrollo de la Microempresa, que provee capacitación, asistencia técnica y crédito al sector informal ; y .
- 3.- El Programa Nacional de Capacitación que prepara personas subempleadas y desocupadas a fin de que tengan mejores oportunidades de empleo .

En 1988 el PIB total creció en un 10,5 por ciento, no obstante los resultados de este año no son comparables con 1987, en virtud de que el incremento de la producción total obedeció, fundamentalmente, a la normalización de la producción petrolera, luego de que por seis meses se suspendiera la producción y exportación de crudo .

En 1989 con la aplicación de este plan de estabilización se logró bajar la inflación y la tendencia alcista de las tasas de interés, provocando todo esto un incremento en el PIB de apenas un 0.3 por ciento, debido a que las importaciones crecieron y las exportaciones disminuyeron, este crecimiento de las importaciones fue motivado por un tipo de cambio irreal en la economía. Otro punto que influyó en ese bajo crecimiento fue una disminución de la inversión total en un -0,8 por ciento.

En 1990, el PIB se incrementó en un 3 por ciento, situación que refleja que los programas de ajuste tendientes a corregir los principales desequilibrios macroeconómicos, principalmente en los sectores externos y fiscal fueron eficientes.

En 1991, se notó una clara reactivación de la economía nacional, el PIB se incrementó en un 5 por ciento, este resultado positivo es consecuencia de un mejoramiento en la mayoría de los sectores.

En 1992 la economía ecuatoriana registró un crecimiento global de 3,5 por ciento, en volumen respecto al año previo. Esta evolución es positiva, si se considera que estuvo acompañada, en el último trimestre, de una clara tendencia a la baja de la inflación, resultado del Plan Macroeconómico de Estabilización puesto en práctica por el nuevo gobierno del Arq. Sixto Duran Ballén, desde el mes de septiembre.

Como es conocido el país ha experimentado cambios en política económica y social con cada cambio de gobierno, y por supuesto éste no fue la excepción, por tal motivo dicho gobierno implantó un **nuevo PLAN MACROECONOMICO DE ESTABILIZACIÓN**, el cual tenía en su contenido el propósito de corregir distorsiones económicas (inflación), bajo una lógica y concepción distintas, que llevaron a la aplicación de un conjunto de disposiciones integrales y coherentes.

En lo fundamental se ha tratado de inducir un funcionamiento de la economía basado en el juego del mercado, que favorezca la competencia y permita mejorar la eficiencia y la productividad. Se busca impulsar la modernización del Estado, la reorientación del gasto en favor de la salud, educación e infraestructura y una mejora sustancial en los servicios públicos.

El Plan contempla la privatización de áreas ineficientes, el mejoramiento en la calidad de la prestación de los servicios públicos, la readecuación de las estructuras operacionales del Estado, el control de la calidad del gasto público.

El objetivo fundamental del programa es la rápida reducción de la inflación; junto con el fortalecimiento de la posición fiscal y externa del país .

Se estableció por una sola vez, un impuesto al valor total de los activos de las empresas nacionales, con el fin de involucrar al sector privado en la solución de los problemas económicos más urgentes.

La política cambiaria se orientó a fortalecer la posición externa del país, para lo cual el tipo de cambio en el mercado de intervención del Banco Central del Ecuador, fue corregido en alrededor del 35 por ciento y se simplificó substancialmente el sistema cambiario.

A partir del 25 de Noviembre de 1992, se desincautaron las exportaciones del sector privado, al eliminarse el bono en el mercado de intervención y permitirse que las divisas de dichas exportaciones puedan ser vendidas en el mercado libre.

El instituto emisor inició su participación continua en el mercado interbancario a través de las mesas de cambio lo cual le permitió monitorear y regular el mercado, ofertando o demandando dólares, con miras a reducir la volatilidad del tipo de cambio y a cumplir con el objetivo de reservas internacionales del programa monetario.

El programa monetario fue diseñado para contribuir a la baja de la inflación, prioridad de la política del gobierno; y, para sostener la recuperación de la posición externa, caracterizada por una disminución acelerada de las reservas. En acuerdo con la política cambiaria, la política monetaria procuraría ajustar el crédito interno neto a las metas del plan. El sector público sería sometido a una rigurosa disciplina, que se traduciría en el aumento de sus depósitos en el Banco Central del Ecuador, lo que tendría efectos desinflacionarios

Frente a la grave crisis energética y política, lo que agravó la situación económica del país, el gobierno tomó medidas tendientes a mejorar dicha situación, entre estas medidas, estuvo aquella tendiente a disminuir las expectativas y la especulación causadas por ser 1996 un año de transición política, anunciando que no se dará una macrodevaluación, se inyectó liquidez por un billón de sucres y se reestructuraron los pasivos de las empresas, situación que permitió extender de 3 a 7 años el plazo de las deudas de las empresas con el sistema financiero, se reestructuraron empresas claves del sector energético.

### **2.2.1 LA PRODUCCIÓN EN 1984**

El año 1984 marca el comienzo de la recuperación de la economía ecuatoriana, después de la crisis por la que atravesó en el período 1982 - 1983. En efecto, el Producto Interno Bruto (PIB) registró en 1984 un crecimiento de 4,1 por ciento.

Cabe anotar que la crisis de esos años se debió a desajustes derivados de la aplicación, desde la década anterior, del modelo de sustitución de importaciones, que se caracterizó por la excesiva protección a la industria, la escasa integración del sector agrícola al proceso de crecimiento y la agudización de problemas en el sector externo.

La recuperación de la actividad económica en 1984, respondió así a la normalización de las condiciones en que se desarrolló la producción agrícola y a la expansión que experimentaron otros sectores, particularmente el de **"Petróleo y Minas"**. Es importante recalcar que la reactivación que se registra en 1984 respondió de manera especial al cambio en la política económica aplicada para corregir los desequilibrios, la misma que, permitió una mejor asignación de los recursos, corrigió ciertas disparidades estructurales en el crecimiento, moderó las tendencias estructurales en el crecimiento, moderó las tendencias inflacionarias, y, fundamentalmente, estimuló la recuperación del sector externo.

El punto de partida de la recuperación constituyeron las medidas destinadas a incrementar la productividad. La aplicación de una política de precios reales para el productor agrícola, la racionalización del desarrollo industrial, la apertura al capital extranjero en sectores considerados claves para el desarrollo, la ejecución de una política petrolera destinada a aumentar la producción, la instrumentación de una política cambiaria realista y de políticas monetaria y fiscal acordes con el nivel de recursos disponibles fueron los aspectos más importantes.

### **2.2.1.1 OFERTA Y DEMANDA GLOBAL EN 1984**

Se registró una recuperación de la Oferta Global, 4,9 por ciento de crecimiento en volumen, en 1984, respecto al año anterior, determinada como se anotó, por el aumento del PIB (4,1 por ciento) y por la evolución del otro componente de la oferta, las Importaciones, que crecieron en un 9 por ciento.

Por el lado de la Demanda, fue importante la recuperación de la Formación Bruta de Capital Fijo - FBKF, 6,8 por ciento de aumento, frente a una caída de 28,3 por ciento en el año anterior, y del consumo de los hogares en un 3,5 por ciento de crecimiento en 1984, después de haber registrado una caída de 2,9 por ciento en 1983. Las exportaciones experimentaron, por su lado, un aumento particularmente significativo respecto al año anterior, del 11,1 por ciento, siendo este resultado la consecuencia directa de las medidas cambiarias adoptadas para estimular las ventas al exterior.

Dentro de la Demanda Total, solamente se registró la caída del consumo final de las Administraciones Públicas, lo que es atribuible al rígido control del gasto aplicado con miras a moderar la inflación.

### **2.2.2 LA PRODUCCIÓN EN 1985**

El Producto Interno Bruto (PIB) para 1985 creció en un 4,3 por ciento, que refleja el crecimiento que viene experimentando la economía ecuatoriana desde 1984. El fomento de las exportaciones, la instrumentación de una economía realista; la apertura al capital extranjero; el establecimiento de los precios agrícolas reales; la reducción de subsidios al consumo; la

reformulación a las leyes de fomento y desarrollo industrial fueron los cambios fundamentales de la política económica, que repercutieron favorablemente sobre la economía en general.

### **2.2.2.1 OFERTA Y DEMANDA GLOBAL EN 1985.**

La oferta final en términos reales creció en 1985 en 4,9 por ciento. Su comportamiento se mantuvo estable en los dos últimos años correspondiendo el 82% al PIB y el 12% a las importaciones. Las importaciones se incrementaron en 9,6 por ciento, frente a un 1,1 por ciento de aumento observado en 1984.

Por el lado de la demanda final es importante destacar el sostenido crecimiento registrado en el volumen de las exportaciones de alrededor del 13,0 por ciento, igual al de 1984. También se observó un sustancial aumento en el ritmo de crecimiento del consumo total, mientras en 1984, este incremento en 0,8 por ciento en 1985 lo hizo en 2,8 por ciento.

Finalmente se registró una importante recuperación en la F.B.K.F. de las Administraciones Públicas en un 13,0 por ciento; la del resto de agentes creció en 2,7 por ciento, aumentos que dan como resultado un incremento global para el rubro de 5,1 por ciento, mientras en 1984 fue de 1,8 por ciento. Resultados que determinaron un crecimiento del PIB per capita de 0,9 por ciento en 1985, bajo el supuesto de que la población creció en 2,9 por ciento.

En 1985 la tasa de crecimiento promedio anual de los precios fue de 28,0 por ciento, menor a la de 1984 que fue de 31,2 por ciento. Esta tendencia descendente de los precios se debió al menor ritmo de crecimiento registrado por todo los grupos que conforman la canasta del "Índice de Precios al Consumidor".

Con la finalidad de mejorar el ingreso real de los trabajadores se elevó el S.M.V. nominal en 28,8 por ciento y se incrementaron las compensaciones por costo de vida, transporte y vacaciones en un 49,3 por ciento. De esta forma el salario mínimo real que se había deteriorado en los dos años anteriores mejoró en 1985.

La demanda de empleo tendió a reducirse, mientras que la oferta se incrementó en 1985. El problema del desempleo continúa y afecta a un porcentaje significativo de la población en capacidad de trabajar, según datos del estado el desempleo abierto sería de alrededor del 10,5 por ciento de la P.E.A.

### **2.2.3. LA PRODUCCIÓN EN 1986**

El Producto Interno Bruto (PIB) para 1986 creció en un 2,9 por ciento, esto implica una desaceleración en el ritmo de crecimiento logrado en los dos últimos años 4,2 por ciento en 1984 y 4,5 por ciento en 1985.

El resultado es bastante satisfactorio si se tiene presente que, en una etapa en la cual el país avanzaba firmemente hacia la recuperación superando los efectos de la crisis, se produjo la caída vertiginosamente de los precios del petróleo en el mercado internacional, provocando un serio revés a la evolución de la economía, que a muchos llevó a pensar que el año 1986 sería de catastróficas consecuencias para el pueblo ecuatoriano. Afortunadamente no fue así, gracias a las oportunas medidas que fueron adoptadas en los ámbitos financieros, económicos y social.

#### **2.2.3.1 OFERTA Y DEMANDA GLOBAL EN 1986**

La Oferta en términos reales creció en 1986 en 2,4 por ciento, acentuándose en su composición la mayor participación porcentual del PIB, con cerca del 83 por ciento, que resulta ser una de las más altas en la presente década; mientras que el otro componente, las Importaciones, se ubicaron en un nivel relativo de participación más bajo en los últimos años, de aproximadamente 17 por ciento. Sin embargo este porcentaje todavía es alto indicando la alta dependencia de la economía ecuatoriana en el resto del mundo para satisfacer su demanda.

El PIB en términos reales creció en 2,9 por ciento, en tanto que, las Importaciones de bienes y servicios se estancaron. Pese a esta evolución la oferta final mantuvo una tasa de crecimiento positiva, que contrasta con la registrada en 1983 que fue de -7,6 por ciento; evidenciándose que la crisis por falta de divisas, se sorteó robusteciendo la actividad del aparato productivo nacional y racionalizando la utilización de las importaciones.

Desde la óptica de la demanda final, las exportaciones de bienes y servicios crecieron en 4,8 por ciento en términos reales. El incremento de las exportaciones en 1985 y 1984 fue de alrededor del 14,0 por ciento por año. Si bien la tasa de aumento en 1986 no fue de ese orden, por la conocida situación del petróleo en el mercado internacional, es altamente significativo haber obtenido una tasa de incremento de 4,8 por ciento, más aún si se recuerda que las tasas de incremento de las exportaciones fueron: 4,7 por ciento en 1981, -5,0 por ciento en 1982 y 2,4 por ciento en 1983.

La adversa situación que comprometió la evolución económica del país en 1986, repercutió en el consumo, particularmente en el del Gobierno, con un -0,8 por ciento. Por otra parte, el consumo de los hogares aumentó en 2,4 por ciento, dando como resultado un incremento del 1,9 por ciento en el consumo total, con respeto al año anterior.

La Formación Bruta de Capital registró un incremento de 3,2 por ciento, en términos reales, inferior a la tasa de 1.985, que fue del orden de 6,6 por ciento, pero superior a la de 1983 que fue de -26,1 por ciento. La tasa resultante de 1986 obedece a la contracción de 12,3 por ciento que experimentó la Formación Bruta de Capital Fijo de las Administraciones Públicas, debido a la escasez de recursos; mientras que, en el resto de agentes la tasa fue positiva en 9,6 por ciento.

A pesar de la caída de las exportaciones petroleras, en 1986, las exportaciones de bienes y servicios, excluyendo pago a productores, representaron el 20,8 por ciento de la demanda agregada total, comparando con el 20,3 por ciento en 1985, lo cual indica la gran importancia que tiene el sector externo en nuestra economía.

#### **2.2.4. LA PRODUCCIÓN EN 1987**

Los resultados económicos del país en 1987, mostraron un marcado deterioro frente al año anterior. En efecto, el Producto Interno Bruto (PIB) registró una caída de -5,2 por ciento, revirtiéndose así la tendencia observada en 1986 del 3,2 por ciento. Cabe precisar que esta evolución del PIB se explica fundamentalmente por los problemas derivados del movimiento sísmico del mes de marzo, que destruyó gran parte de la infraestructura petrolera del país, obligando a suspender durante casi seis meses la producción y las exportaciones de petróleo.

Esta situación, a nivel sectorial, se reflejó en la rama de actividad "petróleo", por su parte, cayó en -54,2 por ciento con relación al año anterior. Este comportamiento condicionó de manera directa las expectativas de corto plazo, al influenciar sobre dos variables claves: el saldo externo y la situación fiscal que se deterioraron significativamente en 1987.

Las demás ramas del PIB tuvieron, en general, un comportamiento relativamente favorable, registraron un crecimiento superior al del año anterior del 2,9 por ciento, frente al 2,3 por ciento de 1986, lo que en principio permitiría afirmar que el desenvolvimiento de las otras actividades productivas se hizo sin mayores problemas.

##### **2.2.4.1 OFERTA Y DEMANDA GLOBAL EN 1987**

La Oferta global en 1987 registró una caída de -2,4 por ciento con respecto al año anterior. El ya explicado brusco descenso del Producto Interno Bruto (PIB), del -5,2 por ciento, determinó dicha evolución. El otro componente de la Oferta, las Importaciones, aumentaron en un 11,4 por ciento; las necesidades de la economía en materia de bienes y equipos para la construcción y las Importaciones de productos petroleros, justifican esa tasa de crecimiento, que sin embargo no alcanzó a compensar la fuerte baja del PIB global.

Por el lado de la Demanda, se registró un débil crecimiento del consumo final total del 1,8 por ciento con relación a 1986; el consumo de la Administraciones Públicas, APU, decreció en este año en -2,0 por ciento, la situación experimentada en 1987, explicaría por sí sola tal evolución. Por su lado, el consumo de los hogares aumentaría en forma poco significativa con un 12,5 por ciento. El bajo crecimiento del consumo de los hogares es fácilmente explicable pues, en términos generales registró una aceleración de la inflación.

La Formación Bruta de Capital Fijo (FBKF) creció en 6,9 por ciento, debido al aumento importante de la FBKF del "Resto de Agentes" en un 13,4 por ciento, por las necesidades de la reconstrucción. La FBKF de las APU, por el contrario cayeron en un 7,6 por ciento, como lógica consecuencia de la crisis.

Las exportaciones, por su parte, disminuyó en -17,1 por ciento, en volumen, debido fundamentalmente al comportamiento que registraron las ventas externas de petróleo, que fueron suspendidas, como se anotó, durante seis meses, normalizándose recién a finales de año.

## **2.2.5 LA PRODUCCIÓN EN 1988**

En 1988, se produce una importante recuperación de la economía ecuatoriana. El PIB crece a una tasa del 10,5 por ciento anual, debido principalmente al positivo impacto derivado del sector petróleo y minas que se expande a un ritmo del 138,2 por ciento, luego de que la actividad petrolera del país se restablece y torna a la normalidad.

En lo que concierne al mercado internacional, en los últimos años le caracterizo una alta inestabilidad en los precios, sobre todo para nuestros principales productos de exportación. El caso del petróleo es quizá el mas representativo, puesto que sus precios experimentaron una importante baja a partir de 1986. Lo mismo ocurrió, en términos generales, con los precios de otros productos de exportación del Ecuador, como el café y el cacao.

La situación económica se agravo sensiblemente el año anterior al generarse otros desequilibrios, sobre todo en el orden fiscal, campo en que el deterioro fue notable, y en el crecimiento de los precios internos que a partir de entonces adquieren caracteres alarmantes, en este contexto, la adopción de políticas de flotación: del tipo de cambio, de las tasas de interés y de los restantes precios, provoco modificaciones radicales en las expectativas de los agentes económicos, privilegiando a las actividades de índole especulativo. Con ello, la pérdida de dinamismo de nuestra economía tendió a acentuarse durante el periodo 1986 -1987.

En cambio, los nuevos lineamientos trazados en agosto de 1988 en materia de política económica proponen fundamentalmente una mayor influencia estatal, en la perspectiva de restablecer los equilibrios macroeconómicos generales, así como para conseguir una mayor coordinación a nivel monetario - fiscal y de política de balanza de pagos.

### **2.2.5.1. OFERTA Y DEMANDA GLOBAL EN 1988**

La contracción de las importaciones se explica si consideramos que 1988 es un año de compras externas relativamente normal relativo a lo ocurrido en 1987, en el que la demanda de importaciones se vio incrementada por los imprescindibles requerimientos originados en la reconstrucción del oleoducto y de la infraestructura afectada por el sismo de marzo. A su vez, en dicha contracción influye la reducción de las importaciones de derivados del petróleo, así como la elevación del tipo de cambio, los efectos provenientes del uso y aplicación de instrumentos para arancelarios, como los Depósitos Previos de Importación y la prohibición de importar bienes de capital.

Por el lado de la demanda se observa una desaceleración neta tanto en el "Consumo Final Total" público y privado, cuanto en la "Formación Bruta de Capital Fijo" (FBKF) a nivel de las Administraciones y Empresas Publicas y en las unidades económicas del sector privado. El comportamiento de estos agregados se debe fundamentalmente al negativo efecto del persistente incremento de costos, al sustancial aumento de precios en los bienes y servicios y al deterioro de la capacidad de compra de los salarios.

La "Variación de Existencias", crece considerablemente en relación al año anterior. En tanto las Exportaciones se expanden en volumen a un rito del 32,9 por ciento, influenciadas sobre todo por la recuperación de las ventas de petróleo.

En 1988 la tasa de inflación promedio alcanza al 58,2 por ciento, refleja el aumento generalizado en los bienes y servicios considerados en la canasta familiar para los estratos de ingresos bajos y medios del arrea urbana. Los respectivos incrementos anuales por grupo de bienes practicamente se duplican. Excepto para vivienda que evoluciona con moderación.

La magnitud que alcanza la tasa de inflación proviene en gran parte del elevado crecimiento. La tabla de equilibrio de oferta - demanda global muestra para 1988 una expansión de la oferta del 8,8 por ciento, que obedece a un crecimiento del PIB en un 10,5 por ciento anual y al descenso de las importaciones de precios en los grupos de alimentos y bebidas y misceláneos, a la vez que del importante influjo o contribución que estos grupos tienen en la tasa de inflación promedio anual que en 1988 es del 58,2 por ciento.

Durante 1988 se dan dos incrementos del S.M.V., a fin de recuperar su poder adquisitivo. El primera se realiza con un ajuste del 31,0 % y el segundo con un 15,8%. Sin embargo, el aumento nominal del S.M.V., no es suficiente para mantener la capacidad de compra que tenían los trabajadores a inicios de 1988. Pues el sostenido crecimiento de la inflación produce un 17,7% de deterioro del salario mínimo. La política salarial, se caracteriza por mantener el sistema de fijación de salarios por sectores de actividad económica, a través de la acción de 117 comisiones salariales, que determinan nuevos niveles de sueldos, con incrementos mayores al 30%

AÑO 1989

OFERTA DE BIENES Y SERVICIOS

A precios de 1975

(expresado en millones de sucres)

COMPONENTES	1988	1989	% Incremento	% Participación
PIB	175.742	176.195	0,3	100
Consumo Total	137.874	40.205	1.69	79,57
Del gobierno	21.562	20.980	-2.7	
De los hogares	116.312	119.225		
F.B.K.F.	25.465	25.251	-0,8	14.33
Variac. Existenc.	1.411	2.405	70.4	1.37
Exportaciones	47,235	46.440		
Importaciones	36.243	38.106		
Exportac. Netas	10.992	8.334	-24.18	4.73

2.2.6 LA PRODUCCIÓN EN 1989

Como antecedente tenemos que durante 1988 el **PIB** creció en un **10,5%**, pero se dio gracias a un incremento en las exportaciones petroleras, las mismas que disminuyeron a causa del terremoto de 1987, y no por un incremento en la producción propiamente dicha.

Para 1989 año en el cual se reflejaba ya en la economía los estragos de la aplicación de las nuevas medidas económicas como consecuencia de cambio de gobierno en 1988, resultado de esto tuvimos un incremento del **PIB** de apenas del **0,2%**, este crecimiento es sin embargo destacable, pues se da a pesar de que se dieron diversos cambios negativos en el sector exportador e industrial.

La **inversión total** se deterioró en el **2,4%**, en tanto que el **consumo privado** creció un **2,5%** y del **sector pública** cayó en el **2,7%**.

Durante este año se da un incremento en el desempleo como consecuencia de una disminución en el sector de la construcción en el 9,3%, disminución que provoca un deterioro importante en la captación de mano de obra, en contraste, la agricultura y la industria manufacturera crecieron en 8,6% y 2,3%, respectivamente.

### 2.2.6.1 OFERTA Y DEMANDA GLOBAL EN 1989

Como primer rubro determinante del **PIB**, el mismo que tiene una relación directa sobre el comportamiento del PIB, tenemos el **CONSUMO TOTAL**, rubro que se divide en consumo del gobierno y consumo de los hogares, el consumo esta en función del ingreso por tal razón un incremento o decremento en el mismo afectará de igual forma al consumo. Durante 1989 el **CONSUMO TOTAL** se incrementa en un **1,7%**, pero al desagregar en consumo del gobierno y consumo de lo hogares, el primero disminuye en un 2,7% y el consumo privado se incrementa en un 2,5%, este comportamiento estuvo determinado fundamentalmente por las medidas de austeridad adoptadas por el gobierno desde agosto de 1988, con el propósito de bajar el déficit que venían acumulando el Gobierno Central y las entidades seccionales; en lo referente al consumo de los hogares se refleja un incremento, pues, se dieron incentivos tales como: eliminación tributaria a aquellos perceptores de ingresos menores a 2.000.000 anuales, claro que esto no fue muy significativo, lo que realmente influyó en dicho incremento fue una disminución en la tasa inflacionaria (54,2% en 1989) frente a 85,7% en 1988.

Como segundo factor determinante del PIB tenemos la formación bruta de capital fijo (**F.B.K.F.**) y la variación de existencias, rubros que disminuyeron en 0,8% y se incrementaron en **70,4%**, respectivamente, la disminución de la **INVERSIÓN** se debe principalmente a un incremento en las tasas de interés activas y una consecuente pérdida del poder adquisitivo dando como consecuencia una disminución en el ahorro de los hogares, todo esto sumado a las trabas impuestas a la inversión extranjera.

Un componente importante en el PIB es el saldo de la balanza comercial (exportaciones - importaciones). El Gobierno del Dr. Borja se fijo como meta un incremento de las exportaciones y una sustitución de las importaciones, lamentablemente este deseo no se cumplió para 1989, pues las **M** se incrementaron en un 5,14%, en tanto que las **X** se disminuyeron en 1,68%, todo esto por tener un país altamente proteccionista y un tipo de cambio subvaluado, situación que estimula las **M** y un decremento en las exportaciones.

AÑO 1990

OFERTA DE BIENES Y SERVICIOS

A precios de 1975

(expresado en millones de sucres)

COMPONENTES	1990	1991	% Incremento	% Participación
<b>PIB</b>	<b>176.1951</b>	<b>191.531</b>	<b>3.00</b>	<b>100</b>
<b>Consumo Total</b>	<b>140.205</b>	<b>143.615</b>	<b>2.43</b>	<b>79.11</b>
<b>Del Gbno.</b>	<b>20.980</b>	<b>21.431</b>	<b>2.10</b>	
<b>De los hogares</b>	<b>119.225</b>	<b>122.184</b>	<b>2.50</b>	
<b>F.B.K.F.</b>	<b>25.251</b>	<b>23.961</b>	<b>-5.10</b>	<b>13.20</b>
<b>Variac. Existencias</b>	<b>2.405</b>	<b>-512</b>	<b>-121.3</b>	<b>-0.30</b>
<b>Exportaciones</b>	<b>46.440</b>	<b>51.159</b>	<b>10.20</b>	
<b>Importaciones</b>	<b>38.106</b>	<b>36.692</b>	<b>-3.71</b>	
<b>Exportac. Netas</b>	<b>8.334</b>	<b>14.467</b>	<b>73.59</b>	<b>7.55</b>

2.2.7 LA PRODUCCIÓN EN 1990

En 1990 el **PIB** se incremento un **3,0%**, es necesario mencionar que el PIB del 90 con relación al 89 se ha incrementado, situación causada por un incremento en la producción (X) consecuentemente se incrementaron los ingresos, entre los productos que se incrementaron están el café, banano y el petróleo; el rubro manufactura revirtió igualmente la devaluación negativa registrada en 1989 de -2,0% a 2,6% en 1990, incremento determinado por la mayor producción obtenida en la mayoría de la ramas industriales con excepción de cereales y panadería -3.5%, baja que se explicaría fundamentalmente por restricciones en la demanda de estos productos, ocasionadas por la continua elevación de precios.

2.2.7.1. OFERTA Y DEMANDA GLOBAL EN 1990

El total de la oferta se incremento de 1990 en 1,8%, debido básicamente a la evolución del PIB -3,0%.

El **CONSUMO TOTAL** se incrementó en **2,43%**, presentándose en igual forma un incremento en el consumo del gobierno -2,1% y un incremento en el consumo de los hogares del -2,1%. Este incremento fue causado por diversas circunstancias.

Una de ellas es la disminución de la inflación -54,2% en 1989 frente a 49,5% en 1990, pues, en dicho año la política económica estuvo orientada a controlar el aumento de los precios, por otro lado se disminuyeron los aranceles hasta un tope máximo del 60%, excepto automóviles.

El proceso inflacionario fue atenuándose, los salarios se incrementaron a partir del 1 de enero de 1990, (S.M.V. 32.000 sucres). Este incremento de 18,5% se mantuvo durante todo el año 90, exceptuando el del décimo quinto sueldo que se amplió de 10.000 a 50.000 sucres, otro factor que incidió en el aumento del consumo fue un alza en la emisión monetaria -54,78% y de dinero -37,0%.

En lo referente a la **F.B.K.F.** y la variación de existencias presentaron cifras negativas, lo cual es perjudicial para el país, cabe anotar que por un lado se incrementó el consumo que es el motor de la producción, por otro lado se disminuye la inversión, el mismo que esta en función del ingreso y del ahorro, esta situación denota que al incrementar el ingreso se incrementa también el consumo y el ahorro, pero durante 1990 se incrementa el ahorro financiero y no el ahorro productivo provocado por un incremento en las tasas de interés pasivas -42,1% en 1989 y 44,1% en 1990, pero si comparamos esta situación con un incremento de las tasas de interés activas (49,2% en 1989 - 53,1% en 1990) nos damos cuenta que por el contrario desestimula la inversión.

El saldo de la **balanza comercial** presenta en **1990** un saldo positivo. Las importaciones se disminuyen un 3,7%, en tanto que las exportaciones se incrementan en 7,6%. El factor principal para ese fenómeno es una devaluación de la moneda, lo cual incrementó nuestras exportaciones, pero este no fue el único factor que provocó un saldo positivo en la balanza comercial (X -M), también las ventas de petróleo se incrementaron 21,9% gracias al aumento de los precios internacionales del crudo a partir de agosto de 1990 debido al conflicto en el Golfo Pérsico. En enero de 1990 el barril de crudo fue US\$ 18,8 en diciembre de ese año se elevó a US\$ 23,8. El incremento en las X de banano se debe principalmente al incremento en el volumen exportado que paso de 1.717 miles de TM en 1989 a 2.148 miles en 1990.

Los principales rubros de importaciones han disminuido, los bienes de consumo final disminuyeron de 184 millones de dólares en 1978 a 179 millones de dólares en 1990. Los bienes de capital se contrajeron. Las importaciones de productos intermedios se incrementaron un 2,0%. Toda esta situación favoreció al saldo positivo de las exportaciones netas (balanza comercial: X-M)

AÑO 1991

OFERTA DE BIENES Y SERVICIOS

A precios de 1975

(expresado en millones de sucres)

COMPONENTES	1990	1991	% Incremento	% Participación
PIB	181.531	190.638	5.00	100.00
Consumo Total	143.615	146.214	1.81	76.70
Del gobierno	21.431	20.950	-2.24	
De los hogares	122.184	125.264	2.52	
F.B.K.F.	23.961	26.602	11.0	13.95
Variac. Existencias	-512	3.850	8.52	2.02
Exportaciones	51.159	56.523	8.0	
Importaciones	36.692	42.551	16.0	
Exportac. Netas	14.467	13.972	-3.42	7.33

2.2.8. LA PRODUCCIÓN 1991

El año 1990 el **PIB** se incrementó un **3,0%**, las cuentas nacionales del Banco Central del Ecuador revelan que en 1991 se registró una importante recuperación de la economía nacional. En efecto el **PIB** durante 1991 a precios de 1975 se incrementó en un **5,0%** respecto al año anterior. La tasa registrada es la más alta de los últimos tres años.

El crecimiento se basó en la expansión de casi todos los sectores de las actividad. La agricultura, la caza y la pesca se expandieron en un 6,6%, petróleo y minas en un 4,8%, la industria manufacturera en un 3,7%, electricidad, gas y agua en un 6,1%, comercio y hotelería en un 4,4%, transporte y comunicaciones en un 3,9%. Solo la actividad de la construcción persistió en su decremento, desajustes de carácter estructural (caída de la demanda pública y privada, fuertes fluctuaciones en los precios de los insumos básicos, restricciones financieras), etc.

La inflación en 1991 registró un promedio de 49,0%, lo que demuestra que la política económica aplicada por el Gobierno del Dr. Rodrigo Borja tuvieron efectos positivos aunque persisten problemas, como son que la meta de disminuir la inflación a un 30,0% no se cumplió. Este aumento de los precios proviene básicamente de dos fuentes: la expansión de la reserva monetaria internacional vía incremento de deuda y no de producción, lo cual ocasiona presiones inflacionarias de origen externo, otra fuente es el excesivo gasto fiscal que ocasiona un drenaje de los depósitos del sector público en el Banco



Central y la consecuente expansión de la emisión monetaria por sobre los niveles previstos.

El Gobierno trató de controlar la inflación eliminando los subsidios que entregaba a través de crédito al sector productivo y, en particular al de las exportaciones. No obstante, en la última parte del año se observó que el proceso de austeridad se había atenuado considerablemente, incrementando las presiones inflacionarias. El Banco Central del Ecuador suspendió todo tipo de crédito al sector fiscal como parte de las medidas de austeridad encaminadas a una disminución de la inflación.

Las políticas monetarias, crediticia y cambiaria se han desenvuelto en armonía con las necesidades de estabilización. Se ha procurado mantener un mercado de cambiario ordenado, basado en un tipo de cambio que constituye un estímulo real a las exportaciones nacionales lo cual se refleja en el saldo positivo de las exportaciones netas. En materia fiscal, se aprecia que el Presupuesto General del Estado sigue dependiendo fuertemente de las exportaciones de petróleo. Un indicador que confirma la dinámica de la economía en este año fue el crecimiento del PIB per cápita en un 1.8%.

### **2.2.8.1. OFERTA Y DEMANDA GLOBAL EN 1991**

Como se anotó anteriormente el PIB se incrementó en un 5,0% frente a un 3,0 por ciento en 1990, lo que significa que continua la reactivación económica que se inició en 1990.

La favorable evolución de la producción interna estuvo determinado por un crecimiento en la mayoría de las ramas de la actividad. Entre la primeras se destaca la producción de banano, que continúa incrementándose de modo significativo, similar cosa ocurrió con el camarón cuya producción se expandió en 1991. El sector petrolero se expandió en 5,3%, debido fundamentalmente al incremento de la producción de crudo (3,7%), mientras que la refinación decreció en 0,4%. En contraste con este incremento la industria de la construcción continuó deprimida en 1991(-3.2%).

Al analizar el principal componente del PIB, **CONSUMO TOTAL** 70,70%, se incrementó en apenas el 1,8% con respecto al año anterior, este porcentaje de incremento esta en contraposición con las medidas económicas aplicadas, pues, en este rubro se da una diferencia, a nivel del gobierno el consumo se disminuye en el 2,2%, producto de una política de austeridad fiscal, y el consumo de los hogares se incrementó en 2,5% producto de diversos factores: el principal la disminución de la inflación 49,0% frente a un 49,5 por ciento en 1990, aunque las metas para ese año fueron reducir aún más ese porcentaje, y concomitantemente con esa disminución el 09/02/91 se estableció un nuevo salario mínimo vital (S.M.V.) de S/. 40.000 sucres para los trabajadores y servidores de los sectores públicos y privados del país y para modular el impacto de la inflación sobre los salarios, el gobierno dispuso la elevación del costo de la vida de S/. 2.500 sucres a S/. 10.000 sucres; este

aumento en los salarios sumado a una mayor circulación monetaria como consecuencia de una disminución en el desempleo y un incremento en las exportaciones, produjo un incremento en el consumo.

Como consecuencia de las políticas de apertura implementadas se dio una recuperación en la **F.B.K.F.** (inversión) en 11,0%, pero cabe destacar que ese incremento fue causado por un aumento en las inversiones de las empresas u otros agentes y no por el gobierno que por el contrario disminuyó su inversión, es necesario anotar que durante este año las tasas de interés activas aumentaron en un 5,08% frente a un incremento de 7,92% en 1990 y por otro lado la velocidad del ingreso de M1 y M2 aumentaron.

El Saldo de la balanza comercial o exportaciones netas (**X - M**) durante 1991 fue positivo (13.972 millones de sucres, pero es importante mencionar que en ese año las importaciones tuvieron un repunte del 16,0 por ciento con respecto al año anterior, producto de esa reactivación económica, mientras que las exportaciones se incrementaron en un 8,0%. Deduciendo entonces que el incremento en las exportaciones en los diversos sectores como por ejemplo: el petróleo y el banano (que en ese año marcaron un nuevo récord 707,6 millones de dólares) , camarán pesar de tener una moneda subvaluada (irreal), lo cual motiva las importaciones y desestimula las exportaciones (20,2% en 1990 y 15,3% en 1991) baja causada principalmente a que esos tres productos enfrentaron serios problemas particularmente en el ámbito de su comercialización externa. La disminución de la de banano parecería marcar la finalización del auge de los años previos. La incertidumbre que prevalece en la comercialización de la fruta a corto plazo, las trabas en la comercialización se relacionan con las medidas proteccionistas que la Comunidad Europea decidió imponer a las M provenientes de América Latina.

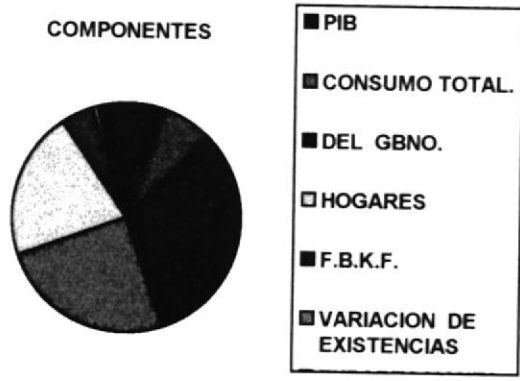
AÑO 1992

OFERTA DE BIENES Y SERVICIOS

(expresado en millones de sucres)

de 1975

COMPONENTES	1991	1992	% Incremento	% Participación
PIB	190.638	197.436		100,00
Consumo Total	146.214	148.396	1,49	75,16
Del gobierno	20.950	20.289	-3,2	
De los hogares	125.264	128.107	2,3	
F.B.K.F.	26.602	28.434	6,9	14,40
Variac. de Exist.	3.850	1.650	-57,1	0,84
Exportaciones	56.523	61.940	9,6	
Importaciones	42.551	42.984	1,0	
Exportac. Netas	13.972	18.956	35,67%	9,6%



2.2.9. LA PRODUCCIÓN EN 1992

Al iniciar el análisis es necesario anotar que durante este año se dieron cambios importantes en las variables consecuencia de un cambio en las políticas económicas y sociales implementadas por el régimen rector del Arq. Sixto Durán Ballén a partir del septiembre 2 de 1992.

Se dieron cambios positivos y negativos, el PIB de nuestro país se expandió en un 3,6% en 1992, confirmando la tendencia positiva que registra la economía desde 1988, aunque el resultado de 1992 refleja un desaceleramiento frente a 1991 (5.1%).

El sector agropecuario, silvicultura, caza y pesca en conjunto tuvo en 1992 un crecimiento del 4,7. Dentro de este sector la rama del banano, café y cacao, registró un estancamiento del 0,4% en comparación con el año anterior. La producción animal presentó un incremento del 3,7%. La actividad pesquera tuvo una expansión importante 9,7% gracias sobre todo a la producción camaronesa que aumentó a pesar de la baja en los precios a nivel internacional. La producción de petróleo y minas retomó la expansión sostenida de años anteriores (4,9%) el volumen de la refinación crece ligeramente.

El valor agregado de la industria manufacturera tuvo en 1992 un incremento del 4,5% (2,5% en 1991). La generación de electricidad, gas y agua registró un aumento del 2,7% respecto a 1991. La fuerte sequía que afectó la zona del Austro a finales del año obligó a reducir la provisión de energía hidroeléctrica generada por el proyecto Paute y su parcial sustitución por la de origen térmica. La utilización de las fuentes de energía térmica determinó mayores costos y menores rendimientos, lo que afectó el resultado total de dicha rama.

### **2.2.9.1. OFERTA Y DEMANDA GLOBAL EN 1992**

El **CONSUMO TOTAL** principal componente de la demanda total y por ende del PIB se incrementó con relación al año anterior, pero se desagregamos en sus componentes del gobierno y de los hogares, apreciamos que el primero se disminuye en un 3,2% y el segundo se incrementa en un 2,3% (provocado por un ambiente de incertidumbre y especulación) consecuencia de un incremento en la inflación (60,2% en 1992), a pesar de que el objetivo fundamental del **PROGRAMA MACROECONOMICO DE ESTABILIZACIÓN** aplicada a partir de 1992 fue disminuir la inflación.

El salario nominal aumenta no así el salario real, los sueldos y salarios de los trabajadores de los sectores público y privado amparados por el código de trabajo se ajustaron en febrero de 1992 incrementándose de S/. 40.000 a S/. 60.000 sucres mensuales, no obstante el S.M.V. pasó de S/. 40.000 a S/. 60.000 en el mes de junio, la compensación por el costo de la vida aumentó de S/. 10.000 a S/. 20.000 sucres por mes y en septiembre del mismo año (1992) pasó a S/. 30.000 sucres por mes, la bonificación al transporte se incrementó en septiembre de 1992 a S/. 7.200 por mes (80% de incremento) y en octubre se ajusta nuevamente en S/. 8.000 sucres por mes, el décimo sexto sueldo también se incrementó.

Siendo una variable endógena el nivel del salario se determina por una confluencia de factores tanto macroeconómicos como estructurales. Las series estadísticas disponibles sobre el salario mínimo vital (S.M.V.) (más remuneraciones complementarias, bonificaciones y compensaciones) confirman que en ausencia de medidas estructurales que flexibilicen el mercado laboral y de medidas fiscales y monetarias que reduzcan la inflación, los ajustes en los salarios nominales se han visto erosionados por la

persistente elevación en el costo de la vida, dando como resultado en deterioro del salario real promedio a lo largo de los últimos 11 años.

Un factor importante en el incremento del consumo de los hogares es un incremento en el ingreso vía incremento en el desempleo (8,9% en 1992 de la P.E.A frente a un 8,5% de la P.E.A. en 1991) y una disminución en el subempleo (47,9% de la P.E.A en 1992 frente a un 54,3% del año anterior). El desempleo se dio mayormente en el sector primario.

La disminución en el consumo del gobierno se debe a la disciplina fiscal que implica una disminución en el gasto público como medida de atenuar la inflación, mantener la confianza en el sucre y la estabilidad en el mercado.

En lo referente a la F.B.K.F. se incrementó en un 6,9% con relación al año anterior, pero ese incremento fue inferior al del año 1991 (11,0%), también se debe señalar que en lo relacionado la variación de existencias disminuye (94,3%), estos factores han sido perjudiciales para el país. Esta disminución en la inversión se da a pesar de haberse dado un incremento menor en las tasas de interés activas con respecto al año anterior (2,69%) frente a un 5,08% en 1991. Los determinantes claves en el nivel de inversión son el ingreso, el ahorro y por supuesto la incertidumbre, todos estos factores y sobre todo el último (1992 año de transición en el gobierno consecuentemente cambios en las diversas políticas) jugaron un papel muy importante en la determinación de la inversión.

Las exportaciones netas (X-M) es positivo (18.956 millones de sucres) que significa que tuvo un incremento de 35,67% en 1992 frente a una disminución en el saldo positivo de exportaciones netas (3,42% en 1991), este crecimiento es causado por diversos motivos, uno de ellos es un incremento en el precio de los productos exportables ocasionado por medidas de shock implementadas por el nuevo gobierno entre las cuales estuvo una depreciación de la moneda en aproximadamente el 35%, elevando el tipo de cambio, lo que significa un incentivo a las exportaciones (9,6% en 1992), y por el contrario desestimula las importaciones, las mismas que tuvieron un incremento de solo el 1% en 1992 frente a un incremento de 16,0% en 1991, dicha situación refleja un incremento en la demanda total (3.1% en 1992) frente a un incremento de la Oferta Total del 1.49% en 1992.

### **2.2.10. PRODUCCIÓN EN 1993 - 1996**

Para poder analizar el comportamiento del PIB es necesario primeramente establecer las políticas económicas que se llevaron en el periodo 1992 - 1996 del Ex-presidente Arq. Sixto Durán Ballén.

La principal temática del gobierno fue reducir la inflación a niveles aceptables para nuestra economía, anotando que el gobierno comenzó con una inflación del 65% en el año 1992 y determinando como resultado en el año 1993 del 23 por ciento.

subvaluado mediante la aplicación de un sistema de cambios con tendencia gradualista.

Al resumir todo lo expuesto anteriormente, se puede concluir que este periodo presidencial tuvo una tendencia social, situación que se evidencia en los resultados económicos a nivel nacional e internacional, los mismos que no fueron en nada alentadores.

El período del Arq. Sixto Durán Ballén se inicio el 10 de agosto de 1992, pero es a partir del 2 de septiembre de ese mismo año que el nuevo gobierno puso en marcha el plan macroeconómico de estabilización, caracterizado por medidas de shock, cuyo objetivo primario fue un control de la inflación, restaurar la viabilidad externa y establecer las condiciones para el crecimiento sostenido de largo plazo, dirigiéndose hacia un camino de crecimiento sostenido.

La clave del Plan fue el saneamiento en la posición fiscal y de las cuentas de las entidades del sector público, medidas que tenían como objetivo reducir la inflación. Para cumplir con este objetivo el gobierno decidió inicialmente aumentar los precios de los combustibles de consumo interno. Esto permitió una racionalización del consumo interno, al tiempo que eliminaría subsidios que no se canalizan a los grupos de más bajos recursos. El Plan Macroeconómico, establecido sobre las bases anteriores, implicó la eliminación del ancla vigente entre las tasas de interés activas y pasivas, al mismo tiempo que en función de una evaluación de lo que serían los primeros resultados del Plan redujo el encaje bancario de 34% a 32%.

Para 1992 el impacto inflacionario inicial fue alto, causado por la aplicación de las medidas de shock, las mismas que tuvieron un fuerte impacto social, razón por la cual dicho gobierno fue duramente criticado, pero esta era la medida mas acertada frente a la problemática del país, incremento de la inflación, altas tasas de interés, falta de inversión extranjera entre otros problemas.

Durante este gobierno el principal logro fue haber reducido la tasa inflacionario de un 65% a un 23%, haber mantenido una prudente política fiscal, la deuda externa ha sido renegociada.

Las exportaciones crecieron a un promedio anual del 10%. Las no tradicionales lo hicieron a un 33% anual y pasaron del 10% al 20% del total de las exportaciones. La inversión extranjera casi se han duplicado, las reservas externas se han duplicado por 5.

Pese a lo mencionado anteriormente hay debilidades en este periodo como el de que las importaciones crecieron mas rápidamente que las exportaciones, por lo que se ha deteriorado el saldo comercial dándose un déficit en la balanza de pagos. La inversión extranjera se ha concentrado en el área petrolera y no se ha diversificado. Los flujos de capital de corto plazo y el endeudamiento privado y público siguen siendo significativos.

En este lapso de tiempo se dieron profundos cambios en política económica, pues cada gobierno :

- Ing. León Febres Cordero      1984 - 1988
- Dr. Rodrigo Borja Cevallos      1988 - 1992
- Arq. Sixto Durán Ballén      1992 - 1996

Tuvieron una visión diferente de los problemas por los cuales atravesaba país y consecuentemente las políticas tomadas fueron diferentes, aunque en esencia todos perseguían lo mismo: disminuir la inflación, incrementar las plazas de trabajo, mejorar el nivel de vida de la población, en conclusión alcanzar no sólo un crecimiento sino también un desarrollo económico.

Sería conveniente presentar además revisión de lo sucedido en cada año, así, en agosto de 1988 el gobierno entrante estrenó un plan de estabilización tendiente a enfrentar .

Comenzaremos analizando el período del Ing. León Febres Cordero

En agosto de 1988, el gobierno entrante estrenó un plan de estabilización tendiente a enfrentar los desequilibrios macroeconómicos. Luego del ajuste inicial, que incluyó una devaluación del 45%, la elevación del precio de la gasolina, un aumento salarial del 16%, entre otras medidas, el programa puso énfasis en el reordenamiento fiscal e incluyó el congelamiento del crédito del Banco Central del Ecuador al sector público, ajustes salariales menores a la inflación y ajustes graduales en los precios de los bienes y servicios públicos. Simultáneamente, se estableció una política cambiaria basada en ajustes graduales y preanunciados que pretendía mantener la competitividad del sector transable de la economía.

Sin embargo, como efecto de la expansiva política fiscal del primer semestre, la inflación anual se elevó a niveles promedio del 60% con una marcada aceleración hacia finales del año, llegando al 86% anual.

En 1988 se da un crecimiento importante del PIB este porcentaje es igual a un 10.5 por ciento, producto de una recuperación en el sector petrolero, exportaciones y producto de la aplicación de las nuevas políticas,

Como conclusión final se dirá que en el periodo del Dr. Borja se dió un mejoramiento en la economía, reflejado principalmente en una disminución de la inflación en alrededor del 50% consecuencia de una elevación en la demanda interna originado en la expansión fiscal, se da también un mejoramiento en el saldo de exportaciones netas, pero se debe anotar que uno de los errores de este gobierno fue el seguir manteniendo un tipo de cambio

exportaciones no tradicionales aumentaron su peso del 10% al 19%, en tanto que las tradicionales mantuvieron su peso relativo en alrededor de 45%.

Paralelamente se produjo un boom de importaciones que crecieron a un promedio anual del 16,5%. Prácticamente se duplicaron, al pasar de US\$ 2.083 millones en 1992 a US\$ 4.095 millones en 1995. La mayor parte de la expansión de estas se explico por un incremento de las compras de bienes de consumo , que aumentaron su peso del 17% al 20% del total. Como contrapartida, las importaciones de bienes de capital redujeron su participación del 39% al 35% del total.

En consecuencia, pese al notablemente incremento de las ventas externas, las importaciones crecieron con mayor rapidez y provocaron un deterioro del saldo comercial y la balanza de pagos. La balanza comercial (X-M) cayó de US\$ 924 millones en 1992 a US\$ 267 millones en 1995.

Igualmente, el déficit en la cuenta corriente de la balanza de pagos, que es uno de los indicadores mas importantes de la salud del sector externo de un país, se deterioro debido al desbalance comercial. Paso de un déficit de US\$ 217 millones en 1992 (1,7% del PIB) a US\$ 872 millones (4,8% del PIB) en 1995.

La FBKF de las administraciones publicas y del resto de agentes se incremento en 5,6% y 5,4% en términos reales, respectivamente, lo que marca un cambio de tendencia tanto en la restricción presupuestaria y priorización de gasto de las administraciones con tendencias en la restricción presupuestaria y priorización de gastos de las administraciones publicas, como en las decisiones de inversión dl resto de los agentes económicos. En efecto, la tasa de variación de la FBKF en 1993 fue negativa en el caso de las administraciones publicas, y positiva para el resto de la economía, estas política de reducción del gasto fiscal se tradujo a los cuatro años de gobierno del Arq. Sixto Durán Ballén, resaltando sólo como error no terminar de manera decisiva con las instituciones públicas que generen dichos gastos, es decir las privatización estratégica de las mismas.

### 2.3. ANÁLISIS Y CONCLUSIONES

Para comprender ilustrativamente lo que ha sucedido con el desarrollo del Ecuador en los últimos tres períodos presidenciales (**Agosto 1984 - Agosto 1996**) , basta mirar el comportamiento desde 1984 de la tasa de crecimiento del **PIB REAL**, como el indicador clave del comportamiento global de una economía. Se puede apreciar que el Ecuador alcanzó en este período una tasa de crecimiento promedio del **1,9 por ciento**, en tanto que el PIB per-cápita se mantuvo estancado. Está claro que este lento crecimiento estuvo asociado básicamente al agotamiento de las posibilidades de la estrategia de industrialización mediante sustitución de importaciones, sustentada en su última etapa por los recursos petroleros y por el endeudamiento externo.

El sistema de bandas cambiarias tomado a fines del año de 1994, ha debido enfrentar dos graves crisis: el conflicto con el Perú y la crisis política que termino con la salida del Vicepresidente Dahik.

En ambas ocasiones, el Banco Central intervino por medio de ventas de divisas y operaciones de mercado abierto para incrementar la tasa de interés de corto plazo, que llego a niveles inéditos en la historia económica del país. Ello impidió una rápida pérdida de reservas o, alternativamente, abandonar el sistema cambiario y dejar que el sucre sufra una devaluación impredecible ya que, el programa de estabilización basado en la **"estabilización del tipo de cambio nominal"** atrajo capital externo e incentivo la inversión en depósitos en sucres, que en 1994 crecieron a tasas superiores al 85%.

El aumento de la liquidez y el crédito bancario se produjeron simultáneamente a un proceso de liberalización y desregulación financiera. Cuando la dirección de estos flujos se revirtió, no se pudieron liquidar a la misma velocidad dichos créditos e inversiones, lo cual genero una crisis de liquidez.

Debido a esta situación a sido necesaria la intervención del Banco Central par enfrentar la crisis financiera que le ha traído costos, los cuales deben ser incorporados al sector publico. Es difícil estimar las perdidas que podrían derivarse de los prestamos al Banco Continental (S/. 700.000 millones de sucres), Banco Mercantil Unido 40.000 millones, Ecuacorp, Intermil, y otras.

Una política sana debería establecer provisiones para este tipo de situaciones.

El PIB ha registrado un crecimiento promedio de 2,7% entre 1992 y 1996, a penas superior a la tasa de crecimiento poblacional del 2,1% (crecimiento del PIB pér capita del 0,5%). Este resultado es el más bajo de todos los periodos presidenciales recientes y uno de los peores en América Latina.

Entre 1992 y 1996 las exportaciones registraron un crecimiento promedio anual muy significativo del 10,3%, uno de los mas altos en América Latina pasado de us\$ 3.007 millones de dólares en 1992 a us\$ 4.312 millones de dólares en 1995. La expansión de las ventas externas durante este periodo se debió fundamentalmente al aumento de exportaciones no petroleras, en especial aquellas consistentes en productos no tradicionales, que crecieron a un impresionante ritmo del 33,0% anual. Se diversificó la oferta exportable el destino geográfico y el origen de la producción.

Esta evolución se debió al proceso de integración y apertura comercial, la eliminación del esquema proteccionista y la estabilización del tipo de camino real. Este ultimo aspecto es relevante desde 1993, cuando se estableció un mercado cambiario único, flexible y con libre acceso para todos los agentes económicos.

La estructura de las exportaciones se modificó substancialmente. Las exportaciones petroleras que hasta 1992, representaban 44% por ciento del total, redujeron su peso relativo a 35% del total en 1995. En contraste, las

Uno de los factores novedosos en el programa de estabilización fue la utilización del tipo de cambio como ancla nominal, esto es mantenerlo relativamente estable para "anclar el nivel de precios domésticos y así reducir la inflación.

El tipo de cambio nominal ha transitado varias etapas. La primera va desde la devaluación realizada en septiembre de 1992 hasta fines de 1993. Durante este periodo el tipo de cambio nominal se mantuvo estable; por debajo del techo de S/. 2.000 sucres por dólar, mientras que la inflación doméstica se redujo lentamente.

Una segunda etapa se llevó adelante durante 1994, cuando las autoridades abandonaron el techo máximo y establecieron un techo flexible con intervenciones del Banco Central del Ecuador. Finalmente, una tercera etapa fue inaugurada con el sistema de bandas cambiarias, a fines de 1994. El objetivo del esquema fue dar certidumbre sobre la evolución del tipo de cambio, con reglas claras y no discrecionales, y hacer que se consistente con el objetivo de inflación y de mantener estable el tipo de cambio real.

El esquema cambiado a mas de apuntalar el proceso de estabilización incentivó el ingreso de capitales. La relación ahorro-PIB se situó en 1994 en 16,4% (18,6% en el 1993); de su lado el coeficiente FBKF / PIB fue de 20,2%, ligeramente superior al de 1993 del 19,9%. Esto en relación a todo el periodo refleja que el aumento del consumo de los hogares, si bien implico un descenso en la tasa de ahorro nacional, no perjudico la tasa de inversión, en razón de que el país tuvo acceso al ahorro externo; lo cual permitió incrementar la reserva monetaria internacional y fortaleció el proceso de remonetización de la economía.

En particular se registro una significativa apreciación real del tipo de cambio, especialmente en 1993, un aumento de las importaciones y consiguientemente un deterioro del déficit en cuenta corriente de la balanza de pagos. Además, el influjo de capitales permitió inicialmente una rápida expansión de los agregados monetarios que multiplico los fondos prestables y el crédito de las instituciones financieras. Este boom de crédito y su repentina reversión desencadenaron una grave crisis financiera hacia fines de 1995.

El costo del dinero o tasa de interés ha registrado una volatilidad inédita desde el inicio del programa y un nivel real muy significativo en los dos últimos años.

En efecto bajo un esquema de bandas cambiarias, si el tipo de cambio se acerca al techo de la banda, las autoridades intervienen en el mercado monetario para subir la tasa de interés y desestimular la demanda de divisas. Adicionalmente al llegar al techo, se ven obligadas a vender dólares, con lo cual retiran sucres de la economía, reducen la liquidez y presionan aun mas las tasas de interés. De allí que frente a la relativa estabilidad del tipo de cambio durante este periodo, la tasa de interés a mostrando permanentes vaivenes, reflejando una significativa prima de riesgo por la eventualidad de una potencial modificación del esquema de bandas, ocasionando distorsiones en nuestra economía.

Los resultados en crecimiento son pobres, estimándose para 1996 un crecimiento del PIB en apenas un 2,8%, esto se dió como resultado principalmente por la grave crisis energética que atravesó el país, situación que se inició levemente en los primeros meses del año 93, y se acentúo en 1994 y 1995, causando graves perdidas económicas al país. A inicios de 1995 cuando se evidenciaba resultados positivos en la economía, el país tuvo que afrontar una guerra no declarada con el vecino país Perú, obligando a una desviación de recursos económicos, destinados a financiar los gastos de guerra, a más de esto hubo una fuga de capitales significativa producto de la incertidumbre que repercutió en una inestabilidad en el sector financiero. Finalmente un factor que influyo de manera significativa en el deterioro económico fue la grave crisis política causada por acusaciones contra el Ex-Vicepresidente de la República el Econ. Alberto Dahik denuncias relacionadas con el uso indebido de los fondos reservados.

Pese a tan grave crisis la economía ha reducido la inestabilidad macroeconómica requisito para reanudar el crecimiento económico.

Al considerar la dura crisis por la que atraviesa el país la próxima administración tendrá un gran reto, porque si bien el programa económica de Durán Ballén ha tenido resultados diversos, logrando reducir la inestabilidad macroeconomía por otro lado, no ha sido capaz de reanudar el crecimiento ni profundizar el proceso de reforma estructural, básicamente la nueva administración tiene que enfrentar una delicada situación del sistema financiero ante unas elevada tasas de interés y la fragilidad del balance fiscal.

En el periodo de Sixto Durán Ballén solo ha podido detener la inflación castigando fuertemente la actividad económica, adicionalmente a dado un frágil situación fiscal y posible política expansiva, proyectando el déficit en 2,7% del PIB (mencionado anteriormente).

Probablemente sea necesario realinear algunos precios como: energía, gas, diesel e impuestos, para cubrir las necesidades de financiamiento fiscal y corregir ciertas distorsiones en los precios, la próxima administración deberá realizar ajustes a estas variables .

Adicionalmente debemos resaltar que de la crisis financiera severa y la cartera vencida reconocida ascienda a 9,5% (equivalente a un tercio del patrimonio total de los bancos), no se realizó una programación financiera para reducir el peso de la deuda en el futuro.

Las importaciones han crecido mas rápidamente que las exportaciones, por lo cual el saldo comercial se ha deteriorado y ha crecido el déficit en la balanza de pagos. La inversión extranjera se ha concentrado en el área petrolera y no se ha diversificado, siendo los flujos de capital de corto plazo y el endeudamiento privado publico aún con cifras significativas.

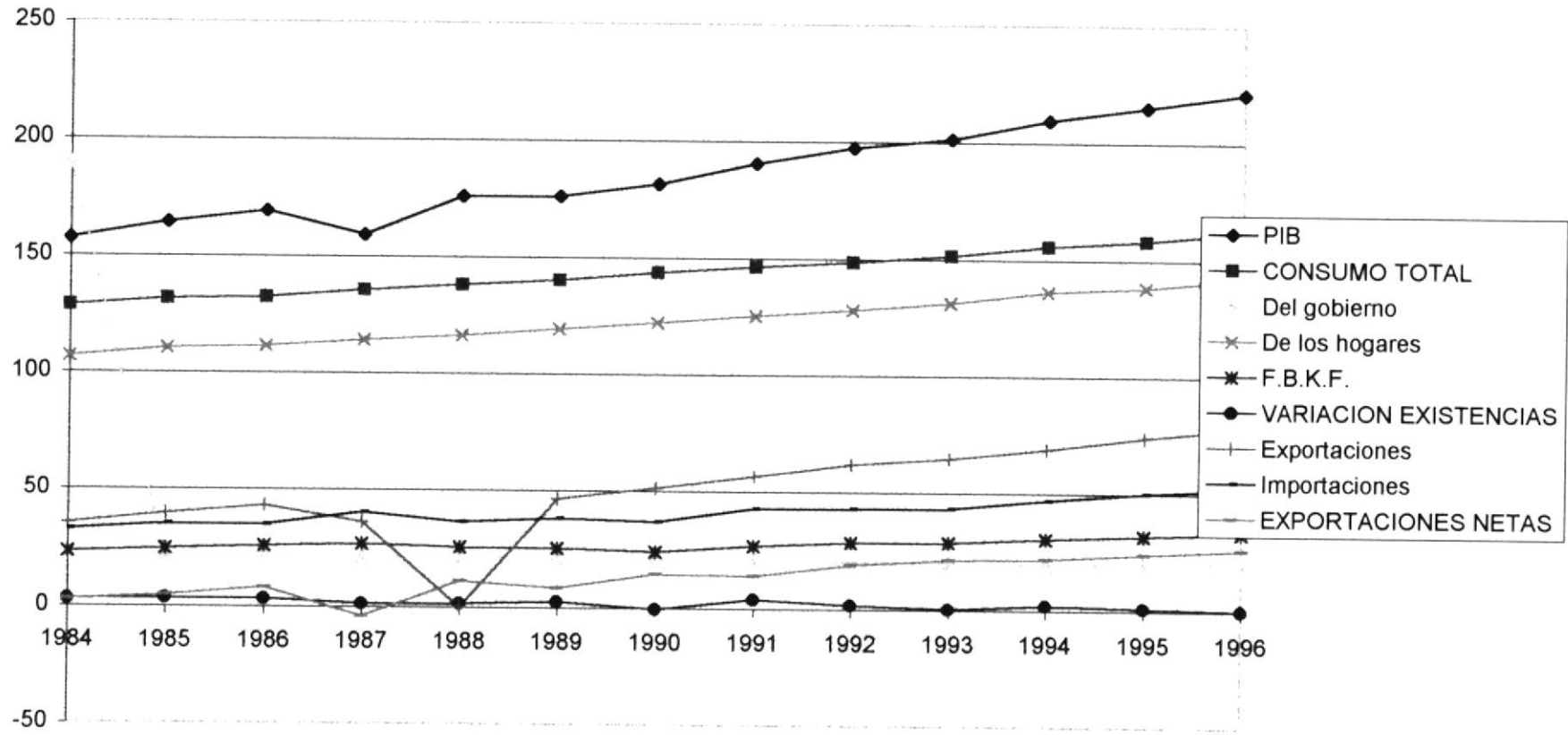
En resumen los resultados de crecimiento son totalmente pobres, siendo el mas bajo desde 1983 y uno de los peores de América Latina, esperando una grave recesión.

Como recomendación el gobierno nuevo debería seguir el programa de manejo de deuda bancaria bajo el esquema Brady, lo cual significaría un paso crucial para el retorno a los mercados internacionales, determinando que hasta el año 2.000 el país tiene un relativo respiro en cuanto al peso del servicio de la deuda. De allí que en el próximo periodo presidencial diseñar una estrategia de ingeniería financiera que incluya recompras, swpas, canjes, condonaciones bilaterales, etc., y que permita lidiar la carga de pagos a partir del año 2.000; y la eliminación de las instituciones públicas que ocasionen gastos al aparato fiscal del gobierno presente.

**OFERTA DE BIENES Y SERVICIOS**  
(expresado en miles de millones de sucres)  
De 1975

COMPONENTES	1984	1985	1986	1987	1.988	1.989	1.990	1.991	1992	1993	1994	1995	1996
<b>PIB</b>	157.2	164.1	169.1	159.0	175.7	176.1	181.5	190.6	197.4	201.4	209.5	215.0	221.0
<b>CONSUMO TOTAL</b>	128.6	131.5	132.3	135.4	137.9	140.2	143.6	146.2	148.4	151.4	155.5	158.0	162.0
<b>Del gobierno</b>	189.8	22.0	21.1	21.0	21.6	21.0	21.4	21.0	20.3	20.0	19.3	20.0	20.0
<b>De los hogares</b>	106.6	110.4	111.4	114.1	116.3	119.2	122.1	125.3	128.1	131.3	136.1	138.0	142.0
<b>F.B.K.F.</b>	23.0	24.6	25.7	26.8	25.5	25.2	23.9	26.6	28.4	28.7	30.3	32.0	33.0
<b>VARIACION EXISTENCIAS</b>	2.9	3.3	3.1	1.1	1.4	2.4	-0.5	3.8	1.6	0.1	1.8	1.0	0.0
<b>Exportaciones</b>	35.3	39.6	42.9	36.0	47.2	46.4	51.2	56.5	61.9	64.5	68.7	74.0	78.0
<b>Importaciones</b>	32.6	35.0	34.9	40.3	36.2	38.1	36.7	42.6	43.0	43.3	46.8	50.0	52.0
<b>EXPORTACIONES NETAS</b>	2.7	4.6	8.0	-4.3	11.0	8.3	14.5	13.9	18.9	21.2	21.9	24.0	26.0

**OFERTA DE BIENES Y SERVICIOS**  
(expresado en miles de millones de sucres)  
**De 1975**



### **3. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

La empresa nació hace nueve años como un negocio unipersonal, con el nombre de **MOVEGA S.A.** con una composición Accionaria China, la misma que de acuerdo con el análisis económico, tuvo muchas ventajas en los momentos en que comenzó a tener impulso la democracia ecuatoriana, con la intervención de inversionistas extranjeros, lo cual se convirtió en una importante oportunidad.

Debido a factores externos de aceptabilidad por parte del gobierno ecuatoriano (ver análisis económico), y además como la República de China había comenzado a invadir mercados latinos, fue una gran oportunidad para el desarrollo acelerado de esta importante empresa en el mercado de ferretería en nuestro país.

El primer pedido realizado fue de US\$ 6.000 de un lote de carga suelta en Abril de 1988 y a finales de ese mismo año llegó el primer contenedor de 20". Así también hasta 1994 contaba con más o menos unas 70 personas y, con recepción de embarques de hasta 30 contenedores mensuales, pero debido a la crisis económica y financiera de 1995 y 1996 (ver análisis económico) tuvo que efectuar reducciones de personal, así como de compras de mercaderías respectivamente. A la presente fecha (ver análisis financiero), cuenta con un total de 40 personas y con más de 3.500 ítems de productos y con un porcentaje importante de ocupación de mercado en la línea de ferretería en Ecuador, como se demostrará más adelante.

#### **3.1. DESARROLLO EMPRESARIAL**

La base de los resultados obtenidos por MOVEGA S.A., es el aprovechamiento del auge del desarrollo de la economía China, ya que este país está exportando gran volumen de productos con costos bajos, por lo tanto, se encuentran sustituyendo los productos con costos altos de los países Europeos y de América del Norte.

Los productos Chinos empezaron a ingresar al mercado Ecuatoriano desde el año 1980 con poco volumen. Durante toda la década de los 80 fue la etapa de introducción y crecimiento del mercado para estos productos.

MOVEGA S.A., aprovechando el conocimiento del mercado y la aceptación, comenzó a traer los productos Chinos al Mercado Ecuatoriano, se planteó a las empresas de China mantener una buena relación y además que le sea concedido el financiamiento de compra a través de una línea de crédito directo con el proveedor, buscando de esta manera tener una ventaja competitiva y que puedan permitir el tener una adecuada recuperación de la cartera por cobrar y así poder cumplir con los pagos.

El proveedor aceptó tales peticiones, de esta manera la empresa pudo lanzarse al mercado con grandes ventajas competitivas con relación a los demás competidores.

### **3.2. COSTOS Y CALIDAD DE SERVICIO**

La compañía tiene elaborado una estructura de costos, que le permite medir de un manera adecuada la razonabilidad de sus costos de importación y la implicación de costos directos e indirectos, para tener la aceptabilidad de los productos dentro del mercado en el que se desenvuelve.

Para propósitos del calculo de costos de productos, realizamos sondeos con el ánimo de tener precios muy competitivos, con los que se encuentran en el mercado. Nuestras fuentes de información están dadas por medio de nuestros clientes, ejecutivos de ventas y del personal que labora en el área de mercadeo.

La política de venta consideramos que es muy flexible, ya que permite efectuar negociaciones exitosas con nuestros clientes importantes. El criterio del director es claro con respecto de la aplicación de un mercado de precios.

El Director considera que a través de los ejecutivos de ventas, y del personal que labora en servicios a clientes, se entrega el mejor trato a los distribuidores, y clientes minoristas, ya que ellos son una parte importante dentro de la organización.

**“ Satisfacemos la necesidad del cliente hasta la medida en que nos sea posible, al mínimo costo ”.**

### **3.3 TECNOLOGÍA**

Durante el crecimiento de la compañía, siempre se ha estado utilizando Tecnología de Información con la aplicación de sistemas de información. Tal es así, que en el último año la inversión de Software y Hardware ha aumentado, debido principalmente a las necesidades imperantes de cada una de las áreas que tiene la empresa.

Se cuenta con un software de abastecimiento, nómina, contabilidad, inventarios y cuentas por cobrar, que permiten tener una base de datos sólidas, para efectos de poder tomar decisiones oportunas. Esto ha permitido a la empresa tener ventajas competitivas con nuestros competidores, ya que su tecnología no es muy avanzada, dado que por la mentalidad tradicional con que vienen manejando los negocios se resisten efectuar cambios tecnológicos debido a los altos costos de inversión que tendrían que efectuar.

### 3.4 INNOVACIÓN

De la experiencia obtenida en el transcurso de estos años, y gracias al conocimiento que se tiene por parte del consumidor acerca de los productos Chinos, se ha permitido obtener una gran oferta y demanda del mercado.

El director considera que el mercado en que se encuentra es bastante innovador, para lo cual considera que los sustitutos forman parte de un plan de riesgos, ya que si el producto no es aceptado por el consumidor, se tendrá que esperar alguna oportunidad, lo que permite que se tenga mercadería en stock, afectando la rotación del inventario.

Además considera que así también existen productos innovadores, que a pesar del riesgo pueden impactar al consumidor convirtiéndose en nichos muy rentables y de fácil consumo; esto ha contribuido para que el equipo de vendedores obtenga más conocimientos y en algunos casos se estudie junto con ello la decisión de seguir importando nuevos productos sustitutos.

La labor que se ha venido desarrollando, es un factor muy importante ya que la empresa también ha crecido en su volumen de surtidos de productos, **“hemos desarrollado varias líneas y lo seguiremos haciendo, buscando satisfacer las necesidades de nuestros consumidores finales.**

### 3.5 RECURSO HUMANO Y ORGANIZACIÓN

Como lo hemos comentado precedentemente, el crecimiento sostenido de la empresa ha permitido que se desarrollen áreas de negocios, de tal manera que se ha tenido que crear ciertos controles, así como delegar funciones a personal altamente calificado.

La empresa hoy cuenta con una estructura organizacional (ver organigrama funcional) mediana que ha permitido que la gerencia pueda dedicar tiempo al desarrollo estratégico de la empresa.

La empresa no cuenta con ningún tipo de organización laboral (sindicato) que impida su normal desenvolvimiento, a pesar de que las leyes laborales en nuestro país, protegen de manera importante a los trabajadores.

Durante el período de crecimiento de la organización, se han presentado varios casos de problemas laborales, estos entredichos más o menos afectaron a la empresa, pero no han impedido el desarrollo normal de la organización; para evitar este tipo de pasatiempos, se reestructuró la parte financiera y tributaria, creando compañías de servicios, para efectos de obtener ahorros laborales e impositivos.

El director nos dió un breve mensaje: Un viejo refrán Chino dice, "Si río grande tiene agua, el río chiquito está lleno de agua, mientras más agua proporcionen al río grande o crezca el caudal del río grande, el río chiquito esta más seguro. Aquí consideramos a la empresa como el río grande, los trabajadores y sus familias como el río pequeño. Como cultura de la sociedad más valor importante de la mayoría de los trabajadores es su familia y uno mismo, toda cosa circula por su propia conveniencia y esta conveniencia esta por encima de todo. En otras palabras el río chiquito es más importante que el río grande.

Para cambiar este pensamiento a la gente, se da un trabajo por generaciones, es trabajo duro, no se puede cambiar de la noche a la mañana. Bajo esta cultura, queremos seguir haciendo grande el río grande, es muy importante diseñar un sistema de estrategia para el desarrollo de la empresa, en base a la cultura de incentivar a cada individuo, mientras está satisfaciendo su propio valor humano, así como también cumplir las metas de la empresa. Si este sistema logra funcionar, la empresa puede seguir creciendo sólidamente. Este sistema no se puede copiar de una a otra, tiene que combinar su propio ambiente, experiencia, con el éxito de la otra empresa.

### **3.6 MERCADO Y COMPETENCIA**

La empresa tiene más de 3.500 ítems de diferentes tipos de artículos, que cubren toda la demografía de la sociedad en la que se encuentra. El canal de distribuciones son ferreterías, almacenes y distribuidores, etc. La mayoría de los productos vienen de Asia, son productos sustitutos que tienen precios competitivos. En los últimos 9 años se tiene un crecimiento sostenible e importante dentro del mercado ecuatoriano. En este estudio únicamente se considerará la línea de productos ferreteros, la cual se encuentra en la **etapa final de madurez**.

Cabe indicar que como parte adicional, los diferentes mercados industriales, servicios, de consumo, comercial ecuatorianos, se vieron afectados por la crisis económica de 1995, por lo que el país sufrió un cambio significativo (ver análisis económico), por falta de liquidez en el mercado financiero, y la intervención de ciertos reglamentos de gobierno.

Como consecuencia de lo antedicho, el mercado disminuyo en un porcentaje considerable de competidores; unos salieron por apalancamiento financiero a corto plazo (endeudamiento alto) y otros se quedaron haciendo ajustes internos, así como, mejorando el servicio en innovación de tecnología, bajando precios, incrementando plazos de crédito, etc..

### **3.6.1. BALANCE DE PODER DE LA EMPRESA - CONSUMIDOR.**

El análisis del balance de poder de la empresa-consumidor, es una herramienta que nos permite determinar si la empresa o los consumidores tienen el poder en las negociaciones.

#### **3.6.1.1 BALANCE DE PODER A FAVOR DE LA EMPRESA**

##### **3.6.1.1.1 EMPRESA DICTADORA.- CARACTERÍSTICAS**

Empresa que disfrutan de un mercado cautivo Posible ausencia de un sustituto aceptable Dictan al consumidor de que pueden disponer Hay un vacío entre el producto y el cliente	<b>MERCADO CAUTIVO</b>
---	------------------------

##### **3.6.1.1.2 EMPRESA MANIPULADORA.- CARACTERÍSTICAS**

Recurren a la manipulación al distorsionar la realidad. Las actividades promocionales tienden a la ambigüedad. La empresa se orienta a crear los deseos en lugar de a satisfacerlos.	<b>MERCADO NO INFORMADO</b>
--	-----------------------------

#### **3.6.1.2 BALANCE DE PODER A FAVOR DE LOS CONSUMIDORES:**

##### **3.6.1.2.1. EMPRESA IGUALA O SUPERA LAS EXPECTATIVAS - Características**

La idea es cumplir con las aspiraciones del cliente. Entre mayor competencia, la empresa necesitará igualar y superar las expectativas del cliente. Existen pocos vacíos y pocas diferencias entre las empresas.	<b>ORIENTACIÓN AL CONSUMIDOR</b>
--	----------------------------------

##### **3.6.1.2.2 EMPRESA SATISFACE TODAS LAS DEMANDAS DE LOS CONSUMIDORES - CARACTERÍSTICAS**

La empresa puede caer en el juego de la servidumbre al tratar de cumplir todos los caprichos del consumidor. Se pone en riesgo la rentabilidad.	<b>SERVIDUMBRE</b>
--	--------------------

Analizando la empresa se determina que:

- ***Esta orientada a servir y cumplir con las aspiraciones de los clientes.***
- ***La competencia en el sector ferretero es alta y la decisión de compra de los clientes esta dada por precios, por ende, la empresa debe estar orientada a igualar o superar las expectativas de los cliente.***
- ***En este mercado existen pocas diferencias entre las empresas competidoras.***

Se determina que ***la empresa esta orientada al cliente***, es decir, el balance de poder se inclina hacia ***El Consumidor***.

### **3.6.2. POSICIONAMIENTO QUE USA LA LÍNEA DE PRODUCTOS FERRETEROS.**

El posicionamiento es la imagen, que un producto o servicio proyecta en relación con los de la competencia y con otros de la misma compañía.

El posicionamiento puede ser en relación a:

- 1. Un competidor***
- 2. Los atributos del producto***
- 3. El precio y la calidad***
- 4. Los usos del producto***
- 5. El mercado meta***
- 6. Una clase de productos***

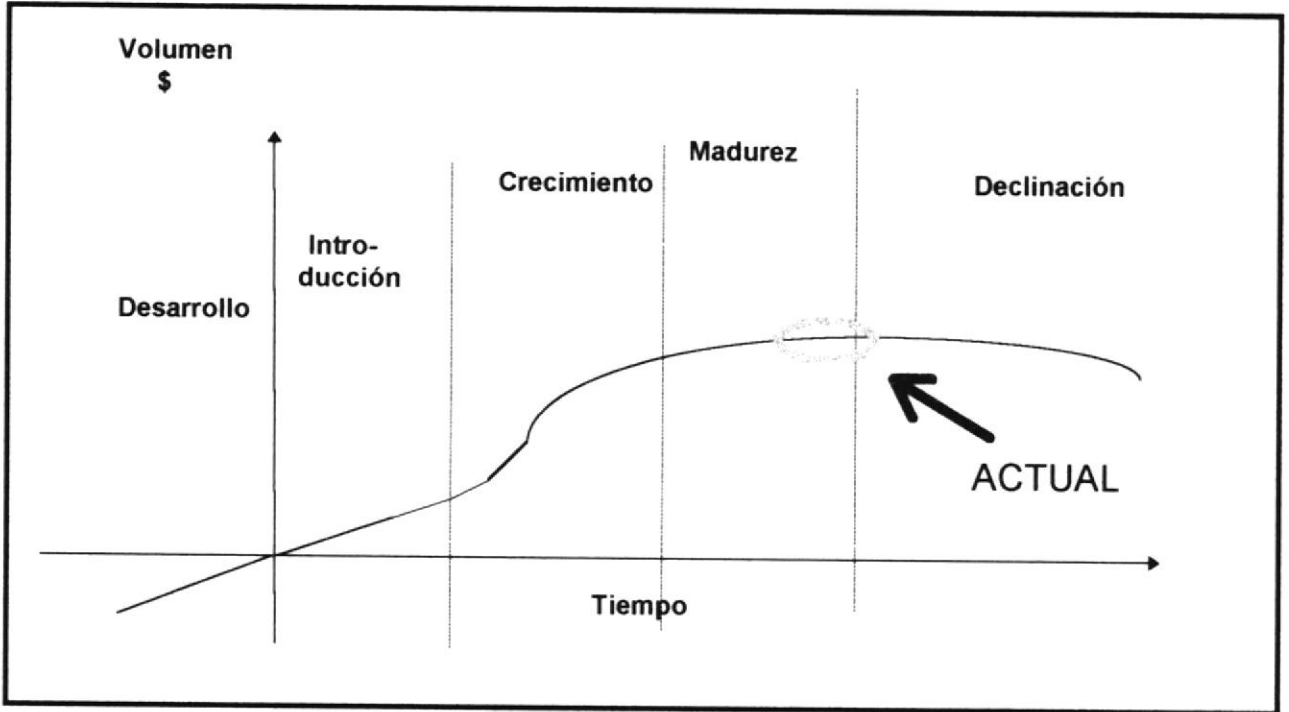
En reuniones mantenidas con los ejecutivos de ventas y, de acuerdo con la respuesta de los cuestionarios nos dimos cuenta que utilizan las siguientes estrategias como: la comparación de precios, atributos y calidad de los productos de la empresa contra los de la competencia. Del análisis efectuado, concluimos que el posicionamiento de la empresa en el Mercado es una mezcla de: Posicionamiento en la relación a LOS ATRIBUTOS DEL PRODUCTO y en relación a PRECIO Y CALIDAD.



BIBLIOTECA  
CENTRAL

### 3.6.3. CICLO DE VIDA DE LOS PRODUCTOS

#### 3.6.3.1 MARCO TEÓRICO



##### 3.6.3.1.1 ETAPA DE DESARROLLO E INTRODUCCIÓN DEL MERCADO.

Esto ocurre cuando primero se lleva un producto nuevo al mercado, antes de que exista demanda demostrada de él, y frecuentemente antes de que su factibilidad técnica haya sido totalmente demostrada. Las ventas del producto son escasas y proceden lentamente.

##### 3.6.3.1.2 ETAPA DE CRECIMIENTO

La demanda se comienza a acelerar, el tamaño del mercado total se expande rápidamente. Esta etapa también podría llamarse Etapa de Despegue.

##### 3.6.3.1.3 ETAPA DE MADUREZ

La demanda se va nivelando, y generalmente no crece más que al índice de sustitución y de formación de nuevas familias. En esta etapa se caracteriza por la intensa competencia entre las distintas firmas que venden el producto.

Durante la primera etapa de este período, las ventas continúan incrementándose, pero en una tasa decreciente. Las pequeñas firmas se ven obligadas a abandonar

el mercado ya que la competencia en precios aumenta en forma significativa, lo que permite bajar precios en el mercado. La compañía desarrolla un esfuerzo mayor en la promoción total, en la lucha por retener a los distribuidores y conservar su lugar en los puntos de ventas donde se encuentra el producto.

#### 3.6.3.1.4 ETAPA DE DECLINACIÓN

En esta etapa la competencia se hace más estable y los mercados presentan profundas segmentaciones, son pocas las firmas que entran o salen del mercado. La red de distribución, se hace mucho más compleja, porque la segmentación hace variar las políticas en la distribución del producto que se traduce en costos demasiados elevados.

Resumiendo, algunas de las características en esta etapa son:

- ***Las ventas caen rápidamente.***
- ***Los precios bajan, luego se estabilizan y después suben.***
- ***Los competidores se reducen y las ofertas de productos cada vez se hacen más pequeñas.***

#### 3.6.3.1.5 ANÁLISIS DE LA PRODUCTOS FERRETEROS.

La línea de productos ferreteros de la empresa, inició la importación y comercialización de los productos en 1989, pero los productos ya eran conocidos en el mercado, por ende, la etapa de desarrollo e introducción fué de corta duración. A partir del año 1990, la línea de productos ferreteros de la empresa, presentó un alto porcentaje de crecimiento en su volumen de ventas. (Ver el capítulo de Auditoría Financiera). Esta etapa duró hasta el año 1994. La principal justificación del crecimiento fue por los precios relativamente menores a los productos japonés, americanos, europeos.

A partir de 1995, se genera una disminución de las ventas bastante notable, debido principalmente al entorno macroeconómico del país. (Ver entorno económico y financiero). Adicionalmente, se genera una alta competitividad entre los importadores, los precios tienden a bajar, el margen disminuye paulatinamente. Ciertos competidores de pequeña y gran escala están desapareciendo. Concluyendo, consideramos que la línea de productos ferreteros de la empresa de productos ferreteros chinos esta en la **etapa final de madurez**.

### **3.6.4.- COMPETENCIA**

#### **3.6.4.1. COMPETENCIA DE INDUSTRIA**

Productos ferreteros de:

- Estados Unidos
- Alemania
- Sudamérica
- China
- Taiwan
- Japón
- Ecuatoriano
- Otros países

#### **3.6.4.2. COMPETENCIA DE CATEGORÍA**

- Herramientas Manuales
- Herramientas Eléctricas
- Cerrajería
- Mueblería
- Carpintería
- Gasfitería
- Materiales Eléctricos
- Materiales de Construcción

#### **3.6.4.3. COMPETENCIA DE MARCA**

- Herramientas Manuales:  
STANLEY  
BELLOTA  
DIAMOND  
GOLONDRINA
- Herramientas Eléctricas:  
BLACK AND DECKER  
RIOBI
- Cerrajería:  
VIRO  
DIAMOND  
GLOBE
- Mueblería:  
DIAMOND  
STANLEY

- Carpintería:  
DIAMOND  
BELLOTA
  
- Gasfitería:  
TOYO  
MERT
  
- Materiales Eléctricos:  
EAGLE  
TICINO  
NITTO

#### **3.6.4.4. COMPETENCIA DIFERENCIADA (DIRECTA)**

- PEDRO TIWINZA E HIJOS.
- HERRADURA (MACHALA)
- PROMESA
- TACOSA
- LARTISCO
- SUPRINSA

## **4. INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

Con el propósito de conocer la demanda, competencia, condiciones y tendencias de los consumidores, POSICIONAMIENTO en mente, marcas, etc. del mercado ferretero consideramos necesario elaborar una investigación de mercado, para lo cual se utilizó la siguiente metodología:

- Definir el Propósito de la Investigación
- Definir los objetivos de la investigación: importantes e interesantes, generales y específicos
- Realizar el Mapeo por sondeo
- Realizar el Mapa Mercadológico

### **4.1.- PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **4.1.1.- PROBLEMA / OPORTUNIDAD A SER ESTUDIADO**

La empresa necesita crear información sobre el mercado actual de productos ferreteros, tales como, demanda, competencia, condiciones y tendencias de los consumidores, POSICIONAMIENTO en mente, marcas, etc. para tener la **oportunidad** de definir la planeación estratégica y operativo.

#### **4.1.2.- USUARIO DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

Usuario: Gerente General y estrategas

#### **4.1.3.- ALCANCE**

- Personas, Dueños y dependientes de ferreterías, mayoristas
- Dinero
- Área Geográfica, Guayaquil, Quito, Cuenca

#### **4.1.4.- DECISIÓN A TOMAR**

Elaborar el plan estratégico y operativo de la empresa.

#### 4.1.5.- ALTERNATIVAS Y CRITERIOS DE MEDICIÓN.

##### ALTERNATIVAS

##### CRITERIO DE MEDICIÓN

• Actitudes y preferencias de los consumidores (clientes)	Gustos de productos, etc..
• Demanda	Volumen de productos, participación
• <b>Situación actual del Mercado</b>	<b>Volumen de ventas, rotación</b>
• Tendencias	Proyección de Ventas, etc..

De acuerdo a las **alternativas y los criterios de medición** analizados, hemos determinado que la investigación de mercado la enfocaremos hacia el **Estudio de la situación actual del mercado** y su criterio de medición será la **Volumen de Ventas, rotación, tipos de cliente, hábitos de compra, participación de mercado, etc.**

#### 4.1.6.- PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

La empresa tiene el problema de **falta de información real y técnica del mercado ferretero** que dificulta la elaboración de su plan estratégico, operativo y la toma de decisiones, por lo cual, se realizará un **estudio de investigación de mercado** en las **ciudades de Guayaquil, Quito y Cuenca**, a los **dueños y dependientes de ferreterías y mayoristas** para **conocer la situación actual del mercado** y de esta forma determinar **volumen de ventas, rotación, tipos de cliente, hábitos de compra, participación de mercado, etc.** Dicha información será utilizada por el **Gerente General y sus asesores**, para **elaborar el plan estratégico y operativo de la empresa..**

#### 4.2.- DEFINIR LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN:

A continuación detallaremos los objetivos que conllevaron a elaborar esta investigación de mercado:

- 1) Determinar los distribuidores que visitan a las ferreterías o mayoristas.
- 2) Determinar la frecuencia de visitas que realizan los vendedores de la empresa y de la competencia.
- 3) Establecer la demora entre pedido y entrega de la mercadería.
- 4) Determinar la calidad de la atención de los vendedores a los clientes.
- 5) Determinar el grado de conocimiento sobre la empresa MOVEGA S.A que tiene actualmente los distribuidores y mayorista del mercado ferretero.

- 6) Determinar de que manera se enteran los clientes de la existencia de la empresa MOVEGA S.A .
- 7) Determinar los principales atributos que perciben los ferreteros de la empresa MOVEGA S.A .
- 8) Determinar la calidad del despacho (Cumplimiento total de la orden de compra)
- 9) Determinar los productos que los ferreteros compran a los distribuidores.
- 10) Determinar las condiciones de compra que ofrecen los distribuidores.
- 11) Determinar en que grado los ferreteros conocen a los vendedores.
- 12) Identificar el grado de agilidad en la recolección de devoluciones.
- 13) identificar el grado de cultura del transportador.
- 14) Identificación de la empresa líder del sector.
- 15) Determinar la participación del líder en el mercado.
- 16) Identificar las marcas de los productos de mayor comercialización
- 17) Identificar que porcentaje de los productos ferreteros son de procedencia China.

### **4.3.- DEFINIR LAS HIPÓTESIS:**

Con el propósito de sustentar nuestro trabajo, se realizó una investigación exploratoria (sondeo, datos primarios, etc.), para determinar las hipótesis de la investigación del mercado y el grado de importancia de los principales atributos, que apuntan a obtener las bases de competencia de la compañía MOVEGA S.A .

Las hipótesis, son las siguientes:

- 1) Los principales distribuidores que visitan a las ferreterías o mayoristas son: PEDRO TIWINZA, Mundial, HERRADURA, MOVEGA S.A , Promesa y Tacosa.
- 2) Los distribuidores PEDRO TIWINZA, Promesa y Tacosa visitan quincenalmente a los distribuidores y el resto lo hace mensualmente.
- 3) La empresa MOVEGA S.A se demora 2 días en entregar el pedido solicitado, PEDRO TIWINZA se tarda 3 días, el resto lo hace más de una semana.
- 4) En general la calidad de atención de los clientes es ni bueno ni malo.
- 5) El 60% de los ferreteros conocen a la empresa MOVEGA S.A. como distribuidora de productos de ferretería.
- 6) El 90% de los clientes conoce o se enteran de la empresa MOVEGA S.A a través de los vendedores.
- 7) Los principales atributos de la empresa MOVEGA S.A son precio, disponibilidad y crédito.
- 8) Regularmente los despachos corresponden a lo realmente pedido.

- 9) El 30% de las herramientas manuales se compran a MOVEGA S.A y el 40% a PEDRO TIWINZA. El 80% de cerrajería es comprada a MOVEGA S.A.
- 10) Las condiciones de compra que utilizan los distribuidores son al contado, a crédito de 30, 60 y 90 días y crédito cheque.
- 11) El 80% de los ferreteros conocen a los vendedores.
- 12) La empresa MOVEGA S.A normalmente se tarda 2 días para completar el proceso de devolución de mercaderías, el resto de competidores lo hace en más de una semana.
- 13) El grado de cultura de los choferes que transportan las mercaderías en la empresa MOVEGA es ni bueno ni malo.
- 14) La empresa PEDRO TIWINZA es el líder del mercado de productos ferreteros, seguida por Promesa y El HERRADURA.
- 15) La empresa PEDRO TIWINZA mantiene una participación de mercado del 30%, seguido por Promesa con un 20% y El HERRADURA con un 15%.
- 16) La marca de productos de ferretería que más se comercializan son: STANLEY, BELLOTA, DIAMOND y GOLONDRINA.
- 17) En el mercado existe un 40% de productos Chinos.

#### **4.4 DEFINICIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA**

Para determinar el tamaño de la muestra, se consideró una seguridad del 95%, un margen de error del 4%. La población de ferreterías y distribuidores es aproximadamente 1000.

$$n = \frac{Z^2 pqN}{e^2 (N-1) + Z^2 pq}$$
$$n = \frac{(2)^2 (0.5)(0.5)(1000)}{(0.04)^2(1000-1) + (2)^2 (0.5)(0.5)}$$
$$n = 384$$

#### **4.5. ATRIBUTOS OBTENIDOS DEL SONDEO**

La metodología para determinar los atributos fue la siguiente:

Se procedió a la formación de un grupo sujeto de estudio, formado por dueños y dependientes de ferreterías.

Se les pidió que listaran los principales atributos que deberían tener los Distribuidores Mayoristas de productos ferreteros.

Se clasificaron y se agruparon todos los atributos para someterse a una jerarquización y determinación de la importancia de cada atributo, se obtuvo como resultado:

ATRIBUTOS	IMPORTANCIA
1) Precio	1.7
2) Fuerza de Ventas	2.5
3) Tiempo de entrega	3.3
4) Políticas de crédito	4.1
5) Disponibilidad de productos	4.9
6) Promociones	5.8
7) Atención al cliente	6.5
8) Oferta de Productos nuevos	7.4
9) Imagen, marca y calidad	8.1

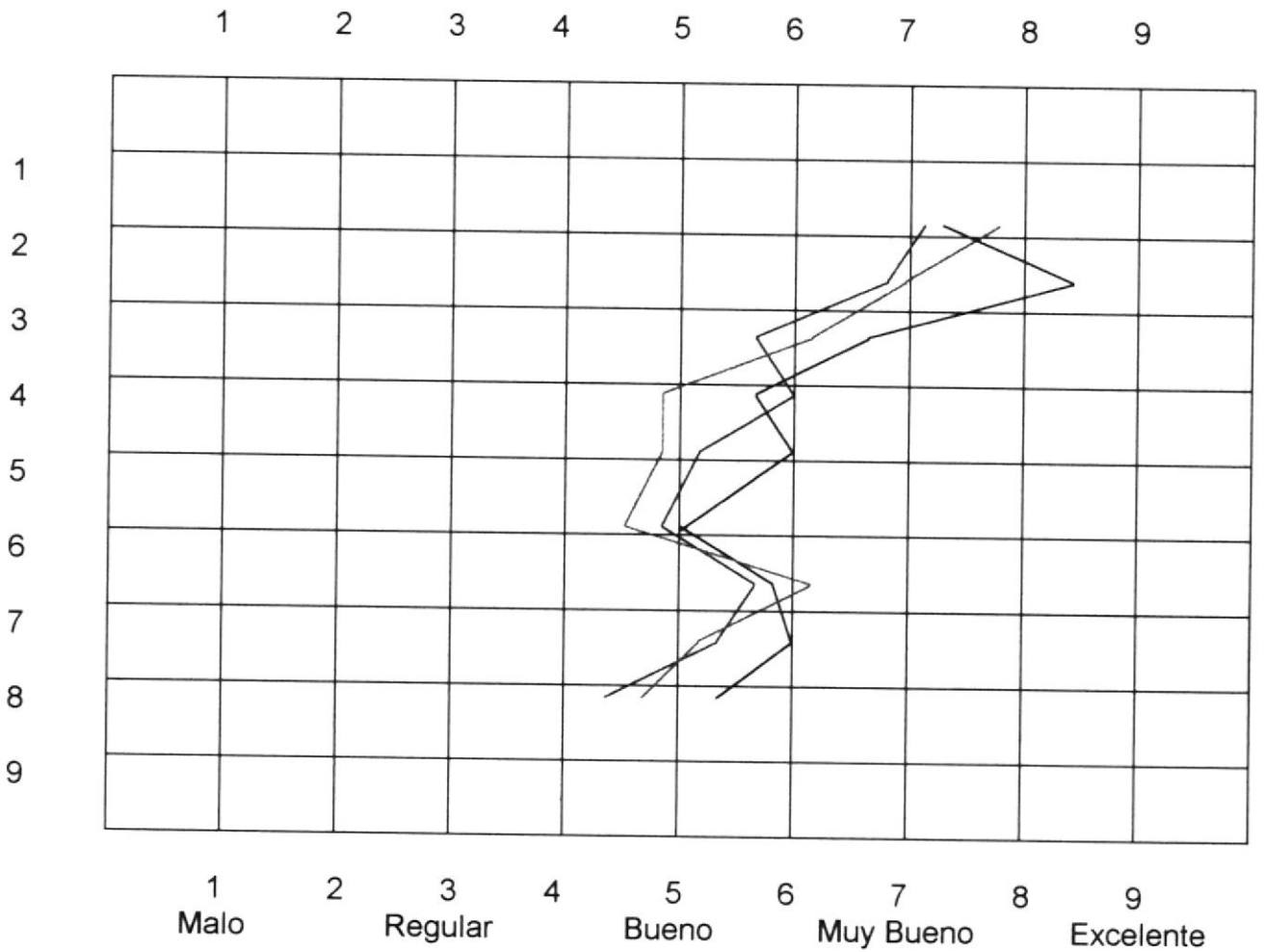
La escala utilizada fue : 1: Exelente, 3: Muy Bueno; 5: Bueno; 7: Regular; 9: Malo

De la encuesta realizada se obtuvo la evaluación de cada atributo para distintas empresas que ofrecen servicios similares...

#### EVALUACIÓN PROMEDIO PARA CADA EMPRESA

ATRIBUTO	YMPORTANCIA DEL ATRIBUTO	TIWINZA	HERRADURA	MOVEGA
Fuerza de Ventas	2.5	8.4	6.8	7.0
Precio	1.7	7.3	7.2	7.6
Disponibilidad de productos	3.4	4.8	6.0	5.3
Promociones	5.1	5.8	5.6	6.2
Políticas de crédito	3.0	5.7	6.0	4.8
Tiempo de entrega	2.8	6.7	5.7	6.2
Oferta de Productos nuevos	6.1	6.0	5.4	5.2
Atención al cliente	3.6	5.1	4.8	4.6
Imagen, marca y calidad	7.3	6.4	5.4	5.6

### 4.6 MAPA MERCADOLÓGICO



- MOVEGA
- HERRADURA
- TIWINZA

## 5. PRINCIPIOS CORPORATIVOS Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Michael Porter, Peters y Waterman, Humberto Serna entre otros importantes autores, indican que toda organización debe mantener una cultura organizacional, y modelos interdisciplinarios que conlleven a mantener grupos que siempre se encuentren interactuando, con el propósito de llegar hacia un objetivo.

Tanto es así que de importantes empresas internacionales, se han elaborado estudios profundos acerca de la participación del grupo humano en la Planificación Estratégica de la compañía, lo cual ha permitido realizar culturas y creencias que las han llevado al éxito.

Por lo tanto, hemos analizado que para el desarrollo de este trabajo y la aplicación en este tipo de mercado, **LA MISIÓN, LA VISIÓN Y LOS OBJETIVOS CORPORATIVOS** de la empresa estarán basados en un grupo o conjunto de principios, creencias y valores que una organización profesa. De esta manera se manifiestan y se hacen realidad en su **Cultura**.

En el proceso de la planeación y gestión estratégica, definiremos estos principios como parte fundamental para la aplicabilidad, y vender la idea al Director con el propósito de sustentar (Los Principios Corporativos) la aplicación dentro de su organización.

Uno de los objetivos principales de esta definición es tener un marco axiológico que inspire y regule la vida de la organización. Existen principios y valores superiores en la sociedad y en los individuos, en los campos técnicos, económicos, étnicos, social, político y religioso, los que guían la dinámica de los hombres individualmente y de la sociedad.

A nivel empresarial, también tienen que existir y operacionalizarse en la práctica, de tal manera, que se conviertan en parte integral del sistema de creencias y de la cultura de la empresa. Estos son los que guían la dinámica de los hombres individualmente y de la sociedad.

En su libro "En busca de la Excelencia", Peters y Waterman (New York 1982, pagina 285) identifican que existen siete creencias administrativas dominantes que reflejan los valores de los ejecutivos en las compañías exitosas:

1. Creencias en ser el "mejor".
2. Creencias en la importancia de los detalles de la ejecución, en los frutos y rápidos progresos que produce el trabajo bien hecho.
3. Creencias en la importancia de las personas como individuos.
4. Creencias en la calidad y el servicio superior al cliente.
5. Creencias en que la mayoría de los miembros de la organización deben ser innovadores; y como corolario, predisposición a apoyarlos en el fracaso.



6. Creencias en la importancia de la informalidad para mejorar la comunicación.
7. Creencias explícita en y reconocimiento de la importancia del crecimiento económico y de las utilidades

De acuerdo a lo mencionado en el libro de la referencia, nos comparten experiencias donde los directivos encontraron la forma de centrarse en esas creencias y conseguir que los demás, a todos los niveles de la organización hasta la posición mas baja las compartieran.

Para que sean efectivos, los valores y las creencias tienen que ser parte integral de la cultura de una organización.

Mediante el liderazgo efectivo, los valores se vuelven contagiosos; afectan los hábitos de pensamientos de la gente en su forma de relacionarse unos con otros, la tecnología que emplean y las políticas, las reglas, los procedimientos y las descripciones de los trabajos a los que se dedican.

Así, pues, la cultura de una organización incluyen mucho mas que los solos tangibles y las reglas de operación; incluyen las normas y las reglas de operación; incluyen las normas y las reglas del juego que operan efectivamente en la empresa y que en oportunidades no están escritas, ni se expresan verbalmente.

Son varias las razones por las cuales los valores y la cultura son fundamentales para la estrategia. En primer lugar, los valores por los que se guía la empresa deben ser apropiados para la época, el lugar y las condiciones en que opera. No es cuestión que sean buenos o malos (los valores son simplemente eso, valores), se trata mas bien que sean apropiados. En la mayoría de los casos, para crear una empresa exitosa se pueden usar varias clases de valores, no solo uno. Pero cualesquiera que sean los valores, el éxito depende que sean apropiados a la situación en la que se emplean. por ende, el éxito de la estrategia dependen de los valores que subyacen a ella.

En segundo lugar, los valores efectivos y operativos deben ser incorporados a la cultura de la empresa. Quizá la función mas importante del liderazgo empresarial sea la de transmitir estos principios y valores a toda la organización. Ellos deben convertirse en el marco de referencia del actuar corporativo.

Los valores son, entonces, la expresión de la filosofía empresarial convirtiéndose en el eslabón mas alto de una cadena que desciende a través de los propósitos y las metas, para alcanzar finalmente los objetivos. Los valores son ideas generales y abstractas que guían el pensamiento; los objetivos son blancos claramente definidos, precisamente establecidos y mensurables que se han de alcanzar en un periodo específico.

La empresa tiene dentro de sus valores teóricos dominantes y sus deseos, que en los próximos cinco años pueda expandirse hacia los mercados de América

Central y Sudamérica. **En las organizaciones los valores se concretan en propósitos, los propósitos en metas, y las metas en objetivos, formando así una jerarquía.**

La cultura corporativa y sus creencias vienen a ser el método por el cual se comunican y se hacen realidad los valores, los propósitos, las metas y los objetivos.

La estrategia de una organización se basa generalmente en la satisfacción de esa jerarquía de valores, propósitos, metas y objetivos organizacionales. En este sentido, los valores determinan el escenario por su parte, el propósito de la organización esta determinado por las necesidades de los principales actores, tanto dentro como fuera de la organización.

En concordancia con ello, para lograr un propósito organizacional, la alta gerencia tiene que planear un gran proyecto de objetivos muy amplios. En ese plan general, normalmente deberá incluirse una definición de los mercados a los que se va a entrar o que se van a crear, y de los productos o servicios que van a ofrecer.

Una estrategia corporativa requiere un plan completo que tenga en cuenta los recursos disponibles y la ventaja estratégica de la compañía para poder responder a la misión básica de la organización.

Ese plan estratégico viene a ser, entonces un plan funcional de acción, tanto para la organización como un todo, como para las unidades individuales de operación, responsabilidades de llevar a cabo una estrategia dada.

A continuación presentaremos un marco teórico según el cual una organización puede no solo definir sus principios corporativos sino **también establecer una escala de valores** que luego **soporten su cultura, la visión y la misión de la organización.**

## **5.1 ESCALA DE VALORES**

Los valores son ideas abstractas que guían el pensamiento y la acción de los valores administrativos guían al gerente en la selección del propósito, una visión, una misión, unas metas y unos objetivos para la compañía. En ultimas, los valores dictan la elección de la estrategia misma. Como lo vimos, los valores son creencias fundamentales acerca del negocio y de la gente que guía la estrategia organizacional.

Los valores de las personas se manifiestan en aquello a lo que le prestan atención. Por ejemplo el **Director** de esta empresa dedica un valor operativo el cual es ofrecer un excelente servicio y rápido tiempo de repuesta a la necesidades del cliente. El servicio y tiempo de respuesta es su primera prioridad y, según su criterio, el factor mas critico para el éxito. Le dedica

mucho tiempo y energía al tiempo de respuesta y servicio, y en base a esto definiremos puntualmente sus principios y valores.

Para efectos de tener una clara idea sobre el concepto de valores el Sociólogo Milton Rokeach define los valores humanos y sus efecto en las aptitudes de la conducta popular, define los valores con bastante precisión: “ Decir que una persona tiene un valor equivale a decir que tiene el convencimiento prescriptivo o proscriptor perdurable que una forma especifica de conducta o un estado de vida preferible a otra forma de conducta o estado de vista opuesto al primero. Este convencimiento trasciende las actitudes hacia los objetivos y las situaciones; es un estándar que guía y determina la acción, las actitudes frente a los objetivos y las situaciones, la ideología, la forma de presentarse a los demás, y los esfuerzos por influencias a otros”

Esta noción de “perdurabilidad” es una característica clave de valores administrativos. Si bien suelen ser abstractos, vagos y difíciles de definir, los valores se manifiestan en las acciones que la gente emprende, en lo que piensa que es importante y en la forma en que distribuye su tiempo, su energía y sus habilidades. (Allan Rowe Op. Cit 73)

Los valores se establecen mediante la vigilancia y la atención constante a los mas mínimos detalles.

El teórico de la administración Chester Barnard, considera que la mas alta vocación del ejecutivo esta en los valores administrativos y en su habilidad para motivar a los demás miembros de la organización a compartir esos valores. En “Funciones del Ejecutivo” resume tres funciones claves así:

1. Estipular el sistema de comunicaciones;
2. Promover el afianzamiento de los esfuerzos esenciales; y
3. Formular y definir el propósito de la organización.

De acuerdo con esta teoría estas tres funciones son esenciales para el éxito administrativo de una empresa, para lo cual ponemos a consideración de la gerencia de la compañía.

Muchas de las compañías que han tenido éxito han seguido esta antigua pero actual prescripción de Barnard. Estas formularon valores operativos claros; identificaron los valores básicos como los mas relacionados con el éxito, y los comunicaron efectivamente a todos los miembros de la organización, asegurando el seguimiento de todas las actividades y la persecución persistente de esos valores a través de ellas. Este seguimiento es el que crea y soporta la Cultura Organizacional. Estos que ya son principios formulados de vieja data, recuperan hoy su valor.

Las compañías deben entonces definir una escala de valores que en su conjunto integren la filosofía de la organización. Esta filosofía empresarial deberá ser el marco de referencia dentro del cual cada compañía examine los

caminos para alcanzar sus objetivos y lograr un desempeño exitoso en el mercado.

## **5.2. MATRIZ AXIOLÓGICA CORPORATIVA.**

La elaboración de una matriz axiológica corporativa nos ayudará y servirá de guía para la formulación de esta escala de valores. A continuación la Matriz:

## MATRIZ AXIOLÓGICA

Grupos Referencia Principios	Sociedad	Estado	Familia	Clientes	Proveedores	Colaboradores	Accionistas
Respeto	X	X	X	X	X	X	X
Rentabilidad				X	X	X	X
Honestidad	X	X	X	X	X	X	X
Responsabilidad	X	X	X	X		X	X
Productividad				X	X	X	X
Competitividad				X	X	X	X
Calidad				X	X	X	
Compromiso				X	X	X	X

## **6. VISIÓN Y MISIÓN DE LA EMPRESA**

### **6.1 VISIÓN**

La visión está sustentada en base de los objetivos que la compañía, se ha trazado para los próximos cinco años, ya que el solo ser importador de productos terminados, puede convertirse en una amenaza en caso de no estar preparado para la nueva era, en el manejo del Tratado de Libre Comercio que lo esta promoviendo los EE.UU..

Institucionalmente se ve en los próximos cinco años, en que:

1. Seremos la empresa que mas productos sustitutos logre encontrar en los proveedores del exterior para la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes.
2. Seremos una empresa flexible en cuanto a la políticas de ventas, logrando mayores niveles de eficiencia y eficacia buscando servicios al cliente alternos que nos permitan aprovechar nuestras ventajas competitivas Know-How.
3. Nuestra estructura administrativa se consolidara como una organización plana, con niveles de descentralización y delegación que permitan una toma de decisiones ágil y oportuna, soportada en información confiable y orientada hacia el desarrollo de un sistema de información gerencial.
4. Intensificaremos nuestro conocimiento en el mercado, del cliente, de la competencia con el fin de anticipar la respuesta a los cambios de esos mercados. El servicio al cliente y al consumidor se convertirá en nuestra ventaja competitiva. Nuestros proveedores serán parte fundamental de este reto.
5. Desarrollaremos un Talento Humano altamente profesional, eficiente y eficaz. Con altos niveles de liderazgo y participación en la consolidación de nuestras ventajas competitivas.
6. El servicio al cliente interno será una responsabilidad incorporada en todos los miembros de la organización.
7. Nos vemos como una compañía líder en tecnología y servicio al cliente, buscando nuevos negocios y productos y por ello, altamente innovadora.
8. Nos vemos como varias unidades estratégicas de negocios independientes, ya como empresas autónomas o como una compañía integrada por redes.
9. Nos vemos extendiendo el ámbito en las actividades de las empresas en mercados internacionales bien directamente o en alianzas estratégicas.
10. Iniciaremos un proceso de reingeniería organizacional de la compañía para hacerla mas ágil, flexible, eficiente y eficaz.

## 6.2 MISIÓN

El compromiso central de **MOVEGA C.A.** es la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, suministrándole productos sustitutos con precios competitivos, garantizando su eficacia en el tiempo para mantenernos como líderes en servicio y rentabilidad.

Además contribuimos con el desarrollo del país, en la generación de empleo y bienestar a familias del medio, como también la promoción de productos que sirvan para actividades dentro del mercado que se desenvuelve la empresa, proporcionando un manejo racional de los recursos que conduzcan a una retribución justa para nuestros accionistas, colaboradores, y para la sociedad en general.

## **7. DEFINICIÓN DE LAS UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO (UEN's)**

### **7.1 DEFINICIÓN Y METODOLOGÍA**

La Unidad Estratégica de Negocios (UEN's), es una área de la organización que posee un mercado externo, para el cual se puede determinar objetivos y ejecutar estrategias independientes de otras áreas.

Los puntos relevantes de esta definición son:

- Es un área de la organización compuesta por uno ó varios productos (Bien y/o servicio)
- Estas áreas pueden definir y ejecutar estrategias, es decir, puede accionar contra el medio ambiente de manera independiente a otras áreas de la organización.
- Tiene su propio conjunto de clientes y competidores, satisfaciendo un grupo particular de necesidades (Mercado externo).
- Tiene sus propios requerimientos de habilidades para competir.
- Puede operar independientemente de las otras áreas, lo que implica que puede ser separada de la organización.

Dentro de una organización pueden encontrarse las siguientes situaciones:

- Es un negocio independiente e inseparable (Una sola UEN's)
- Se compone de varias UEN's
- Forma parte de otra UEN's (Integración)
- Es una actividad funcional (Soporte de otras UEN's).

El proceso de identificación de UEN's, es un proceso creativo que requiere conocimientos profundos de la organización y de su entorno competitivo.

Los pasos a seguir para definir las UEN's son:

1. Generación de hipótesis (Agrupaciones de productos, llamados elementos de la hipótesis, que inicialmente se considere puedan ser UEN's). A través de:
  - De la(s) necesidad(es) que satisface.
  - De los segmentos en que participa.
  - De los bienes y/o servicios que produce.
2. Se evalúa la independencia de cada elemento de la hipótesis versus:
  - Los grupos de clientes.

- Los grupos de competidores.
- La fijación de precios, calidad y estilo.
- El grado de sustitución.
- El grado de integración.
- El efecto de liquidación.

3. Se confirma o modifica la hipótesis.

Es necesario tener presente que la inversión de manejar varias UEN's debe ser rentable. El objetivo final es mejorar la situación competitiva. Nada sustituye al sentido común.

## **7.2 APLICACIÓN**

Realizando un análisis del negocio, hemos agrupado los diferentes productos que se comercializan en 5 unidades estratégicas de negocio, siendo estas las siguientes:

- Ferretería.- Las UEN's agrupa a todos los productos que se comercializan a las ferreterías, tales como, clavos, pernos, herramientas, etc..
- Repuestos de bicicleta y moto.- Las UEN's agrupa a todos los productos que se comercializan a los almacenes de repuestos, tales como, llantas, tubos, aros, cascos, manubrios, cadenas, etc..
- Consumo.- Las UEN's agrupa a todos los productos que se comercializan a las tiendas, micro-mercados, farmacias, etc. tales como, pilas, focos, rasuradoras, etc..
- Bazar y Artículos para el hogar.- Las UEN's agrupa a todos los productos que se comercializan a almacenes, boutiques, tales como, ropa, termos, porcelanas, juguetes, artículos navideños, etc..
- Útiles de oficina.- Esta UEN's agrupa a todos los productos que se comercializan a librerías y papelerías, tales como, marcadores, plumas, reentintadores de cinta, lápices, sacapuntas, etc..

El presente trabajo, se basará principalmente sobre la unidad estratégica FERRETERÍA pues constituye la UEN con mayor volumen de venta y rentabilidad.

**ANÁLISIS DE LAS UEN'S**

	LÍNEA 1 FERRETERÍA	LÍNEA 2 REPUESTOS	LÍNEA 3 CONSUMO	LÍNEA 4 BAZAR	LÍNEA 5 ÚTILES DE OFICINA
COMPETIDOR	TIWINZA, HERRADURA,	DIAMANTE,			
PRECIO	MUY IMPORTANTE	MUY IMPORTANTE	MUY IMPORTANTE	IMPORTANTE	IMPORTANTE
FORMA DE PAGO	80% CRÉDITO 20% CONTADO	80% CONTADO 20% CRÉDITO	70% CRÉDITO CORTO PLAZO	80% CRÉDITO 20% CORTO PLAZO	80% CRÉDITO 20% CONTADO
CLIENTE	DISTRIBUIDOR, MAYORISTA, FERRETERÍA, ALMACÉN DE PINTURA, MATERIAL ELÉCTRICO	ALMACÉN	DISTRIBUIDO R, ALMACÉN, TIENDA, FARMACIA	DISTRIBUIDOR, ALMACÉN, TIENDA, FARMACIA	LIBRERÍA, PAPELERÍA, DISTRIBUIDORES
CALIDAD	SECUNDARIO	SECUNDARIO	IMPORTANTE	IMPORTANTE	SECUNDARIO
CAPACIDAD SUSTITUCIÓN	NO SE PUEDE SUSTITUIR	NO SE PUEDE SUSTITUIR	NO SE PUEDE SUSTITUIR	NO SE PUEDE SUSTITUIR	NO SE PUEDE SUSTITUIR
LIQUIDACIÓN	NO AFECTA	NO AFECTA	NO AFECTA	NO AFECTA	NO AFECTA
GRADO DE INTEGRACIÓ N	POCA INTEGRACIÓN	POCA INTEGRACIÓN	POCA INTEGRACIÓN	POCA INTEGRACIÓN	POCA INTEGRACIÓN
	UEN 1	UEN 2	UEN 3	UEN4	UEN5

## **8. ANÁLISIS INTERNO**

### **8.2. AUDITORIA GERENCIAL.-**

Los gerentes realizan cinco actividades básicas: planificación, organización, dirección, selección de personal y control.

Debemos indicar que la planificación es la piedra angular de la formulación efectiva de estrategias, es vital para la ejecución acertada de estrategias y para su evaluación debido a que la organización, dirección, selección de personal y control dependen de una planificación correcta.

#### **8.2.1 PLANIFICACIÓN**

Esta formada por todas las actividades gerenciales relacionadas con la preparación para el futuro. Las tareas específicas incluyen predicción, fijación de objetivos, diseño de estrategias, desarrollo de políticas y fijación de metas.

De acuerdo a la evaluación del cuestionario de preguntas y respuestas sobre lo acontecido en la empresa MOVEGA , concluimos a lo siguiente:

- Nunca se ha realizado un proceso de planeación estratégica del negocio.
- La toma de decisiones, es centralizada, por parte de la gerencia general y los mandos medios únicamente pueden recomendar pero no decidir.
- Los valores y creencias de la organización no están definidos claramente y el personal no es instruido acerca de ellos. No existe una inducción.
- Las fortalezas y debilidades son conocidas parcialmente por la Gerencia General pero no son percibidas por toda la organización
- La visión y misión de la organización no están definidas en forma explícita y no han sido divulgados a todos los colaboradores.
- Los objetivos y estrategias, globales y funcionales, metas, políticas y planes de acción de la organización son conocidas por la Gerencia General y difundidas a ciertos colaboradores, principalmente el área de Ventas.
- La evaluación de resultados obtenidos es general, a excepción únicamente del área de Ventas.
- Los indicadores de gestión no están definidos ni diseñados, no existen.
- La organización nunca ha realizado una auditoría interna profesional. Sin embargo, existen investigaciones internas que carecen de una adecuada base operacional.
- La competencia es analizada en forma general, en base al volumen de ventas y nichos de mercados en el que compiten, sin embargo no se conoce su capacidad, objetivos y estrategias.

- La organización observa y pronostica muy superficialmente las tendencias relevantes en el entorno económico, social, tecnológico, geográfico, demográfico, político y legal, además no posee una base estadística real.
- La empresa realiza un análisis muy general de las necesidades de los principales clientes, proveedores, distribuidores, acreedores, accionistas y empleados. La base de datos de los clientes es incompleta.

### **8.2.2 ORGANIZACIÓN**

Incluye todas las actividades gerenciales que producen una estructura de relaciones tarea - autoridad. Sus tareas específicas incluyen diseño organizativo, especialización en trabajos, diseño y descripción de cargos o puestos, alcance del control, unidad de mando, coordinación, diseño y análisis de puestos.

De acuerdo a la evaluación del cuestionario de preguntas y respuestas sobre lo acontecido en la empresa MOVEGA , concluimos lo siguiente:

- La estructura organizacional de la empresa es conocida por los ejecutivos, pero no es transmitida a todo el personal.
- No existe un organigrama explícito.
- Los colaboradores no conocen con claridad sus funciones y responsabilidades.
- Los colaboradores realizan sus tareas bajo supervisión, no se les permite desarrollar sus propias iniciativas y por ende no se favorece el logro de objetivos individuales. Los objetivos institucionales se cumplen medianamente dado por la supervisión y control continuo realizado por la Gerencia.
- Existen algunos departamentos que no tienen un administrador, esta función es asumida por la Gerencia General.
- Los jefes departamentales no tienen la autoridad suficiente para cumplir sus objetivos pues requieren de la autorización de la Gerencia General.
- Los jefes de la organización no tienen definidas claramente los rangos de control y alcances.
- En el esquema actual, dos o más áreas pueden superponer sus actividades.
- La coordinación general de la empresa la realiza la Gerencia General.
- La estructura es muy flexible y se puede adaptar a nuevas circunstancias y cambios.

- Los procesos organizacionales están cambiando continuamente, y no están definidos explícitamente en forma escrita ni gráfica.

### **8.2.3 DIRECCION**

Sus temas específicos incluyen liderazgo, comunicación, grupos de trabajo, modificación de comportamiento, delegación de autoridad, enriquecimiento en el trabajo, gratificación en el trabajo, satisfacción de necesidades, cambio organizativo, estado de ánimo de gerentes.

De acuerdo a la evaluación del cuestionario de preguntas y respuestas sobre lo acontecido en la empresa MOVEGA , concluimos lo siguiente:

- No existe un normativo de funciones para todos los cargos dentro de la empresa.
- Desde la gerencia general hasta los mandos medios las decisiones son oportunas, y siempre se trabaja para ser mejor.
- No existen mecanismos de control de gestión.
- No existe un sistema de evaluación, se piensa difundir el próximo año, con una serie de cambios administrativos.
- La empresa cuenta con un porcentaje medio de gerentes líderes, además no se siente en toda la organización el liderazgo.
- No están definidos los niveles de responsabilidad.
- Existe comunicación aunque no es eficiente, se da en los mandos superiores hacia abajo.
- No existe un sistema de auditoría de la comunicación.
- La gerencia utiliza un estilo participativo, se busca mejorarlo a través de la aplicación de mecanismos de participación.

### **8.2.4 PERSONAL**

Estas actividades se concentran en la gerencia de personal y de recursos humanos. Incluyen administración de sueldos y salarios, prestaciones, entrevistas, contratación, despido, adiestramiento, desarrollo gerencial, seguridad de los empleados, políticas anti-discriminatorias, oportunidad e igualdad de empleo, relaciones sindicales, desarrollo profesional, investigación de personal, políticas disciplinarias, procedimientos de queja y relaciones públicas.

De acuerdo a la evaluación del cuestionario de preguntas y respuestas sobre lo acontecido en la empresa MOVEGA , concluimos lo siguiente:

- La organización no cuenta con un departamento de personal o recursos humanos.
- No existe un proceso definido para la selección y contratación de personal. Esta tarea la realiza directamente el Gerente General. El proceso de inducción no es realizado bajo un procedimiento formal sino informalmente por los diferentes colaboradores.
- El personal no esta altamente motivado por parte de la Institución. Su permanencia se basa en la necesidad de trabajar.
- La empresa no brinda las condiciones suficientes para que los colaboradores puedan satisfacer sus necesidades individuales.
- La empresa ofrece capacitación muy restringida. Si se dan son bajo condiciones favorables a la empresa, tales como, permanencia por un número determinado de tiempo, aplicación de lo aprendido al interior de la empresa, etc..
- El nivel de satisfacción del trabajo es baja.
- A nivel de sanciones e incentivos, la empresa ha desarrollado sus políticas pero no se aplican proporcionalmente.
- El nivel de ausentismo y atrasos es medianamente alto.
- No existen sindicatos, agrupaciones, asociaciones, grupos informales, etc.
- No existe un sistema de evaluación, plan de carrera, promoción, descripción de funciones, políticas, normas, sistema de administración de salarios, etc..
- Las condiciones físicas del ámbito en el cual se desempeñan los empleados no es el adecuado, pero se esta realizando ciertos cambios para mejorarlo.

### **8.2.5 CONTROL**

El control se refiere a todas aquellas actividades gerenciales, cuyo objetivo sea asegurar que los resultados reales estén de acuerdo con los resultados planeados. Los sectores claves de preocupación incluyen control de calidad, control financiero, control de ventas, de inventarios, de gastos, análisis de variaciones, recompensas y sanciones.

De acuerdo a la evaluación del cuestionario de preguntas y respuestas sobre lo acontecido en la empresa MOVEGA , concluimos a lo siguiente:

- El control es realizado empíricamente, sin procedimientos técnicos definidos.
- No existen parámetros para confrontar los resultados organizacionales en las diferentes áreas.
- No se tiene sistemas de control de gestión, ni operativos efectivos.
- El sistema de control de ventas es eficaz, pero no eficiente.
- Los demás sistemas de control (financiero, inventarios, producción, calidad, etc..) brindan poca seguridad y confianza. No son exactos. La información resultado no es exacta, oportuna, objetiva ni clara.
- Los sistemas de control no incluyen normas ni métodos para medir el desempeño (estándares).
- El costo de los controles no ha sido cuantificado.
- Los pocos controles que existen son flexibles.

### **8. 3. AUDITORIA FINANCIERA.-**

A fin de soportar el trabajo de planeación estratégica, consideramos necesario efectuar la sustentabilidad de la situación económica de la organización, a través de una adecuada lectura e interpretación de los Estados Financieros expresado en dólares, ya que servirá como una herramienta útil para el lector de la presente tesis.

A continuación se encuentra el desarrollo de un análisis situacional de la composición financiera de la compañía MOVEGA C.A..

Se explican las fluctuaciones importantes que se han originado durante estos últimos cinco años a fin de sustentar las cifras expuesta (**adjunto**) en la revisión analítica, esto permitirá al lector tener una clara interpretación de los Estados Financieros.

#### **8.3.1 ACTIVOS**

Los activos totales han tenido un crecimiento de 61,97%, durante los últimos cinco años, lo que comparado con el PIB., significa que la empresa tiene un crecimiento de 5 a 1 veces.

Los principales activos de la empresa son la cartera de clientes y los inventarios.

#### **8.3.2 CUENTAS POR COBRAR**

La cartera se encuentra en óptimas condiciones de recuperación, ya que los controles de aprobación de créditos son muy buenos lo que ha permitido, durante el transcurso de éstos años sólo tener menos del 1% de cartera incobrable, lo cual es aceptable de acuerdo con las leyes tributarias vigentes en Ecuador.

De acuerdo a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en Ecuador la valuación de la cartera es razonable.

#### **8.3.3 INVENTARIOS**

El crecimiento del 117% corresponde principalmente por el sustentable crecimiento que el mercado en el cual se desarrolla la empresa es muy competitivo, como consecuencia de esto y para efectos de poder servir al

cliente, se debe tener un buen stock y de esta manera inclusive tener el poder de negociación para aumentar el descuento en la venta.

Cabe mencionar que el número de ítems, también se ha incrementado significativamente, teniendo hace cinco años apenas 200 ítems, y ha la fecha cuenta con mas de 3.500 ítems.

El crecimiento sostenible, obedece a la gran demanda que existe, debido que siempre se coordina con el proveedor los productos sustitutos que puedan reemplazar a los que se encuentran en el mercado y de esta manera ir creciendo y ganando prestigio.

Este rubro en nuestra planeación estratégica tiene una importancia institucional significativa, ya que focalizaremos el problema y los riesgos implícitos, a efectos de darle otro rumbo, es decir plantear estrategias sostenibles, que permitan disminuir el monto del inventario y que las repercusiones en el futuro no sean afectadas por un posible déficit en el flujo de efectivo.

Uno de los problemas que hemos detectado como consultores en otras empresas similares, es la falta de coordinación de compras de productos de alta rotación así, como una inadecuada clasificación por orden de importancia esto es lo que se conoce como Inventarios ABC.

Consideramos estar a tiempo para entregar las soluciones del problema existente. Además consideramos que también se evitará fuertes cargos financieros en el futuro, y mantener un inventario obsoleto sin poder rematarlo en el mercado.

#### **8.3.4 CAJA - BANCOS E INVERSIONES**

Como se demuestra en el análisis bajo estudio, la empresa mantiene una buena liquidez, lo que ha permitido en esta épocas de recesión económica, no tener problemas mayores en el cumplimiento de sus obligaciones a través de su flujo de efectivo.

El Director de la Empresa nos indicó, que existe un criterio muy vago en los empresarios (en su mayoría) ecuatorianos y latinos, el cual es gastar o hacer inversiones inadecuadas en épocas de abundancia cuando lo que se debe fundamentar y al menos es aplicado en su organización lo siguiente: **“La empresa cuando mantiene un excelente flujo de efectivo lo que debe primero hacer, es crear reservas suficientes para épocas de crisis, y no gastar en viajes costosos e invertir en bienes muebles o inmuebles que no sean productivos”.**

### **8.3.5 ACTIVOS FIJOS**

Existe un aumento significativo del 39,87% neto, principalmente por el crecimiento sostenible de la empresa. Uno de los rubros de mayor importancia son terrenos y edificios, ya que se adquirió este local que incluye bodegas de gran envergadura, que a pesar de ello actualmente no abastece el stock de mercaderías que se importan.

Además se encuentra desarrollando un buen Sistema de Información con Tecnología de Información, que ha sido uno de los rubros que el Director ha puesto énfasis, ya que le permitirán a corto plazo tener cifras y reportes para tomar decisiones inmediatas.

En los demás rubros el incremento ha sido importante.

### **8.3.6 INVERSIONES A LARGO PLAZO**

La compra de acciones en otras compañías, permite tener reservas para solventar futuras inversiones en la empresa. Otro propósito es obtener rentas por compra de acciones.

Como parte del análisis financiero, permite tener un capital de trabajo, para ser utilizado en caso de presentarse un déficit de caja.

### **8.3.7 PASIVOS CORRIENTES**

El incremento de 59,71% es sustentable, ya que esta originado principalmente por la adquisición de inventarios. Las compras se realizan desde China, con un crédito que permite cancelarles oportunamente y mantener una buena línea de crédito.

Se mantiene créditos por vencer con instituciones financieras, la línea de crédito es en dólares americanos, yenes y otras monedas. La optimización del crédito en dólares ha permitido a la empresa mantener niveles de compras importantes; los pagos se realizan al vencimiento de las cartas de créditos del exterior, son muy pocas las que se pide refinanciamiento.

La constitución del pasivo incluye provisiones estimadas en pagos de sueldos, beneficios sociales y algunos otros gastos mensuales. La creación de este pasivo, permite tener un estado de resultado razonable, ya que los gastos se registran de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en el país.

### **8.3.8 PATRIMONIO**

La compañía mantiene un sólido patrimonio el mismo que se ha incrementado por las utilidades acumuladas anualmente, y por las reservas que se efectúan con el propósito de poder soportar cualquier tipo de eventualidad.

### **8.3.9 ESTADO DE RESULTADOS.**

#### **8.3.9.1 VENTAS NETAS**

El incremento es 4,5 veces las ventas de 1990, esto ha permitido un crecimiento institucional sustentable. A pesar de que existió un descenso en las ventas en 1995, debido a la crisis económica de nuestro país (ver análisis económico). Este incremento refleja una contribución importante con efectos en lo social y económico del país.

El haber incrementado las compras de inventarios, ha permitido ampliar el mercado de productos sustitutos, esto tiene como resultado, la expansión de negocios en los distribuidores y clientes pequeños.

En la parte social, se ha ampliado en dar trabajo a mas de 14 vendedores que se encuentran a nivel nacional.

Cabe indicar que el crecimiento no es en la provincia del Guayas, sino en el resto del país. Así también se ha dejado de vender en provincias muy lejanas, dado que no es rentable de acuerdo con las expectativas de la empresa.

#### **8.3.9.2 GASTOS OPERACIONALES**

El incremento es del 127%, que en relación con las ventas son mayores, pero aquello se ha producido por los altos índices de inflación existente en nuestro país, tal como esta sustentado en la sección económica de esta tesis.

La gerencia ha usado estrategias de control en el flujo de efectivo, para efectos de que los gastos no superen los márgenes indicados por los accionistas.

### **8.3.10 CONCLUSIÓN**

De la descripción efectuada en cada uno de los rubros, está basado en el crecimiento institucional sustentable que se ha dado en el transcurso de los cinco últimos años. Consideramos que la posición financiera de la empresa es muy buena ya que cuenta con un excelente capital de trabajo, sus índices de liquidez permiten cancelar los pasivos existentes y hasta la fecha no se han presentado problemas financieros de gravedad.

Además cuenta con un sólido patrimonio, y reservas que le permitirán soportar recesiones de tres años , ya que si esta consecuencia se extendiera tendrá que buscar oportunidades de negocios en otros mercados en los cuales exista estabilidad sostenible económica y política del país en el que se decidiera invertir.

Los principales riesgos focalizados en este trabajo, es **el área de inventarios**, para lo cual estamos diseñando estrategias sostenibles y sustentables que permitan recuperar la inversión.

Una de las oportunidades que existe dado a la excelente relación comercial entre la empresa y los proveedores de China, es poder efectuar en el mediano plazo la apertura de nuevos mercados en Centroamérica.

## **8. 4. AUDITORIA MERCADEO.-**

De acuerdo a la evaluación del cuestionario de preguntas y respuestas sobre lo acontecido en la empresa MOVEGA , concluimos lo siguiente:

- La participación del mercado de la compañía ha ido creciendo en el transcurso de los años a un ritmo acelerado.
- El mercado objetivo es el sector ferretero.
- La fuerza de ventas, comisionistas y distribuidores tienen una efectividad considerable pero no es suficiente para lograr cumplir con los objetivos de la compañía a pesar de no ser tan calificada y no recibir una capacitación adecuada.
- La principal motivación para la fuerza de ventas es mejorando sus niveles de ingresos a través del aumento porcentual de sus comisiones. Existen cuotas de ventas definidas según la ubicación geográfica, experiencia, antigüedad, presencia, etc..
- A los vendedores se les exige una experiencia básica y sentido común. Conocimiento de todos los productos con que cuenta la empresa, listado de clientes, mercados, competencia en general, políticas de ventas, etc..
- Se mantiene una buena relación con los distribuidores, no son exclusivos y no existe lealtad hacia la empresa, cambian de proveedor basados en el precio.
- Los objetivos y estrategias de distribución son satisfacer la necesidades de los clientes al mínimo costo y con ello generar mayor margen de rentabilidad. La estrategia de distribución es tener una buena organización de comercialización con una política flexible y adecuada.
- Los canales actuales de distribución (Vendedores, distribuidores, ferreterías, mayoristas) no son los adecuados y suficientes para lograr los objetivos de la empresa, mejorar la participación del mercado, aumentar ventas y rentabilidad, etc..
- Se realizan investigaciones de mercado empíricamente, no tecnificados, no definidos con claridad y sin objetivos claros.
- El uso de publicidad es mínimo y principalmente a través de panfletos, hojas volantes y carteles.
- No existe personal de relaciones públicas.

- Existen promociones, descuentos, deducciones y/o créditos. Los criterios para brindar estos servicios son: reducir el inventario, eliminar ciertas líneas de productos, solucionar problemas de saldos de inventario o productos que tienen defectos.
- La competencia es por precio. El precio se define en función del volumen, crédito del cliente, tratando de lograr el mejor margen para la empresa y vendedor. La competencia tiene políticas similares.
- Los productos que se comercializan, su demanda, no varía en gran medida al variar significativamente el precio.. Son inelásticos.
- La cobertura es nacional. distribuidores en la mayoría de las ciudades principales del país.
- La gran mayoría de los productos no son de marca, no hay relevancia en el empaque ni el tamaño. Productos sustitutos.
- Desde el punto de vista de la empresa, los clientes, son comerciantes que buscan comprar productos con alta rotación y que les dé un margen de rentabilidad ideal. Cada día se pierde la lealtad de los mismos y aumenta el poder de compra por la fuerte competencia que existe en el mercado. Actualmente se exige mejor servicio a los proveedores.
- Los clientes de la compañía Indican que es una empresa con un gran variedad de productos importados, en su mayoría de China, con buenos precios para competir y en la que se puede confiar.
- No se ha realizado un estudio para determinar el nivel de satisfacción de los clientes externo. Por percepción se determina que el nivel es medio. Internamente, el nivel de satisfacción es mínimo, la permanencia en la empresa es debido a la necesidad de percibir un ingreso.
- Existe definida una política de ventas conocida por todos.
- No se ha realizado un estudio para determinar la conducta del consumidor
- El comportamiento de la demanda de los productos depende del precio.
- El método de pronósticos de ventas y de la demanda es en base a las ventas reales históricas, en el cual se pronostica las mismas. Sin embargo, las factores externos del mercado afectan a la demanda de nuestro productos, por lo tanto se debe hacer un análisis para determinar si es correcto o no el método.
- Continuamente se lanzan y retiran productos del mercado sin realizar estudios preliminares.

## **8. 5. AUDITORIA DE CALIDAD.-**

De acuerdo a la evaluación del cuestionario de preguntas y respuestas sobre lo acontecido en la empresa MOVEGA , concluimos lo siguiente:

- No existe en general ningún proceso, estrategia, estándares, costeo, capacitación, equipos de mejoramiento, manuales, cultura, etc.. para lograr un servicio de calidad.
- La Gerencia no esta involucrada o planea realizar procesos de calidad a corto plazo.

## **8. 6. AUDITORIA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.**

De acuerdo a la evaluación del cuestionario de preguntas y respuestas sobre lo acontecido en la empresa MOVEGA , concluimos lo siguiente:

- La mayoría son productos sustitutos de baja calidad, con poca o ninguna diferenciación.
- No existe investigación y desarrollo a nivel del sector ferretero, ni los recursos suficientes para realizarlo.
- No existen metas y políticas, estrategias claras y explícitas, personal capacitado para realizar investigación y desarrollo.
- La compañía no esta propensa al riesgo de invertir en investigación y desarrollo

## **8. 7. AUDITORIA DE SERVICIO AL CLIENTE**

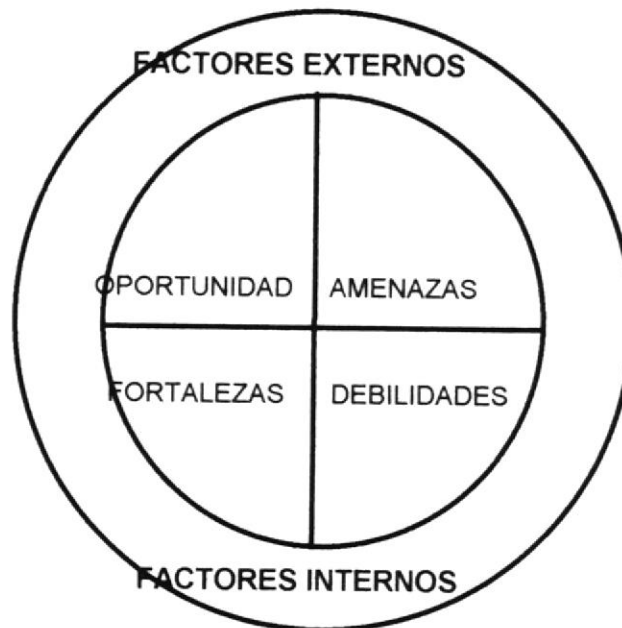
De acuerdo a la evaluación del cuestionario de preguntas y respuestas sobre lo acontecido en la empresa MOVEGA , concluimos lo siguiente:

- La organización posee una base de datos del cliente incompleta, con perfiles y hoja de vida muy general. La investigación no ha sido realizada sistemáticamente ni profesionalmente, muy superficial.
- No se ha realizado un investigación para determinar los niveles de satisfacción de los clientes interno ni externo.

- Se lleva un registro de los volúmenes de compra, crédito, beneficios, etc. de cada cliente.
- No existe ningún sistema de auditoría de servicio.
- No existen claras estrategias de servicio en la organización.
- Los niveles de servicio de la competencia tampoco han sido determinados.

## **8.8 PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA DE LA COMPAÑÍA (PCI).**

El perfil de capacidad institucional (PCI) es un medio para evaluar fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es un manera de hacer el diagnóstico externo de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa.



El PCI examina cinco categorías a saber:

1. La capacidad Directiva
2. La Capacidad Competitiva (o de mercadeo)
3. La Capacidad Financiera
4. La Capacidad Tecnológica (Producción)
5. La Capacidad del Talento Humano

El perfil de fortalezas y debilidades se representa gráficamente mediante la calificación de la Fortaleza o Debilidad con relación a su grado (A.M.B.), para luego ser valorada con respecto a su impacto en la escala de Alto-Medio-Bajo.

Una vez determinado el diagrama, es posible examinar las fortalezas y debilidades relativas de las firma en cada una de las cinco categorías generales, y determinar los "vacíos" que requieren corrección o consolidación como Fortaleza o Debilidad. Dada su importancia, el perfil de capacidad constituye una pieza fundamental en la definición de la posición relativa de la firma y del curso de acción más conveniente.

Pese a que es altamente subjetivo, el PCI es un medio para examinar la posición estratégica de una compañía en un momento dado y para establecer las áreas que necesitan atención.

Para ello se realiza una tormenta de ideas lo más amplia y exhaustiva posible, en la que deben participar grupos estratégicos conformados por miembros de la organización que conocen suficientemente el negocio con el objetivo de identificar sus fortalezas y debilidades.

Se procedió a entregar a un grupo estratégico de miembros de la compañía MOVEGA , cuestionarios que ayuden a identificar las fortalezas y debilidades de la organización. El resultado de estos cuestionarios se describen en los capítulos de auditoría gerencial, auditoría financiera, auditoría de mercado. La capacidad tecnológica la hemos obtenido del análisis tecnológico de la empresa.

**DIAGNOSTICO INTERNO PCI**  
**EMPRESA MOVEGA C.A.**

FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO			JUSTIFICACIÓN
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	
<b>CAPACIDAD DIRECTIVA</b>										
USO DE PLANES ESTRATÉGICOS						⇒			⇒	No se realizan planeación estratégica.
DESCENTRALIZACIÓN DE TOMA DE DECISIONES				⇒			⇒			La toma de decisiones está centralizada en el Gerente General.
COMUNICACIÓN GERENCIAL					⇒				⇒	Los objetivos, metas, políticas y estrategias no son conocidas en la organización
MISIÓN CLARAMENTE DEFINIDA					⇒			⇒		No existen metas claramente definidas por la organización
EVALUACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN				⇒			⇒			No existe un procedimiento establecido de control de gestión
EVALUACIÓN Y PRONOSTICO DEL MEDIO				⇒			⇒			La competencia se analiza en forma general e intuitivamente
ORGANIGRAMA CONFUSO					⇒		⇒			No existe organigrama explícito
FUNCIONES NO EXPLÍCITAS					⇒			⇒		No existe una distribución de funciones
DECISIONES OPORTUNAS DE SUS FUNCIONARIOS	⇒						⇒			Los funcionarios toman decisiones oportunas y rápidas
FALTA DE LIDERAZGO				⇒			⇒			No se siente en toda la organización el liderazgo

FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO			JUSTIFICACIÓN
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	
GERENCIA PARTICIPATIVA	⇒							⇒		La gerencia utiliza un estilo participativo
DPTO. DE RECURSOS HUMANOS INEXISTENTE						⇒			⇒	El manejo de personal no es profesional por la falta de un responsable del recurso humano
BAJA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL					⇒			⇒		No existen políticas de motivación al personal
BAJO NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL PERSONAL					⇒			⇒		Por la falta de políticas de desarrollo y capacitación
<b>CAPACIDAD COMPETITIVA (MERCADO)</b>										
PARTICIPACIÓN DEL MERCADO	⇒							⇒		La empresa tiene una buena participación del mercado
USO DE LA CURVA DE LA EXPERIENCIA	⇒							⇒		A los vendedores se les exige experiencia y conocimiento
FALTA DE LEALTAD DE LOS CLIENTES						⇒			⇒	No existe lealtad en los clientes, les interesa precio.
BUENA RELACIÓN CON LOS CLIENTES	⇒							⇒		Los vendedores mantienen una buena relación con los distribuidores
PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	⇒							⇒		La empresa mantiene cerca de 3.500 productos diferentes
FUERZA DE VENTAS	⇒							⇒		La empresa cuenta con vendedores muy capacitados.
POLÍTICAS DE VENTAS	⇒							⇒		Tiene excelentes políticas de promociones e incentivos para los clientes



FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO			JUSTIFICACIÓN
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	
CRECIMIENTO DE LOS ACTIVOS		⇒						⇒		Los activos han crecido en 61.9 %
INVENTARIOS ALTOS DE PRODUCTOS					⇒			⇒		Existen productos de poca rotación, lo que ocasiona gastos
LIQUIDEZ, DISPONIBILIDAD DE FONDOS INTERNOS	⇒						⇒			La liquidez permite realizar inversiones y capacidad de otorgar buenos créditos
INVERSIÓN DE CAPITAL	⇒						⇒			Las inversiones de capital le permiten obtener utilidades adicionales
CRÉDITO DE PROVEEDORES	⇒						⇒			Excelentes plazos de los proveedores que le permiten dar buenos plazos a sus clientes y evitar costos financieros
PATRIMONIO SÓLIDO	⇒						⇒			El patrimonio sólido le da fortaleza a la empresa
BAJA CARTERA VENCIDA	⇒						⇒			Su cartera baja disminuye los costos de financieros
<b>CAPACIDAD TECNOLÓGICA</b>										
ECONOMÍA DE ESCALA	⇒						⇒			La compra de grandes volúmenes de productos generan ahorros en costos
BAJO NIVEL TECNOLÓGICO			⇒						⇒	Los productos no requieren personal especializado
APLICACIÓN DE TECNOLOGÍA DE COMPUTADORAS		⇒						⇒		Las computadoras facilitan las operaciones del negocio. Generan información para la toma de decisiones.

FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO			JUSTIFICACIÓN
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	
<b>CAPACIDAD TALENTO HUMANO</b>										
NIVEL ACADÉMICO DEL TALENTO HUMANO					⇒				⇒	Personal capacitado aumenta la calidad del servicio al cliente
EXPERIENCIA TÉCNICA			⇒						⇒	El conocimiento de los productos facilitan las ventas
ROTACIÓN					⇒			⇒		La rotación del personal perjudica el desenvolvimiento del negocio y su calidad de servicio al cliente
MOTIVACIÓN			⇒						⇒	La motivación incentiva al personal a producir más y con calidad
NIVEL DE REMUNERACIÓN			⇒						⇒	Las remuneraciones justas son incentivos para el personal.
ÍNDICES DE DESEMPEÑO			⇒						⇒	Los índices de desempeños permiten controlar la productividad del personal
SEGURIDAD LABORAL			⇒						⇒	La seguridad laboral produce tranquilidad en el personal

## **9. AUDITORIA EXTERNA**

Nosotros hemos creído conveniente antes de realizar la auditoría externa, seleccionar las variables ambientales claves de acuerdo a la situación de la empresa y de la industria ferretera a la que pertenecemos.

En base a esta decisión, hemos clasificado las variables ambientales en cinco categorías principales, que analizaremos detalladamente a continuación.

### **9.1 FUERZAS ECONÓMICAS.**

Los factores económicos tienen impacto directo sobre las estrategias empresariales. En el Ecuador, los patrones de compra de los consumidores han sufrido grandes cambios en la década de los noventa, debido a las altas tasas de interés, inestabilidad en el tipo de cambio, etc. Es bien cierto que la inflación se ha reducido, sin embargo, tenemos una recesión en todos los niveles de la economía.

Los consumidores se dan cuenta de que su dinero compra cada vez menos, y mucha gente decide arriesgarse " comprando ahora y ahorrando después ", a expensas de su seguridad futura.

Las variables económicas representan oportunidades y amenazas a la empresa MOVEGA, hemos creído conveniente señalar seis factores económicos que afectan a la organización, sobre lo cual debemos decidir aprovechar las diversas oportunidades que surgen de las diversas tendencias de la economía.

### **9.2 FUERZAS POLÍTICAS.**

Nuestra empresa no es la excepción, las leyes estatales representan oportunidades y amenazas significativas para muchas organizaciones, debido a ello las predicciones políticas pueden ser especialmente críticas y complejas.

Actualmente en el país, los problemas aduaneros inciden directamente a nuestra empresa, se mantiene la desconfianza en las empresas del sector público por su excesiva burocracia e inoperancia en sus operaciones.

Los problemas políticos son dados a nivel de la pugna de poderes entre el ejecutivo y el legislativo, las leyes por revisar y aprobar son escasas y sin una sustentación técnica, como la ley de modernización en las empresas del sector público que aún no se puede definir.

Como favorable por parte del actual Gobierno esta la puesta en marcha del plan de vivienda " Un solo toque", que servirá para dar casas a las clases más pobres del país, incidiendo en el mercado ferretero ya que aumentaría la demanda de nuestros productos.

Concluimos que es importante estudiar el impacto posible de las variables políticas para la formulación y ejecución de estrategias competitivas.

### **9.3 FUERZAS SOCIALES Y GEOGRÁFICAS.**

Con el objeto de mantener su crecimiento y rentabilidad, una organización debe identificar el impacto que los cambios geográficos y sociales puedan tener sobre sus productos, servicios, mercados y clientes. En la historia del país, empresas grandes y pequeñas, en todos los campos de la industria, se han visto tambalear o amenazados por las oportunidades o peligros que surgen de cambios en las variable sociales y geográficas. Estas variables están formando el modo de producir, trabajar, consumir y vivir de los ecuatorianos.

El desempleo, las malas políticas salariales han hecho que se disminuya la identidad con el trabajo, existe un mayor cuestionamiento de los valores y procedimientos empresariales, tasas más altas de ausentismo en las empresas. Ahora los consumidores se preocupan más por su comodidad personal que por la social, existe frustración e insatisfacción de los trabajadores.

En lo positivo, hay una aceptación por contar con gente con mayor talento humano ya que eso les permitiría aumentar las oportunidades de éxito en los negocios.

El sector ferretero en su mayoría cuenta con productos importados, nuestra empresa tiene un alto grado de productos de procedencia China, la distancia afecta los tiempos de entrega de los mismos, y hay problemas de contar con un transporte inmediato durante todo el año.

### **9.4 FUERZAS TECNOLÓGICAS.**

Nuestra empresa había limitado en forma tradicional sus esfuerzos con respecto a la tecnología, actualmente han replanteado esta situación.

El creciente ritmo de cambios tecnológicos han afectado a los productos, mercados, proveedores, distribuidores, clientes, prácticas de mercadeo y la posición competitiva de una organización. Por esta razón, hemos pensado que contando con un sistema adecuado podamos crear una nueva ventaja competitiva que las ya existentes.

La clave radica en la formulación de la estrategia correcta y finalmente en su integración al proceso de planificación empresarial. Una estrategia tecnológica efectiva se construye con base en un análisis penetrante de las amenazas y oportunidades tecnológicas y en una evaluación de la importancia relativa de estos factores en relación con la estrategia empresarial general.

## **9.5 FUERZAS COMPETITIVAS.**

El análisis de los competidores significa identificar y evaluar las fortalezas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos, metas y estrategias de las empresa rivales del sector ferretero. La recolección y evaluación de esta información competitiva es esencial para realizar una auditoría externa efectiva.

En el diagnóstico externo de la industria ferretera señalamos ocho factores competitivos que identificamos, además una empresa debe conocer a sus competidores más importantes. Entre más información y conocimientos pueda obtener nuestra empresa sobre sus competidores más peligrosos, mayor probabilidad habrá de que formule y ejecute estrategias efectivas. Las debilidades de los competidores importantes pueden representar oportunidades externas.

## **9.6 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA**

### **9.6.1 ATRACTIVIDAD.**



### **9.6.1.1 Amenazas de nuevos ingresos**

Los productos que se comercializan en el sector ferretero no son diferenciados, la competencia es por precio, por ende se necesita de una alta inversión de capital para tener acceso a las economías de escala, que brindan los fabricantes de los productos, y con ello poder competir con mejores precios. Los canales de distribución no son leales por ende pueden cambiar de proveedor fácilmente si se mejoran las condiciones de precios. La calidad no es significativa. Por los puntos mencionados, se considera que la amenaza de nuevos ingresos es media-baja.

### **9.6.1.2 Amenaza de productos sustitutos**

En el sector ferretero, la calidad no es significativa. La amenaza de los productos sustitutos es alta pues pueden ser ofertados a mejor precio.

### **9.6.1.3 Poder de Proveedores**

El poder de los proveedores es medio-bajo pues los productos no tienen alta calidad ni diferenciación, existen numerosos proveedores que ofrecen el mismo producto y brindan accesos a grandes descuentos por compras en volumen. (economías de escala).

### **9.6.1.4 Poder de los Clientes**

El poder de los clientes es alto pues no existe lealtad de los clientes y fácilmente pueden cambiar de proveedor, ya que este sector opera con productos no diferenciados, de baja calidad. Los clientes adquieren los productos basados en los precios.

### **9.6.1.5 Rivalidad entre Competidores**

La rivalidad de la Industria por un lado es baja pues existen pocos competidores semejantes, sin acuerdos entre ellos, con crecimiento uniforme y lineal. Por otro lado es muy alta ya que no existe diferenciación entre los productos y se compiten basados en el precio. Concluyendo, la rivalidad de la Industria es considerada media.

## **9.6.2 CONCENTRACIÓN**

La concentración de la Industria es considerada alta pues tiene fuertes barreras de entrada, requieren de alta inversión, las adquisiciones son voluminosas para obtener descuentos considerables y con ello poder competir por precios. El número de participantes que se destacan es pequeño (8), las regulaciones gubernamentales son mínimas y no existe diferenciación entre los productos.

### **9.6.3 MADUREZ**

El sector ferretero es considerado como un sector en madurez pues su tasa de crecimiento es parecida a la del PIB, el número de participantes destacables son pocos y se mantienen estables sin variación. Los productos no son básicos, sin cambios y sin diferenciación. No existe facilidad para el ingreso de nuevos competidores por el requerimiento de alta inversión de capital y la poca lealtad de los clientes.

### **9.7 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (POAM)**

El examen del medio es el primer paso para encontrar y analizar las amenazas y oportunidades presentes en el entorno de una empresa.

El perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, se puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la firma.

**DIAGNOSTICO EXTERNO POAM**  
**INDUSTRIA FERRETERÍA**

FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO			JUSTIFICACIÓN
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	
<b>ECONÓMICOS</b>										
TENDENCIA A REDUCIR LA INFLACIÓN	⇒						⇒			Mayor demanda de productos.
ESTABILIDAD DE TIPO DE CAMBIO	⇒						⇒			Incremento de importaciones.
TRATADO DE LIBRE COMERCIO				⇒			⇒			Aumento de competencia. Eliminación de importaciones asiáticas.
CREACIÓN DE NUEVOS IMPUESTOS				⇒			⇒			Afecta al capital de trabajo
TASAS DE INTERÉS ALTAS				⇒			⇒			Ferreterías tienen costos financieros altos, dificulta la adquisición de productos.
ARANCELES BAJOS		⇒			⇒			⇒		Aranceles bajos promueven las importaciones. Aumenta la competencia.
<b>POLÍTICOS</b>										
MALAS POLÍTICAS ADUANERAS						⇒			⇒	Las malas políticas afectan la fluidez de la entrega de la mercadería
DESCOORDINACION ENTRE LOS FRENTES POLÍTICAS ECONÓMICOS Y SOCIALES				⇒			⇒			Por la desconfianza de los inversionistas
FALTA DE CREDIBILIDAD EN LAS INSTITUCIONES PUBLICAS						⇒			⇒	Reduce la importación de productos por temor al trámite aduanero

FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO			JUSTIFICACIÓN
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	
MODERNIZACIÓN		⇒						⇒		Posibilidad de creación de negocios.
POLÍTICAS TRIBUTARIAS						⇒			⇒	La influencia del aumento de los impuesto y tasas afectan negativamente a la industria
PLAN DE VIVIENDAS DEL GOBIERNO	⇒						⇒			El incremento de viviendas aumenta la demanda de los productos ferreteros
RÉGIMEN ADUANERO						⇒			⇒	No definidas
CONVENIOS BILATERALES		⇒						⇒		Estos convenios permiten el ingreso de nuevos productos.
<b>SOCIALES</b>										
DESEMPLEO					⇒			⇒		A mayor desempleo menor poder adquisitivo
POLÍTICA SALARIAL					⇒			⇒		Políticas salariales confusas y cambiantes dificultan el control de los gastos administrativos.
CULTURA DE PRECIOS BAJOS		⇒					⇒			Oportunidad de penetración de mercado por productos importados a precios bajos.
PROFESIONALISMO			⇒						⇒	Mayor talento humano aumenta la oportunidad de éxito en el negocio.
<b>TECNOLÓGICOS</b>										
NIVEL DE TECNOLOGÍA		⇒						⇒		Es indispensable tener un buen sistema de información para el desarrollo del negocio
GLOBALIZACION DE LA INFORMACIÓN		⇒						⇒		Permiten establecer estrategias eficientes mediante la

FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO			JUSTIFICACIÓN
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	
<b>COMPETITIVOS</b>										información sobre el mercado.
ALIANZAS ESTRATÉGICAS		⇒						⇒		Las alianzas estratégicas crean ventajas sobre los competidores
QUEVOS COMPETIDORES					⇒			⇒		El ingreso de nuevos competidores aumenta la competencia de los productos
COMPETENCIA DE PRECIOS				⇒			⇒			Disminuye el margen de utilidad
CLIENTES SENSIBLES A LOS PRECIOS	⇒						⇒			Con precios bajos se puede ganar participación de mercado
COMPETIDORES AGRESIVOS				⇒			⇒			Cuando la competencia es alta suben los costos del negocio
INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS				⇒			⇒			El ingreso de productos sustitutos aumenta la competencia
PRESIÓN DE PROVEEDORES					⇒			⇒		Los proveedores con control influyen en las decisiones del negocio
CONTRABANDO					⇒			⇒		El contrabando crea competencia de precios
<b>GEOGRÁFICOS</b>										
DIFICULTAD DE TRANSPORTE NAVIERO				⇒			⇒			Depende del transporte naviero la disponibilidad de los productos
DISTANCIA DEL LUGAR DE ORIGEN DEL PRODUCTO				⇒			⇒			La distancia influye en los costos y tiempos de entrega de los productos

## **10. ANÁLISIS FODA      Análisis de Vulnerabilidad**

Este análisis ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Mientras más competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa mayores probabilidades tiene de éxito.

El desarrollo de una estrategia corporativa comprende tres elementos claves: El primero, identificar una ventaja distintiva o competitiva de la organización, es decir, algo que esta hace particularmente bien y por tanto lo distingue de sus competidores. Tal ventaja puede estar en sus productos, sus recursos humanos, en la organización, en el servicio al cliente, en la agilidad de sus procesos, en la capacidad de respuesta.

El segundo, es encontrar un “nicho” en el medio. Un nicho, es la posición de la empresa en un segmento del mercado compatible con la visión corporativa.

El tercero, es encontrar el mejor acoplamiento entre las ventajas competitivas, las comparativas y los nichos que están a su alcance.

El análisis FODA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades, amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis permitirá a la empresa formular sus estrategias para aprovechar sus fortalezas y prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse a sus amenazas.

Esta herramienta se fundamenta en las evaluaciones de factores internos, externos y perfil competitivo. La comparación de las debilidades y fortalezas internas con las amenazas y oportunidades externas originan estrategias alternativas factibles. Se lo puede definir como el enfrentamiento de factores internos y externos, con el propósito de generar estrategias alternativas.

### **10.1 ELABORACIÓN DE LA HOJA DE TRABAJO.**

Utilizando el análisis interno ( PCI ), la Auditoría del entorno ( POAM ) y el análisis de la atractividad, debe hacerse una agrupación de los factores claves de cada uno de estos análisis. Deben incluirse factores claves relacionados con la organización, los mercados, la competencia, los recursos financieros, la infraestructura, el recurso humano, los inventarios, el sistema de mercado y distribución, la investigación y desarrollo, las tendencias políticas, sociales, económicas, tecnológicas y variables de competitividad.

## HOJA DE TRABAJO FODA

### DEFINICIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Tendencia a disminuir la inflación</li><li>• Estabilidad del tipo de cambio</li><li>• Aranceles bajos</li><li>• Modernización</li><li>• Apertura de mercados internacionales</li><li>• Plan de vivienda del gobierno</li><li>• Convenios bilaterales</li><li>• Cultura de precios bajos</li><li>• Tecnología de información</li><li>• Profesionalismo</li><li>• Globalización de la información</li><li>• Alianzas Estratégicas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Saturación del mercado</li><li>• Tratado de libre comercio</li><li>• Políticas tributarias, aduaneras, salariales</li><li>• Tasas de interés altas</li><li>• Descordinación entre los frentes políticos, económicos y sociales.</li><li>• Falta de credibilidad de las instituciones públicas</li><li>• Desempleo</li><li>• Resistencia al cambio tecnológico</li><li>• Nuevos competidores</li><li>• Competencia de precios</li><li>• Competidores agresivos</li><li>• Nuevos productos sustitutos</li><li>• Poder de proveedores</li><li>• Contrabando</li><li>• Transporte naviero</li><li>• Distancia del lugar de origen de los productos</li></ul>

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"><li>• Decisiones oportunas de sus funcionarios</li><li>• Gerencia Participativa</li><li>• Alta participación en el mercado</li><li>• Uso de la curva de la experiencia</li><li>• Buena relación con los clientes</li><li>• Variedad de productos</li><li>• Fuerza y política de ventas</li><li>• Precios bajos</li><li>• Cobertura nacional</li><li>• Liquidez</li><li>• Crédito de proveedores</li><li>• Patrimonio sólido</li><li>• Baja cartera vencida</li><li>• Economías de escala</li><li>• Experiencia en el mercado</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Administración estratégica, proyección a corto plazo</li><li>• Toma de decisiones centralizada</li><li>• Mala comunicación gerencial</li><li>• Evaluación y control de gestión</li><li>• Conocimiento técnico y real del mercado</li><li>• Organigrama Confuso</li><li>• Funciones no explícitas</li><li>• Falta de liderazgo</li><li>• No existe dpto. Recursos Humanos</li><li>• Baja motivación de personal</li><li>• Bajo nivel de satisfacción del personal</li><li>• Falta de lealtad de los clientes</li><li>• Calidad y auditoría de servicio</li><li>• Baja calidad de productos</li><li>• Baja investigación y desarrollo</li><li>• No existe un sistema de información de clientes</li><li>• Productos sustitutos no diferenciados</li><li>• Inventarios altos</li><li>• Alta rotación del persona</li></ul>

## **10.2. SELECCIÓN DE FACTORES CLAVES DE ÉXITO( FCE) Y MATRIZ DE IMPACTO.**

Una vez llenada la hoja debe hacerse una selección de los factores claves de éxito ( FCE ) que servirán de base para el análisis FODA. Hay que escoger solamente aquellos que sean fundamentalmente para el éxito o fracaso de la compañía.

Para ello debe elaborarse una matriz de impactos en la cual se defina y categorice cada factor de relación con el impacto del negocio. Esta información se obtiene del análisis PCI y POAM y debe seleccionarse en escala descendente las de más alto impacto a las variables de más bajo impacto.



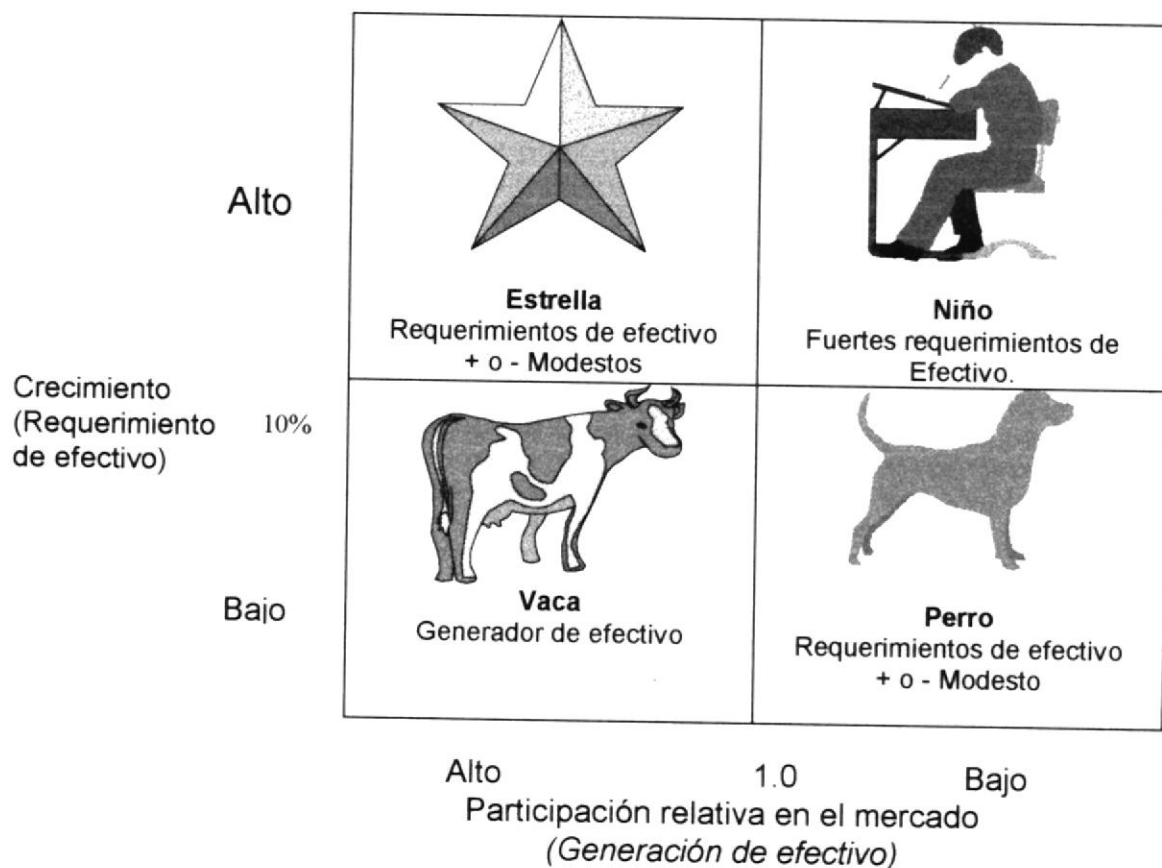
DEBILIDADES				AMENAZAS			
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo
• Organigrama Confuso	⇒			• Competencia de precios	⇒		
• Toma de decisiones centralizada	⇒			• Tratado de libre comercio	⇒		
• Inventarios altos	⇒			• Políticas tributarias, aduaneras, salariales	⇒		
• Evaluación y control de gestión	⇒			• Tasas de interés altas	⇒		
• Falta de conocimiento técnico y real del mercado	⇒			• Competidores agresivos	⇒		
• Funciones no explícitas	⇒			• Nuevos productos sustitutos	⇒		
• Falta de liderazgo	⇒			• Poder de proveedores	⇒		
• Productos sustitutos no diferenciados	⇒			• Contrabando	⇒		
• Bajo nivel de satisfacción del personal		⇒		• Transporte naviero	⇒		
• Falta Dpto. de Recursos Humanos		⇒		• Distancia del lugar de origen de los productos	⇒		
• Baja motivación de personal		⇒		• Saturación del mercado		⇒	
• Misión claramente difundida		⇒		• Desempleo		⇒	
• Alta rotación del personal		⇒		• Nuevos competidores		⇒	
• Falta calidad y auditoria de servicios			⇒	• Descordinación entre los frentes políticos, económicos y sociales.		⇒	
• Baja calidad de productos			⇒	• Resistencia al cambio tecnológico			⇒



## ANÁLISIS FODA - MOVEGA C.A.

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	O1. Tendencia a disminuir la inflación O2. Estabilidad del Tipo de Cambio O3. Cultura de Precios Bajos O4. Plan de Vivienda del Gobierno O5. Apertura de Mercado Internacionales O6. Convenios Bilaterales	A1. Competencia de Precios A2. Tratado de Libre Comercio A3. Políticas Tributarias, Aduaneras, Salariales A4. Competidores Agresivos A5. Nuevos Productos Sustitutos A6. Poder de Proveedores A7. Contrabando A8. Transporte Naviero A9. Distancia del lugar de origen de los productos
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>
F1. Alta Participación del Mercado F2. Portafolio de Productos F3. Fuerzas y Políticas de Ventas F4. Precios Bajos F5. Cobertura Nacional F6. Liquidez Financiera F7. Crédito de Proveedores F8. Patrimonio Sólido F9. Baja Cartera Vencida F10. Economía de Escala F11. Experiencia en el Mercado F12. Decisiones Oportunas F13. Buena relación con los clientes	☞ Impulsar ventas a los Constructores de Viviendas Populares. F2,F3,F4,F5,F6,F7,F8,O1,O2,O4. ☞ Penetración enfocada al mercado con productos sustitutos (Variedad y Precio bajo). F2,F3,F4,F5,F6,F7,F8,F9,F10,F11,O1,O2,O3 ☞ Desarrollo de nuevos mercados en Latinoamérica. F2,F3,F4,F5,F6,F7,F8,F9,F10,F11,O1,O2,O3 ☞ Ampliación de fuerza de ventas para mayor cobertura. F2,F3,F5,F6,F9,F11,F12,O1,O3,O4,O5,O6 ☞ Integración Vertical con ferreteros. F2,F4,F6,F8,F10,F11,O1,O2,O3	☞ Plan de Reducción de gastos administrativos. F10,F12,A1,A2,A3,A4 ☞ Ampliación de líneas de productos. F1,F3,F4,F5,F6,F7,F9,F10,F11,F13,A1,A2,A4,A5,A7 ☞ Investigación de nuevos negocios. F3,F5,F11,F13,A2,A4,A5,A7 ☞ Búsqueda de nuevos proveedores en otros países ( Lugares más cercanos, mejores precios, mejor calidad, mayores alternativas de transporte). F6,F7,F8,F9,F10,F11,A1,A2,A4,A5,A6,A7,A8,A9 ☞ Importar productos con precios más bajos (Investigación de proveedores en China). F6,F7,F8,F9,F10,F11,A1,A2,A4,A5,A6,A7,A8,A9
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
D1. Organigrama Confuso D2. Toma de Decisiones Centralizada D3. Inventarios Altos D4. Evaluación y Control de Gestión D5. Conocimiento técnico y real del mercado D6. Funciones No Explícitas D7. Falta de Liderazgo D8. Productos sustitutos no diferenciados	☞ Orientación al mercadeo. D5,O1,O2,O3,O4,O5,O6 ☞ Promociones de los productos de poca rotación con agresivos descuentos. D3,O1,O2,O3,O4,O5,O6	☞ Mercadeo empresarial interno (Programas de Capacitación y comunicación). D2,D4,D6,A2,A4,A7 ☞ Cambio de Estructura Organizacional y Definición de Controles. D1,D2,D4,D6,A2,A3,A4,A7 ☞ Crear un departamento de Investigación y desarrollo orientado a la mercadotecnia. D5,A1,A2,A4,A5,A6,A7

## 11. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS DEL BCG



La línea de productos ferreteros se considera una "Vaca", pues es generadora de efectivo. Son productos de alta rentabilidad y poco crecimiento.

## **12. BASES DE COMPETENCIA**

Por base de competencia se entiende aquellos factores controlables por la UEN cuyo manejo o desempeño puede provocar cambios en la participación de mercado de la empresa en la industria.

Características.-

- Factores controlables por la UEN
- Su desempeño afecta posición de la competencia
- Son percibidos por los consumidores e influyen en sus decisiones
- A veces se convierten en requisitos de entrada
- Es importante determinar su importancia relativa

Basado en la investigación de mercado, se determinó los factores que los clientes consideran claves para la empresa.

Posteriormente, se realizó una Entrevista de Grupos con 20 personas, entre (dueños y dependientes de ferreterías, mayoristas), para determinar la ponderación de cada uno de estos factores o atributos. Se les pidió que ponderen cada uno de estos factores de acuerdo a la importancia que percibían. La escala de valoración fue de 1- 9. (9 Más importante).

<b>BASE DE COMPETENCIA</b>	<b>RESULTADO DE ENTREVISTA</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>COMENTARIOS</b>
FUERZA DE VENTA	140	13.3	NUMERO Y CALIDAD DE VENEDORES.
PRECIO	152	14.5	PRECIOS COMPETITIVOS Y MAS BAJOS.
DISPONIBILIDAD DE PRODUCTOS	106	10.1	ALTO STOCK DE LOS PRODUCTOS DE LA LÍNEA FERRETERA.
PROMOCIONES	124	11.8	POLÍTICAS DE DESCUENTOS ATRACTIVAS PARA LOS CLIENTES.
POLÍTICAS DE CRÉDITO	98	9.1	CRÉDITO DE ACUERDO AL VOLUMEN DE COMPRA Y DE ACUERDO AL CLIENTE
TIEMPO DE ENTREGA	124	11.8	SON BAJOS Y CONFIABLES.
OFERTA DE PRODUCTOS NUEVOS	104	9.9	CONSTANTE OFERTA DE PRODUCTOS NUEVOS A MEJOR PRECIO.
ATENCIÓN AL CLIENTE	92	8.8	ATENCIÓN PERSONALIZADA EN OFICINA
IMAGEN, MARCA, CALIDAD	112	10.7	IMAGEN ESTABLECIDA
TOTAL PUNTOS	1050	100	

## ESTRATEGIAS

<b>S - 1</b>		<b>CAMBIO ORGANIZACIONAL</b>	
<b>DESCRIPCION:</b> Implementar un cambio en la estructura de la organización, definición de procedimientos y funciones, desarrollo de liderazgo interdisciplinario, capacitación, etc.			
<b>JUSTIFICACION:</b> Para eliminar la estructura organizacional confusa existente, descentralizar la toma de decisiones, tener evaluación y control de gestión, eliminar la falta de liderazgo existente, etc., para lograr mejor efectividad en la organización y poder contrarrestar las amenazas de un mercado muy competitivo, y preparar la empresa para competir en los mercados internacionales.			
<b>PLANES DE ACCION</b>		<b>INDICADORES CLAVES</b> (En 1 año)	
<ol style="list-style-type: none"> <li>Definición formal del organigrama funcional y jerarquía de funciones.</li> <li>Crear programas de auditoria y mejoramiento de la calidad</li> <li>Capacitación continua del recurso humano</li> <li>Definir el flujo de información y comunicación de la empresa</li> <li>Implementación de controles administrativos, procedimientos, políticas y auditorías</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>Número de procedimientos elaborados e implementados</li> <li>Minimización de errores . Estadísticas de números de errores en las diferentes áreas.</li> <li>Número de personas y cursos realizados</li> <li>Número de flujogramas y procedimientos gráficos elaborados e implementados</li> <li>Número de auditorías internas y externas realizadas. Estadísticas de números de errores en las diferentes áreas</li> </ol>	
<b>RESULTADOS ESTRATEGICOS</b>	<b>RIESGOS</b>	<b>REACCION DE TERCEROS</b>	
Disminuir el riesgo y aumentar la capacidad de competencia en el sector.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Invertir recursos económicos elevados en el recurso humano (sueldos, capacitación, incentivos, etc.). y no tener resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inversión en mejoramiento</li> </ul>	
<b>AREAS INVOLUCRADAS</b>		<b>RESPONSABLE:</b>	
Toda la Institución		Gerente Administrativo y RR.HH.	

## ESTRATEGIAS

<b>M - 1</b>		<b>ORGANIZACIÓN DE MERCADEO</b>	
<b>DESCRIPCIÓN:</b> Crear un departamento de investigación y desarrollo orientado a la mercadotecnia.			
<b>JUSTIFICACIÓN:</b> Para tener un conocimiento técnico y real del mercado debido a la alta competitividad y el desconocimiento de información de la demanda, participación, competidores, necesidades y actitudes de los consumidores, etc.			
<b>PLANES DE ACCIÓN</b>		<b>INDICADORES CLAVE</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear el departamento dentro de la organización. Definir sus funciones y alcances. Contratación del personal calificado.</li> <li>2. Asignación de recursos económicos y materiales.</li> <li>3. Planeación y ejecución de las investigaciones de mercadeo.</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaboración de las funciones y procedimientos del departamento de mercadotecnia. (Plazo 3 meses).</li> <li>2. Presupuesto del área.</li> <li>3. Informes sobre demanda, participación, competidores, necesidades, actitudes de los consumidores, etc.</li> </ol>	
<b>RESULTADOS ESTRATEGICOS</b>	<b>RIESGOS</b>	<b>REACCION DE TERCEROS</b>	
Información real y técnica del mercado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta inversión de capital.</li> <li>• Aumento de personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imitación por nuestros competidores</li> </ul>	
<b>AREAS INVOLUCRADAS</b>		<b>RESPONSABLE:</b>	
Gerencia General y Recursos Humanos		Gerente General	



## ESTRATEGIAS

<b>M - 2</b>	<b>PENETRACION ENFOCADA DE MERCADOS</b>		
<b>DESCRIPCION:</b> Ganar participación de mercado determinando en aquellos segmentos que creemos de alto potencial.			
<b>JUSTIFICACION:</b> Dado que el mercado esta decreciendo, se necesita aumentar la participación de mercado sino se desea disminuir las ventas.			
<b>PLANES DE ACCION</b> 1. Lazar promociones, descuentos apetecibles. 2. Campaña de publicidad e imagen		<b>INDICADORES CLAVE</b> 1. Aumento del volumen de ventas anual en 4 % 2. Idem al anterior.	
<b>RESULTADOS ESTRATEGICOS</b> Disminuir el riesgo y conservar la posición competitiva.	<b>RIESGOS</b> • Gastos involucrados sean mayores al ingresos esperado. • Devaluación en el tipo de cambio.		<b>REACCION DE TERCEROS</b> • Mayor gasto en publicidad y promoción. • Guerra de Precios
<b>AREAS INVOLUCRADAS</b> Gerencia de Ventas, Mercadeo		<b>RESPONSABLE:</b> Gerente Ventas.	



## ESTRATEGIAS

<b>M - 3</b>	<b>VENTAS A LOS CONSTRUCTORES DE VIVIENDAS</b>		
<b>DESCRIPCION:</b> Impulsar las ventas hacia los constructores por el nuevo plan de vivienda popular del Gobierno Nacional.			
<b>JUSTIFICACION:</b> El Gobierno Nacional esta implantando un nuevo plan de construcción masiva de viviendas populares, por consecuencia va ha demandarse gran cantidad de producto de ferreteria..			
<b>PLANES DE ACCION</b> 1. Campaña de publicidad para llamar la atención de los constructores que van ha estar involucrados en este plan de gobierno. 2. Elaborar una promoción de productos relacionados con la construcción de viviendas y orientada a los constructores de viviendas.		<b>INDICADORES CLAVE</b> 1. Número de personas o compañías que solicitan información sobre el plan promocional de viviendas. 2. Idem del anterior.	
<b>RESULTADOS ESTRATEGICOS</b> Captar el segmento de mercado que va ha surgir por el nuevo plan de vivienda del gobierno nacional.	<b>RIESGOS</b> • Costo publicitario que se invertiría en la promoción. • Que el Gobierno postergue o elimine el plan de viviendas.		<b>REACCION DE TERCEROS</b> • Otras compañía podrían promoverse en el mismo segmento.
<b>AREAS INVOLUCRADAS</b> Gerencia de Ventas, Mercadeo y Gerencia General		<b>RESPONSABLE:</b> Gerente de Ventas	



## ESTRATEGIAS

<b>M - 4</b>	<b>INVESTIGACION DE NUEVOS NEGOCIOS</b>	
<b>DESCRIPCION:</b> Buscar nuevas oportunidades de negocios para la diversificación de la organización y evitar la dependencia de un solo negocio.		
<b>JUSTIFICACION:</b> Debido a las amenazas del sector, tales como el Tratado de libre comercio, competidores agresivos, contrabando, etc., es necesario diversificar el negocio para disminuir el alto riesgo del sector.		
<b>PLANES DE ACCION</b>	<b>INDICADORES CLAVE</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buscar información acerca de la expansión de nuevas industrias o aquellas que no se encuentren en los mercados latinos.</li> <li>2. Identificar necesidades de mercado, ya sea por las regulaciones gubernamentales, o cambios en el entorno macroeconómico y político.</li> <li>3. Análisis financiero, de mercado y la factibilidad de realizarlo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Precios, volúmenes, demandas de productos, etc.</li> <li>2. Idem del anterior.</li> <li>3. Idem del anterior..</li> </ol>	
<b>RESULTADOS ESTRATEGICOS</b>	<b>RIESGOS</b>	<b>REACCION DE TERCEROS</b>
<p>Disminuir riesgos y dependencias de un solo tipo de negocio.</p> <p>Diversificación del negocio.</p> <p>Disminución de la especificidad de los proveedores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión en las investigaciones y estudios de futuros negocios.</li> <li>• Fuga de información hacia otros inversionistas sobre el negocio seleccionado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anticipación de otros inversionistas sobre el negocio seleccionado.</li> </ul>
<b>AREAS INVOLUCRADAS</b>		<b>RESPONSABLE:</b>
Gerencia de Mercadeo y Gerencia General		Gerente General

## **14. ANÁLISIS TECNOLÓGICO**

### **14.1 ANTECEDENTES**

En 1989, la empresa, adquirió su primer software, bajo el lenguaje COBOL, el mismo que satisfacía las necesidades de la compañía. A finales de 1990, la Gerencia General decidió mejorar sus sistemas y, tomó contacto con tres proveedores, los cuales no lograron presentar un sistema que cumpliera con los requerimientos de la Administración de la Empresa.

Posteriormente se contrató un sistema, desarrollado bajo el lenguaje FOXBASE, con el que se intentó modificarlo de acuerdo a las necesidades de la compañía, pero no tuvo mucho éxito.

En 1994, la Gerencia General decide invertir US\$ 4.000 dólares en un software de origen Chileno, bajo el nombre de Flexline Versión 3.00 de la compañía FlexSoft. Al cabo de un año, según la percepción del administrador se había logrado cubrir un 40% de las necesidades de la empresa. Los departamentos que estaban automatizados son los siguientes: abastecimientos, que maneja principalmente las ordenes de compra, partes de entrada de mercadería, etc., Pedidos que controla los notas de ventas; la facturación y el inventario de la compañía, estos estaban funcionando en un 100%, aunque presentaba diferencias con el inventario físico, que no llegaba al 1%. Sin embargo, el sistema no funcionaba correctamente en el módulo de contabilidad, como ejemplo más elocuente, se daban los errores diarios en la emisión de comprobantes de egresos.

El sistema a criterio de la Gerencia General tenía graves problemas, ya que presentaba información poco confiable, la validación no era correcta y era necesario invertir en mayor control manual, además creaba más trabajo al personal administrativo. No estaban claros los procedimientos operativos y de control, no existían atributos e informes gerenciales, se generaban pérdidas de información histórica y por ende los resultados no eran válidas.

En Marzo de 1996, la Administración decide invertir US\$ 14.500 dólares adicionales, en la actualización del software FlexSoft Versión 4, el cual prometía muchas mejoras que la versión anterior. Uno de los problemas más críticos que presenta esta aplicación es el hecho que la empresa distribuidora no tiene los programas originales que nos permitan realizar modificaciones o cambios al sistema. Otro problema de gran importancia sucedió al instalar la nueva versión, donde la empresa no pudo migrar los datos de la versión anterior, perdiendo toda la información histórica que se encontraba en la versión 3.00.

Este software fue instalado en las áreas de contabilidad, pedidos, inventarios, abastecimiento, rol de pagos, facturación y tesorería.

Hasta Agosto del presente año la aplicación no estaba implementada en un 100%, y presentaba muchas inconsistencias y errores de datos.

La administración debido a los múltiples problemas que presenta la aplicación decidió contratar al representante de FlexSoft para que complete la implementación del sistema. En la actualidad no se ha podido lograr este objetivo.

Del análisis efectuado concluimos que el sistema actual tiene las siguientes características:

- ✓ Es un sistema modular que permite implementar individualmente cada módulo del paquete.
- ✓ Es flexible, ya que sus diseños son generalizados y paramétricos, que permiten modificar la aplicación de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- ✓ Los manuales del usuario son claros, completos y un estilo fácil de seguir.
- ✓ Tiene un generador de aplicaciones que permiten crear nuevos reportes de acuerdo a los criterios de selección que desee la administración.
- ✓ Tiene un sistema de seguridad por perfiles de usuarios.
- ✓ Es un sistema multicompañía y multioficina.
- ✓ El paquete es un sistema transaccional que cubre las necesidades operativas de la empresa.
- ✓ El software tiene una alta especificidad del proveedor por el lenguaje y base de datos usados (DATAFLEX), y que lamentablemente no es conocido en el país. Los programas originales están en Chile, y el distribuidor del país no puede modificar la aplicación para corregir errores.
- ✓ Las consultas de la información no están centralizadas y para realizar consultas múltiples deben cambiarse de un módulo a otro, lo cual es muy molesto, ya que tienen que ingresar el password en cada cambio.
- ✓ Los proceso de fin de mes y reportes son muy lentos ya que tardan hasta dos días en completarlos.
- ✓ No se obtienen reportes solicitados por la Gerencia General y es necesario elaborarlos a través de programas adicionales y aislados del sistema central.
- ✓ No existe personal calificado para mantener y utilizar el sistema.
- ✓ Mala definición del Plan de Cuentas.

- ✓ Falta elaborar procedimientos operativos y capacitación del personal sobre el sistema de computación.
- ✓ El ingreso de la información según los usuarios no es validado correctamente.
- ✓ La Información que presenta es poco confiable debido a la inconsistencia de los datos ingresados.
- ✓ La última versión funciona en las siguientes áreas:

<u>ÁREAS</u>	<u>PORCENTAJE DE INSTALACIÓN</u>
◆ Abastecimientos (ordenes de compra, artes de entrada, etc.).	70% en pedidos.
◆ Inventario de la empresa. (Diferencia menor al 1% frente al físico ).	100%
◆ Facturación	100%
◆ Contabilidad de la empresa	0%
◆ Flujo de Caja es manual.	0%
◆ Rol de Pagos	100%
◆ Tesorería	0%

## **14.2 DESCRIPCIÓN DE LOS SISTEMAS ACTUALES.-**

En este capítulo describiremos las principales características de los módulos del Sistema actualmente instalados en la empresa MOVEGA S.A. La aplicación está conformada por varios módulos los cuales se integran de acuerdo a las necesidades de información de cada producto. Los módulos se interrelacionan entre sí y su diseño es general y parametrizado lo que permite que se adapte a las necesidades de la empresa. Los módulos que forman el paquete aplicativo son los siguientes: Gestión de Abastecimientos, Control de Activos Fijos, Contabilidad General, Control de Inventarios, Control de Pedidos, Remuneraciones, Tesorería, Control de Ventas.

### **14.2.1 GESTIÓN DE ABASTECIMIENTO**

Provee la información necesaria para llevar un estricto control de las compras solicitadas a los proveedores y para una correcta mantención del stock en inventario.

Constituye, además, una excelente herramienta de análisis del proceso de compras, a través de matrices de compra por productos. Además permite la emisión computacional de las ordenes de compra y las entradas a bodega

#### **14.2.1.1 ATRIBUTOS DEL SISTEMA**

- Código de artículos alfanumérico, de 15 caracteres de largo, estructurado en tres niveles y definibles por el usuario
- Emisión de las ordenes de compra computacionales.
- Manejo de lotes y series.
- Se integra a los sistemas de inventario, activos fijos y contabilidad.
- Registro de los proveedores con todos los datos básicos, crédito máximo, vigencia del crédito, compras del mes y acumuladas, comentarios, etc.
- Provee programa para generar por pantalla el formato de la orden de compra computacional.
- Permite consultar por pantalla las ordenes de compra pendientes por artículo y por proveedor y una matriz resumen de compras pendientes.
- Actualización de saldos en línea si está integrado con el sistema de inventarios.
- Control de acceso mediante password definible.
- Provee programa de autodiagnóstico de información.
- Generador de reportes.
- Opciones gráficas.
- Traspaso de información a matrices de cálculo y editores de texto.
- Programado en lenguaje de cuarta generación.

#### **14.2.1.2 INFORMES**

- Listado de artículos.
- Entrega una nómina de los artículos con todos sus atributos.
- Listado de proveedores.
- Emite una nómina de los proveedores con todos sus datos. Se puede obtener por código o alfabéticamente y agrupados por zona.

- Listado de documentos por pagar.
- Entrega un resumen con las facturas por pagar por proveedor.
- Listado de compras de artículos pendientes
- Emite un informe con las compras pendientes por subfamilia de productos.
- Resumen de compras pendientes.
- Emite un informe analítico del estado de cada uno de los productos.
- Listado de reposición
- Emite un informe de los artículos bajo stock mínimo.
- Compras pendientes por proveedor.
- Emite un informe exhaustivo con las compras aun no satisfechas por cada proveedor.
- Informe por centro de costo de compras pendientes.
- Entrega un informe que permite obtener un análisis de las compras por centros de costo mostrando la mercadería comprada, ingresada y pendiente.
- Compras por artículos.
- Informe estadístico que permite visualizar las compras de los productos. Este informe es selectivo en cuanto a la zona, a la fecha de compra y al volumen de compra.
- Compras anticipadas.
- Emite un informe estadístico que permite ver la información de las facturas anticipadas.
- Compras por artículo por proveedor.
- Entrega un informe estadístico que permite visualizar las compras de los productos por cada proveedor.
- Consulta de cuentas por proveedores.
- Permite ver las cuentas corrientes de los proveedores reflejando los datos por mes y permitiendo un detalle de los movimientos relacionados si esta integrado con contabilidad.
- Informes Propios.
- Permite la emisión de informes que el usuario pudiera desarrollar en Dataflex y desea invocarlo desde el menú principal.
- Generador de reportes.
- Herramienta que permite al usuario hacer informes por pantalla o impresora con la información seleccionada.
- Gráficos.
- Permite la confección de gráficos a partir de la información del sistema.

Fin		Help		Flexaba U 4.0		INGRESO DE ORDEN DE COMPRA	
O/C. :	1	Fecha:	11/04/96	Proveedor:	2001	C.Pago:	1 CONTADO
Sr(s):	CIMERSA	Dir:	LA GARZOTA	Comprador:	1 Local: 1	O/C.Std:	
Mon:	1	Par.:	1.0000				
Cant:							
Li	Ti	Código	Descripción	Cantidad	Costo x +/-	Entrega	
1		FECAR-002	MARTILLOS	100.00	1500.0000	11/05/96	
2		FECAR-004	SIERRAS	100.00	1000.0000	11/05/96	
3							
C.Costo:		2	VENTAS	TOTAL:	200.00	330000.00	
<Fin> <Agrega> <Cam-lin> <Bor-lin> <Mod-doc> <Eli-doc> <Imp-doc> Indique: < > Existencia, <A> Activo, <G> Gasto, <F0> Consulta Prov.-Art.							

\* Permite ingresar y emitir ordenes de compra por proveedor a las cuales se asocian condiciones de pago, comprador, local, moneda y el tipo de cambio respectivo. Además, relaciona centros de costo por orden de compra o por producto y permite el registro de activos fijos y gastos.

\* Emite informes de compras pendientes por proveedor y articulo estableciendo diferencias entre unidades compradas y unidades pendientes. Además obtiene estadísticas valorizadas de compras por proveedor.

Fin		Help		Flexaba U 4.0		COMPRAS PENDIENTES POR PROVEEDOR	
Proveedor :	<	2001	>	Nombre:	CIMERSA		
O/Compra	Fecha	Ti	Código	Descripción			
1	11/04/96		FECAR-002	MARTILLOS			
1	11/04/96		FECAR-004	SIERRAS			
Consulta terminada, <ENTER> Continúa, <ESC> Fin, -> Pantalla Derecha							

Fin		Help		Flexaba U 4.0		INGRESO DE FACTURA	
Factur:	1	Proveedor:	2001	F. N/A:	N	Fecha:	11/04/96
Sr(es):	CIMERSA	Con.Pago:	1 CONTADO	Ucto:	11/04/96		
Comp.:	1 JOSE PUENTES	Local:	1	Moneda:	1	Paridad:	1.0000 F.Lib 1/96
Li	Ti	Código	Descr. Un	Cantidad	C.Unitario	x+-	Valor
1		FECAR-002	MARTIL UN	500.00	1500.0000		750000.00
2		FECAR-004	SIERRA UN	500.00	1000.0000		900000.00
3							
G/Despacho:		0		Ctro.Costo:	2	SUBTOTAL:	1650000.00
<Fin> <Agrega> <Cam-lin> <Bor-lin> <Mod-doc> <Eli-doc> <activo> Presione <F0> para consultar códigos							

\* Permite ingresar las facturas por proveedor, asociando condiciones de pago, comprador, local, moneda y el tipo de cambio. Al trabajar con flexcon ( modulo de contabilidad) se podrán traspasar los datos y preparar los pagos desde flexcash ( modulo de tesorería).

## **14.2.2. CONTROL DE ACTIVO FIJO.**

Permite mantener el control físico y valorizado de los bienes del activo fijo de la empresa. Realiza el cálculo de la corrección monetaria y depreciación que afectan a los Bienes inventariados en el transcurso de su vida útil administrando, de manera simultánea, las depreciaciones normales, aceleradas y exentas.

Su diseño flexible y parametrizado permite considerar distintas formas de cálculos. Además cumple con las normas para realizar revalorizaciones y depreciaciones de acuerdo a la legislación y reglamentos vigentes.

Tiene la facilidad de apoyarse en ventanas de ayuda para la consulta de códigos y tablas y le permite capturar datos en forma automática, utilizando diferentes formas de ordenamiento de la información a consultar o capturar, tales como: el ordenamiento alfabético, por rango de códigos o general, de acuerdo a las necesidades del usuario, evitando tener que abandonar la opción que se esta operando para consultar los maestros y tablas, capturando desde allí los datos requeridos, con una simple presión de - "ENTER".

### **14.2.2.1 ATRIBUTOS DEL SISTEMA**

- Centralización contable, al estar integrado con Contabilidad General.
- Parámetros de centralización contable definibles por el usuario.
- Ingreso de bienes con agrupación por familia, centros de costo, ubicación, etc..
- Ingreso de datos variables, que pueden ser definidos por el usuario para los procesos de cálculo.
- Procesos de cálculos abiertos para modificación, eliminación o inserción de cálculos.
- Maestro con estructura variable, permitiendo al usuario definir nuevos conceptos.
- Control de acceso al usuario final restringido para las diferentes opciones del sistema.
- Ayudas en línea a nivel de programa
- Permite comprimir letra para utilizar impresoras de carro angosto.
- Provee programa de autodiagnóstico de consistencia de la información.
- Generador de reportes.
- Traspaso de información a matrices de cálculo y editores de texto.
- Programado en lenguaje de cuarta generación.

### **14.2.2.2 INFORMES**

- Listado de la estructura del maestro de activo fijo.
- Listado de tablas auxiliares.
- Listado de cálculos definidos.
- Listado de ítems del activo.
- Listado de datos fijos.
- Consulta del Activo Fijo.
- Libro de Activo Fijo.
- Libro de Inventarios y balance.
- Cuadro de revalorización y depreciación.

- Nómina de bienes.
- Listado de parámetros de centralización contable.
- Informe de datos de resultado.
- Informe de ítems y componentes.
- Permite definir hasta 99 tipos de informes especiales a partir de la información existente en el maestro.
- Provee un programa generador de reportes y textos, una herramienta que permite exportar datos hacia planillas de cálculo y procesadores de texto.
- Se Puede incorporar en una ventana de información los programas de listado que se crearan en torno al sistema.
- Emisión de libros legales.
- Opciones gráficas.

Fin Help		LISTADO ESTRUCTURA DEL MAESTRO					
COD.	DESCRIPCION	TIPO DATO	Flexact TIPO VAL.	U 4.0 RAIZ COD.	RANGO	RANGO	
					INICIAL	FINAL	
Z0001	UBICACION	F	D	U	1.00	0.00	
Z0002	CENTRO DE COSTO	F	D	C	1.00	0.00	
Z0003	FAMILIA	F	D	F	1.00	0.00	
Z0004	VALOR DEL BIEN	F	E		0.00	9999999999.99	
Z0005	DOC. REFERENCIA	F	E		0.00	99999999.00	
Z0006	AÑOS VIDA UTIL	F	E		0.00	99999999.00	
Z0007	FECHA DE COMPRA	F	E		0.00	9999.00	
Z0008	TIPO DE DEPREC.	F	D	T	1.00	0.00	
Z0009	CODIGO CENTRAL.	F	E		0.00	99.00	
Z0010	ESTADO DEL BIEN	F	D	E	0.00	0.00	
Z0011	UNIDADES	F	E		1.00	99999999.00	
Z0040	MESES DEPRECIA.	R	E		0.00	0.00	
Z0041	x VARIACION IPC	R	N		0.00	0.00	
Z0042	x DEPRECIACION	R	N		0.00	0.00	
Z0043	ACTIVO BRUTO	R	E		0.00	0.00	
Z0044	ACTIVO NETO	R	E		0.00	0.00	

<ENTER> Continúa, <ESC> Fin

\* El sistema de Control de Activo Fijo permite definir al usuario todos los conceptos, fórmulas, tablas de datos asociados e informes de los activos. De esta manera facilita la adaptación del módulo a las necesidades de la empresa.

\* El ingreso de datos de un Activo Fijo esta definido según la estructura dada al maestro. Esta información básica sumada a datos específicos del mes, alimentará el proceso de cálculo de activos que entregará en detalle los resultados del proceso.

Fin Help		INGRESO DATOS FIJOS ACTIVO FIJO	
Fam.: 1 Cod.: 000001		Flexact U 4.0	
MUEBLES Y Desc.: ESCRITORIO		Fec.Compra:15/04/96 Fec.Ult.Control:11/04/96	
Fam.It: _____ Item: _____		CC: _____	
SELECCION DE FAMILIA ACTI			
Linea	Descripcion	CODIGO	DESCRIPCION VALOR
1	UBICACION	F0001	MUEBLES Y UTILES 0.0000
2	CENTRO DE COSTO	F0002	VEHICULOS Y MAQUINAR 2.0000
3	FAMILIA	F0003	EQUIPOS DE COMPUTACI 3.0000
4	VALOR DEL BIEN	F0004	INSTALACIONES 4.0000
5	DOC. REFERENCIA	F0005	HERRAMIENTAS 5.0000
6	AÑOS VIDA UTIL	F0006	INSTALACIONES TELEFO 6.0000
7	FECHA DE COMPRA	F0007	COMPUTACION 7.0000
8	TIPO DE DEPREC.		
9	CODIGO CENTRAL.		
10	ESTADO DEL BIEN		
11	UNIDADES		
<Fin> <Cam-lin> <Mod-act> <Eli-ac>		<ENTER> Selecciona <ESC> Fin	

\* El proceso de cálculo lo definirá el usuario y en el pueden participar todos los conceptos existentes en el maestro y en las tablas de datos auxiliares. Cualquier cambio se puede realizar en las fórmulas para adaptarlas a los nuevos requerimientos o cambios de legislación.

Fin Help		INGRESO DE CALCULOS			
Nro de Calc.: 1 Cod.Calc.: 02400 Comentario:		Flexact U 4.0			
Condicion -----> Parametro :Z Condicion :		Param/Dato Aux. :			
Resultado -----> Parametro :Z0042 x DEPRECIACION					
Linea	Param/Dato Aux.	Operador	Descripcion Param/Dato	Operacion	
1.-	Z0040	/	MESES DEPRECIA.	DIUIDIDO POR	
2.-	Z0020	*	VIDA UTIL RESID	MULTIPLICADO	
3.-	P1000		MLL		
4.-					
5.-					
6.-					
7.-					
8.-					
9.-					
<Fin> <Agrega> <Cambia-lin> <Mod-enc> <Eli-cal>					
<F4> Pantalla Siguiente, <P5> Pantalla Anterior					

### **14.2.3 CONTABILIDAD GENERAL.-**

Permite procesar la Contabilidad General de la empresa, llevar el control de las Cuentas por Pagar, Cuentas por Cobrar, así como también movimientos tipo cartera del personal, socios, empresas relacionadas, etc.

Permite además, la contabilización detallada de los gastos y la obtención de informes por cuentas y sus gastos, gastos y centros de costo.

#### **14.2.3.1 ATRIBUTOS DEL SISTEMA**

- Plan de Cuentas con código estructurable por el usuario, 10 dígitos y cinco niveles.
- Control de las Cuentas Corrientes de Clientes, Proveedores y Personal.
- Manejo de los Centros de Costo de la empresa.
- Consulta de Cuentas por pantalla con saldos mensuales, acumulados y movimientos del mes.
- Consulta y análisis de vencimientos de documentos en cartera.
- Conciliación bancaria.
- Todos los comprobantes contables son definibles por el usuario.
- Control automático de la numeración de comprobantes.
- Consulta en línea de Datos Auxiliares, por código o descripción.
- Provee programas de autodiagnóstico de consistencia de la información.
- Control de acceso de usuarios mediante perfiles.
- Generador de Reportes y Textos.
- Informes totalmente definibles por el usuario.
- Opciones Gráficas.
- Exportación de información a hojas electrónicas, procesadores de palabras y otros lenguajes mediante archivos tipo ASCII.
- Programado en Base de Datos Relacional 4GL.

#### **14.2.3.2 INFORMES**

- Plan de Cuentas.
- Muestra código, descripción y tipos de análisis (atributo) de las cuentas.
- Listados de Cuentas Corrientes.
- Entrega código y nombres de clientes, proveedores, etc.
- Listados de Control.
- Emitidos por rango de numeración y tipo de comprobante, para la validación de información.
- Listado de Comprobantes Faltantes.
- Nomina de todos los comprobantes no procesados
- Libro Diario.
- Listado cronológico de todos los comprobantes ingresados dentro de un rango de fechas.
- Libro Mayor
- Entrega por cuenta los saldos acumulados al mes anterior, los movimientos del mes y los totales acumulados.
- Balance de Comprobación y saldos.

- Indica saldo anterior, movimientos del mes y acumulado de cada subcuenta
- Balance General a 8 columnas del mes y acumulado.
- Balance Tributario a nivel de subcuentas o cuentas de mayor, con información del mes o acumulada del año.
- Informe de Cuenta-Ficha.
- Detalla los movimientos de cuentas tipo cartera clasificándolas por cuenta y el código de cliente o proveedor entregando un total individual y general.
- Vencimientos en cartera.
- Entrega todas las operaciones de cartera ordenadas por cuenta y cortadas a una fecha con periodos de vencimientos.
- Informe de gastos por Centros de Costo.
- Detalla por tipo de gasto las operaciones realizadas por centros de costo, entregando totales por tipo de gasto y centro de costo.
- Informe de Análisis tipo Vendedor-Cliente-Cuenta.
- Muestra el detalle de clientes de cada vendedor o cobrador y las cuentas en las que posee movimientos.
- Generador de Reportes.
- Herramienta que permite hacer informes según selección, permite la exportación de datos
- Conciliación.
- Permite el control, comparación y análisis de todos los movimientos bancarios ingresados al sistema.
- Informes de Conciliación.
- Emite informes detallados sobre todos los movimientos conciliados o sin conciliar por banco.

Fin Help Flexcon U 4.0 INGRESO DE COMPROBANTES

Tipo Comp : I TRASPASOS Número: 3 Fecha: 02/04/96 Estado: U  
 Glosa (G/P): G Desc.: PRUEBA C.STD:

Li. Cuenta	Descripción
1 1101001	CAJA
2 1101001	
TOTALS	

SELECCION DE CUENTA

CODIGO	DESCRIPCION
1000000	ACTIVO
1101000	CAJA
1101001	CAJA
1101002	FILANBANCO
1201000	BANCOS
1201001	PACIFICO
1301000	INVENTARIOS
1301001	MATERIALES DE FERRETERIA
1401001	MOBILIARIO
1501001	CLIENTES

<ENTER> Selecciona <ESC> Fin

<Fin> <Agrega> <Cam-lin> <Bor-lin> Presione <PB> para consultar códigos

\* Permite el ingreso y control de todos los registros contables de su empresa con consulta en línea de las cuentas por código o por descripción.

\* Posee chequeo automático de cuadratura de comprobantes.

\* Mantiene un detallado control de todos los movimientos bancarios, permitiéndole realizar sus conciliaciones bancarias de una manera fácil y rápida.

\* Entrega informes en línea de todos sus bancos, así como de los movimientos que ya han sido conciliados y los que aún no lo han sido.

Fin Help Flexcon U 4.0 CONCILIACION

Cuenta : <1101002 > FILANBANCO  
 Fecha : 01/01/01 Al 30/12/99 Saldo Anterior: 0.00

M	Fecha	Id	N.doc	Cta. Cte.	Debe	Haber
*	02/04/96	PA	2	0	6000.00	0.00
*	02/04/96	PA	4	1300	0.00	800.00
*	02/04/96	PA	5	1300	3000.00	0.00

<ENTER> Marca o Desmarca Documento. <ESC> Fin

\* Permite obtener en forma rápida detallados informes de toda su cartera, ya sea de sus Cuentas por Cobrar o de sus Cuentas por Pagar o, de la situación de los préstamos otorgados y recibidos, si los atributos de sus cuentas lo permiten.

Fin Help Flexcon U 4.0 CONSULTA CUENTA - FICHA

Consulta CUENTA-FICHA Clase : TODOS Moneda : NACIONAL

CUENTA: 1201001 Descripción : PACIFICO

Fecha	Ti	Número	Debe	Haber	Saldo
FICHA : 1200- PACIFICO					
02/04/96	D	1	4,000.00	0.00	4,000.00
02/04/96	D	2	0.00	2,000.00	2,000.00
02/04/96	D	5	0.00	5,000.00	3,000.00 CR
Total FICHA ---->			4,000.00	7,000.00	3,000.00 CR
Total CUENTA ---->			4,000.00	7,000.00	3,000.00 CR

< F5 > Ficha Anterior, <ENTER> Continúa, -> Pantalla Derecha

## **14.2.4 CONTROL DE INVENTARIOS.-**

Permite llevar el control físico y valorizado de los ítems existentes en bodega, y entregar la información operativa y legal sobre corrección monetaria. Considera, además, un control del consumo de las distintas unidades funcionales de la empresa y un control sobre despachos por concepto de servicios.

### **14.2.4.1 ATRIBUTOS DEL SISTEMA**

- Código de artículos alfanumérico, de hasta 15 caracteres de largo, estructurado en tres niveles y definibles por el usuario.
- Actualización de saldos en línea.
- Manejo de 48 bodegas.
- Manejo de lotes y Series.
- Control de niveles de stock mínimo y máximo.
- Valorización del inventario.
- Controla los despachos o ingresos de artículos por consignaciones, prestamos, etc.
- Centralización contable de costos y consumos.
- Registra la toma de inventario manual y emite análisis del mismo.
- Consulta en pantalla de los saldos en una bodega o en todas para un ítem, compras y ventas acumuladas, kardex electrónico con movimientos en orden cronológico.
- Emisión de listas de precios y reajuste de precios de venta.
- Se integra con los sistemas de ventas, pedidos, abastecimientos y contabilidad.
- Definición del tipo de costeo CUP, LIFO, FIFO, Estándar con manejo de doble costeo.
- Control de acceso mediante password.
- Provee programas de autodiagnóstico de consistencia de la información.
- Generador de reportes y Textos.
- Programado el lenguaje de cuarta generación.
- Exportación de datos.

### **14.2.4.2 INFORMES**

- Listado de artículos.
- Entrega una nomina de los artículos ingresados con todos sus atributos.
- Lista de precios.
- Emite una listas de los artículos con sus precios ponderados.
- Listado de Clientes.
- Emite una nomina de los clientes con todos sus datos. Se puede obtener por código o alfabéticamente por zona.
- Listados de Proveedores.
- Entrega una nomina de los proveedores ingresados.
- Informe de costos.
- Indica el saldo y costos de los artículos existentes. Muestra el costo unitario, costo mayor, stock, costo del stock total..
- Informe de inventario físico.
- Entrega un informe con los artículos por bodega, con la opción de imprimir o no el saldo, para la toma de inventario manual.

- Informe de ítems sin movimiento.
- Listado de artículos sin movimiento en un periodo determinado.
- Informe de ítems bajo stock mínimo.
- Emite un informe con los ítems cuyo stock sea inferior al mínimo definido. Muestra stock mínimo, máximo y actual, compras acumuladas
- Mayor auxiliar de existencias
- Entrega por ítem y bodega todos los movimientos de un periodo.
- Informe de gastos por centro de consumo.
- Emite un informe del consumo interno valorizado.
- Informe de corrección monetaria.
- Entrega la corrección monetaria por articulo.
- Informe de productos por lote.
- Indica cantidades recibidas y despachadas.
- Informe de seriales por producto.
- Indica por cada articulo que maneja seriales, las series y la bodega a la que pertenece.
- Emisión de servicios
- Emite un informe de todas las guías de despacho de servicios solo con los movimientos por saldar.
- Servicios por cliente.
- Emite un informe por cliente, ordenado por tipo de servicio para aquellas guías de despacho pendientes.
- Generador de reportes y textos.
- Se imprime la información seleccionada por el usuario en el formato definido.
- Gráficos.
- Permite la generación de gráficos respecto a saldos, costos, compras o ventas acumuladas.

Editar Fin Help Flexinv U 4.0 INGRESO DE ARTICULOS

Cód.Artículo : <FECAR-001 > Serial : N Unidad Med.: KL  
 Descripción...: CLAVOS 1 Ubicación...:  
 Moneda de Comp.: 1 Moneda Fact.: 1 Procedencia: I  
 Pre.Uni.Uta.: 4304.00 Stock Mín: 1000.00 Stock Máx: 10000.00  
 Cod. Impuesto : Com.1 : GALVANIZADOS  
 Unidad Med.Alt.: CJ Factor : 50.0000 Lotes : N  
 Costo Stand.: 0.0000 Costo Stand. Bin. : 0.0000

COMPRAS		VENTAS	
Fecha Ult. C. :	0.00	Fecha U.Ult.U. :	0.00
C. Acumuladas :	0.0000	U. Acumuladas :	0.00
Costo Unit Utl.C.:	0.0000	Precio Ult.U. :	4304.00

S T O C K

Fe.C.U.May:	Mermas Acum:	0.00	C.Uni.May :	0.0000	
Costo:	0.0000	Stock Total:	0.0000	Cos.Stock:	0.0000

MONEDA ADICIONAL

Costo:	0.0000	C.U.U.Com:	0.0000	C.U.May.:	0.000
--------	--------	------------	--------	-----------	-------

<F9> Consulta saldos en Bodega

- \* Mantiene un maestro de artículos con datos estadísticos tanto en compras como ventas y los saldos de 48 bodegas en línea.
- \* Trabaja con todos los métodos de costeo ( LIFO, FIFO, Promedio, Estándar).

- \* Mantiene un kárdex electrónico, con el detalle físico y valorizado de todos los movimientos de bodega.
- \* Puede obtener el kárdex para un ítem o grupo de ítemes.
- \* Los movimientos de compras y ventas se registran en línea.

Fin Help Flexinv U 4.0 LISTADO DE MAYOR AUXILIAR

FECAR-000 FERRETERIA FECA-000 CARPINTERIA  
 ÍTEM: FECA-003 TURCAS Saldo Inicial: 0.00

TD	Fecha	Bod	Mun.Doc	Entrada	Salida	Saldo	P.U.Compra
P/E	11/03/96	1	1	12.00	0.00	12.00	120.0000
U/C	11/03/96	1	1	0.00	2.00	10.00	0.0000

<ENTER> Continúa, <ESC> Fin, -> Pantalla derecha.

Fin Help INGRESO DE GUIAS DE DESPACHO DE SERVICIOS

Flexinv U 4.0

Número : < 1 > Fecha : 11/03/96 Cód.Cliente : 1000-  
 Sr(es) : TOGEN C.A Direc: CAMILO DESTRUJE 207 Y ELOY ALP  
 T.Serv : 1 CONSIGNACIONES B.Dest.: 4 DE SERVICIOS B.Orig.: 1 PRINCIPAL

L1	Código	Descripción	Unidad	Cantidad
1	FECAR-003	TURCAS	KL	5.00
2	PICOM-001	LATEX AZUL	UN	5.00
3	PICOM-002	LATEX ROJO	UN	5.00
4	PIGLI-001	OLEO BLANCO	UN	5.00
5	PIGLI-002	OLEO ROJO	UN	5.00
6				
TOTAL :				25.00

<Fin> <Agrega> <Cam-lin> <Bor-lin> <Mod-doc> <Eli-doc> <Imp-doc>

<F4> Pantalla Siguiente, <F5> Pantalla Anterior

- \* Mantiene un control sobre despachos o ingresos de ítemes por concepto de servicios tales como consignaciones, alquiler, prestamos, etc., permitiendo llevar un seguimiento por cliente o ítem.

## **14.2.5 CONTROL DE PEDIDOS.-**

Provee la información necesaria para llevar un estricto control de los productos solicitados o ya vendidos a los clientes, y que están pendientes de entrega.

Constituye, además, una excelente herramienta de análisis de la producción o compra, a través de matrices de resúmenes de productos pendientes. Permite planificar el despacho con la ayuda de matrices de despacho por producto, las que entregan una visión completa de los pedidos que involucran a un producto.

### **14.2.5.1 ATRIBUTOS DEL SISTEMA**

- Código de artículos alfanumérico, de 15 caracteres de largo, estructurado en tres niveles y definibles por el usuario
- Emisión de las guías de despacho computacionales.
- Manejo de lotes y series.
- Se integra a los sistemas de inventarios, ventas y contabilidad.
- Registro de los clientes con todos los datos básicos, crédito máximo, vigencia del crédito, compras del mes y acumuladas, comentarios, etc.
- Provee programa para generar por pantalla el formato de la guía de despacho computacional.
- Permite consultar por pantalla los pedidos pendientes por artículo y por los clientes y una matriz resumen de pedidos pendientes.
- Actualización de saldos en línea si esta integrado con el sistema de inventarios.
- Control de acceso mediante password definible.
- Provee programa de autodiagnóstico de información.
- Generador de reportes.
- Opciones gráficas.
- Traspaso de información a matrices de calculo y editores de texto.
- Programado en lenguaje de cuarta generación.

### **14.2.5.2 INFORMES**

- Listado de artículos.
- Entrega una nómina de los artículos con todos sus atributos.
- Listado de clientes.
- Emite una nomina de los proveedores con todos sus datos. Se puede obtener por código o alfabéticamente y agrupados por zona.
- Listado de precios.
- Emite listas de precios de los artículos. Estos pueden ser precio contado, 30, 60 días o distribuidor, etc., según el parámetro ingresado.
- Listado de notas de pedido.
- Entrega las notas de pedido ingresadas al sistema. Se pueden emitir por rango de folios.
- Listado de control de guías de predespacho.
- Emite un listado de los predespachos ingresados al sistema y su objetivo es permitir la validación de los datos.
- Resumen de productos pendientes.

- Emite un informe analítico con el estado de cada uno de los productos. Indica los pedidos pendientes hoy, a 30 días y mas de 30 días, y las cantidades pedidas, despachadas pendientes, ordenadas y por ordenar.
- Matriz de productos pendientes.
- Muestra por pantalla los pedidos pendientes por subfamilia de productos.
- Informe de productos por lotes.
- Informe de seriales por producto.
- Pedidos pendientes por cliente.
- Entrega un informe exhaustivo con los pedidos aun no satisfechos por cada cliente. Indica el numero y fecha del pedido, código y descripción del producto, cantidades pedidas, despachadas pendientes y fecha de entrega.
- Pedidos pendientes por producto.
- Emite un informe con todos los pedidos pendientes por producto. Indica el numero y fecha del pedido, cliente, cantidad solicitada, cantidad despachada y cantidad
- Informe de artículos por lotes.
- Informe de seriales por producto.
- Cuenta Corriente de clientes.
- Permite la consulta por pantalla de una cuenta corriente. Muestra todas las facturas y documentos con saldo por tipo de documento y saldo total del cliente.
- Informes Propios.
- Generador de reportes.
- Gráficos.

Fin Help Flexped U 4.0 INGRESO DE NOTAS DE PEDIDOS

N.Ped. : 5 Fecha : 10/04/96 O/C : 0 Id. : 1 FACTURA  
 Cliente: 1000 Sr(es) : FLEXSOFT  
 C/Pago : 1 CONTADO Ucto: 10/04/96 Vend. : 1 JUAN P. xCom: 5.00  
 Moneda : 1 SUCRES Paridad: 1.0000 Anal.Uta.: 1 UTAS. X MAYOR  
 L/Prec : 1 PVP Guia Std.: Cant:

Li	Codigo	Descripcion	Un	Cantidad	P.Unitario x +/-	Entrega
1	FECAR-001	CLAVOS 1"	UN	10.00	300.00	10/04/96
2	FECAR-002	MARTILLOS	UN	10.00	10000.00	10/04/96
				TOTALES :	20.00	103000.00

Glosa : Aprobación : 0

<Fin> <Agrega> <Cam-lin> <Bor-lin> <Mod-doc> <Eli-doc>  
 <F4> Pant.Siguiente, <F5> Pant.Anterior, <F2> Pant.Desc/Rec., <F9> Pant.Crédito

\* Permite ingresar y emitir notas de pedidos a las cuales se asocian condiciones de pago, lista de precios, vendedor, moneda, tipo de cambio, así como también un análisis adicional definible por el usuario. Provee autorización de pedidos para el correspondiente despacho.

\* Emite informes de pedidos pendientes por clientes, artículos y análisis adicional. Pudiendo de esta manera llevar un control de los productos que están en "Back Order".

Fin Help Flexped U 4.0 PEDIDOS PENDIENTES POR CLIENTES

Cod. Cliente ( 1003- ) Sigla : PINTURAMA

Pedido	Fecha	Código	Descrip.	Cant.Ped.	Cant.Pdte.	Fecha Ent
6	11/04/96	FEPIN-001	PINTURA G	50.00	50.00	11/04/96
6	11/04/96	FEPIN-002	PINTURAS	100.00	100.00	11/04/96
6	11/04/96	FEPIN-003	PINTURA G	100.00	100.00	11/04/96

<ENTER> Continúa, <ESC> Fin

\* Se pueden configurar artículos en base a una composición definible por el usuario pudiendo de esta manera armar paquetes promocionales y nuevos productos terminados dando la facilidad de poderlos desensamblar.

Fin Help Flexped U 4.0 INGRESO DE CONFIGURACIONES

Codigo de Producto: FECAR-010 JUEGO CARPINTERO PEQUEÑO  
 Glo1: PROMOCION ESPECIAL DE LIQUIDACION PARA CARPINTEROS  
 Glo2:  
 Glo3:

Li	Codigo	Descrip.	Un	Cantidad
1	FECAR-001	CLAVOS 1"	UN	100.00
2	FECAR-003	TORNILLOS	UN	100.00
3	FECAR-002	MARTILLOS	UN	1.00
4	FECAR-004	SIERRAS	UN	1.00

<Fin> <Agrega> <Cam-lin> <Bor-lin> <Mod-doc> <Eli-Doc>  
 <F4> Pantalla Siguiente, <F5> Pantalla Anterior

## **14.2.6 REMUNERACIONES.-**

Permite mantener actualizada la información de los empleados y obreros de una empresa. Realiza los procesos de calculo de sueldos y salarios, emite la liquidaciones de pagos y cheques computacionales. Entrega diversos reportes estándares y además incluye un generador de reportes.

Su diseño es parametrizado, por lo que cada usuario puede definir la estructura de la base de datos del personal..

Dispone de campos alfanuméricos, numéricos, fechas y de resultado de procesos de calculo. Permite la definición de fórmulas para el calculo de los haberes y descuentos. Además maneja prestamos a trabajadores y realiza la centralización contable si esta integrado con Contabilidad General.

Tiene la facilidad de apoyarse en ventanas de ayuda para la consulta de códigos y tablas y le permite la captura de datos en forma automática, utilizando diferentes formas de ordenamiento de la información a consultar o capturar como: el ordenamiento alfabético, por rango de códigos o general, evitando tener que abandonar la opción que se esta operando.

### **14.2.6.1 ATRIBUTOS DEL SISTEMA**

- Toda la información esta centralizada en una base de datos que contiene la información del personal.
- El sistema permite que el usuario defina los datos básicos del trabajador, los conceptos de haberes y descuentos.
- Permite que cada empresa defina sus propias fórmulas de calculo de remuneraciones, definiendo previamente los parámetros, haberes fijos y variables, descuentos fijos y variables, constantes numéricas y procesos con valores históricos.
- Manejo paramétrico de tablas.
- Emite formularios para la entrada de datos al sistema.
- Emite cheque en formulario continuo.
- Emite boleta de liquidación y libro de remuneraciones.
- Emite la planilla del I.E.S.S.
- Se Integra con Contabilidad General, sistema al cual le transfiere un asiento de centralización contable.
- Permite consultar liquidaciones por pantalla.
- Manejo de información anual.
- Control de empleados activos e inactivos.
- Permite el control de honorarios.
- Emisión de Certificados paramétricos (contratos, finiquitos, otros).
- Definición de planillas por el usuario.
- Permite mantener fichas del personal, (definición de datos a solicitar).
- Permite la inclusión de datos en el sobre de pago e informes especiales.
- Permite definir informes especiales en base a los conceptos existentes.
- Provee un generador de reportes y textos.
- Provee un programa de opciones gráficas.
- Permite comprimir letra para utilizar impresoras de carro angosto.
- Provee programa de autodiagnóstico de la información.

- Permite la exportación de datos a matrices de calculo y editores de texto.
- Programado en lenguaje de cuarta generación.

#### **14.2.6.2 INFORMES**

- Listado de datos fijos del personal.
- Listado de estructura del archivo maestro.
- Listado del proceso de calculo.
- Listado de Datos Auxiliares.
- Listado de la ficha del personal.
- Impresión de formularios para el ingreso de datos.
- Libro de Remuneraciones.
- Boleta de liquidación.
- Distribución de billetes.
- Emisión de cheques.
- Informe de cheques emitidos.
- Emisión de informes especiales.
- Emisión de informes Propios

\* El sistema permite al usuario definir todos los conceptos, variables, fórmulas, datos asociados e informes del personal utilizando maestros y tablas. De esta manera la adaptación del modulo a las necesidades de la empresa son amplias.

Fin Help		Flexsue U 4.0		LISTADO ESTRUCTURA DEL MAESTRO			
COD.	DESCRIPCION	TIPO DATO	TIPO VAL.	RAIZ COD.	RANGO INICIAL	RANGO FINAL	PERIODO
Z001	CATEGORIA	F	D	T	1.00	0.00	P
Z002	CENTRO COSTO	F	D	C	1.00	0.00	P
Z003	SEXO	F	D	S	1.00	0.00	P
Z004	TIPO TRABAJADOR	F	D	Q	1.00	0.00	P
Z005	SUELDO BASE	F	M		0.00	1000000.0	P
Z006	CARGAS NORMALES	F	E		0.00	20.00	P
Z007	CARGAS INVAL.	F	E		0.00	20.00	P
Z008	ACCESO COLACION	F	D	B	1.00	0.00	P
Z009	ACCESO MOVILIZ.	F	D	B	1.00	0.00	P
Z010	ACCESO GRATIF.	F	D	B	1.00	0.00	P
Z011	PROMEDIO TRIMES	F	E		0.00	9999999.0	P
Z013	REGIMEN PREVIS.	F	D	U	1.00	0.00	P
Z014	COM TOPE PREU.	F	D	B	1.00	0.00	P
Z015	INST. PREVISIONL	F	D	A	1.00	0.00	P
Z016	% AD. 60 U.F.	F	M		0.00	100.00	P
Z017	% AD. 120 U.F.	F	M		0.00	100.00	P

<ENTER> Continúa, <ESC> Fin

Fin Help		Flexsue U 4.0		INGRESO DATOS FIJOS PERSONAL	
COD.EMP.: 1		NOMBRE: PEREZ JUAN		COD.LEGAL: 91229344	
FECHA INC.: 12/02/94		FECHA TERM.:		FECHA MAC.: 02/02/48	
LINEA	DESCRIPCION	VALOR	DATO AUXILIAR		
1	CATEGORIA	2.00	SALARIO MENSUAL (OBRERO)		
2	CENTRO COSTO	1.00	ADMINISTRACION CENTRAL		
3	SEXO	1.00	MASCULINO		
4	TIPO TRABAJADOR	1.00	EMPLEADO (F)		
5	SUELDO BASE	243000.00			
6	CARGAS NORMALES	2.00			
7	CARGAS INVAL.	0.00			
8	ACCESO COLACION	2.00	NO	(F)	
9	ACCESO MOVILIZ.	2.00	NO	(F)	
10	ACCESO GRATIF.	2.00	NO	(F)	
11	PROMEDIO TRIMES	2.00			
12	REGIMEN PREVIS.	1.00	REG. ANTIGUO Y FONASA (F)		

<Fin> <Cam-lin> <Mod-emp> <Eli-emp> <flc-emp> <Act-emp> <Des-emp>  
 <F4> Pantalla Siguiente, <F5> Pantalla Anterior, <F2> Datos Alfanuméricos

\* El ingreso de datos del personal esta definido según la estructura dada al maestro. Esta información básica sumada a la información generada para el rol del mes servirá para alimentar al proceso de calculo de las remuneraciones con un detalle de los haberes, descuentos y valor a pagar.

\* El proceso de calculo lo define el usuario y en el pueden participar los concepto definidos en el maestro, tablas de datos auxiliares, variables y valores históricos acumulados que permitirán obtener el rol de pagos del personal.

Fin Help		Flexsue U 4.0		INGRESO DE CALCULOS	
Nro de Calc. : 1		Cod.Calc. : 05020		Comentario : HORAS EXTRAS	
Condicion : Si Parametro Z001		es <<		que P033	
		CATEGORIA		MEMOR TRES	
Tipo Cálculo : C		Resultado : Z008		PAS01	
		Rango Historico :			
Linea	Variable	Descripcion	Funcion Histor.	Operador	
1.-	Z005	SUELDO BASE		/	
2.-	P060	TREINTA		/	
3.-	P058	VEINTIOCHO		/	
4.-	P005	HRS CALCULO - HRS EXTRAS		/	
5.-					
6.-					
7.-					
8.-					
9.-					

<Fin> <Agrega> <Cambia-lin> <Mod-enc> <Eli-cal>  
 <F4> Pantalla Siguiente, <F5> Pantalla Anterior

## **14.2.7 TESORERÍA.-**

Provee la información necesaria para un control detallado del manejo operativo de los recursos financieros de la empresa.

Constituye una excelente herramienta de seguimiento y análisis de las tareas de cobranza. Permite además, un completo control de los ingresos y egresos, confección de flujos de caja semanales o mensuales y una manutención detallada de información de los movimientos de los bancos con la conciliación bancaria incorporando herramientas como la captura de datos del estado de cuenta desde medios magnéticos.

### **14.2.7.1 ATRIBUTOS DEL SISTEMA**

- Sistematización de las actividades de cobranza.
- Emisión de cartas de cobranza de acuerdo al atraso de la deuda.
- Emisión de documentos tipo Letra o Pagarés.
- Integración de las actividades del cajero con el sistema de contabilidad mediante la generación automática de comprobantes.
- Emisión de flujos de caja semanal y mensual.
- Control y preparación de pagos de acuerdo a criterios y necesidades de la empresa.
- Emisión automática de cheques y ordenes de pago.
- Conciliación bancaria.
- Provee programas de definición de formatos de impresión de cheques, cartas de cobranza, letras y comprobantes.
- Provee programa de autodiagnóstico de información.
- Generador de reportes.
- Opciones gráficas.
- Traspaso de información a matrices de calculo y editores de texto.
- Programado en lenguaje de cuarta generación.

### **14.2.7.2 INFORMES**

- Tabla de flujos de caja.
- Emite un informe de los flujos de caja definidos en el sistema junto a los atributos asociados a cada nivel del flujo.
- Documentos sin actividad de cobranza.
- Emite un informe que muestra los documentos vencidos sin actividad de cobranza agrupados por cliente o por análisis en un periodo determinado.
- Informe de control de cobradores.
- Emite un informe que permite realizar un seguimiento de las actividades de los cobradores de la empresa.
- Informe de estado de la cobranza.
- Entrega un informe que agrupa las actividades de cobranza por causas de no pago de cada documento.
- Resumen de caja.

- Emite un informe resumen de las cuentas tipo caja, globalizando en el mismo, los totales de movimientos registrados para dicha cuenta en un periodo determinado.
- Consulta de vencimientos de documentos.
- Emite un informa que muestra los documentos vencidos o por vencer a una fecha de corte determinada. El informe realiza un análisis de la composición de los saldos de dicho documento dentro de un flujo ingresado como parámetro. Los documentos pueden ser agrupados por análisis adicionales.
- Estadísticas de ingresos.
- Emite estadísticas de los movimientos de las cuentas de ingresos dentro de un periodo, agrupados por cobrador, de manera cronológica.
- Informe de letras.
- Emite un listado de control de las letras ingresadas, ordenadas secuencialmente.
- Flujo de caja.
- Estos informes muestran los movimientos de caja semanales y mensuales de acuerdo al nivel de flujo seleccionado. Se muestra el saldo inicial, los saldos de cada uno de los niveles del flujo y el saldo disponible.
- Nominas de pagos.
- Emite un informe que indica los pagos pendientes de realizar en un periodo ingresado por el usuario, los totaliza por proveedor. Por cada documento se muestra el total, el total pagado, el saldo y el valor a pagar.
- Emisión de pagos.
- Emite un listado con los pagos realizados en un periodo seleccionado, totalizados por proveedor.
- Informes de Conciliación Bancaria con todos los movimientos de las cuentas en bancos.

Editar Fin Help Flexcash U 4.0 SEGUIMIENTO DE COBRANZA

Cuenta : 1118002 LETRAS POR COBRAR  
 Cliente : 2000- FERRISARIATO Tipo: 1 FACTURA Nro: 5555  
 Moneda : 1 SUCRES Paridad : 1.00 An.Adic: 0  
 Contacto: Teléfono: Ucto :08/06/96 Mora: 3  
 Monto : 50000.00 Abono : 0.00 Saldo : 50000.00  
 Monto Ad: 49751.24 Abono Ad: 0.00 Saldo Ad: 49751.24

Cobrador : 2 PABLO ALCIVAR  
 Fecha Contacto : Actividad :  
 Fecha Próx Act. : Próx.Act. :  
 Obs.: Causa No Pago: 1 SIN PROBLEMA  
 Certeza: C (N/E/C) Fecha Pago: 15/06/96 Monto : 50000.00  
 Pago en moneda : 1 SUCRES Paridad : 1.0000

F.Cont.	Actividad	Próx.Activ.	F.Próx	Observaciones
11/06/96	RECOGER DI	LLAMAR POR	15/06/96	LLAMAR AL POMO 556396

<F8> Consulta códigos, <F4> Documento siguiente, <F5> Documento anterior.

\* Permite mantener un control detallado de la cobranza documento a documento, de las actividades realizadas y por realizar de cada cobrador. Permite además utilizar esta información en la generación de los flujos de ingresos y egresos.

\* Facilita la función de caja, al utilizar en la generación de comprobantes de ingresos Operaciones predefinidas en las cuales el cajero no manipula cuentas contables, evitando así errores en la digitación y agilizando la recaudación de dinero.

Fin Help Flexcash U 4.0 INGRESO DE DOCUMENTOS

Tip.Ingreso:I INGRESO Comp.Número: 10 Cob: 1 JUAN SOLI Fecha:11/06/96  
 Glosa (G/P):G Desc. : PRUEBA DE INGRESO  
 Moneda : 1 SUCRES

Lin.	Op.	Descrip	Ctac	Monto
1	COB	COBRANZAS	64	00000.00
2	COB	COBRANZAS	62	00000.00
3	COB	COBRANZAS	60	50000.00
4	CAJ	CAJA GENERAL		50000.00
5	CAJ			

SELECCION DE OPERACIONES

CODIGO	DESCRIPCION	Monto
CAJ	CAJA GENERAL	50000.00
CJ2	CAJA CON DETALLE	50000.00
COB	COBRANZAS	50000.00

<Fin> <Agrega> <Can-lin> <Bor-lin> <ENTER> Selecciona <ESC> Fin <P-Pla>

Presione <F8> para consultar códigos

Editar Fin Help Flexcash U 4.0 PREPARACION DE PAGOS

Cuenta : 2103001 FACTURAS POR PAGAR  
 Ctacte. : 1000 FLEXSOFT  
 Tipo Documento : 1 FACTURA Núm. Docto : 5555  
 Moneda de Pago : 1 SUCRES Tipo Cambio: 1.0000  
 Orden de Pago : N Saldo Docto: 50000.00 SUCR

Valor Documento : 50000.00  
 Valor Pagado : 0.00  
 Saldo : 50000.00  
 Desc./Rec. 1 : 2 RETENCION 1 x 1.00 5000.00  
 Desc./Rec. 2 : x  
 Desc./Rec. 3 : x  
 Valor a Pagar : 50500.00

<Fin> <Mod-Doc> <Imprime> <Varios-Ch.>

Presione <F8> para consultar códigos

\* Permite la preparación de pagos en base a la información del sistema contable, el usuario escoge los documentos, el valor a pagar, las retenciones del pago, emitiendo el cheque y la correspondiente retención. Los formatos de los de impresión son definidos por el usuario.

## **14.2.8 CONTROL DE VENTAS.-**

Provee la información necesaria para llevar el control de los documentos de ventas emitidos durante un mes.

Permite además disponer de información rápida y veraz acerca de los clientes y su comportamiento, y entrega informes exhaustivos acerca de la gestión de ventas de la compañía.

### **14.2.8.1 ATRIBUTOS DEL SISTEMA**

- Código de artículos alfanumérico, de hasta 15 caracteres de largo, estructurado en tres niveles y definibles por el usuario.
- Emisión de facturas computacionales en línea y/o batch.
- Se integra con los sistemas de inventarios, contabilidad y pedidos
- Manejo de lotes y Series.
- Registro de los Clientes con todos los datos básicos, crédito máximo, vigencia del crédito compras del mes y acumuladas, etc.
- Emisión del libro de ventas por sucursal.
- Permite la anulación de documentos.
- Centralización contable.
- Provee programa para generar por pantalla el formato de documentos.
- Consulta de las compras históricas de los clientes de los últimos doce meses. Si esta integrado al sistema de contabilidad, muestra además la ficha del cliente con detalle de documentos.
- Emisión de listas de precios y reajuste de precios de venta.
- Estadísticas de ventas por producto, cliente, zona, vendedor.
- Facturación multipágina y por sub-familia.
- Control de acceso mediante password.
- Provee programas de autodiagnóstico de consistencia de la información.
- Generador de reportes y Textos.
- Programado el lenguaje de cuarta generación.
- Exportación de datos.

### **14.2.8.2 INFORMES**

- Listado de artículos.
- Entrega una nomina de los artículos ingresados con todos sus atributos.
- Lista de precios.
- Emite una listas de los artículos con sus precios ponderados.
- Listado de Clientes.
- Emite una nomina de los clientes con todos sus datos. Se puede obtener por código o alfabéticamente por zona.
- Listados de Control y de correlatividad.
- Para el control de los documentos ingresados y los faltantes.
- Libro de Ventas y Servicios.
- Emite el libro de ventas por sucursal en orden cronológico.
- Informe selectivo de clientes.

- Permite obtener diversos tipos de listados con información de los clientes. Permite seleccionar según fecha de última venta, zona y volúmenes de venta.
- Informe de comisiones de vendedores.
- Listado de todas las ventas por vendedor indicando los documentos, % de comisiones y el valor.
- Estadísticas de ventas por producto.
- Entrega a nivel de familia, subfamilia o ítem, las ventas en unidades físicas, valorizadas a precio de venta y costo promedio, márgenes, descuentos, etc.
- Estadísticas de ventas por cliente.
- Entrega por zona y cliente las cantidades vendidas durante un periodo indicando márgenes y descuentos.
- Estadísticas de ventas por vendedor.
- Entrega por vendedor, a nivel de familia, subfamilia o ítem, las ventas en unidades físicas entregando márgenes, etc.
- Estadísticas de ventas por local.
- Entrega por local a nivel de familia, subfamilia o ítem, las ventas en unidades físicas, valorizadas, indicando márgenes y descuentos.
- Informe de productos por lote.
- Indica cantidades recibidas y despachadas.
- Informe de seriales por producto.
- Indica por cada artículo que maneja seriales, las series y la bodega a la que pertenece.
- Generador de reportes y textos.
- Se imprime la información seleccionada por el usuario en el formato definido.
- Gráficos.
- Permite la generación de gráficos a partir de las estadísticas de ventas.

Fin		Help		Flexven U 4.0		INGRESO DE GUIAS DE DESPACHO	
Guía :	1002	Fe:	01/04/96	O/C:	0	Id:	1 FACTURA Cli: 1001
Sr(es) :	EL PINTOR FERRETERIA						
Vend. :	1 JUAN PEREZ %Com: 1.00 Bodeg: 1 PRINCIP Local: 1 MATRIZ						
Moneda :	1 SUCRES Paridad: 1.0000 Anal.Uta.: 1 MAYORISTA						
L/Prec :	1 P.U.P. Tip.Cli: 1 Guia Std.: Cant:						
Li	Codigo	Descrip.	Un	Cantidad	P.Unitario	x+-	Valor DO
1	FECA-003	TURCAS	KL	2.00	120.00		240.00
2	FECA-002	TORNILLOS	CT	2.00	120.00		240.00
3	FEPL-003	CODO 2"	CA	2.00	138000.00		276000.00
4	FEPL-001	CAMERIA 2	DO	1.00	2400.00		2400.00
5	FECA-002	TORNILLOS	MI	2.00	1200.00		2400.00
6	FECA-001	CLAVOS 1	CJ	1.00	5000.00		5000.00
7	PICOM-001	LATEX AZU	DO	1.00	96000.00		96000.00
Glosa:							SUBTOTAL: 2887880.00
<Fin> <Agrega> <Cam-lin> <Bor-lin> <Mod-doc> <Eli-doc> <F4> Pant.Siguiente, <F5> Pant.Anterior, <F2> Pant.Desc/Rec., <F9> Pant.Credito							

\* Emite facturas computacionales las mismas que rebajan el inventario en línea y permiten, además asociar condiciones de pago, vendedores, lista de precio, local, zona, detallar la forma de pago, así como también un análisis adicional definible por el usuario.

\* Emite estadísticas de las ventas mensuales y acumuladas de sus clientes, con diferentes criterios de selección.

\* Además estadísticas por producto, local, vendedor y análisis adicional, todas las cuales pueden ser obtenidas en el periodo que estime el usuario.

Fin		Help		Flexven U 4.0		IMPORTE SELECTIVO DE CLIENTES	
Zona	Cod.Cli.	Nombre	Ult.Venta	Uta.Annual	Uta- Enero	Uta-Febrero	
1	1000	TOGEN C.A	01/04/96	1,206.00	0.00	0.00	
2	1001	EL PINTOR FERRETERIA	01/04/96	5,648,360.00	0.00	0.00	
4	1002	VERA FERRETERIA	01/04/96	7,388,677.00	0.00	0.00	
<ENTER> Continúa, <ESC> Fin, -> Pantalla derecha.							

Fin		Help		Flexven U 4.0		LISTADO DE PRECIOS	
CODIGO	Descripcion	Un	Mon	Precio	Uta.		
FE000-000	FERRETERIA						
FECA-000	CARPINTERIA						
FECA-001	CLAVOS 1	KL	SUC	100.00			
FECA-002	TORNILLOS	CT	SUC	120.00			
FECA-003	TURCAS	KL	SUC	120.00			
FECA-004	GRAPAS	UN	SUC	90.00			
FEPL-000	PLOMERIA						
FEPL-001	CAMERIA 2	UN	SUC	2000.00			
FEPL-002	LLAVE DE AGUA	UN	SUC	3400.00			
FEPL-003	CODO 2"	UN	SUC	2300.00			
PIC00-000	PINTURAS						
PICOM-000	PINTURAS CONDOR						
PICOM-001	LATEX AZUL	UN	SUC	8000.00			
PICOM-002	LATEX ROJO	UN	SUC	2000.00			
PICOM-003	LATEX BLANCO	UN	SUC	0.00			
PIGLI-000	PINTURAS GLIDDEN						
PIGLI-001	OLEO BLANCO	UN	SUC	0.00			
<ENTER> Continúa, <ESC> Fin							

\* Emite listas de precios para un grupo de artículos o todo el inventario. Se pueden listar con un porcentaje de ajuste sin alterar el precio base.

\* Maneja listas de precio por producto o por un factor de conversión.

### **14.3 PROPUESTA TECNOLÓGICA.**

La finalidad que persigue esta propuesta es la de automatizar todos los procesos operativos de la empresa, eficientizar el manejo administrativo y de servicios al cliente, obtención de un alto control de los activos de la compañía, optimización de la calidad de los servicios de despacho de mercadería, mejoramiento del control y manejo de la fuerza de ventas, y, que la alta administración tenga un conocimiento real y completo del estado económico y funcional de la empresa. Una vez obtenido la implantación de los sistemas transaccionales proponemos la elaboración de un sistema de información ejecutivo SIE, que agilite y disminuya el tiempo que se utiliza en la toma de decisiones.

La compañía cuenta con un sistema transaccional, que como se comentó anteriormente esta en una fase de implantación, sin embargo se han presentado demasiados problemas, algunos descritos en el capítulo de antecedente tecnológico, que han impedido la total puesta en marcha de los módulos instalados.

Debido a la gran cantidad de problemas que presentan los módulos instalados, creemos que es necesario que se realice un exhaustivo análisis técnico de la aplicación, para determinar la magnitud de los problemas de sistemas que tiene la aplicación y evaluar el costo que significaría culminar la instalación de los módulos incompletos. Por otro lado si se amerita según el costo de la finalización de los sistemas, debemos evaluar alternativas de soluciones que existen en el mercado. Con todas estas investigaciones podríamos determinar si es mas costoso económicamente y en recursos de la empresa, el comprar una nueva aplicación o invertir en completar la ya existente. Al evaluar las alternativas del mercado debemos mirar que la nueva aplicación no mantenga las mismas dependencias de proveedores o errores de sistemas.

Finalmente de acuerdo a lo expuesto proponemos las siguientes soluciones:

- 1. Conclusión de la implementación de los sistemas actuales.**
- 2. Análisis y diseño de un sistema de información ejecutivo para la toma de decisiones.**

#### **14.3.1 CONCLUSIÓN DE LA IMPLANTACION DE LOS SISTEMAS ACTUALES.**

Para realizar la implantación total de los módulo de la aplicación actual planteamos que se realicen las siguientes actividades:

1. Análisis y evaluación técnica de los módulos actuales. Determinar si la aplicación tiene problemas de inconsistencia e integridad de datos, si las validaciones de datos protegen los errores de ingreso de la información al sistema. Analizar si los sistemas satisfacen y cubren el total de los requerimientos operativos y los objetivos de la empresa.
2. Evaluar y elaborar un informe de los costos que se necesitan incurrir en el proyecto de implantación total de los sistemas actuales.

3. Evaluar y elaborar un informe de costos de las alternativas de soluciones de sistemas transaccionales que existen en el mercado.
4. Comparar los costos de implantación de los sistemas y el de adquirir una nueva aplicación que satisfaga las necesidades operativas de la empresa.
5. De acuerdo a los costos seleccionar la mejor alternativa de solución para la empresa.
6. Desarrollar un plan de implantación de la solución escogida.

### **14.3.2 ANÁLISIS Y DISEÑO DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN EJECUTIVO PARA LA TOMA DE DECISIONES.**

Una vez que la empresa ha realizado la primera etapa de implantación tecnológica y se encuentre en una fase de automatización alta en la que los sistemas transaccionales estén funcionando en su totalidad y libre de errores, consideramos la propuesta de crear un sistema ejecutivo para agilizar la toma de decisiones.

#### **14.3.2.1 INFORMACIÓN GENERAL**

El sistema de gestión para ejecutivos es un Sistema orientado a los Ejecutivos encargados del área estratégica de la gestión administrativa de la empresa.

Información basada en grandes volúmenes de papel, gráficos, complejos, extensos cálculos matemáticos y un sin número de observaciones y sugerencias, es la aventura que, día a día, vive el empresario que desea acercarse a la realidad y desarrollo de su compañía.

El sistema de gestión para ejecutivos ha sido creado para cambiar esta realidad en la organización y optimizar el trabajo de los hombres de negocios. Ha sido diseñado bajo el concepto de EIS (*EXECUTIVE INFORMATION SYSTEM*), que viene a revolucionar el ámbito de la informática y consiste, básicamente, en permitir acceder y evaluar la información mas relevante o critica de la empresa, de lo general a lo particular, aliviando, así, el trabajo de los altos mandos.

El sistema de gestión para ejecutivos permite mejorar la certidumbre en la toma de decisiones, aumentar las utilidades y optimizar los recursos financieros. En general, mejora y hace eficiente la planificación, organización y control de la administración de la empresa.

#### **14.3.2.2 CARACTERÍSTICAS MAS IMPORTANTES**

##### **MODELO DE GESTIÓN**

El sistema de gestión para ejecutivos permite modelar el estilo de gestión de la empresa, facilitando el manejo y acceso a la información. Se integra con los sistemas de información administrativas de la empresa, importando los datos relevantes para el análisis y control de gestión.

Puede importar información, en archivos texto, desde cualquier base de datos.

## **PROYECCIONES FINANCIERAS**

El sistema de gestión para ejecutivos permite manejar los distintos presupuestos operacionales y financieros de una empresa, sirviendo como elemento de planificación y control de su funcionamiento, en función al plan que se haya elaborado. Los presupuestos son generados considerando variables internas y externas de la organización, manteniendo información histórica de periodos anteriores. A partir del presupuesto, se obtiene un flujo de caja proyectado que permite analizar la factibilidad económica de la empresa.

## **ANÁLISIS FINANCIERO**

El sistema de gestión para ejecutivos genera los estados financieros y los presenta en distintos formatos y niveles de agrupación de la información.

Maneja diversos instrumentos para medir la capacidad financiera de la organización, incluyendo:

- Análisis Horizontal;
- Análisis Vertical;
- Ratios Financieros;
- Puntos de Equilibrio;
- Análisis de Exposición al Riesgo;
- Estados de Cambio de la Posición Financiera; y
- Variaciones del Capital de Trabajo.

## **CONTROL FINANCIERO**

El sistema de gestión para ejecutivos es capaz de medir que tan eficiente ha sido la administración en la ejecución del presupuesto, detectando las desviaciones. Permite, por tanto, averiguar las causas y tomar las medidas correctivas oportunamente.

Entrega un análisis acumulado y detallado de la información de control, comparando el presupuesto con los saldos contables, mostrando -con la ayuda de un semáforo-, el comportamiento de cada cuenta o grupo de cuentas, ya sea por departamento, Centro de Negocios o, simplemente, de toda la organización.

### **14.3.2.3 PRINCIPALES INFORMES**

El sistema de gestión para ejecutivos tiene incorporado un poderoso generador de reportes que permite al usuario diseñar los informes que sean necesarios para su gestión, aparte de los que el sistema incorpora como estándares, entre los cuales están:

- Informe de Proyecciones
- Balance Proyectado

- Estado de Resultados Proyectado
- Análisis Vertical Proyectado
- Flujo de Caja Proyectado
- Financiamiento de Capital de Trabajo Proyectado
- Balance General
- Estado de Resultados
- Análisis de Exposición al Riesgo
- Informes de Ratios
- Punto de Equilibrio
- Estado de Cambios de la Posición Financiera
- Informe de Composición del Capital de Trabajo
- Balance General Comparativo vs. Presupuesto
- Estado de resultado Comparativo vs. Presupuesto
- Informe de Proyección de Datos Reales
- Informe de Flujo de Caja Mensual
- Informe de Flujo de Caja Semanal
- Informe de Financiamiento de Capital de Trabajo.

Además, proporciona opciones gráficas en todos los informes.

#### **14.3.2.4 OTROS UTILITARIOS DEL SISTEMA**

- Permite definir informes y cálculos especiales;
- Provee un programa generador de reportes y textos;
- Provee un programa de opciones gráficas;
- Permite adecuar la fecha del día de proceso;
- Permite comprimir letra, para utilizar impresoras de carro angosto.
- Provee programa de autodiagnostico de consistencia de la información;
- Provee un programa para traspaso de información a matrices de calculo y editores de texto.

**MATRIZ DE APLICACIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN  
EN LAS ESTRATEGIAS RECOMENDADAS**

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>SISTEMAS DE INFORMACIÓN</b>
♦ CAMBIO ORGANIZACIONAL	♦ Implantación de controles administrativos ♦ Índices de gestión ♦ Distribución de la información ♦ Informes para las auditorías ♦ Minimización de errores ♦ Estadísticas de errores
♦ ORGANIZACIÓN DE MERCADEO	♦ Estadística de Volúmenes de Ventas ♦ Proyecciones de Ventas ♦ Estados de Resultados Proyectados
♦ PENETRACIÓN ENFOCADA DE MERCADOS	♦ Estadísticas de Volúmenes de Ventas ♦ Análisis Financieros ♦ Proyecciones Financieros ♦ Proyecciones de Ventas
♦ VENTAS A LOS CONSTRUCTORES DE VIVIENDAS	♦ Estadística de Volúmenes de Ventas ♦ Proyecciones de Ventas ♦ Estados de Resultado Proyectados ♦ Análisis de Exposición al Riesgo ♦ Estadísticas de constructores que solicitan o compran
♦ INVESTIGACIÓN DE NUEVOS MERCADOS	♦ Ningún soporte
♦ INTEGRACIÓN VERTICAL	♦ Estadísticas de Volúmenes de Ventas ♦ Proyecciones de Ventas ♦ Análisis de Exposición al Riesgo

## 15. BIBLIOGRAFÍA

- Porter Michael E . ESTRATEGIA COMPETITIVA  
México D.C. Editorial Continental, 1980. 360 p.p.
  
- Montiel Eduardo y Marín José. ESTRATEGIA "DISEÑO Y EJECUCIÓN"  
Escazú - Costa Rica. Asociación Libro Libre, 1993. 324 p.p.
  
- David Fred R. LA GERENCIA ESTRATÉGICA  
Bogotá - Colombia. Fondo Editorial Legis, 1988. 370 p.p.
  
- Serna Gómez Humberto. PLANEACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA  
Bogotá - Colombia. Fondo Editorial Legis, 1994. 374 p.p.
  
- Drucker Peter E. GERENCIA PARA EL FUTURO  
Bogotá - Colombia. Editorial Norma, 1993. 280 p.p.
  
- Taylor Bernard y Harrison John. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EXITOSA  
Bogotá - Colombia. Editorial Legis, 1991. 267 p.p.
  
- Andreu Rafael y Ricart Joan. ESTRATEGIAS Y SISTEMAS DE  
INFORMACION. Barcelona - España. Editorial McGraw - Hill, 1992. 320 p.p.
  
- Memorias del BANCO CENTRAL DEL ECUADOR  
Período 1.984 - 1.996
  
- Cuentas Nacionales del BANCO CENTRAL DEL ECUADOR  
Período 1.984 - 1.996
  
- Material de los Módulos de la Maestría en Gestión Estratégica con el  
Desarrollo de la Informática.
  
- Análisis Económico Semanal por Econ. Walter Spurrier B.

# ANEXOS

## **A. PREGUNTAS DE AUDITORIA.**

Con el propósito de sustentar de una manera adecuada, toda la investigación así como la Planeación Estratégica de la empresa, incluimos un cuestionario de preguntas que coadyuvan al desarrollo sustentable de la presente tesis.

A continuación cuestionario dirigido hacia el conocimiento del negocio:

---

### **Auditoría Gerencial**

---

#### **Planificación**

---

- ¿Se ha definido una metodología para realizar la planeación de empresa?  
No.
- ¿La compañía utiliza el enfoque de gerencia estratégica para la toma de decisiones corporativas?  
No.
- ¿Se ha analizado la cultura corporativa? ¿se conocen los valores y creencias que regulan la vida organizacional?  
No.
- ¿Se ha realizado una auditoria interna de la organización?  
No.
- ¿Se conoce a la competencia, su capacidad, objetivos y estrategias?  
No profundamente.
- ¿La organización observa y pronostica las tendencias relevantes en el entorno económico, social, tecnológico, geográfico, demográfico, político y legal?  
No.
- ¿La empresa analiza y anticipa las necesidades de los principales clientes, proveedores, distribuidores, acreedores, accionistas y empleados?  
Si.

- **¿Hay claridad con respecto a las fortalezas y debilidades de la empresa?**  
No
- **¿La compañía tiene una visión definida y divulgada?**  
No.
- **¿La compañía ha definido su misión en forma explícita?**  
No.
- **¿La empresa ha precisado objetivos y estrategias globales?**  
No.
- **¿La organización ha establecido objetivos y estrategias funcionales?**  
No.
- **¿Se han definido metas, políticas y planes de acción en la empresa?**  
No. Solo en el área de ventas.
- **¿El plan estratégico ha sido difundido ampliamente en la compañía?**  
No existe.
- **¿La empresa evalúa los resultados de la ejecución de la estrategia?**  
No.
- **¿Se han definido indicadores de gestión?**  
No.

---

### Organización

---

- **¿Es clara la estructura organizacional de la empresa?**  
No.
- **¿Existe un organigrama explícito?**  
No.
- **¿Todo el personal conoce con claridad sus funciones?**  
No.
- **¿Todo el personal conoce con claridad sus responsabilidades?**  
No.

- **¿Todo el personal conoce con claridad el método para realizar sus tareas?**  
Sí.
- **¿La estructura facilita la iniciativa del personal?**  
No.
- **¿La estructura organizacional favorece el logro de los objetivos individuales e institucionales?**  
No.
- **¿La estructura organizacional es adecuada a las estrategias organizacionales?**  
No.
- **¿Están definidos en forma clara los rangos de control de los jefes de la organización?**  
No.
- **¿Están agrupadas en forma clara los rangos de control de los jefes de la organización?**  
No.
- **¿Están agrupadas en forma adecuada las actividades por afinidad?**  
No.
- **¿Se asigna un administrador por departamento?**  
No en todos.
- **¿El administrador de un departamento tiene la autoridad necesaria para cumplir con sus objetivos?**  
No
- **¿La estructura organizacional favorece la coordinación entre la funciones de la empresa?**  
No.
- **¿Se encuentran establecidos sistemas de autoridad e información?**  
No.
- **¿Están las funciones de staff presentadas en forma adecuada en el organigrama?**  
No.
- **¿Se han definido sistemas de control y evaluación?**  
Medianamente.

- **¿La estructura organizacional es flexible? ¿se adapta a nuevas circunstancias? ¿La estructura tiene la capacidad para responder a cambios internos y externos?**  
Sí.
- **¿Son claros los procesos organizacionales?**  
No.

---

### Dirección

---

- **¿Existe una clara definición de funciones?**  
No.
- **¿La toma de decisiones es ágil y oportuna?**  
Sí.
- **¿El proceso de coordinación es eficiente y efectivo?**  
No.
- **¿Existen mecanismos para realizar el control de gestión?**  
No.
- **¿El sistema de evaluación es conocido por toda la organización?**  
No existe.
- **¿La organización cuenta con gerentes líderes?**  
Medianamente.
- **¿Siente la organización el liderazgo de sus gerentes?**  
En ciertos departamentos de la empresa.
- **¿Existe un proceso de delegación o en cambio es una organización centralizada?**  
Medianamente.
- **¿Cuales son los niveles de empoderamiento (empowerment)?**  
Poco.
- **¿Están definidos los niveles de responsabilidad?**  
Poco.
- **¿El proceso de comunicación es eficiente y efectivo?**  
Existe, pero no es efectivo.

- ¿La comunicación fluye ágilmente de arriba - abajo y viceversa?  
Si.
- ¿La gerencia utiliza un estilo participativo?  
Si.

---

Personal

---

- ¿La organización cuenta con un departamento de personal o recursos humanos?  
No.
- ¿Se utiliza un proceso para la selección del personal? ¿existe un proceso de inducción del personal?  
No.
- ¿El personal de la empresa esta altamente motivado?  
No.
- ¿Los empleados pueden satisfacer sus necesidades individuales en la organización?  
No.
- ¿Se ofrece capacitación al empleado?  
Poco.
- ¿Es alta la satisfacción del trabajo?  
No. es baja.
- ¿La organización ofrece sistemas de incentivos y sanciones?  
Si, existen pero no se aplican proporcionalmente.
- ¿Son bajas las tasas de ausentismo en la empresa?  
No, son relativamente altos.
- ¿Se han identificado los grupos informales en la organización? ¿Son favorables para la compañía?  
No existen.
- ¿La empresa cuenta con un sistema de evaluación del desempeño?  
¿Existe un plan de carrera?  
No, no existe un sistema de evaluación ni un Plan de Carrera.

- **¿La organización cuenta con un Código de Ética?**  
Si, es claro pero no se ha tratado de inculcar sino de imponer.
- **¿Se promueve al empleado dentro de la compañía?**  
No, no existen las promociones.
- **¿Son adecuadas las condiciones físicas del ámbito en el cual se desempeña el empleado?**  
No, no completamente, aun faltan cosas por hacer
- **¿Existe un sistema adecuado de descripción de funciones?**  
No.
- **¿La empresa tiene un sistema de administración de salarios?**  
No.
- **¿Se han establecido procedimientos para presentar reclamos y quejas?**  
No.
- **¿Se han definido políticas disciplinarias en la organización?**  
Si, cada empleado a su ingreso es informado de ellas
- **¿Son buenas la relaciones del sindicato con la empresa?**  
No existe.

---

### Control

---

- **¿Se han definido los objetivos del control?**  
No.
- **¿Se han definido parámetros para confrontar los resultados organizacionales en las distintas áreas?**  
No.
- **¿La empresa maneja sistemas de control de gestión?**  
No.
- **¿La compañía maneja sistemas de control operativos?**  
Existen pero son inadecuados, manuales.

- ¿La organización tiene sistemas eficientes y efectivos de control financiero, de ventas, inventarios, gastos, producción, calidad y gerenciales?  
No.
- ¿Los sistemas de control de la organización son exactos, completos y efectivos?  
No.
- ¿La información sobre el desempeño es exacta, oportuna, objetiva y clara?  
No.
- ¿Se han establecido normas y métodos para medir el desempeño?  
No
- ¿El control se adecua a la realidad organizacional?  
No.
- ¿Cual es el costo de los sistemas de control?  
no han sido cuantificados.
- ¿Los sistemas de control son flexibles?  
no han sido evaluados.

---

## Auditoría Financiera

---

- ¿Cual es el peso porcentual de cada rubro dentro de los activos?  
Activos Corrientes      78%;    Activos Fijos            20%;    Otros 2%
- ¿Cual es el peso porcentual de cada rubro dentro de los pasivo?  
Pasivos Corrientes      94%;    Pasivos No Corrientes.    6%
- ¿Cual es el peso porcentual de cada rubro dentro del patrimonio?  
Capital Social    81%;    Aportes            7%;    Reservas    4%;    Reexpresión  
Monetaria 4%;    Resultados 4%.

- **¿Cuales son las relaciones porcentuales entre los rubros del estado de perdidas y ganancias?**

Costo de ventas	73,73%
Gastos Administrativos	4,95%
Gastos de Ventas	7,44%
Gastos Financieros	2,55%
Diferencia en cambios	0,05%
Utilidad en Vtas de Act. Fjos.	0,01%
  
- **¿Como han variado en los últimos años (4 ó 5), cuando aplica los rubros del balance general y del estado de resultados?**

Los activos totales han tenido un crecimiento de 61,97%, y el estado de resultados un incremento en 4,5 veces en ventas.
  
- **¿Puede la empresa cumplir con sus obligaciones exigibles en el corto plazo?**

Si, ya que cuenta con un excelente flujo de efectivo.
  
- **¿Cual es la calidad de los pasivos y activos de corto plazo?**

Son muy buenos, ya que permiten cancelar las obligaciones contraídas.
  
- **¿Cual es la rentabilidad del negocio? ¿como ha evolucionado?**

Es el 10% de los Activos totales. A evolucionado sosteniblemente.
  
- **¿Cuales son las estrategias de apalancamiento financiero?**

No es requerido por cuanto el capital de trabajo es de 1.1 y Nivel de financiamiento de 0.7%
  
- **¿Es eficiente y efectiva la empresa en el uso de sus recursos?**

Si ya que nos ha permite mantener reservas a futuro, en caso de existir algún desfase.
  
- **¿La empresa ha mantenido su posición financiera en el sector?**

Si.
  
- **¿Como han evolucionado las razones financieras de liquidez, actividad, crecimiento, rentabilidad y apalancamiento? ¿están por encima de la industria?**

Ver análisis e interpretación de Estados Financieros.

---

## Auditoría de Mercadeo

---

- **¿Como ha evolucionado la participación en el mercado de la compañía?**

La participación del mercado de la compañía ha ido creciendo en el transcurso de los años a un ritmo acelerado.

- **¿Cual es el mercado objetivo de la empresa?**

El mercado objetivo es el sector ferretero.

- **¿Cual es la efectividad de la fuerza de ventas, comisionistas y/o distribuidores? ¿Es superior a la competencia?**

La efectividad de la fuerza de ventas, comisionistas y distribuidores es alta. No se puede determinar si la efectividad es superior a la competencia.

- **¿La fuerza de ventas es suficiente para lograr los objetivos de la empresa? ¿Es suficientemente calificada?**

No es suficiente para lograr los objetivos de la empresa, ya que la misma no es calificada.

- **¿Que clase de motivación y capacitación recibe el personal de ventas? ¿Es suficiente lo que se ofrecen en la actualidad?**

La motivación se da mejorando sus niveles de ingresos a través del aumento porcentual de sus comisiones. La capacitación es mínima, aunque se tratan problemas de ventas, buscando soluciones con la gerencia general semanalmente.

- **¿Que se le exige a un vendedor?**

Experiencia básica y sentido común. Conocimiento de todos los productos con que cuenta la empresa, listado de clientes, mercados, competencia en general, políticas de ventas, etc..

- **¿Se utiliza la venta personal?**

Si.

- **¿Se utilizan distribuidores? ¿ Como es la relación con ellos? ¿La distribución es exclusiva?**

Si se utilizan distribuidores pero no son exclusivos. Se trata de incrementar la lealtad de distribuidores con cierto incentivo y un servicio personalizado más efectivo.

- **¿Cuáles son los objetivos y estrategias de distribución?**  
El objetivo principal es satisfacer la necesidad de los clientes con un mínimo costo para poder generar mayor margen de rentabilidad. La estrategia de distribución es tener una buena organización de comercialización con una política flexible y adecuada.
- **¿Son adecuados los canales de distribución?**  
No, falta información general de la distribución efectiva de la competencia.
- **¿Se fijan cuotas de ventas? ¿Hay criterios claros y explícitos con los cuales se fijan estas cuotas?**  
Si, las cuotas se fijan en función de las regiones geográficas y por la experiencia de ventas que da determinada zona del país.
- **¿Se realizan investigaciones de mercado? ¿Cuáles son sus objetivos?**  
Si, pero empíricamente. Los objetivos son determinar las necesidades de los clientes y conocer la situación de la competencia.
- **¿Se realiza publicidad? ¿Sus objetivos están especificados? ¿Cuáles son la estrategias? ¿Cuáles son los medios?**  
Muy poca publicidad. Se utilizan panfletos y hojas volantes.
- **¿Se cuenta con personal de relaciones públicas? ¿ es efectivo su funcionamiento?**  
No.
- **¿Se hacen promociones? ¿Se han definido criterios específicos para manejarlas?**  
Las promociones existen y se basan en los siguientes criterios: reducir el inventario, eliminar ciertas líneas de productos, solucionar problemas de saldos de inventario o productos que tienen defectos.
- **¿Se realiza competencia en precios? ¿con que criterios se maneja el concepto precio? ¿existen políticas objetivas y estrategias específicas?**  
La competencia es por precio. El precio se define en función del volumen, crédito del cliente, tratando de lograr el mejor margen para la empresa y vendedor.
- **¿Qué se sabe del manejo del precio de la competencia?**  
Las políticas son similares.
- **¿Cuál es la elasticidad del precio?**  
Inelástica.

- **¿Se ofrecen descuentos, deducciones y/o créditos?**  
Si.
- **¿Cuáles son los canales de distribución?**  
Vendedores, distribuidores, ferreterías, mayoristas.
- **¿Cuál es la cobertura de la organización?**  
Es nacional. La mayoría de las ciudades principales del país.
- **¿Cuál es el índice de satisfacción del cliente interno y externo?**  
No está definido.
- **¿Cuáles son las políticas en cuanto al servicio técnico y/o comercial se refiere?**  
Ver política de venta.
- **¿Qué tipo de garantías tiene el cliente?**  
La calidad y garantía del producto, se busca dar el mejor servicio. Cheque pos - fechado es depositado en la fecha indicada. Devolución inmediata de productos dañados o en mal estado.
- **¿Qué tan importante es la marca del producto para la empresa?**  
La gran mayoría de los productos no son de marca. Productos sustitutos.
- **¿Cual es la relevancia del empaque y el tamaño de(l) (los) producto(s) de la compañía?**  
No hay relevancia en el empaque ni en el tamaño del producto.
- **¿Qué se conoce del cliente de la empresa?**  
En general, son comerciantes que buscan comprar productos con alta rotación y que les dé un margen de rentabilidad ideal. Cada día se pierde la lealtad de los mismos y aumenta el poder de compra por la fuerte competencia que existe en el mercado. Actualmente se exige mejor servicio a los proveedores.
- **¿Qué conoce el cliente de la compañía?**  
Indican que es una empresa con un gran variedad de productos importados, en su mayoría de China, con buenos precios para competir y en la que se puede confiar.
- **¿Cuáles son los clientes potenciales de la compañía?**  
Son determinados por los volúmenes de compra y por los leales a la empresa.
- **¿Se ha podido determinar la conducta del consumidor?**  
Empíricamente.

- **¿Cuál ha sido el comportamiento de la demanda de(l) (los) producto(s) de la organización? ¿se pronostica el comportamiento de esta variable?**  
Cada producto tiene su demanda real histórica, pero en términos reales la situación económica del país afecta a la misma.
  - **¿Es correcto el método de pronósticos de ventas y de la demanda que utiliza la empresa?**  
El método es en base a las ventas reales históricas, en el cual se pronostica las mismas. Sin embargo, los factores externos del mercado afectan a la demanda de nuestros productos, por lo tanto se debe hacer un análisis para determinar si es correcto o no el método.
  - **¿Cómo se comportará en el futuro la demanda de la industria?**  
Depende en gran medida de la situación económica del país.
  - **¿Se lanzan y retiran productos del mercado?**  
Sí.
  - **¿Bajo qué condiciones se lanza o retira un producto del mercado?**  
Margen de rentabilidad y rotación de producto principalmente.
  - **¿Se analizan los costos de mercadeo? ¿se pueden reducir?**  
Los costos de mercadeo son muy bajos, ya no se pueden reducir, por lo tanto no se justifica realizar un análisis.
  - **¿Cuál es la rentabilidad por producto, mercado y canal de distribución de la empresa?**  
Hay mayor rentabilidad en ciertos productos que en otros. En todo caso se la puede determinar.
  - **¿Cuáles son los objetivos de la línea de productos? ¿se cumplen estos objetivos?**  
hay que analizar.
  - **¿Se debe ampliar o reducir la línea de productos? ¿Cuales productos podrían incluirse en la línea? ¿Cuales se pueden eliminar?**  
Si se debe ampliar las líneas con alta rotación y mejor rentabilidad para tener más surtido. Eliminar las líneas que no tienen rentabilidad y rotación.
-

---

## Auditoría Calidad

---

- ¿Existe un proceso de calidad en su empresa?  
No
- ¿Esta definida la estrategia de calidad?  
No
- ¿Están definidos los estándares de calidad?  
No
- ¿Existe un sistema para determinar los costos de la no calidad?  
No
- ¿Esta normalizada la empresa?  
No
- ¿Hay un programa de capacitación para la calidad, claramente constituida?  
No.
- ¿Existe un sistema de participación para la calidad: equipos de mejoramiento, círculos de calidad, equipos de participación, otros?  
No
- ¿Esta involucrada la alta gerencia en los procesos de calidad, lo hace activa y persistentemente?  
No.
- ¿Esta entrenada la organización en la metodología de solución de problemas?  
No.
- ¿Se miden los procesos en calidad?  
No.
- ¿Existe un manual de calidad en su empresa?  
No
- ¿Hace su organización la mención estratégica de la calidad?  
No.

- **¿Existe una cultura de calidad en su empresa?**  
No
- **¿Se compara su empresa en calidad con sus competidores?**  
No se conoce.

---

## **Auditoría de Investigación y Desarrollo**

---

- **¿Cual es el avance técnico de los productos ofrecidos por la empresa?**  
La mayoría son productos sustitutos de baja calidad. Mejor precio.
- **¿Cual es la reputación de la organización en la industria?**  
Empresa seria y competitiva.
- **¿Cual es el índice de diferenciación de los productos ofrecidos por la compañía?**  
No existe.
- **¿Cual es el nivel de investigación y desarrollo del sector?**  
Baja o nula.
- **¿Cual es la estrategia de investigación y desarrollo de la competencia?**  
No esta definida
- **¿Existen los recursos suficientes para realizar investigación y desarrollo?**  
No.
- **¿Ha considerado la empresa la posibilidad de realizar investigación y desarrollo a través de una entidad especializada o por medio de asociaciones?**  
Si.
- **¿Ha definido la organización metas y políticas para realizar investigación y desarrollo?**  
No
- **¿Tiene la organización una estrategia clara y explícita en investigación y desarrollo?**

No.

- **¿Cuenta la empresa con personal capacitado para realizar la labor de investigación y desarrollo?**  
No
- **¿La compañía es propensa al riesgo de invertir en investigación y desarrollo?**  
No.
- **¿Se conocen los beneficios de realizar investigación y desarrollo?**  
No en toda su dimensión.
- **¿Se han alcanzado innovaciones exitosas con base en la investigación y desarrollo?**  
No
- **¿Se conoce la legislación con respecto a los derechos y responsabilidades de descubrimientos e innovaciones?**  
No
- **¿Se tiene la capacidad de aprovechar las ideas sobre nuevos productos y para explotar los descubrimientos que se presentan?**  
No.

---

### **Auditoría de Servicios al Cliente**

---

- **¿Cuenta su organización con una base de datos del cliente?**  
Si, pero incompleta
- **¿Existen perfiles y hoja de vida de los clientes?**  
Si, pero incompleta
- **¿Realiza su organización investigación sistemática sobre sus clientes?**  
No.
- **¿Conoce su organización el nivel de satisfacción de sus clientes?**  
No.

- **¿Su organización hace mejoramiento de los “índices de satisfacción de sus clientes”? ¿Lleva sistemáticamente la “libreta de calificaciones del cliente”?**  
No.
  
- **¿Tiene un sistema de auditoria del servicio y la realiza sistemáticamente?**  
No.
  
- **¿Tiene su organización una estrategia clara y expresa del servicio del cliente? ¿hay una promesa hacia el cliente?**  
No.
  
- **¿Existe en su organización una cultura del servicio?**  
No.
  
- **¿Se compara con el servicio y niveles de calidad del servicio de su competencia?**  
No conocido.

## B. MATRICES DE ANÁLISIS DE INDUSTRIA **ANÁLISIS DE CONCENTRACIÓN**

FACTOR	BAJA	MEDIA	ALTA	JUSTIFICACIÓN
BARRERAS DE ENTRADA			XXX	Alta inversión de capital, mercado saturado.
ECONOMÍAS DE ESCALAS			XXX	Existen grandes descuentos por la compra en volumen.
COSTOS DE TRANSPORTE			XXX	Procedencia: China, Taiwan, Korea, etc.
CURVA DE EXPERIENCIA	XXX			La tecnología y el Know How no son importantes
DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTO			XXX	Los productos que se comercializan son genéricos y de baja tecnología. Sin diferenciación.
VENTAJAS EN COMPRAS Y COSTOS			XXX	El costo de capitalización es alto y existen descuentos por volúmenes.
NECESIDADES DE MERCADO			XXX	Ya están definidas.
TIPO DE ADMINISTRACIÓN	XXX			Familiar, poco profesional.
REGULACIÓN GUBERNAMENTAL		XXX		Ni limita, ni promueve la participación.
NUMERO DE PARTICIPANTES			XXX	Hay 8 participantes.
RESUMEN			XXX	La mayor porción de participación del mercadeo esta concentrada en pocos participantes.

## ANÁLISIS DE MADUREZ

FACTOR	EMBRIÓNICA			CRECIMIENTO			MADUREZ			ENVEJECIMIENTO		
	INI	EMB	FIN	INI	CRE	FIN	INI	MAD	FIN	INI	ENV	FIN
TASA DE CRECIMIENTO								XXX				
POTENCIAL DE LA INDUSTRIA							XXX					
NUMERO DE PARTICIPANTES								XXX				
LÍNEA DE PRODUCTOS								XXX				
PARTICIPACIÓN DE MERCADO											XXX	
FACILIDAD DE ENTRAR								XXX				
LEALTAD DE LA CLIENTELA			XXX									
TECNOLOGÍA											XXX	
RESUMEN								XXX				

## ANÁLISIS DE MADUREZ - JUSTIFICACIÓN

FACTOR	JUSTIFICACIÓN
TASA DE CRECIMIENTO	La tasa de crecimiento es similar al PIB (Ver análisis económico)
POTENCIAL DE LA INDUSTRIA	El crecimiento de la industria es fácil de estimar . Mercado con poco crecimiento
NUMERO DE PARTICIPANTES	El número de participantes se mantiene, existen pocos cambios en esta industria.
LÍNEA DE PRODUCTOS	Las líneas básicas están estandarizadas, estables , alguna presentación diferente.
PARTICIPACIÓN DE MERCADO	Las empresas están bien establecidas , pero existen algunos competidores que están saliendo del mercado.
FACILIDAD DE ENTRAR	Los competidores están atrincherados es difícil la penetración de mercado.
LEALTAD DE LA CLIENTELA	No existe lealtad en los clientes, los clientes buscan mejores precios.
TECNOLOGÍA	La orientación es hacia el control de los costos y no a la tecnología.
RESUMEN	Por el análisis arriba realizado la industria se ha posicionado en la etapa de madurez ya que su crecimiento es bajo y los cambios de participación de mercado son mínimos.

## ANÁLISIS DE ATRACTIVIDAD DE LA INDUSTRIA

### RIVALIDAD

FACTOR	BAJA	MEDIA	ALTA
CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA		Crece en forma similar al PIB	
COMPETIDORES DIVERSOS	Competidores semejantes con objetivos y estrategias orientadas a la rentabilidad.		
DIFERENCIAS DE PRODUCTO			No se percibe diferencia entre los productos, solo se decide en base al precio.
NÚMEROS DE COMPETIDORES Y EQUILIBRIO ENTRE ELLOS	Pocos competidores pero no existe acuerdo entres ellos.		
INCREMENTOS DE CAPACIDAD	Crecimiento en forma uniforme y lineal.		
COSTOS FIJOS O DE ALMACENAJE			Muy altos.
BARRERAS DE SALIDA		Es costo por el inventario almacenado de poca rotación	
RESUMEN		MEDIA	

## ANÁLISIS DE ATRACTIVIDAD DE LA INDUSTRIA

### AMENAZA DE NUEVOS INGRESOS

FACTOR	BAJA		MEDIA		ALTA		COMENTARIOS
ECONOMÍAS DE ESCALA		XXX					Es necesario ingresar con grandes volúmenes de capital para competir por precio. No hay diferenciación en los productos.
DIFERENCIA DE PRODUCTO						XXX	
REQ. DE CAPITAL		XXX					Requiere de alta inversión de capital.
ACCESO DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN				XXX			Los distribuidores cambiarían de producto si aumenta el margen de utilidad. No hay lealtad.
DESVENTAJAS EN COSTOS				XXX			Gran ventaja en costos de mercadería al importar grandes volúmenes.
POLÍTICA DE GOBIERNO				XXX			Ajuste arancel y políticas aduaneras, afectan el costo y volumen de comercialización
REACCIONES DE COMPETIDORES						XXX	Ante el ingresos de un nuevo competidor, no hay reacción ni unión.
RESUMEN				XXX			

## ANÁLISIS DE ATRACTIVIDAD DE LA INDUSTRIA

### AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

FACTOR	BAJA	MEDIA	ALTA
RENTABILIDAD			Presiona fuertemente los márgenes de utilidad.
SUSTITUCIÓN			Amenaza constantemente con sustituir los productos existentes.
VENTAJAS			Los costos y precios de venta constituyen ventajas para los productos sustitutos.
RESUMEN			ALTA.

## ANÁLISIS DE ATRACTIVIDAD DE LA INDUSTRIA

### PODER DE CLIENTES

FACTOR	BAJO			NIVELADO			ALTO			COMENTARIO
CONCENTRACIÓN DE CLIENTES		XXX								Existe gran volumen de clientes, fragmentados, compran volúmenes pequeños.
CAMBIO DE PROVEEDOR								XXX		Se cambia de proveedor fácilmente dado en función del precio.
IMPORTANCIA DEL COSTO								XXX		Intensa negociación en el precio.
CALIDAD / DIFERENCIA								XXX		No existe requisito significativo en cuanto a calidad.
INTEGRACIÓN Y/O CONOCIMIENTO		XXX								No existe ningún cliente integrado, no existe interés en hacerlo.
RESUMEN								XXX		MEDIO ALTO

## ANÁLISIS DE ATRACTIVIDAD DE LA INDUSTRIA

### PODER DE PROVEEDORES

FACTOR	BAJO			NIVELADO			ALTO			COMENTARIOS
CONCENTRACIÓN DE PROVEEDORES					XXX 					Existe numerosos proveedores que ofrecen el mismo producto
CAMBIO DE PROVEEDORES					XXX					Existen algunos sustitutos que se los cambia por el costo.
IMPORTANCIA DEL COSTO		XXX 								Es muy importante para el cliente.
CALIDAD / DIFERENCIACIÓN		XXX 								Producto no diferenciado, no existen requisitos significativos en cuanto a calidad.
INTEGRACIÓN Y/O CONOCIMIENTO		XXX								No existen proveedores agrupados, ni tienen intención de hacerlo.
RESUMEN					XXX					

## ANÁLISIS DE ATRACTIVIDAD DE LA INDUSTRIA PODER DE LA FUERZA LABORAL

FACTOR	BAJA	MEDIA	ALTA
NATURALEZA DE LA ORGANIZACIÓN SINDICAL	No existen organizaciones sindicales en esta industria		
REQUERIMIENTOS DE MANO DE OBRA	Oferta de mano de obra abundante. Bajo grado de especialización. Industria intensiva en capital.		

## ANÁLISIS DE ATRACTIVIDAD - RESUMEN

FACTOR	BAJA			MEDIA			ALTA		
	BAJA	MEDIA	ALTA	BAJA	MEDIA	ALTA	BAJA	MEDIA	ALTA
RIVALIDAD					XXX				
AMENAZA DE NVOS. INGRESOS				XXX					
PRESIÓN DE PROD SUSTITUTOS								XXX	
PODER DE CLIENTES								XXX	
PODER DE PROVEEDORES				XXX					
PODER DE LA FZA. LABORAL	XXX								
RESUMEN					XXX				

## C. ENCUESTA PARA CONOCER LA SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO

Buenos (            ). Estoy haciendo una encuesta con el fin de conocer el entorno del sector ferretero. ¿ Puedo tomar un momento de su tiempo, por favor?

**1. Cuales son los 5 distribuidores que Ud. recuerda?**

- 1) \_\_\_\_\_
- 2) \_\_\_\_\_
- 3) \_\_\_\_\_
- 4) \_\_\_\_\_
- 5) \_\_\_\_\_

**2. Frecuencia de visitas: Cual es la frecuencia de visitas de estos distribuidores ?**

DISTRIBUIDOR	Diario	Semanal	Quincenal	Mensual	Temporal
1)					
2)					
3)					
4)					
5)					

**3. Tiempo de demora: Cual es el tiempo de demora del distribuidor entre la toma de pedido y la entrega.**

DISTRIBUIDOR	<u>1</u> Día	<u>2</u> Días	<u>3</u> Días	<u>1</u> Semana	<u>Más de 1</u> Semana
1)					
2)					
3)					
4)					
5)					

**4. Calidad de la atención: considera usted que el tiempo dedicado por el vendedor al atenderlo es:**

BUENO: B  
 NI BUENO, NI MALO: NB, NM  
 MALO: M

<u>DISTRIBUIDOR</u>	<u>CALIFICACIÓN</u>
1)	
2)	
3)	
4)	
5)	

**5. Conocimiento de la empresa: ¿Conoce Ud. la empresa MOVEGA?**

\_\_\_ SI \_\_\_ NO \_\_\_ He oído de ella  
 (Si su respuesta es no pase a la pregunta 8).

**6. ¿Como conoció o se enteró de la existencia de la empresa MOVEGA ?**

\_\_\_ Periódico \_\_\_ Televisión \_\_\_ Volantes  
 \_\_\_ Referencias \_\_\_ Vendedores \_\_\_ Otro  
 \_\_\_\_\_

**7. Califique los siguientes atributos en relación a los distribuidores mencionados. La escala es de 1 a 9. (1: malo; 3 : regular; 5: bueno; 7: muy bueno; 9: excelente)**

	ORTIZ	MUNDIAL	MOVEGA
Fuerza de Ventas	_____	_____	_____
Precio	_____	_____	_____
Disponibilidad de productos	_____	_____	_____
Promociones	_____	_____	_____
Políticas de crédito	_____	_____	_____
Tiempo de entrega	_____	_____	_____
Oferta de Productos nuevos	_____	_____	_____
Atención al cliente	_____	_____	_____
Imagen, marca y calidad	_____	_____	_____

8. Calidad del despacho: considera Ud. que los despachos corresponden a lo realmente pedido.

- SIEMPRE
- REGULARMENTE
- OCASIONALMENTE
- NUNCA

<u>DISTRIBUIDOR</u>	<u>CALIFICACIÓN</u>
1)	
2)	
3)	
4)	
5)	

9. ¿Indique cuales son los productos que Ud. compra a los diferentes distribuidores?

DISTRIBUIDORES	H	H	C	M	C	G	M
	E	E	E	U	A	A	A
	R	R	R	E	R	S	A
	A	A	A	B	P	F	T
	M	M	J	L	I	I	E
	A	E	E	E	T	E	L
	M	L	R	R	R	R	E
	A	E	A	A	A	A	L
	N	C	A	A	A	A	E
	U	T					L
	A	R					E
	L	I					L
		C					E
		A					L
							E
							L
							E
							L
							E
							L
							E
							L
1)							
2)							
3)							
4)							
5)							

10. ¿Indique cuales son las condiciones de compra que ofrecen los distribuidores?

DISTRIBUIDOR	CONTADO EFE.CHEQUE	CRÉDITO FACTURA					CRÉDITO CHEQUE				CONSI GNACI ÓN
		10	15	30	60	90	15	30	60	90	
1)											
2)											
3)											
4)											
5)											

11. ¿Recuerda los nombres de los vendedores de estas distribuidoras?

DISTRIBUIDOR	NOMBRE DEL VENDEDOR
1)	
2)	
3)	
4)	
4)	

12. ¿Una vez informado de la existencia de una devolución, indique cual es el tiempo que demora el distribuidor en darle la solución definitiva?

DISTRIBUIDOR	1	2	3	1	MAS
	Días	Días	Días	Sem.	
1)					
2)					
3)					
4)					
5)					

13. Considera Ud. que la cultura del transportador es:

- BUENA
- NI BUENO, NI MALO
- MALO

DISTRIBUIDOR	BUENO	NI BUENO, NI MALO	MALA
1)			
2)			
3)			
4)			
5)			

14. Escriba el volumen de compras de sus 5 distribuidores mas importantes.

DISTRIBUIDOR	VOLUMEN
1)	
2)	
3)	
4)	
5)	

15. Cuales son los 5 marcas de mayor comercialización?

- 1) \_\_\_\_\_
- 2) \_\_\_\_\_
- 3) \_\_\_\_\_
- 4) \_\_\_\_\_
- 5) \_\_\_\_\_

16. ¿Cual es el porcentaje de los productos de procedencia de China que Ud. compra? \_\_\_\_\_

## 17. DATOS DE CLASIFICACIÓN

TIPO DE NEGOCIO

---

ÁREA O ZONA No.

---

NOMBRE O RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA

---

---

DIRECCIÓN

---

TELÉFONO

---

NOMBRE DEL ENTREVISTADO

---

---

CARGO QUE OCUPA

---