

UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONOMÍA

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA ADMINISTRACIÓN Y  
REESTRUCTURAR LOS PRINCIPALES PROCESOS DE LA COMPAÑÍA  
FILIVENTAS

PROYECTO DE FIN DE CARRERA PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERO COMERCIAL CON ÉNFASIS EN MARKETING Y FINANZAS

ANDRÉS FERNANDO MOGOLLÓN ALMEIDA

DIRECTOR: MARCO ANTONIO ACOSTA

QUITO

JUNIO 2014

## **DECLARACIÓN DE ACEPTACIÓN DE NORMA ÉTICA Y DERECHOS**

El presente documento se ciñe a las normas éticas y reglamentarias de la Universidad de los Hemisferios. Así, declaro que lo contenido en éste ha sido redactado con íntegra sujeción y respeto de los derechos de autor, citando adecuadamente las fuentes. Por tal motivo, autorizo a la Biblioteca a que haga pública su disponibilidad para lectura, a la vez que cedo los derechos de publicación a la Universidad de Los Hemisferios.

De comprobarse que no cumplí con las estipulaciones éticas, incurriendo en caso de plagio, me someto a las determinaciones que la propia Universidad plantee. Asimismo, no podré disponer del contenido de la presente investigación a menos que eleve por escrito el requerimiento para su evaluación a la Comisión Permanente de la Universidad de Los Hemisferios.

Andrés Fernando Mogollón Almeida

C.I. 1716122609

## **DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS**

Dedico este trabajo a mi familia, mis padres Germán y Ximena por su amor incondicional y sus enseñanzas, todo el apoyo y cariño que me ayuda a continuar luchando en todo momento.

A mi hermanita Carolina, mi mejor amiga, por hacer los días más divertidos y felices gracias por tu cariño, cuidado y constante apoyo.

A mi tío Edgar mi compañero incondicional.

A Yvette Daniela, por sacar siempre lo mejor de mí y lograr que cada día sea diferente y único.

A mis profesores, que han sido los que me han transmitido su conocimiento y siempre han mantenido una excelente calidad humana, especialmente a mi director de tesis Marco Antonio Acosta, Pamela Gallegos, Mauricio Corral y Pablo Ripalda.

Agradezco a Dios, por haberlos puesto a todos en mí camino y darme la fortaleza para realizar este trabajo

Andrés Fernando Mogollón Almeida

## ÍNDICE

DECLARACIÓN DE ACEPTACIÓN DE NORMA ÉTICA Y DERECHOS.....	2
DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS .....	3
RESUMEN EJECUTIVO .....	10
ÍNDICE.....	4
ÍNDICE DE TABLAS.....	8
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	9
PLAN DE INVESTIGACIÓN .....	12
1. Información general.....	12
1.1. Antecedentes .....	12
1.2. La empresa .....	13
1.3. Objetivos .....	13
FILOSOFÍA ESTRATÉGICA .....	15
2. La visión y misión del negocio .....	15
2.1. Formulación de la Visión .....	15
2.2. Formulación de la Misión .....	15
2.3. Valores Corporativos .....	17
ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO .....	18
3. Análisis externo e interno .....	18
3.1. Metodología de la investigación .....	18
3.2. Análisis Externo.....	19
3.2.1. Análisis PEST .....	19
3.2.1.1. Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales.....	19
3.2.1.1.1. Análisis Político.....	19
3.2.1.1.2. Impuestos: Recaudación Tributaria .....	20
3.2.1.2.2.1. Producción .....	23
3.2.1.2.4. Deuda Pública.....	24
3.2.1.2.4.1. Deuda Externa .....	24

3.2.1.2.4.2. Deuda Interna.....	25
3.2.1.2.5. Comercio Exterior .....	25
3.2.1.2.6. Banca Privada.....	26
3.2.1.2.7. Mercado Bursátil .....	27
3.2.1.3. Fuerzas Sociales .....	27
3.2.1.3.1. Empleo.....	27
3.2.1.3.2. Remesas .....	27
3.2.1.4. Fuerzas Tecnológicas .....	28
3.2.2. Fuerzas Competitivas.....	30
3.2.2.1. Las 5 Fuerzas de Porter .....	30
3.2.3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE) .....	33
3.2.4. Matriz de Perfil Competitivo .....	35
3.3. Análisis Interno .....	37
3.3.1. Administración .....	37
3.3.1.1. Planeación .....	37
3.3.1.2. Organización .....	37
3.3.1.3. Dirección .....	37
3.3.1.4. Integración del Personal .....	38
3.3.2. Marketing.....	38
3.3.3. Finanzas .....	44
3.3.4. Producción y Operaciones .....	48
3.3.5. Cadena de Valor .....	48
3.3.6. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	57
<b>ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS A LARGO PLAZO Y TIPOS DE</b>	
<b>ESTRATEGIAS .....</b>	<b>59</b>
4. Objetivos y estrategias .....	59
4.1. Objetivos a Largo Plazo .....	59
4.1.1. Macroobjetivo.....	60
4.1.2. Objetivos a Largo Plazo.....	60
4.2. Tipos de Estrategias .....	61
4.2.1. Estrategias de Integración.....	61
4.2.2. Estrategias Intensivas.....	62
4.2.3. Estrategias de Diversificación .....	63
4.2.4. Estrategias Defensivas .....	64

4.3. Estrategias Genéricas de Michael Porter.....	64
GENERAR, EVALUAR Y SELECCIONAR LAS ESTRATEGIAS .....	66
5. Selección las estrategias .....	66
5.1. Generar y Desarrollar Estrategias .....	66
5.1.1. Matriz FODA.....	66
5.1.2. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones (SPACE).....	68
5.1.3. La Matriz Interna – Externa.....	71
5.1.4. Matriz de la Gran Estrategia .....	72
5.2. Decisión y Elección de la Estrategia.....	74
5.2.1. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC) .....	75
IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS .....	78
6. Implementación dentro de la empresa .....	78
6.1. Implementación de la estrategia en la parte administrativa .....	78
6.1.1. Objetivos Anuales.....	79
6.1.2. Políticas.....	80
6.1.3. Asignación de recursos .....	83
6.1.4. Manejo de Conflictos.....	84
6.1.4. Mejoras en los Procesos de la Empresa.....	85
6.1.4. Talento Humano .....	92
6.2. Implementación de Estrategias en Marketing, Finanzas, Clientes, Social y Ambiental. 93	
6.2.1. Marketing.....	94
6.2.2. Finanzas .....	97
6.2.3. Clientes .....	99
6.2.4. Responsabilidad Social y Medio Ambiente.....	100
6.2.5. Gobierno Corporativo .....	102
ESTUDIO FINANCIERO .....	103
7. Análisis Financiero .....	103
7.1. Análisis Inicial .....	103
7.2. Proyección de las ventas .....	103
7.2.1. Crecimiento de ventas.....	104
7.3. Inversiones en función de las estrategias de Filiventas.....	106
7.4. Estado de resultados proyectado .....	107
7.4.1. Proyección de estado de resultados escenario moderado .....	108
7.4.2. Proyección de estado de resultados escenario optimista .....	109

7.4.3. Proyección de estado de resultados escenario pesimista .....	110
7.5. Presupuesto de efectivo.....	111
7.5.1. Presupuesto de efectivo escenario moderado .....	113
7.5.2. Presupuesto de efectivo escenario optimista .....	114
7.5.3. Presupuesto de efectivo escenario pesimista .....	115
7.6. Análisis de resultados.....	115
7.7. Plan de Contingencia.....	116
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	117
ANEXOS .....	122

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	16
Tabla 2.....	22
Tabla 3.....	34
Tabla 4.....	35
Tabla 5.....	41
Tabla 6.....	42
Tabla 7.....	47
Tabla 8.....	58
Tabla 9.....	68
Tabla 10.....	69
Tabla 11.....	76
Tabla 12.....	81
Tabla 13.....	82
Tabla 14.....	95
Tabla 15.....	96
Tabla 16.....	106
Tabla 17.....	107
Tabla 18.....	109
Tabla 19.....	110
Tabla 20.....	111
Tabla 21.....	113
Tabla 22.....	114
Tabla 23.....	115

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.....	52
Gráfico 2.....	54
Gráfico 3.....	56
Gráfico 4.....	70
Gráfico 5.....	72
Gráfico 6.....	74
Gráfico 7.....	79
Gráfico 8.....	85
Gráfico 9.....	88
Gráfico 10.....	90

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Este proyecto ha sido desarrollado con la finalidad de diseñar un plan estratégico para mejorar la administración y reestructurar los principales procesos de la compañía Filiventas. El principal objetivo es lograr que la empresa aproveche las oportunidades encontradas en el mercado actual, mediante la mejora y desarrollo de sus procesos internos. El trabajo final se encuentra dividido en ocho capítulos, los cuales tratan los siguientes temas.

Capítulo 1: En primera instancia se describe brevemente a la compañía Filiventas. De la misma manera, se presenta un pequeño análisis del clima que atraviesa el entorno, en donde la empresa realiza sus actividades.

Capítulo 2: Para iniciar con la elaboración del plan estratégico es indispensable la formulación de la misión y visión de la empresa. Con esto se encontrarán definidas la razón de ser y la imagen a futuro de la organización, marcado así las directrices para el desarrollo del plan estratégico.

Capítulo 3: Los análisis interno y externo son fundamentales para una correcta toma de decisiones. Por lo que dentro de este capítulo se determinan las fortalezas y debilidades provenientes de la compañía, para contrastarlas con las oportunidades y amenazas que existen en el mercado actual. Adicionalmente, se determinaron factores clave de la industria para tener en claro las áreas fundamentales de análisis.

Capítulo 4: Dentro del capítulo cuatro se plantean los objetivos que la empresa espera alcanzar en el largo y corto plazo. Para complementar esta información se detallan varios tipos de estrategia que se podrían adoptar dependiendo de la situación en la que se encuentra la empresa y el mercado.

Capítulo 5: Como parte fundamental de nuestro proyecto se encuentra la generación, desarrollo y evaluación de las estrategias a utilizar. En primera instancia se generan diferentes estrategias las cuales proceden a ser evaluadas con distintas herramientas, de tal manera que sea posible para nosotros determinar la importancia y el impacto de la misma.

Capítulo 6: Posteriormente, se procede a determinar la implementación de este plan estratégico, formulando un plan de acción. Dentro de cada área se procedió a establecer distintas directrices, las cuales se encargaran de definir el ámbito de trabajo y su aporte hacia los objetivos planteados.

Capítulo 7: Finalmente, se realiza un análisis financiero con el propósito de estimar las posibles implicaciones financieras de la implementación de este plan estratégico. Para esto se proyectaron los estados financieros de la empresa, en tres escenarios distintos (un optimista, un pesimista y un moderado), de tal manera que se pueda estimar el posible impacto en el futuro de la organización.

## **PLAN DE INVESTIGACIÓN**

### **1. Información general**

#### **1.1. Antecedentes**

En los últimos años en el Ecuador ha existido una incertidumbre en distintos ámbitos, empezando por lo político. En los últimos dieciséis años, ocho presidentes han tomado juramento. De estos, el único que ha podido completar un mandato de 4 años, ha sido el actual presidente, Ec. Rafael Correa, el cual, se ha encargado de realizar numerosas reformas a las leyes que rigen al país, por lo que es difícil asegurar una estabilidad en el ámbito regulatorio.

Las decisiones tomadas por el actual gobierno han causado grandes impactos en la economía ecuatoriana, ya que se ha caracterizado por la gran cantidad de gasto público, ubicándose entre los más altos de América Latina y el Caribe con un 27% respecto a su PIB, mientras que sus países vecinos no superaron el 20% (Colombia 18% y Perú 16%), aunque Venezuela alcanzó el 26%. Este gasto se ha apoyado en el incremento de emisión de deuda, un alto incremento en la carga impositiva en distintos ámbitos y los ingresos por el alto precio del petróleo (CEPAL, 2014).

El alto grado de liquidez en el Ecuador se lo puede evidenciar en el incremento de los depósitos en el sistema bancario nacional, acompañado del incremento en la cartera crédito total del sistema bancario nacional, la cual se incrementó de US\$ 8.847,70 millones en el año 2009 a US\$ 16.173,46 millones para el año 2013. Por estos antecedentes, se determina que existe un ambiente positivo para el aumento en el consumo de las personas, aunque el ambiente empresarial se mantiene en incertidumbre, básicamente por el constante incremento en la carga impositiva, la cual ha afectado a varios sectores empresariales (Economía, 2014).

El alto crecimiento del mercado no ha sido aprovechado por la empresa. En los últimos años el país ha experimentado un alto crecimiento en el consumo de las personas, debido a la alta liquidez alcanzada por el ingreso del alto precio del petróleo; el crecimiento en el gasto público corriente, principalmente visible en el incremento de salarios en el sector público, ligado al incremento en la recaudación de impuestos; la liquidación del FEIREP, el cual se usó para recomprar deuda interna; y el alto endeudamiento alcanzado por el gobierno adquiriendo préstamos garantizados con petróleo. Los factores antes mencionados han incrementado el consumo principalmente de la clase media del Ecuador, a pesar de esto, la empresa no logró incrementar las ventas en la misma proporción que debería.

## **1.2. La empresa**

Filiventas es una empresa familiar clasificada dentro del grupo de las PYME (Compañías, 2012). Fue fundada en el año de 1987 y su principal actividad es la comercialización de artículos varios, principalmente artículos de línea blanca, línea café e industriales. Los dueños de la empresa aprueban este proyecto debido a que consideran importante analizar las deficiencias en los procesos en las áreas de inventarios, ventas y mercadeo de la empresa, así como el impacto que generan en tiempo y dinero. Para la investigación se analizará los distintos niveles y áreas de la empresa.

## **1.3. Objetivos**

El objetivo principal de este proyecto será levantar y estructurar los procesos y políticas de la empresa para que en un futuro se convierta en una organización sólida financieramente, con políticas de inversión y financiamiento definidos; y sostenibles en el tiempo.

Para poder alcanzar este objetivo se buscará cumplir las siguientes actividades:

- Realizar un análisis de factores externos e internos de la empresa que permitan determinar áreas de mejora.
- Revisar los procesos principales de la empresa y presentar propuestas que ayuden a mejorar el desempeño de la empresa.
- Segmentar el mercado para identificar el mercado meta de la empresa.

- Definir estrategias y metas en el corto y largo plazo para incrementar su participación en el mercado.
- Desarrollar estrategias para que la organización pueda aprovechar la liquidez del mercado para lograr solidez y estabilidad de la compañía en el futuro.

## **FILOSOFÍA ESTRATÉGICA**

### **2. La visión y misión del negocio**

#### **2.1. Formulación de la Visión**

Hoy en día es imposible pensar en una organización con miras a un crecimiento que no tenga una idea clara de a dónde quiere llegar, ya sea en el mediano o largo plazo. La visión del negocio muestra hacia dónde se busca dirigir a la empresa en el futuro, y cómo se logrará esta posición.

La visión es una aspiración de lo que la compañía puede llegar a ser. El lograr que este sueño sea compartido por todas las personas que de alguna manera influyen y pueden generar un cambio en la empresa, logrará facilitar la consecución de este sueño. (R.DAVID, 2008)

La empresa debe tener una meta clara. Por otra parte, es indispensable cada día intentar conseguir esta meta propuesta. Si se trabaja sin una meta, no se sabe lo que se quiere hacer o si no se trabaja para conseguirlo, esta no se cumplirá.

La visión del negocio para Filiventas se la estableció conjuntamente con los ejecutivos de la empresa, tomando en cuenta que debe ser clara y comprensible para todos. La visión de Filiventas se propone que sea la siguiente:

*Ser una de las empresas líderes en la comercialización de productos para el hogar y para la industria, tanto en la ciudad de Quito como en sus alrededores.*

#### **2.2. Formulación de la Misión**

La misión por otra parte es la razón de ser de la empresa, con la cual buscará llegar a cumplir con las metas pactadas y por supuesto la visión propuesta. Una misión y una visión

clara ayudarán a que todos los involucrados con la empresa tengan claramente definido lo que hace la empresa y lo que busca llegar a ser.

La misión debe ser clara y concreta, buscando no limitar el accionar de la empresa pero tampoco ser tan amplia que pueda confundir el verdadero negocio de la organización. La misión debe considerar a los grupos de interés que busca dirigirse la empresa, la filosofía de la misma y distinguir a la organización del resto de empresas. (R.DAVID, 2008)

Peter Drucker afirma: “Una empresa no se define por su nombre, sus estatutos o su acta constitutiva. Se define por su misión. Solo una definición clara de la misión y del propósito de la organización hace posible tener objetivo de negocios claros” (Peter Drucker cit. por David, 2008)

Después de analizar con los administradores de la empresa, cuál es la razón de ser de la misma, se llegó a la siguiente propuesta:

*La misión de Filiventas es la comercialización de productos al por mayor y menor satisfaciendo las necesidades e inquietudes que tenga el cliente, ofreciendo productos de calidad mediante un servicio personalizado, eficiente y eficaz, siempre buscando incrementar los beneficios de la empresa y sus trabajadores.*

**Tabla 1.**

**Evaluación de la Misión**

EVALUACIÓN DE LA MISIÓN					
ORGANIZACIÓN	CLIENTES	PRODUCTOS / SERVICIOS	MERCADO	TECNOLOGÍA	SUPERVIVENCIA CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD
Filiventas	SI	SI	NO	NO	SI
ORGANIZACIÓN	FILOSOFÍA	CONCEPTO DE SÍ MISMA	PREOCUPACIÓN POR SU IMAGEN	PREOCUPACIÓN POR SUS COLABORADORES	
Filiventas	SI	SI	NO	SI	

Fuente: Conceptos de Administración Estratégica – Fred R. David – 2008

Con la ayuda de la Tabla 1, se puede analizar si la empresa está considerando distintos componentes importantes al momento de redactarla. Como se puede apreciar en el cuadro, el enfoque de la misión abarca varios componentes, los cuales la administración ha considerado como los más importantes y ha decidido enfocar su razón de ser hacia ellos. Cabe mencionar que no es necesario abarcar todos los componentes.

### **2.3. Valores Corporativos**

Los valores corporativos son los calificativos propios que diferencian a una empresa de otra. Al momento de designar los valores de una empresa se debe ser sumamente cuidadoso debido a que sus trabajadores deben vivirlos día a día, por lo que todos deben entender la razón por la que dichos valores identifican a la empresa. Los valores deben tener concordancia con distintos aspectos de la empresa como el tamaño, la actividad económica, la ubicación, la competencia, entre otras.

Estas características deben servir a la empresa como ventajas competitivas debido a que serán parte de la cotidianidad de la empresa y por lo tanto se debe lograr que los clientes los perciban al momento de tener cualquier contacto con la empresa, que incluye publicidad, así como el contacto con el personal de la organización.

La estrategia corporativa tendrá una relación directa con los valores corporativos seleccionados debido a que ambos deben ir en un mismo sentido. A continuación se presentan los valores más acordes para Filiventas.

- Excelente Calidad y Precios Justos
- Trabajo en Equipo
- Responsabilidad
- Honestidad
- Respeto, Humildad e Integridad

## ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO

### 3. Análisis externo e interno

#### 3.1. Metodología de la investigación

Con la finalidad de realizar un análisis pormenorizado del estado de la empresa se utilizará el método científico (inductivo y deductivo) y el analítico, los cuales se explican a continuación:

El conocimiento deductivo: Fue utilizado por los filósofos griegos para descubrir la verdad, consiste en un método sistemático en el cual, partiendo de afirmaciones generales se logra obtener afirmaciones específicas, aplicando las reglas de la lógica (Newman, 2006)

El conocimiento inductivo: Al contrario del método deductivo, parte de premisas específicas para luego a partir de estas lograr hacer inferencias sobre un grupo en general (Newman, 2006).

Como menciona Haroldo Herrera en su artículo publicado en la página web, Gestipolis, dentro Metodología para el diagnóstico, diseño y evaluación de procesos, se consideran los siguientes pasos.

Conocimiento: entender los procesos existentes detalladamente para poder analizar las posibles mejoras en las tareas realizadas. Se puede tomar como referencia a las personas encargadas de realizar los procesos y a las personas encargadas de revisarlos.

Interpretación: En esta etapa se deberá redactar la información obtenida anteriormente. Establecer diagramas, mapas o flujogramas de cada proceso que ayudarán a explicar claramente las actividades que integran cada proceso.

Análisis: Se evaluarán las siguientes preguntas: ¿Qué se hace?, ¿Cómo se hace?, ¿Para qué se hace? ¿Cuándo se hace?, ¿En dónde se hace? y finalmente, ¿Quién lo hace?

Diseño: En esta etapa se deberá diseñar los cambios a realizar en cada proceso o implementar los procesos no existentes que se consideren necesarios. Para diseñarlos se deberá tomar en cuenta las siguientes condiciones: eliminar o simplificar, integrar o fusionar y automatizar.

La información será proporcionada por la empresa y por los diferentes organismos encargados de regular a esta empresa.

### **3.2. Análisis Externo**

Para el análisis externo se utilizará la herramienta PEST, con el fin de conocer cómo las fuerzas políticas, económicas, sociales y tecnológicas pueden influir en la organización; de esta manera, se determinará claramente qué oportunidades y amenazas se puede encontrar en el entorno en el que se busca trabajar, pero este análisis no estaría completo si no se toma en cuenta a las cinco fuerzas de Porter, el cual ayudará a tener en claro distintos actores que podrían afectar a la empresa. Para el análisis se considerará el último período de estabilidad económica posterior a la crisis mundial del año 2009.

#### **3.2.1. Análisis PEST**

##### ***3.2.1.1. Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales***

###### ***3.2.1.1.1. Análisis Político***

Para realizar un análisis de la situación política del Ecuador se debe considerar dos temas muy importantes; el primero, es que el actual presidente goza del respaldo del pueblo ecuatoriano, al haber conseguido en las últimas elecciones, el 57,1% según los datos del Consejo Nacional Electoral (CNE). Aunque es importante recalcar que en las últimas elecciones seccionales realizadas el 23 de febrero de 2014, su partido político Alianza País, sufrió un revés al no ganar las principales alcaldías del país, esto dificultará el alto nivel de control al que estaba acostumbrado el presidente Rafael Correa. El segundo punto, es que también mantiene una gran cantidad de respaldo dentro de los poderes del Estado, debido a que cuenta con 100 asambleístas dentro la Asamblea Nacional y mantiene una fuerte injerencia en el poder judicial (CNE, 2013) (Comercio, 2012).

Durante el periodo de permanencia en el poder, no ha existido una figura política que logre competir contra el presidente Correa. Por esta razón para el futuro se prevé que logre terminar su mandato sin mayores sobresaltos. Las inquietudes que surgen en el futuro se enfocan al sucesor del actual presidente debido a que no se conoce quién continuará con la denominada *Revolución Ciudadana*.

Por otra parte, se prevé que se inicie el cambio de la matriz productiva, en donde el desafío del gobierno es establecer políticas que logren transformar al país, tradicional exportador de materias primas, en un país exportador de productos con valor agregado.

#### *3.2.1.1.2. Impuestos: Recaudación Tributaria*

Según los datos del Servicio de Rentas Internas (SRI), la recaudación tributaria ha crecido permanentemente desde el año 2009. Este hecho se lo puede explicar por tres razones fundamentales. La primera es el crecimiento económico que ha tenido el país en los últimos años, lo cual generó un aumento en el consumo y la riqueza de las familias y las empresas. El segundo hecho es la eficiencia y organización en la recaudación tributaria, desde la creación del SRI, aunque todavía existen deficiencias en el sistema, que no permiten tener una recaudación óptima libre de evasión. Y por último, los impuestos creados por el gobierno en los últimos años, como por ejemplo el Impuesto a la Salida de Divisas (ISD) (BCE, 2014) (SRI, 2014).

De acuerdo a las cifras publicadas por el SRI la recaudación tributaria en el 2013 fue de US\$ 11.093 millones, lo que implica un incremento de 12,8%, US\$ 1.420 millones, con respecto al 2012. El impuesto de mayor recaudación fue el Impuesto al Valor Agregado (IVA) (US\$ 5.498 millones) seguido del Impuesto a la Renta (IR) (US\$ 3.391 millones) y el ISD (US\$ 1.160 millones). En relación al 2011, la recaudación del Impuesto a la Renta creció en un 9%, mientras que la del IVA y el ISD creció en 11% y 136% respectivamente. En el período analizado se observa que el crecimiento promedio anual de la recaudación es del 17% (SRI, 2014).

Por otra parte, se debe tomar en cuenta el salario básico unificado, que se fijó en enero de 2014 y es referencial para todo el año, el mismo fue establecido en US\$ 340, esto significó un incremento del 6,9% aproximadamente con respecto al 2013. De igual manera, mantiene un crecimiento constante en el periodo analizado y registra un crecimiento

superior al de la inflación. El crecimiento promedio anual en el período 2009 - 2013 fue de 9,3% (Telégrafo, 2013).

Los factores antes mencionados afectan a la empresa debido a que un incremento en la recaudación del impuesto ha logrado mantener el aumento del gasto público, lo que se traduce en un aumento en el consumo de los ecuatorianos. Por otra parte, el incremento del salario básico también denota un incremento en el consumo de los ecuatorianos y como se mostrará más adelante, el desempleo en el Ecuador ha disminuido, lo que indica que existe mayor cantidad de empleados a pesar del incremento de salario.

Adicionalmente, se debe siempre tener en cuenta, las normas de carga tributaria que afecta a la empresa directamente sobre sus ventas y ganancias e indirectamente sobre los costos de sus productos, donde se incluye los aranceles impuestos por el gobierno en los últimos años, los cuales han encarecido ciertos productos de la empresa.

### *3.2.1.2. Fuerzas Económicas*

#### *3.2.1.2.1. PIB*

Según las previsiones del Banco Central del Ecuador, el PIB real del Ecuador en el 2013 tuvo un crecimiento del 4%, acorde con las previsiones realizadas por parte del Fondo Monetario Internacional (FMI) de un crecimiento del 3,98% del PIB real, situándose por encima del promedio de América Latina que se prevé crecerá en un 2,7%, considerando el promedio del PIB ponderado por la paridad de poder adquisitivo. Mientras que para el 2014 se prevé un crecimiento para Ecuador del 4,2%, de la misma manera superior al promedio de América Latina que se espera sea del 2,5%. (FMI, 2014)

De la misma manera, el PIB per cápita (en US\$ corrientes) para el 2012 fue de US\$ 5.011,63 por habitante, lo que significa un crecimiento del 7%. Mientras que para el 2013, el dato previsional del PIB per cápita es de US\$ 5.280,74 según el BCE, lo que significaría un crecimiento del 5% respecto al año inmediato anterior.

Durante el año 2013 el país tuvo un crecimiento económico importante, pero se puede ver cómo empieza a desacelerarse en la Tabla 2. El crecimiento promedio anual del PIB en dólares constantes fue de 5,1% desde el 2009 hasta el 2013 (BCE, 2014).

**Tabla 2.**

**Comparación de principales indicadores económicos con respecto a Filiventas**

Comparación Principales Indicadores Económicos con Respecto a Filiventas				
Variación Anual en %				
	2010	2011	2012	2013
PIB	4%	8%	5%	4%
Consumo de hogares	8%	6%	4%	3%
Bienes de consumo duraderos	55%	8%	1%	2%
Inflación	3%	5%	4%	3%
Filiventas	34%	2%	11%	-8%

Fuente: BCE – INEC – Filiventas

Elaborado por: El Autor

Al comparar el crecimiento de la empresa con los principales indicadores económicos se evidencia que existe una tendencia de crecimiento, pero ésta tiende a desacelerarse en los últimos años. La empresa presenta para el 2010 un crecimiento del 34%, esto se debió a que las ventas disminuyeron significativamente en el 2009 producto de la crisis, por lo que se recuperaron notablemente en el 2010. Por otra parte, el año 2013 presentó una caída del 8%, esto se debió principalmente a la falta de acceso a productos que sufrió la empresa por las nuevas restricciones arancelarias.

La empresa Filiventas por su actividad económica está clasificada dentro del comercio al por menor, que incluye la distribución y comercialización de todo tipo de bienes. Cabe destacar que sus productos están enfocados en satisfacer las necesidades del sector industrial y de consumo, por lo que es importante analizar el comportamiento de estos sectores para proyectar las oportunidades y amenazas que podría tener la empresa en el futuro.

Dentro del PIB, el sector comercial incluye todo tipo de productos como alimentos, licores, electrodomésticos, artículos de ferretería y construcción, perfumería, cosméticos, medicinas, automóviles, entre otros. Para analizar la importancia de este sector dentro de la economía ecuatoriana se observa que el comercio al por mayor y menor tiene una participación promedio en los últimos cinco años de 10,3% sobre el PIB, es decir, que tiene

una importancia relativa dentro de la economía del país. El sector ha presentado un crecimiento constante desde el 2009. Para el 2012 presentó un crecimiento del 3% en relación al año inmediato anterior. Por el momento el Banco Central del Ecuador no ha publicado cifras del 2013 (BCE, 2014).

El ritmo de crecimiento ha decaído en los últimos años, debido a las restricciones de aranceles impuestas por el gobierno. Por lo que se prevé que en el futuro puedan existir nuevas restricciones contra el sector, el cual mantiene un fuerte componente de importación, y a su vez el efecto probablemente será inmediato contra los costos del sector.

Como se describió anteriormente, el PIB del Ecuador ha presentado un crecimiento significativo en los últimos años, por lo que es vital destacar que el consumo de los hogares se mantiene como el rubro más importante dentro de la utilización de bienes y servicios y su crecimiento promedio, en los últimos diez años, es de 4,4%, un ritmo mayor al del PIB, el cual creció en promedio 4,1%. Esta comparación fue tomada en dólares corrientes del 2007.

Las decisiones tomadas por el gobierno han causado un incremento en la liquidez del país, por lo que el consumo de los hogares se ha incrementado en un nivel importante. Lamentablemente, dentro de los productos ofertados por la empresa se encuentran los electrodomésticos, para los cuales pesan incrementos en aranceles desde julio de 2012 (HOY, 2012).

#### *3.2.1.2.2. Petróleo*

##### *3.2.1.2.2.1. Producción*

Las cifras publicadas por el Banco Central establecen que la producción petrolera hasta diciembre del 2013 fue de 192 millones de barriles y una producción promedio diaria de 526 mil barriles. Si se compara con el mismo período del 2012, se observa un crecimiento en la producción del 4,2%. Este crecimiento ha sido el más alto en los últimos cinco años.

Desde la caducidad del contrato con la compañía OXY en el 2006, la producción petrolera se redujo hasta el año 2011, en el mismo que hubo un despunte. Según declaraciones del Ministro de Recursos Naturales no Renovables, las causas de este crecimiento se debieron a la renegociación de contratos con empresas privadas, lo que viabilizó la inversión privada en campos y el mantenimiento de inversión en empresas petroleras públicas (BCE, 2014).

#### *3.2.1.2.2.2. Precio*

A inicios del año 2013 los precios del petróleo se mantenían en aproximadamente US\$ 95 y dentro del primer semestre oscilaron entre valores de US\$ 90 y US\$ 101. En julio de 2013 inició una tendencia creciente donde el precio se elevó hasta alcanzar los US\$ 110,26 por barril, esto se mantuvo hasta septiembre donde empezó a decrecer hasta terminar el año en US\$ 98,6 por barril.

El petróleo ecuatoriano en el 2012 llegó a superar la barrera de los US\$ 119 por barril. El petróleo Oriente, de referencia para el país, tuvo un precio promedio de US\$ 99,45 por barril. La situación del precio ecuatoriano fue buena, ya que en este año el precio del petróleo Oriente se ubicó por encima del petróleo WTI (Reuters, 2014).

Para la empresa será importante monitorear, tanto la producción como el precio del petróleo, pues los ingresos provenientes del petróleo se mantienen entre los más importantes para la economía ecuatoriana. Por estas razones su aporte a la liquidez de la economía y a la activación del consumo es vital.

#### *3.2.1.2.3. Inflación*

La inflación de Ecuador disminuyó en el 2013, pasando del 4,16% en el 2012, al 2,70% en diciembre del 2013. Durante los últimos cinco años, la inflación del Ecuador ha sido en promedio del 3,98%, el 2011 fue el año en el cual se registró una mayor inflación de 5,41%. Cabe mencionar que mantiene una tendencia decreciente en el período 2009 – 2013 (INEC, 2014).

La inflación es un indicador económico que analiza el incremento en los precios del consumidor en cada país de un periodo a otro (ECB, 2014). Este indicador dará una pauta del crecimiento mínimo que debería tener las ventas de la compañía, de lo contrario estarían decreciendo.

#### *3.2.1.2.4. Deuda Pública*

##### *3.2.1.2.4.1. Deuda Externa*

Según cifras publicadas por el Banco Central, a diciembre del 2013, la deuda pública externa ascendió a US\$ 12.802 millones, lo que representa un 14% del PIB para este período. Al comparar con lo ocurrido en el año 2012, la deuda pública externa tuvo un

crecimiento del 19%. Este aumento de la deuda externa mostró un crecimiento en la participación sobre el PIB de diciembre del 2012, la relación de la deuda con respecto al PIB era de 12,8% (BCE, 2014).

En los últimos cinco años la deuda ha mantenido una participación promedio de 12,9% como porcentaje del PIB siendo el 2013 el año de mayor participación. Por otro lado, muestra la intención del gobierno de mantener una participación activa del gasto público por lo que ha incrementado su deuda como fuente de financiamiento.

#### *3.2.1.2.4.2. Deuda Interna*

En lo que respecta al movimiento de la deuda interna, para diciembre del 2013 fue de US\$ 9.927 millones, que representa un aumento del 28% comparado al año anterior. Con este aumento la deuda interna del Estado Ecuatoriano alcanza su nivel más alto en los últimos años.

Dentro de la composición de la deuda interna, los bonos del Estado tienen una participación del 92%. Además, los bonos del Estado a diciembre de 2013, tuvieron un incremento del 31%, equivalente a US\$ 2.174 millones con respecto al último dato del año 2012 (BCE, 2014).

Por el momento el Estado ecuatoriano ha encontrado en la deuda interna una manera de financiar el gasto público. Actualmente, el Estado busca la manera de regresar a los mercados internacionales y lograr un financiamiento más barato al que mantiene en este momento. De la misma manera que el petróleo, la deuda pública ayuda a mantener la liquidez en el mercado y mantiene activo el consumo de los ecuatorianos.

#### *3.2.1.2.5. Comercio Exterior*

Las exportaciones totales a diciembre de 2013 fueron de US\$ 24.957 millones y las importaciones sumaron US\$ 25.979 millones. Las exportaciones aumentaron en un 5%, mientras que las importaciones tuvieron un crecimiento mayor, superaron en 7,4% el nivel del mismo periodo en el 2012. Esto da como resultado una balanza comercial negativa de US\$ 1.083 millones. Para el año 2012 la balanza comercial tuvo un valor deficitario de US\$ 440,61 millones. Lo que significa que el déficit de balanza comercial se incrementó en 146%, con esto se evidencia que por el momento no han tenido resultados las restricciones arancelarias (BCE, 2014).

A partir del año 2009, estas dos variables han presentado una tendencia creciente en promedio para las importaciones de 10%, mientras que para las exportaciones fue de 8%. Cabe mencionar que desde el 2009 la balanza comercial siempre presentó un saldo negativo.

En cuanto al comportamiento de la balanza comercial, es necesario dividir el análisis en la balanza petrolera y no petrolera. En lo que respecta a la primera, ha mostrado un crecimiento importante desde el año 2009 debido al crecimiento en la producción petrolera durante algunos años y a los elevados precios del crudo en otros. Por otra parte, la balanza comercial no petrolera muestra una tendencia negativa en los últimos años; esto resulta preocupante debido a la falta de diversificación en la economía ecuatoriana, la cual muestra una clara dependencia de los ingresos petroleros, luciendo vulnerable ante posibles cambios en los precios y en su producción (BCE, 2014).

#### *3.2.1.2.6. Banca Privada*

El sistema financiero en el Ecuador se encuentra regulado por la Superintendencia de Bancos y Seguros, la cual se encarga de contralar y emitir informes sobre el sistema financiero en general. De las estadísticas analizadas, a diciembre de 2012, el número de bancos ascendió a 26. La cartera total del sistema financiero se incrementó de US\$ 14.732,50 millones en el 2012 a US\$ 16.173,46 millones al 2013, lo que implica una variación aproximada del 10%.

Por otra parte, al analizar las captaciones de los bancos se observa que su mayoría pertenece a plazos menores a un año. Según las estadísticas publicadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, cerca del 95% de las captaciones del sistema financiero llegan a un tope máximo de los 360 días, por lo que ha sido difícil para el sector bancario captar recursos a largo plazo (SBS, 2014).

Finalmente cabe destacar el nivel de bancarización en el Ecuador. En el artículo publicado por diario El Telégrafo el 2 de diciembre de 2013, el Superintendente de Bancos y Seguros, Pedro Solines, aseguró que el nivel de bancarización en el Ecuador ha aumentado, alcanzando en este año el 52%, aunque aseguró que este nivel sigue siendo bajo. Este dato es sumamente importante para la empresa debido a que al conversar con los gerentes de Filiventas, un segmento al que ésta atiende, no cuenta con las condiciones necesarias para

adquirir un crédito en el sistema financiero, y este grupo de no bancarizados representa aproximadamente el 30% de las ventas de la empresa.

#### *3.2.1.2.7. Mercado Bursátil*

En los últimos tres años los montos negociados en las Bolsas de Valores de Quito y Guayaquil mantuvieron una relativa estabilidad. Aunque la tendencia de estos últimos cinco años ha sido a la baja, ya que ha disminuido en promedio un 12% anual. En el año 2013, el monto total negociado fue de US\$ 3.722 millones, con una participación del 96% en títulos de renta fija y el 4% restante para títulos de renta variable. El mercado bursátil ha logrado mayor dinamismo en los últimos años aunque todavía mantiene poca participación dentro del PIB comparado con otros países, pero se espera que a futuro se convierta en una alternativa de financiamiento para la empresa.

Cabe mencionar que los almacenes de venta de electrodomésticos y artículos para el hogar son participantes activos del mercado de valores. En los últimos años, La Ganga, Icesa y Créditos Económicos han realizado emisiones de deuda corporativa para financiar sus actividades, mientras que Comandato y Marcimex han realizado emisiones de titularización de cartera. (BVQ, 2014)

#### *3.2.1.3. Fuerzas Sociales*

##### *3.2.1.3.1. Empleo*

A inicios del 2009 el desempleo se ubicó en 8,6%. Luego de haberse incrementado durante ese año y haber alcanzado su valor más alto en el tercer trimestre con una tasa de desempleo del 9,10%, éste ha mostrado una tendencia a la baja en los últimos años. Así, en septiembre del 2012 la desocupación alcanzó su porcentaje mínimo con una tasa del 4,60%, para finalizar el año con una tasa de 5,04%. Para diciembre de 2013, el desempleo se ubicó en 4,86% (BCE, 2014) (INEC, 2014).

##### *3.2.1.3.2. Remesas*

En los años posteriores a la crisis financiera y económica vivida en 1999, se registraron aumentos significativos en el número de ecuatorianos que han dejado el país para buscar un futuro mejor en el extranjero. Este hecho se vio reflejado en el alto valor de las remesas alcanzado en el 2009, el cual fue de US\$ 2.667 millones. Aunque para los años posteriores ha mostrado una tendencia decreciente debido a la desaceleración económica sufrida por

Estados Unidos, España e Italia (los tres países representan más del 90% de las remesas recibidas). La tendencia a la baja continuó durante el 2010, en ese año las remesas fueron de US\$ 2.591 millones, un 3% menor al año precedente.

Para el 2011 existe una recuperación en el monto percibido, el cual cerró en US\$ 2.672 millones mostrando una recuperación del 3% frente al año anterior. En el 2012, se presentó nuevamente una disminución en las remesas cerrando el año un 8% menor que el año precedente (US\$ 2.467 millones). Mientras que para el tercer trimestre de 2013 el monto de las remesas fue de US\$ 1.807 millones, por lo que es muy probable que el año terminará con una leve disminución (BCE, 2014).

#### *3.2.1.4. Fuerzas Tecnológicas*

En la actualidad es indiscutible la utilización de servicios tecnológicos, en la mayoría de negocios es indispensable el uso de la tecnología, que involucra actividades como enviar un correo electrónico hasta un sofisticado sistema transaccional bancario. La adaptación de la tecnología en un negocio, podría significar una ventaja competitiva real sobre otros competidores en el mercado.

Actualmente, es muy fácil acceder a un sistema de información, pero el costo podría ser muy elevado y estará determinado por la funcionalidad del mismo. Los sistemas actuales pueden tener varias funciones dentro de una empresa como la comunicación, el flujo de información, la creación de reportes, entre otros. Todas estas funciones ayudarán a los gerentes en la toma de decisiones de la organización.

Existen distintos tipos de sistemas que pueden ser utilizados en las empresas a continuación se detallan cuatro tipos:

#### ***ERP Enterprise Resource Planning:***

“Por lo general este tipo de sistemas está compuesto de módulos como Recursos Humanos, Ventas, Contabilidad y Finanzas, Compras, Producción, entre otros, brindando información cruzada e integrada de todos los procesos del negocio. Este software debe ser parametrizado y adaptado para responder a las necesidades específicas de cada organización. Una vez implementado un ERP, permite a los empleados de una empresa administrar los recursos de todas las áreas, simular

distintos escenarios y obtener información consolidada en tiempo real” (Chiesa, 2004).

***SCM Supply Chain Managment:***

“Es el término utilizado para describir el conjunto de procesos de producción y logística cuyo objetivo final es la entrega de un producto a un cliente. Esto quiere decir, que la cadena de suministro incluye todas las actividades asociadas desde la obtención de materiales para la transformación del producto, hasta su colocación en el mercado” (Adolfo Rodriguez de Soto, 2013).

***CRM Costumer Relationship Managment:***

“Los sistemas CRM son herramientas de ayuda a la venta, que contemplan globalmente la relación Organización-Cliente, y que permiten planificar adecuadamente las gestiones de marketing y comerciales con clientes. Utilizan la tecnología para ayudar en la gestión de su base de clientes, conectando bases de datos diferentes, tales como cifras de ventas, actividades de *call center*, incisión web e incisión móvil para conseguir información relevante acerca de las interacciones con los clientes”(Adolfo Rodriguez de Soto, 2013).

***BI Bussines Intelligence:***

“Un sistema automático se desarrolla para difundir información a las distintas secciones de cualquier organización industrial, científica o de gobierno. Este sistema de inteligencia utilizará máquinas de procesamiento de datos para la auto-abstracción y auto-codificación de documentos y para la creación de perfiles de interés para cada uno de los "puntos de acción" en una organización. Ambos documentos entrantes y generados internamente se abstraen de forma automática, que se caracteriza por un patrón de la palabra, y se envían automáticamente a los puntos de acción apropiada” (Luhn, 2010).

Filiventas actualmente utiliza el sistema Latinium, el cual se enfoca principalmente en temas contables y facilita a la empresa en temas de facturación, roles de pago, declaraciones al SRI como retenciones, anexos transaccionales, entre otros. El reto para la empresa será sacar un mayor provecho de este sistema debido a que no genera reportes que ayudarán a la toma de decisiones. Por otra parte a futuro, la empresa debería considerar

implementar otro sistema que ayude a controlar a la empresa y mejorar los reportes que se puedan obtener.

### **3.2.2. Fuerzas Competitivas**

El análisis de la competencia es fundamental en cualquier empresa, para tener en claro con quién compite actualmente, con quién podría competir y con quién quiere competir la organización. Es importante tener en cuenta las fortalezas, debilidades, estrategias y objetivos del resto de jugadores, porque será con ellos con quienes la empresa luchará por ganar un lugar dentro de los consumidores.

#### **3.2.2.1. Las 5 Fuerzas de Porter**

Dentro del análisis de la competencia es imprescindible considerar al modelo de análisis propuesto por Michael Porter. Este modelo es muy popular dentro de las organizaciones debido a que se concentra en cinco fuerzas fundamentales que muestran la competitividad que existe dentro de una industria. Estas fuerzas son:

- *Rivalidad de las empresas competidoras:* Dentro del segmento de retail, la competencia es muy fuerte, las ventas totales en este segmento para el 2012 fueron aproximadamente de US\$ 904 millones. De los cuales el 82% pertenece a 5 empresas (Comandato, Créditos Económicos, La Ganga, ICESA, Como Hogar), quienes son los rivales más fuertes a vencer debido a que mantienen una amplia gama de productos, una alta cobertura a nivel nacional y su posicionamiento es alto debido a las constantes campañas de marketing realizadas. Por otra parte, existen una gran cantidad de competidores que se concentran en distintos nichos de mercado para sobrevivir. (Mercapital, 2013)

Dentro de su nicho, Filiventas mantiene una fuerte rivalidad con varios competidores que por su cercanía se los podría considerar como la amenaza más fuerte. Por su gran variedad de líneas de producto tiene varios competidores, se escogieron a los que la administración consideró como los más convenientes y son los siguientes:

*Almacenes Familiar:* se encuentra situado frente a Filiventas, la empresa mantiene una amplia variedad de productos y un mejor posicionamiento debido a que cuenta con tres sucursales dentro de la ciudad, mantiene publicidad en varias emisoras de

radio y página web. Mantiene crédito directo y sin garante. Existe una fuerte competencia en precios con esta empresa.

*Comandato:* Actualmente, es la cadena de electrodomésticos más grande a nivel nacional y cuenta con un portafolio de productos muy similar al de Filiventas, aunque posee una mayor variedad de marcas y productos. Mantienen precios más altos en relación a la compañía pero no se ven afectados debido a su cobertura a nivel nacional y a los distintos segmentos que apuntan.

*Almacenes La Ganga:* Cadena de venta de almacenes de electrodomésticos al por mayor y menor. Su fortaleza radica en la cobertura a nivel nacional, apoyada en sus facilidades para otorgar crédito y sus constantes campañas de publicidad. De igual manera sus precios son más altos que los de la empresa, aunque ha logrado posicionarse en la mente de los ecuatorianos como una empresa de precios bajos.

*Almacenes Japón y Orve Hogar:* Cadena de tiendas de electrodomésticos del grupo ICESA , las cuales mantienen distintos enfoques, por una parte Orve Hogar se enfoca en tiendas más familiares que promueven la venta de productos para el hogar, mientras que Almacenes Japón, mantienen un enfoque más tecnológico. Apoyan su cartera de créditos en el Unibanco (ahora Banco Solidario), el cual es el encargado de gestionar los créditos.

Adicionalmente, se hizo un análisis de los estados financieros de las empresas competidoras. Esta información fue obtenida en los prospectos de oferta pública de cada empresa. Los resultados fueron los siguientes.

- Balance General:

En cuanto al tamaño de las empresas existe una diferencia muy grande, por el momento; debido a que Filiventas solamente tiene un local, mientras que sus competidores tienen varios locales a nivel nacional. En cuanto al activo, las principales cuentas en las empresas de este sector son las cuentas por cobrar y los inventarios. Los competidores de Filiventas destinan mayor parte de sus recursos a la financiación de cartera. Comandato e Icesa muestran una inversión más alta en lo que se refiere a propiedad planta y equipo.

En el pasivo se puede destacar que los competidores mantienen dos fuentes importantes de financiamiento que son proveedores y obligaciones financieras, que contempla los bancos y el mercado de valores. Aquí el reto para Filiventas será lograr utilizar recursos de terceros para financiar las actividades y el crecimiento de la empresa.

Por parte del patrimonio, todas las empresas utilizan las utilidades de ejercicios anteriores para financiar las actividades de la empresa.

- Estado de Resultados

Al comparar los resultados de las empresas, la compañía que más ventas logró fue Almacenes La Ganga con un total de US\$ 223 millones en el año 2012. Todas las empresas tienen márgenes más altos debido a que sus precios son más elevados y obtienen descuentos por sus grandes volúmenes. Por otra parte, al analizar los gastos operativos cabe destacar la eficiencia de Filiventas que mantiene menores gastos, tanto de ventas como administrativos, que sus competidores, lo que genera una mejora en su margen operacional. En cuanto a utilidad neta Almacenes La Ganga fue la empresa que mayor utilidad sobre ventas generó en el año 2012. Con este análisis se puede concluir que La Ganga se ha logrado posicionar fuertemente en la mente de sus consumidores con el slogan precios bajos y garantizados por lo que la gente se siente cómoda pagando un precio aceptable porque lo asocia con una buena calidad. El Anexo 2 muestra el análisis comparativo de los estados financieros de estas empresas.

- *Ingreso potencial de nuevos competidores:* En esta industria es una amenaza latente el ingreso de nuevos competidores. Las principales barreras de entrada son la inversión económica y las relaciones con proveedores y clientes. Cabe mencionar que la empresa por su trayectoria ha logrado fortalecer relaciones con sus proveedores y con sus clientes, lo que le da una ventaja sobre nuevos competidores que decidan ingresar a este mercado. En el futuro se espera que las relaciones se vuelvan más estrechas con los proveedores debido al crecimiento de la empresa y por otra parte se busca que ésta incremente su participación de mercado.
- *Desarrollo potencial de productos sustitutos:* Al ser una empresa de *retail* que concentra sus ventas en una amplia gama de productos para el hogar, es un riesgo

latente la aparición de productos sustitutos, pero al ser algo recurrente se ha visto mitigado por el modelo utilizado por la empresa de manejar bajos niveles de inventarios, por lo que de necesitar un cambio simplemente se deja de comprar un producto y se lo reemplaza por los productos que lo reemplacen.

En este punto también es importante analizar otras alternativas de comercialización que afectan a las ventas de la empresa. Por una parte, tenemos las ventas online, las cuales por el momento no representan un volumen de ventas importante, y por otro lado tenemos las grandes tiendas de supermercado, las cuales han incluido en su portafolio de productos similares a los que oferta la empresa Filiventas.

- *Capacidad de negociación de los proveedores:* Actualmente la empresa cuenta con un total de 20 proveedores activos, es decir que da un uso frecuente de sus servicios para tener productos disponibles para la venta. Dado el alto número de proveedores, existe una negociación distinta con cada uno de ellos. Por una parte, tiene proveedores de producto con una baja rotación por lo que los pagos se realizan de inmediato. Por otra parte, existen otros proveedores que otorgan líneas de crédito a la empresa de hasta 3 meses, debido a la gran cantidad de productos que la empresa compra. En este punto será importante establecer una clasificación de proveedores y analizar la manera de tratar con ellos, de tal forma, que se obtengan más beneficios para la empresa en cuanto a plazos y descuentos por compra.
- *Capacidad de negociación de los consumidores:* Dentro de los consumidores se puede decir que actualmente escogen entre una amplia variedad de ofertas, lo más conveniente para ellos. Existen distintas maneras de diferenciarse en este sector, en donde las más importantes son la variedad de productos, el precio, la garantía, las facilidades de pago y servicio postventa.

Esto se ha convertido en un reto para la empresa, siempre buscando dar soluciones prácticas para el cliente; por una parte buscando mantener precios bajos asequibles para su mercado objetivo y con gran variedad de productos para que el cliente pueda tomar la mejor decisión.

### **3.2.3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)**

Esta matriz permite a las empresas evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. En la

matriz se busca ponderar a cada factor dependiendo de la importancia para la empresa y se califica la capacidad de explotar este factor. (R.DAVID, 2008)

**Tabla 3.**

**La Matriz EFE para la empresa Filiventas**

<b>MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS</b>				
	<b>PESO</b>	<b>PONDE- RACION</b>	<b>CALIFI- CACION</b>	<b>RESULTADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>				
Segmento medio y medio bajo se encuentra desatendido	4	0.098	4	0.390
La economía ecuatoriana goza de liquidez	3	0.073	3	0.220
Alta Rotación de productos tecnológicos	4	0.098	4	0.390
Nuevas zonas geográficas	4	0.098	4	0.390
Impulso estatal al sector productivo	3	0.073	4	0.293
Alto consumo en el Ecuador	3	0.073	3	0.220
<b>AMENAZAS</b>				
Competencia desleal	4	0.098	2	0.195
Incertidumbre política, económica y financiera	3	0.073	2	0.146
Importaciones limitadas o castigadas	4	0.098	1	0.098
Infidelidad de los clientes	2	0.049	2	0.098
Incremento de la competencia	4	0.098	1	0.098
Mercado de precios	3	0.073	2	0.146
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>1.000</b>		<b>2.683</b>

Fuente: Conceptos de Administración Estratégica, Fred R. David 2008

Elaborado por: El Autor

Para el caso de Filiventas, se presentan como las oportunidades más relevantes el segmento medio y medio bajo que es un grupo que se encuentra desatendido, ya que los líderes del mercado se enfocan principalmente en segmentos medio y alto. Por otra parte los productos tecnológicos presentan una alta rotación debido a que, con los avances tecnológicos, rápidamente son considerados obsoletos. Por último, las nuevas zonas geográficas apoyarán al crecimiento de la compañía, la empresa deberá encontrar nuevas zonas y posicionarse antes que la competencia.

En cuanto a las amenazas más relevantes para la empresa se encuentra la incertidumbre política, económica y financiera, que atraviesa el país en estos momentos, el incremento de

la competencia y la competencia desleal que existe en el sector donde opera, por lo que se debe analizar incrementar las sucursales de la empresa.

### 3.2.4. Matriz de Perfil Competitivo

Esta matriz ayudará a realizar un análisis comparativo de las distintas fortalezas y debilidades de las empresas competidoras, mediante una calificación ponderada de distintos factores que se consideran claves para el éxito en este sector. (R.DAVID, 2008)

**Tabla 4.**

#### **Matriz del perfil competitivo**

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO											
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PONDERACION	Filiventas		Almacenes Familiar		Comandato		Almacenes La Ganga		Orwe - Icesa	
		Calificación	Resultado	Calificación	Resultado	Calificación	Resultado	Calificación	Resultado	Calificación	Resultado
Credito Directo	0.136	3	0.409	3	0.409	3	0.409	3	0.409	2	0.273
Calidad y diversidad de productos y servicios	0.136	3	0.409	3	0.409	3	0.409	3	0.409	3	0.409
Cobertura	0.182	1	0.182	2	0.364	2	0.364	3	0.545	3	0.545
Estrategias promocionales	0.091	1	0.091	2	0.182	3	0.273	4	0.364	2	0.182
Disponibilidad de recursos financieros	0.182	2	0.364	2	0.364	4	0.727	4	0.727	4	0.727
Fuerza de Ventas profesionalizada	0.136	2	0.273	2	0.273	3	0.409	3	0.409	3	0.409
Fidelizacion de clientes	0.136	3	0.409	3	0.409	3	0.409	3	0.409	3	0.409
<b>TOTAL</b>			<b>2.136</b>		<b>2.409</b>		<b>3.000</b>		<b>3.273</b>		<b>2.955</b>

Fuente: Conceptos de Administración Estratégica, Fred R. David 2008

Elaborado por: El Autor

Después de realizar un análisis al sector al que pertenece la empresa se seleccionaron cuatro competidores, que son los que se consideran competencia directa y más fuerte para la empresa, los cuales fueron descritos anteriormente. Los factores claves seleccionados para el éxito en el sector de la venta al detalle de productos para el hogar y la industria se describen a continuación:

- Crédito Directo: Es fundamental para captar y fidelizar al mercado, el otorgar crédito directo. Debido a que la cultura ecuatoriana no centra el destino de sus

recursos al ahorro y la inversión, por lo que el ahorro de los ecuatorianos se ha caracterizado por la compra de bienes de consumo.

- Calidad y Diversidad de Productos y Servicios: Otro aspecto fundamental es la calidad y variedad de productos ofertados. El consumidor se ha caracterizado por buscar productos de calidad y tener una variedad de productos para escoger al momento de tomar una decisión.
- Cobertura: Es necesario estar en lugares convenientes para el cliente, cercano al lugar donde habita o en sectores que tienen un alto posicionamiento para el consumidor. Actualmente los centros comerciales se han convertido en un lugar muy frecuentado por los consumidores, por la conveniencia que ofrecen los centros comerciales.
- Estrategias Promocionales: Es importante mantener latente la marca en la mente del consumidor para que éste considere a la empresa para su siguiente compra. Actualmente la empresa utiliza poca publicidad, pero es un factor relevante debido a que las grandes cadenas promocionan constantemente sus productos, facilidades de pago y cobertura, por lo que la empresa necesariamente deberá implementar nuevas estrategias promocionales.
- Disponibilidad de recursos financieros: Para este sector es sumamente importante tener recursos frescos que permitan otorgar crédito y mantener inventario para poder asegurar las ventas.
- Fuerza de ventas personalizada: Los vendedores mantienen un contacto directo con los clientes y es necesario que ellos creen un vínculo con la empresa., por lo que es necesario capacitarlos constantemente en los productos que van a ofertar.
- Fidelización de clientes: Por último, la fidelización de los clientes fortalecerá las ventas de la empresa. En este punto se deberá generar estrategias de ventas y capacitar a los vendedores para que estos logren convertir cada venta en el inicio de la siguiente.

### **3.3. Análisis Interno**

#### **3.3.1. Administración**

La administración de la empresa Filiventas no se ha caracterizado por ser una administración técnica, que si bien actualmente no tiene la especialización necesaria ha encontrado sus fortalezas en la experiencia, liderazgo y dinámica de sus gerentes. Para poder evaluar mejor a la administración de la empresa se considerará el cumplimiento de las 5 funciones de las cuales se encuentra encargada, estas son:

##### *3.3.1.1. Planeación*

La planeación consiste principalmente en la manera en que la empresa alcanza un futuro deseado (R.DAVID, 2008). Después de hacer un análisis sobre la planificación de la empresa se puede concluir que ésta se ha caracterizado por ser de corto plazo, las decisiones tomadas se concentran principalmente en resolver los problemas que se dan en el día a día, sin considerar las amenazas que podrían generar problemas en el futuro. El reto para la empresa será planificar en el largo plazo para cumplir objetivos más grandes que ayuden al crecimiento de la misma, en lugar de las decisiones de corto plazo que solo la han ayudado a subsistir.

##### *3.3.1.2. Organización*

La organización es una parte fundamental dentro de la empresa, es importante que todos conozcan su función y la manera en que aportarán a los objetivos planteados. La gerencia debe coordinar las tareas y funciones buscando maximizar los ingresos y disminuir los costos. Actualmente, la administración se encuentra encargada de organizar a toda la empresa y definir las tareas de cada empleado, tomando en cuenta que éstas no se confronten a otras y tampoco se repitan. El reto para el futuro consistirá en la creación de nuevos departamentos y la delegación de funciones a los mismos.

##### *3.3.1.3. Dirección*

La dirección se define como “el proceso de influir en la gente para que cumpla determinados objetivos” (Daft, 1993). En este punto, es importante para los directivos lograr relacionar los objetivos de la empresa con los objetivos de los empleados, es decir, que logren conocer a sus empleados para buscar la manera de que puedan cumplir sus objetivos personales a través de la empresa. El reto será que los empleados no pierdan su

compromiso y lo transmitan en un mejor rendimiento, que favorezca tanto a ellos como a la empresa.

#### *3.3.1.4. Integración del Personal*

Como parte de las responsabilidades de la dirección de la empresa se encuentra la administración del recurso humano. Los empleados deben desempeñar su trabajo en un ambiente sin presiones económicas ni psicológicas y que las condiciones sean agradables para poder aprovechar su productividad al máximo. La dirección debe estar al tanto de todas las normativas legales y el bienestar de sus colaboradores. En este punto la empresa deberá mantener el buen desempeño que ha tenido hasta el momento, cumpliendo la normativa legal y el pago puntual al personal, adicionalmente mantener un buen ambiente laboral y de compañerismo dentro de la empresa.

#### *3.3.1.5. Control*

El control es fundamental en cualquier empresa, implica verificar si las actividades y resultados reales obtenidos se ajustan o van de acuerdo con lo planificado por la dirección para un determinado periodo.

Para esto la empresa deberá recurrir a herramientas que brinden información y ayuden a analizar el desarrollo del equipo como: evaluaciones de desempeño, mediciones del desempeño organizacional, análisis del desempeño real vs el planificado y con estas herramientas, realizar los correctivos necesarios y minimizar los errores. En este punto, el reto para Filiventas será mejorar el control de la empresa, estableciendo metas medibles y obteniendo reportes que aporten un mejor control.

#### **3.3.2. Marketing**

El marketing es “la actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregare intercambiar oferta que tienen valor para los consumidores, los clientes, los socios y la sociedad en general” (American Marketing Association, 2013).

Satisfacer las necesidades para los clientes y dar soluciones eficientes para sus problemas o requerimientos es la primicia del Marketing y presenta 7 funciones básicas las cuales se describen en los siguientes literales.

### *3.3.2.1. Análisis de los Clientes*

Los clientes son la base de los ingresos de una organización, por lo que es sumamente importante conocer sus principales necesidades y requerimientos y, de esta manera buscar que la empresa entregue a los clientes la mejor solución.

Para realizar el análisis de los clientes es necesario recolectar la información más relevante de los vendedores, compradores, proveedores y gerentes para que, de esta manera buscar definir sus deseos y necesidades. Se debe establecer una investigación amplia y de esta manera intentar predecir lo que el cliente quiere.

Una vez definido esto, proceder a elaborar estrategias correctas y eficientes. Según Chris Joseph, en su artículo publicado en la página web Chron, explica que existen ciertas características que se deben analizar en un segmento. En el caso de Filiventas los clientes son, en la mayoría de los casos, personas naturales con las siguientes características:

**Demográficas:** El estrato económico de los consumidores es medio y medio bajo, por su nivel adquisitivo, su nivel de educación es básica superior y bachillerato (Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural, 2012).

**Psicográficas:** El estilo de vida de las personas se las podría dividir en dos grupos principales que son: los consumidores que buscan siempre tener los artículos tecnológicos sofisticados y por otra parte, los consumidores que buscan soluciones para su vida cotidiana, ya sea en el hogar o en el trabajo.

**Usos:** Al tener una alta gama de productos existen distintos tipos de usos para los productos, es decir, por una parte la empresa tiene electrodomésticos para el hogar y por otra, artículos para la industria ferretera y textil. Por lo que se deben considerar distintos tipos de usos.

**Beneficios:** Los beneficios que buscan los consumidores actuales, como se describió anteriormente, radican en las soluciones para el hogar o en su defecto, soluciones para su trabajo. Por otra parte, se encuentran los consumidores de artículos tecnológicos que buscan estar en la vanguardia de la tecnología.

**Localización geográfica:** Los consumidores de Filiventas radican principalmente en el sector centro y sur de la ciudad de Quito.

### *3.3.2.2. Venta de Productos y Servicios*

La *American Marketing Association*, define a la venta como “el proceso personal o impersonal por el que el vendedor comprueba, activa y satisface las necesidades del comprador para el mutuo y continuo beneficio de ambos” (*American Marketing Association*, 2013).

Para el caso de Filiventas se utiliza el proceso de venta directa, la venta del producto se la realiza en el mismo local, por lo que requiere la presencia física tanto del comprador como del vendedor. Al ser productos para la industria y el hogar, se requiere de un asesoramiento previo por algún especialista.

En la actualidad la organización mantiene 5 personas encargadas de esta actividad, a las cuales se las capacita para que puedan exponer las especificaciones de los productos al cliente. En este punto es importante dar capacitaciones más profundas a las personas encargadas de este proceso, no sólo de los productos sino también de su función y de la empresa en general para que puedan transmitir al cliente los valores y demás beneficios de la misma, logrando así un posicionamiento más fuerte.

En la actualidad, solamente se utiliza el proceso de venta directa, por lo que se deberá analizar si este proceso único es el adecuado o si es pertinente buscar distintos canales de venta.

### *3.3.2.3. Planeación de Productos y Servicios*

En la planeación de productos y servicios, la empresa deberá tener en claro su portafolio de productos y analizar si desea incrementar, retirar, mantener o agregar productos nuevos.

En el caso de Filiventas, la empresa mantiene un portafolio de productos bastante amplio por lo que deberá analizar si todos sus productos son rentables o en su defecto, si es necesario incrementar nuevos productos que tengan mejores márgenes y ayuden a mejorar el desempeño.

Por el momento, la empresa ha basado sus decisiones al conocimiento empírico, dejando a un lado análisis más profundos para reducir o incrementar productos. Por lo que la recomendación en este plan estratégico será manejar un proceso técnico que permita a sus gerentes tomar decisiones más acertadas a la hora de planificar la compra de inventario.

A continuación se muestra un cuadro con la participación de las ventas y la estacionalidad presentada el año 2013 de la empresa Filiventas:

**Tabla 5.**

**Productos de Filiventas**

<b>Tipo de Producto</b>	<b>Participación</b>
Industriales	68%
Electrodomésticos	14%
Muebles	9%
Varios	2%
Disco Móvil	2%
Teléfonos	2%
Herramientas	1%
Computadoras	1%
Motos y Bicicletas	1%
Instrumentos	0%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: Filiventas

Elaborado por: El Autor

**Tabla 6.**

**Participación mensual de ventas**

<b>Mes</b>	<b>Participación</b>
<b>Enero</b>	8.7%
<b>Febrero</b>	6.7%
<b>Marzo</b>	7.9%
<b>Abril</b>	9.2%
<b>Mayo</b>	8.7%
<b>Junio</b>	8.0%
<b>Julio</b>	7.7%
<b>Agosto</b>	9.0%
<b>Septiembre</b>	8.0%
<b>Octubre</b>	7.7%
<b>Noviembre</b>	9.2%
<b>Diciembre</b>	9.1%
<b>Total</b>	100%

Fuente: Filiventas

Elaborado por: El Autor

Como se muestra en los cuadros anteriores cerca del 90% de las ventas de la empresa se debe a tres grupos de productos que son Industriales, Electrodomésticos y Muebles. Mientras que al analizar la estacionalidad de las ventas se puede ver que el segundo y el cuarto trimestre existe un importante incremento, esto se debe a que en el segundo trimestre se efectúa el pago de utilidades a los trabajadores de las empresas y el cuarto trimestre a las fiestas de Navidad, que se caracterizan por el incremento en el consumo de los hogares.

Cabe mencionar que los productos principales mantienen una tendencia muy similar con excepción del mes de diciembre, en donde se reduce notablemente las ventas de artículos industriales y se incrementan las ventas de electrodomésticos y muebles. Para el futuro se recomienda a la empresa seguir monitoreando la estacionalidad de las ventas para desarrollar estrategias en base a esta estacionalidad encontrada.

#### *3.3.2.4. Fijación de Precios*

La fijación de precio en cualquier organización debe analizar cinco grupos de interés, los cuales tendrán una incidencia directa al momento de tomar decisiones de precio. Se debe considerar el gobierno, los consumidores, los proveedores, los distribuidores y los competidores.

Para la empresa Filiventas los factores que más incidencia tienen al momento de fijar un precio son los competidores, el gobierno y los proveedores. Actualmente dentro del sector en donde opera la empresa se destaca por los precios bajos y existen varios competidores, por lo que necesariamente deben mantener precios similares a la competencia para que sus ventas no se reduzcan. Por otra parte, las nuevas medidas arancelarias implantadas por el gobierno para reducir las importaciones han encarecido el costo de los productos por lo que afectan a la fijación de precios. Por último, los proveedores debido a que, dependiendo del descuento que se logra por pronto pago o por volumen de compra influyen en la fijación de precios.

La capacidad de pago de los consumidores y el cobro de los distribuidores también influye en la fijación de precios pero de una manera más leve. Actualmente la estrategia de la empresa es mantener precios competitivos y productos de calidad.

#### *3.3.2.5. Distribución*

El proceso de distribución de la empresa se lo hace a través de *outsourcing*, es decir que la empresa subcontrata a personas privadas para que se encarguen de llevar el producto al cliente después de haber realizado la compra. El cobro de los distribuidores varía dependiendo del lugar pactado para la entrega y se consulta al cliente si desea aceptar el pago de la distribución, el cual es adicional al valor de la compra.

#### *3.3.2.6. Investigación de Mercados*

La investigación de mercados es una herramienta muy poderosa para toda organización, debido a que ayudará a recopilar, registrar y analizar todos los datos que puedan dar una idea de los problemas relacionados con la venta de los productos y servicios, y a entender mejor el comportamiento del mercado.

Actualmente, dentro de la empresa no se realiza una investigación de mercados, por lo que no existe una base de información que permita a la empresa tomar decisiones más

acertadas en cuanto al comportamiento del mercado. Cabe destacar que los directores tienen amplia experiencia en la venta al detalle de electrodomésticos, lo cual ha ayudado constantemente al manejo de la empresa, aunque definitivamente es necesario un registro, seguimiento y análisis de información relevante del mercado, lo cual se propondrá en un futuro.

#### *3.3.2.7. Análisis de las Oportunidades*

Finalmente, es importante para la empresa analizar todas las decisiones tomadas analizando el rendimiento, los ingresos, los costos y el riesgo inherentes a cada proyecto. Este análisis de costo-beneficio llevará a la empresa a tomar decisiones más acertadas buscando siempre que los beneficios superen ampliamente a los costos.

#### **3.3.3. Finanzas**

A continuación se realizará un análisis de los estados financieros de la empresa, para un detalle más profundo se debe revisar el Anexo 1.

##### *3.3.3.1. Activos*

Con respecto a los activos, en el 2010 presentaron un alto incremento con relación al 2009, dando como resultado un crecimiento del 11% (US\$ 40,31 miles). Este crecimiento se debió principalmente al incremento en la cuenta de inventarios, la cual registró un aumento del 20% (US\$ 21,34 miles) y la cuenta de propiedad, planta y equipo, la cual se incrementó en (US\$ 38,99 miles), con respecto al año inmediatamente anterior.

Para el año 2011 el activo presentó un decrecimiento del 14% (US\$ 57,65 miles) con relación al año 2010. Esto a pesar de que la cuenta de inventarios presentó un aumento de 4% (US\$ 6 miles). La disminución se debió principalmente al decrecimiento en las cuentas por cobrar en un 22% (US\$ 47,74 miles), el efectivo generado por el cobro de estas cuentas sirvió para el reparto de dividendos.

En el 2012, el activo total presentó un incremento del 10% (US\$ 36,69 miles). Este crecimiento se dio por el aumento en las cuentas de inventarios y cuentas por cobrar, las cuales registraron un incremento del 23% (US\$ 31,69 miles) y 12% (US\$ 19,76 miles), respectivamente.

Mientras que para el 2013 el activo total presentó una disminución del 6% (US\$ 24,99 miles). Este decrecimiento se dio por la disminución en las cuentas por cobrar, las cuales registraron una disminución del 27% (US\$ 50,95 miles).

En los años 2009, 2010, 2011, 2012 y 2013, los activos corrientes conformaron el 100%, 92%, 94, 97% y 99% respectivamente, del activo total.

#### *3.3.3.2. Pasivos*

En el año 2010 los pasivos aumentaron en un 44% (US\$ 41,45 miles) con relación al 2009. Este incremento se debió principalmente al financiamiento obtenido por los proveedores, el cual registró un incremento de US\$ 32,42 miles.

En el año 2011 los pasivos presentaron una disminución del 24% (US\$ 32,86 miles). La cuenta que más afectó fue las obligaciones bancarias, la cual decreció en un 84% (US\$ 21,95 miles), con relación al año anterior.

Para el 2012 los pasivos presentaron un leve crecimiento del 2% (US\$ 2,27 miles). Los movimientos más significativos fueron la reducción total de las obligaciones financieras y el incremento en obligaciones acumuladas en US\$ 4 miles.

Finalmente en el 2013, los pasivos presentaron una disminución del 2% (US\$ 2,40 miles). Los movimientos más significativos fueron la reducción en obligaciones acumuladas en US\$ 2,02 miles.

En los años 2009, 2010, 2011, 2012 y 2013 los pasivos corrientes conformaron el 100% del pasivo total, es decir que no existieron obligaciones a largo plazo. La empresa ha mantenido esta estructura debido a que la administración no lo veía como una oportunidad sino como un riesgo mantener deudas bancarias.

#### *3.3.3.3. Patrimonio*

El patrimonio de la compañía en los años 2010 y 2011 presentó una pequeña disminución, mientras que en el 2012 presentó un crecimiento y finaliza el 2013 con una nueva disminución. En el 2010 el decrecimiento fue leve de US\$ 1 mil. Mientras que en el 2011 la disminución fue del 4% (US\$ 24,79 miles), esto se debió a la disminución en utilidades de ejercicios anteriores en US\$ 13,75 miles. En el 2012 el crecimiento se debió al aumento en el capital de la empresa, el cual se incrementó en US\$ 73,17 miles. Por último, en el

2013 se registró una disminución del 8% (US\$ 22,57 miles). Principalmente por una disminución en el capital de la empresa

En el 2009, 2010, 2011, 2012 y 2013 dentro del patrimonio de la compañía el capital invertido representó el 83%, 81%, 85%, 100% y 92%, respectivamente.

#### *3.3.3.4. Resultados*

Los resultados de Filiventas han sido positivos en los cinco últimos años. El año con mejores resultados netos fue el 2010, en el cual, la compañía obtuvo una utilidad neta de US\$ 32,78 miles, cifra que fue levemente mayor a la utilidad obtenida en el año 2009, en donde se registró US\$ 31,38 miles. Este incremento de la utilidad se explica en el aumento de las ventas en un 34% durante ese año, agregando una disminución en la participación de los gastos operacionales sobre las ventas, la cual disminuyó del 28% al 25%.

Durante el año 2011 las ventas netas alcanzaron los US\$ 736,62 miles, lo que significa un crecimiento del 2% comparado con el año anterior. Para el 2012 las ventas se incrementaron en un 11%, a pesar de esto, no se registró un incremento en la utilidad. Esto se debió a que en este año se puede ver un incremento en la participación de los gastos operacionales sobre las ventas, los cuales aumentaron del 28% al 33%.

Finalmente, en el 2013, se registra una disminución del 8% en ventas alcanzando un total de US\$ 753,7 miles. Los costos y gastos del año 2013 mantuvieron su participación con respecto al año 2012, por lo que la utilidad obtenida fue de US\$ 15,28 miles.

La relación costos/ingresos fue en promedio del 73% para los cuatro últimos años, esto quiere decir que por cada US\$ 100 vendidos a la compañía le quedó un margen bruto promedio de US\$ 27.

#### *3.3.3.5. Indicadores*

Después de analizar los indicadores de la empresa se puede ver que mantiene niveles aceptables de liquidez en los últimos años, corroborado con un capital de trabajo positivo, en el periodo analizado. Por otra parte, no existe una fuerte dependencia en inventarios sino más bien que la empresa ha enfocado sus recursos para otorgar crédito.

El nivel de endeudamiento es bajo en los últimos años, manteniendo la razón de endeudamiento en promedio de 0,28. De la misma manera, el nivel de apalancamiento de la empresa ha sido bajo en los últimos años.

Al analizar el ciclo operativo de la empresa se puede ver que no es uno de los puntos más fuertes de la misma, debido a que mantiene un promedio de cobro de 104 días, promedio de rotación de inventarios de 95 días y un periodo de pago promedio de proveedores de 50 días. Cabe recalcar que los días por cobrar de la empresa han disminuido notablemente, pasando de 149 días en el 2009 a 82 días en el 2012, esto debido a la mejora de las políticas de la empresa en cuanto a otorgar créditos. Para el 2012, el ciclo operativo de la empresa fue de 135 días. Finalmente, en el 2013 el ciclo operativo fue de 137 días.

A continuación se presentan los principales indicadores:

**Tabla 7.**  
**Indicadores financieros**

<b>INDICADORES FINANCIEROS</b>					
	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>Liquidez</b>					
Capital de Trabajo	283,473	250,496	237,076	279,294	264,515
Razón Corriente	4.01	2.84	3.30	3.66	3.57
Prueba Acida	2.85	1.89	1.99	2.07	1.71
<b>Endeudamiento</b>					
Endeudamiento	0.25	0.32	0.29	0.26	0.28
Apalancamiento	0.33	0.48	0.40	0.36	0.38
<b>Eficacia</b>					
Rotación CXC	2.42	3.36	4.43	4.39	5.58
Días x Cobrar	148.90	107.21	81.27	82.04	64.53
Rotacion Inventario	3.56	4.00	4.04	3.57	2.87
Días Inventarios	101.06	90.01	89.20	100.82	125.64
Rotación CXP	7.61	6.24	7.14	7.53	6.79
Días CXP	47.30	57.67	50.42	47.78	53.02
Ciclo de efectivo	202.66	139.56	120.05	135.09	137.15
<b>Rentabilidad</b>					
Margen Bruto / Ventas	28.10%	27.69%	25.74%	26.86%	27.18%
Margen Neto / Ventas	5.83%	4.56%	2.27%	2.15%	2.03%
ROA	8.31%	7.84%	4.64%	4.41%	4.10%
ROE	11.07%	11.62%	6.50%	6.01%	5.67%

Fuente: Filiventas

Elaborado por: El Autor

### ***3.3.4. Producción y Operaciones***

Dado el caso de estar analizando una empresa netamente comercial, no existe un proceso de producción, por el momento, salvo el proceso de ensamblaje de ciertos artículos que posteriormente vende, el cual por el momento es mínimo.

En el caso Filiventas, el principal análisis requerido es el servicio de venta y el servicio posventa que brinda la empresa. Por una parte, el servicio de venta se da cuando un cliente con la necesidad de adquirir un producto acude al almacén, en este punto los vendedores se encargan de asesorar al cliente en el o los productos deseados; posteriormente, se concreta la venta al contado o a crédito (en caso de que el cliente adquiera un crédito la solicitud debe ser aprobada por el gerente) y posteriormente se acerca a la caja para determinar la forma de pago (tipo y plazo).

Posterior a esto, se continúa con el servicio postventa en donde la empresa se encarga de proveer el servicio de transporte para el cliente, adicionalmente, en caso de que el cliente tenga problemas con el producto adquirido y requiera ejecutar la garantía del mismo, la empresa se encargará de contactarse con el proveedor correspondiente, de tal manera que solucionen los inconvenientes con el producto.

### ***3.3.5. Cadena de Valor***

Por último, para terminar con el análisis interno, se definirá la cadena de valor de la empresa, de esta manera se consideran todos los procesos que intervienen en la generación de valor para el cliente. A continuación se muestran las actividades principales de la empresa y los departamentos involucrados en el desarrollo de las mismas.

#### ***3.3.5.1. Planificación en ventas***

Para la empresa Filiventas, la cadena de valor inicia con la planificación de ventas, cabe destacar que la empresa maneja una gran cantidad de productos y marcas en su portafolio, por lo que mantiene varios proveedores para distintos productos. El gerente de la compañía es el encargado de la planificación de compras. Se necesita conocer ¿qué es lo que se debe comprar?, ¿cuánto se debe comprar?, ¿cuándo se debe comprar?, ¿para quién se debe comprar?, etcétera.

Al manejar una gran cantidad de productos se requiere una planificación adecuada, para de esta manera realizar los pedidos de los distintos productos a sus respectivos proveedores.

Como se mencionó anteriormente, el gerente está encargado de realizar las compras. Los parámetros utilizados para realizar las compras son la experiencia obtenida con las ventas de cada producto y conforme al movimiento de los inventarios se realiza la planificación, apoyada en recomendaciones del departamento de contabilidad y considerando las solicitudes de clientes.

En el caso de la selección de proveedores, puede darse de dos maneras; la primera es cuando la empresa busca un proveedor para un determinado producto y se busca como mínimo dos proveedores, los cuales pasan a verificarse el precio y la calidad de producto, y adicionalmente su disponibilidad para entregar el producto. Por otra parte, los proveedores suelen acercarse a la empresa para buscar ofrecer sus servicios y en este punto debe pasar por el mismo proceso determinado anteriormente.

Para los productos nuevos, también suelen ser ofertados por los proveedores en forma de recomendación. En este punto, el gerente encargado de la parte comercial analiza el producto y determina si está acorde a los productos de la empresa. En el caso de que sea aprobado, se acuerda comprar un pequeño lote de productos, los cuales ingresan en un periodo de prueba. Finalmente, dependiendo de los resultados se procede a adicionar o rechazar este producto.

#### *3.3.5.2. Compras Locales*

Posteriormente, se encuentran las compras locales de distintos productos y marcas, existen dos tipos de productos que se diferencian por el trato que se le debe dar a cada uno de ellos, por una parte existen ciertos productos que requieren ensamblaje y otros que no. Para los productos que requieren ensamblaje, se debe llamar a varios proveedores, para de esta manera, tener todas las piezas en stock al momento de armar los productos. Mientras que el resto de productos son independientes por lo que solo se requiere llamar al proveedor indicado.

La empresa actualmente cuenta con 20 proveedores aproximadamente, los cuales están encargados de abastecer a la empresa con sus productos y con los cuales se busca mantener una buena relación, en cuanto a precio, calidad y un periodo de pago razonable.

### *3.3.5.3. Comercialización*

La comercialización es el proceso o la gestión que se realiza para la venta de los productos al público en general.

La responsabilidad de la empresa es mantener y atraer nuevos clientes. Para lo cual, siempre busca mantener un stock variado de productos, de tal forma que el cliente puede tomar la mejor decisión en cuanto a precio y calidad deseada.

La empresa cuenta con un local ubicado en el centro histórico de Quito. En el local comercial, cinco personas se encargan del proceso de comercialización de todos los productos, las mismas que se encargan del contacto y atención al cliente, adicionalmente, existen tres personas más encargadas del despacho y la facturación. Después de haber finiquitado la venta en caso de que el pago sea a crédito se deberá llenar una solicitud, la cual deberá ser aprobada por el gerente general.

Esta actividad tiene algunas deficiencias, como por ejemplo: personal poco capacitado, falta de inversión en publicidad y promoción, no existen parámetros estándar para aprobar o negar un crédito; se pretende corregir errores, definir políticas y aumentar la asignación de recursos en el departamento de marketing para así poder establecer estrategias de penetración y desarrollo de mercado.

### *3.3.5.4. Distribución y Logística*

Esta etapa se produce después de haber culminado con el proceso de comercialización. En este caso cuando el tamaño del producto es demasiado grande como para llevarlo a la mano por parte del cliente, se procede a contratar el servicio de transporte, el costo del mismo varía dependiendo del lugar de entrega, y como se mencionó anteriormente, este costo es transferido al cliente. Actualmente se cuenta con 3 personas encargadas de prestar este servicio.

Se pretende optimizar la entrega de los equipos a los clientes, para mejorar el servicio post venta, es decir ayudar al cliente en la instalación de los equipos.

### *3.3.5.5. Seguimiento y Cobro*

En esta etapa se procede a brindar el servicio post venta para los clientes de la manera más eficiente y al menor precio, por una parte, en caso de que el producto tenga fallas, se

procede a ejecutar la garantía en beneficio del cliente y se procede a promocionar productos complementarios del producto inicial adquirido.

También es importante en esta etapa, la fase de cobro. El producto generalmente se vende a personas naturales, las mismas que, como se mencionó anteriormente, pueden solicitar pago a crédito, siempre y cuando la compra sea mayor a US\$ 100, la cuota mínima es de US\$ 20, el plazo puede variar en períodos de 3, 6, 12 y hasta 18 meses para efectivizar el pago. Se podrá otorgar crédito para ventas menores a US\$ 100, con la aprobación de la gerencia y en un plazo máximo de 3 meses. La gestión de cobro debe ser adecuada para que permita contar con los flujos necesarios y a su vez no perjudicar a la liquidez de la compañía. Cabe mencionar que el lugar de pago de los clientes es en el mismo almacén.

Esta es la sección que probablemente más problemas tiene debido a la problemática que se tiene para ejecutar la garantía y para cobrar a clientes que pierden su capacidad de pago y no cumplen con los desembolsos pactados. Por una parte, se pretende dar un excelente servicio y mejorar el análisis de los productos no conformes para solucionarlo en el menor tiempo posible. Por otra parte, se buscará mejorar las políticas para otorgar créditos. Debido a que el mercado objetivo al cual se dirige la empresa mantiene bajos recursos, por lo cual son más propensos a caer en mora.

#### *3.3.5.6. Procesos de soporte*

Son aquellos que apoyan a la cadena de valor, los cuales son: Finanzas y Contabilidad, Administración, Tecnología e Información y Recursos Humanos.

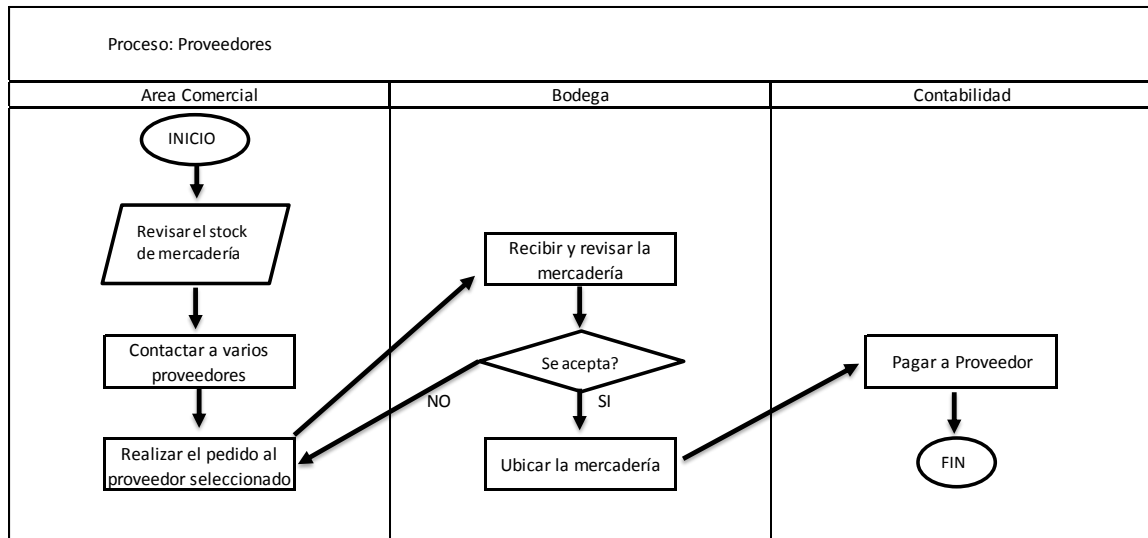
Cabe señalar que los procesos de soporte tienen que ser lo mínimo que se necesite para sostener de manera sólida y firme a la cadena de valor con los procesos centrales. Todos estos procesos se alinean directamente a las estrategias planteadas (R.DAVID, 2008).

#### *3.3.5.7. Análisis de Procesos*

Dentro del análisis de procesos, se pudo encontrar que dentro de la empresa cada área conoce claramente las funciones que debe realizar, pero no existe un documento que presente un flujo de procesos completo y que detalle cada paso a seguir. Lo que se busca es que la gerencia pueda encontrar posibles mejoras y detecte las fallas de una manera más eficiente. A continuación se muestran los principales procesos para la empresa Filiventas

**Gráfico 1.**

**Proceso de proveedores**



Fuente: Filiventas

Elaborado por: El Autor

- Objetivo

Mantener el abastecimiento constante de stock de la empresa

- Alcance

Inicia con la revisión del stock de manera que se pueda identificar los posibles productos que requieren abastecimiento, y finaliza con el pago a los proveedores por la recepción del producto.

- Descripción de proceso:

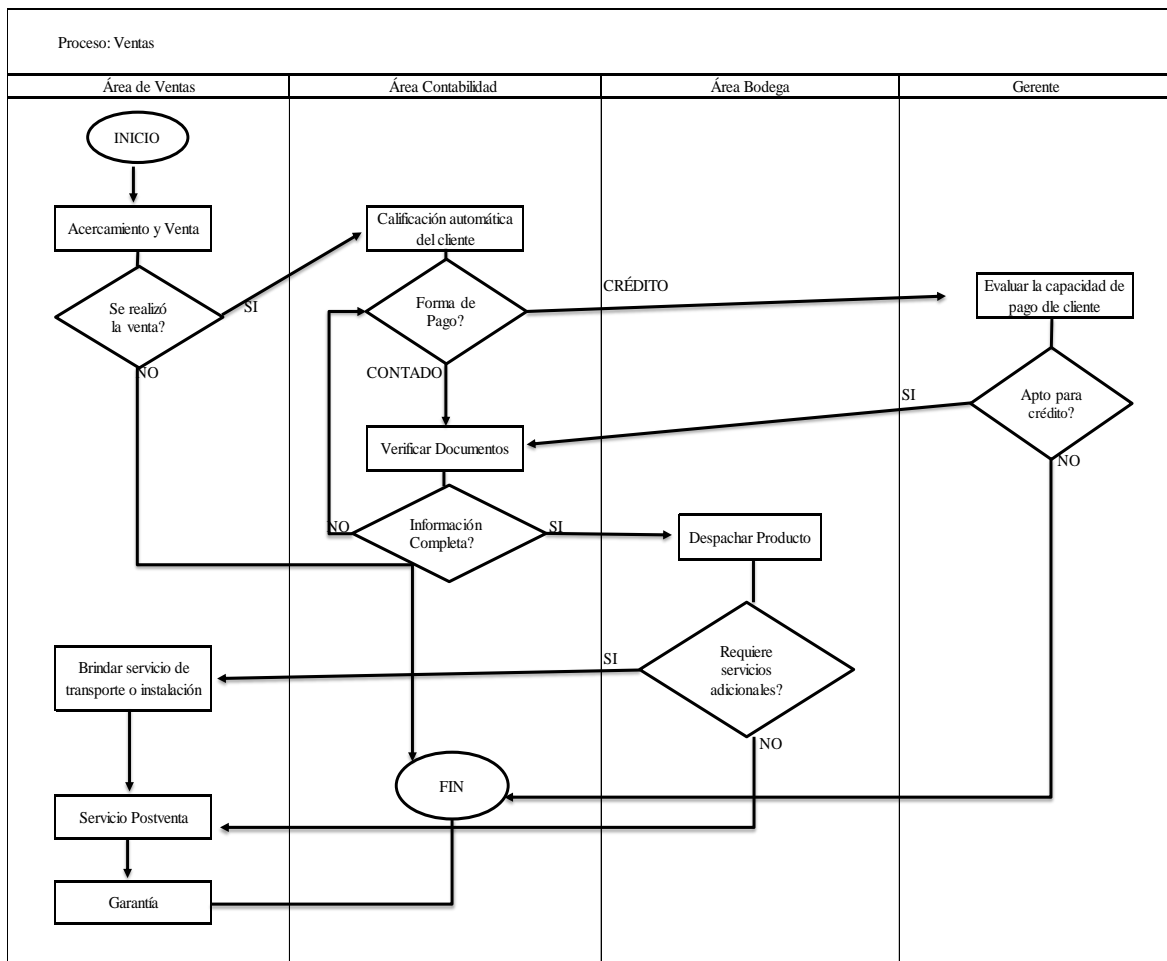
1. Revisar el stock de mercadería: El primer paso consiste en revisar los niveles de stock de la mercadería, dependiendo de la rotación del producto se procede a realizar requerimientos de los productos necesarios.
2. Contactara varios proveedores y analizar la opción más conveniente: Como describe dentro de las políticas establecidas la empresa debe tener dos o más

proveedores por producto, por lo que debe contactarse con todos los proveedores para analizar precios, forma de pago, plazo de pago y tiempos de entrega.

3. Realizar el pedido: Después de haber analizado las propuestas se debe realizar el pedido al proveedor seleccionado para pactar las condiciones de entrega, el plazo y el pago.
4. Recibir y revisar mercadería: Una vez que se recibe la mercadería, ésta debe ser revisada antes de ser aceptada, confirmando que no existan imperfecciones, que se encuentren empaquetados y que cumplan con los estándares de calidad de cada producto.
5. Aceptar la mercadería: En caso de que no se acepte regresar al paso 3.
6. Ubicar la mercadería: Si la mercadería no tuvo imperfecciones es aceptada y trasladada a la bodega o al área de exhibición, dependiendo del nivel de inventario actual.
7. Pagar a proveedores: Finalmente se realiza el pago a los proveedores existe diferentes relaciones con los proveedores, y el pago se lo realizará dependiendo de los términos acordados en el paso 3.

**Gráfico 2.**

**Proceso de ventas**



Fuente: Filiventas

Elaborado por: El Autor

- Objetivo

Establecer los parámetros necesarios en el momento de realizar una venta

- Alcance

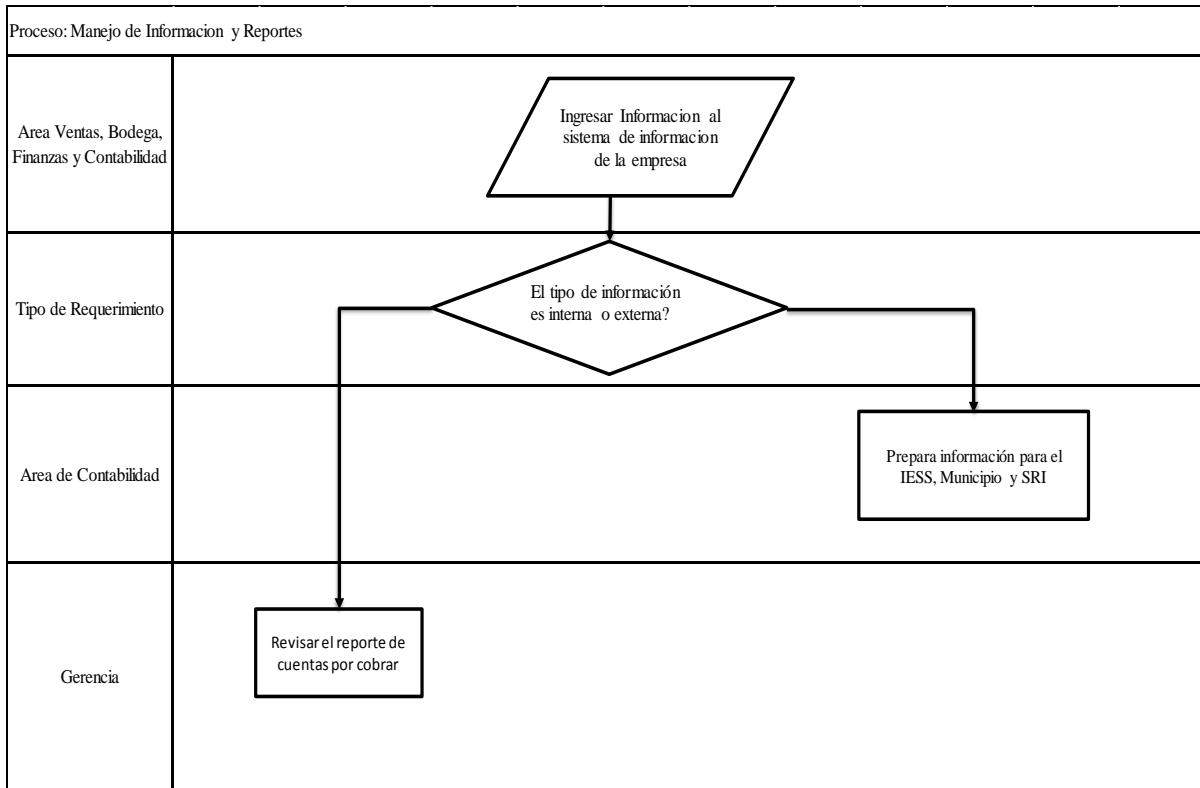
Inicia con el contacto entre el vendedor y el cliente y finaliza en el momento en el que el producto es entregado al cliente.

- Descripción del proceso:

1. Acercamiento y Venta: Este es el primer contacto con el cliente, que usualmente lo tienen los encargados de la venta, su función será lograr que el cliente se interese y decida comprar.
2. Calificación automática del cliente: En este punto se analiza la forma de pago del cliente, y se obtiene información. En caso de que sea en efectivo o tarjeta de crédito, se pasará al paso 4. Si el cliente requiere crédito directo, deberá llenar el formulario de crédito.
3. Evaluar la capacidad de pago del cliente: La evaluación crediticia estará sujeta a las políticas, antes establecidas para el perfil del cliente y el perfil del crédito, y en base a esto, analizar su capacidad de adquirir una deuda. Para complementar su análisis la empresa utiliza el servicio de la empresa Equifax, en donde se obtiene el historial de créditos adquiridos por el cliente que se pretende evaluar. Esta evaluación tarda entre 15 – 30 minutos. La empresa puede solicitar mayor información u otro garante de considerarlo necesario.
4. Verificar documentos: antes de aprobar el crédito se debe verificar que los documentos, la información y datos personales proporcionados son correctos. En caso de que se apruebe la solicitud y la venta sea realizada a crédito, el cliente deberá firmar una letra de cambio por la deuda adquirida. Adicionalmente, se consulta al cliente si requiere ayuda en su transporte y/o instalación.
5. Información completa: en caso de que la información no esté completa o se requiera más información se regresa al paso 2.
6. Despacho: se entrega el producto.
7. Servicio de transporte o instalación: En caso de no requerir los servicios se termina el proceso.
8. Transporte o instalación de equipos: Si el producto amerita un servicio de transporte, se debe preguntar al cliente si desea aceptar el servicio de transporte con los costos estipulados.

**Gráfico 3.**

**Proceso de Información y Reportes**



Fuente: Filiventas

Elaborado por: El Autor

- Objetivo

Recopilar y generar reportes que sirvan para el cumplimiento de las obligaciones legales de la empresa e internamente para el análisis y toma de decisiones.

- Alcance

Inicia con la recopilación de información y finaliza con la generación de reportes (internos y externos).

- Descripción del proceso:
  1. Ingresa la información al sistema: La empresa tiene información personal de sus clientes e información de la o las compras realizadas por el cliente. Toda esta información se ingresa en la base de datos de la empresa.
  2. Procesos externos: Con la información recopilada se debe presentar información general al SRI, Municipio de Quito y al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Para cumplir con la normativa, pago de impuestos y beneficios sociales.
  3. Procesos Internos: La información recopilada sirve internamente a la empresa, principalmente para los clientes que realizan sus compras a crédito. En este caso se imprime información de su compra y su tabla de pagos. Y se obtiene un reporte de los clientes que se encuentran atrasados en sus pagos, el cual se entrega al cobrador para que este realice el cobro respectivo. Será importante que la empresa analice el manejo de la cartera por medio de una compañía especializada para optimizar la cobranza de las ventas a crédito.

### ***3.3.6. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)***

La matriz de evaluación de factores internos (EFI) brindará un resumen de la información obtenida después de haber realizado el análisis interno de la empresa. Con esto se conocerá a fondo las fortalezas y las debilidades de la empresa, que ayudarán por un lado a generar estrategias para potenciar las fortalezas y minimizar las debilidades. (R.DAVID, 2008)

A continuación se muestra la matriz para la empresa Filiventas:

**Tabla 8.**

**Matriz de factores internos**

<b>MATRIZ DE FACTORES INTERNOS</b>				
	<b>PESO</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>RESULTADO</b>
<b>FORTALEZAS</b>				
Precios Competitivos	5	0.100	4	0.400
Gran oferta de productos	5	0.100	4	0.400
Facilidad para otorgar credito directo	5	0.100	4	0.400
Servicio personalizado	4	0.080	4	0.320
Solidez financiera	4	0.080	4	0.320
Garantía de un año para sus productos	2	0.040	3	0.120
Personal comprometido	3	0.060	3	0.180
Productos de calidad	2	0.040	3	0.120
<b>DEBILIDADES</b>				
Falta estructura procesos	5	0.100	1	0.100
Carece de un plan de Marketing y Ventas	5	0.100	1	0.100
Alto costo de inventario	3	0.060	2	0.120
Tamano inadecuado de la empresa	3	0.060	1	0.060
Deficiente gestion de cobro	2	0.040	2	0.080
Sistema de Informacion Deficiente	2	0.040	2	0.080
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>1.000</b>		<b>2.800</b>

Fuente: Conceptos de Administración Estratégica, Fred R. David 2008

Elaborado por: El Autor

En el cuadro anterior, se muestran que las principales fortalezas de la empresa son los precios competitivos, la oferta de productos y facilidad para otorgar crédito. Para el mercado en el que desarrolla sus actividades estas fortalezas son relevantes, por lo que han obtenido una ponderación alta. Por otra parte, en las debilidades se encontraron como las más importantes, la falta de estructura de procesos y el carecimiento de un plan de marketing y ventas dentro de una empresa cuya actividad principal es la comercialización. Es vital que la empresa mejore en estos aspectos para que pueda reaccionar mejor a los efectos del mercado.

## **ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS A LARGO PLAZO Y TIPOS DE ESTRATEGIAS**

### **4. Objetivos y estrategias**

#### **4.1. Objetivos a Largo Plazo**

Los objetivos de largo plazo, por naturaleza, son creados para marcar las directrices en la organización. Estos servirán para trazar objetivos de corto plazo y las estrategias que deberá utilizar la empresa para poder alcanzarlos. Estos objetivos determinarán lo que se busca alcanzar en un plazo mayor a dos años y un máximo de 5 años.

El desarrollo de los objetivos de largo plazo es un trabajo para el nivel corporativo de la organización. Marcarán las directrices de los objetivos y el trabajo a realizar por los niveles menores de la empresa cuya función será de cumplir objetivos enfocados en el corto plazo. Se debe tener mucho cuidado al momento de trazar objetivos para la institución ya que estos deben ser cuantificables, es decir, que sea posible medir el avance y proyección de los mismos.

Por otra parte, la administración debe establecer objetivos realizables para lograr que la capacidad de los empleados sea utilizada al máximo. Por ejemplo, objetivos muy bajos podrían disminuir el interés y capacidad de los trabajadores, de la misma manera, si la empresa determina objetivos muy altos y están fuera del alcance de la organización también podrían ocasionar una disminución del interés del personal, lo cual reduciría el rendimiento de la empresa.

Existen dos tipos de objetivos que son los más comunes dentro de las empresas, los cuales son los objetivos financieros y los objetivos estratégicos. Los objetivos financieros se enfocan en aumentar los ingresos, disminuir costos, mejorar las utilidades de la empresa, entre otros. Mientras que los objetivos estratégicos se enfocan en incrementar la

participación de mercado, mejorar la calidad de los productos, obtener certificaciones, entre otros (R.DAVID, 2008).

Es recomendable para la administración iniciar con la planeación de los objetivos estratégicos, para poder analizar la competitividad y fortaleza deseada en el mercado y así poder establecer objetivos financieros acordes a estas decisiones.

#### **4.1.1. Macroobjetivo**

- *Empresarial: Lograr que la empresa crezca de manera sostenida, incrementado la rentabilidad de la misma.*
- *Social y de Medio Ambiente: Impulsar la Responsabilidad Social y a su vez mejorar la conciencia Ambiental y Ecológica.*

#### **4.1.2. Objetivos a Largo Plazo**

- **Objetivo de Finanzas:** Alcanzar un margen de utilidad 5% mayor que el promedio de los principales competidores hasta el 2017.
- **Objetivo de Marketing:** Desarrollo de un plan de marketing que permita incrementar las ventas en un 5%.
- **Objetivo de Clientes:** Incrementar un 50% el número de clientes e incrementar las ventas en un 5% anual, de acuerdo al promedio de crecimiento del consumo de los hogares, para los próximos cuatro años.
- **Objetivo de Penetración de Mercado:** Ampliar la cobertura de la empresa, con la introducción de un nuevo local en el sur de Quito que permita atender a ese segmento de clientes.
- **Objetivo de Talento Humano:** Mejorar consistentemente el clima laboral de la empresa en un 3% respecto al año anterior, durante los próximos 5 años.
- **Objetivo Social:** Mejorar la satisfacción de los *Stake Holders* (clientes, proveedores y accionistas) en un 5% más en el 2014 y en 3% más en cada uno de los próximos 5 años.

## **4.2. Tipos de Estrategias**

La estrategia será el camino que ha decidido la administración para lograr que la empresa alcance los objetivos planteados. Existen diferentes tipos de estrategias que una compañía puede adoptar dependiendo de la situación en la que se encuentre. Incluso, una compañía podría utilizar diferentes tipos de estrategias para la consecución de sus objetivos, pero esto es sumamente riesgoso, debido a que se debe incrementar el control, de lo contrario es posible que se generen conflictos dentro de la organización. Por lo que es aconsejable implementar una estrategia clara que se encargará de guiar a la organización. Dependiendo de la posición en la que se encuentre la empresa, los recursos con los que pueda contar y el contexto macroeconómico puede optar por distintos tipos de estrategias que se adapten a su realidad. A continuación se expondrá los diferentes tipos de estrategias (R.DAVID, 2008).

### **4.2.1. Estrategias de Integración**

Mediante una estrategia de integración se busca que la empresa obtenga el control de los distribuidores, proveedores y/o competidores.

- Integración Directa: Este tipo de estrategia se puede utilizar cuando una empresa desea tener más control o ser el propietario de los distribuidores o detallistas. En este caso el propio fabricante busca convertirse en el encargado de la distribución y venta de sus productos. Las razones para que una empresa decida optar por esta estrategia son cuando existen distribuidores ineficientes, los márgenes obtenidos por los distribuidores son demasiado altos, los costos de distribución son muy altos, etc. (R.DAVID, 2008)
- Integración hacia atrás: A diferencia de la Integración Directa, en este tipo de estrategia se busca ser propietario de los proveedores de la empresa. En este caso, la empresa buscará producir sus propios insumos o tener una comunicación directa con los proveedores principales para que ellos cumplan los requerimientos de manera directa. Este tipo de estrategia es necesaria cuando no exista suficiente confianza y credibilidad hacia los proveedores, sus productos son muy costosos, cuando se busque descuentos mayores por compras más grandes, etc. (R.DAVID, 2008). Esta estrategia podría ser viable para el caso de Filiventas debido a que a medida de que incremente su participación podría empezar a comprar los productos a los proveedores directos o a su vez iniciar la importación directa.

- Integración horizontal: Es cuando una empresa busca tener más control de sus competidores o a su vez desea comprar a una empresa competidora. Esta práctica es muy utilizada en la actualidad debido a que empresas grandes en su afán por incrementar o no perder participación de mercado, para tratar de reducir a competencia o mejorar su solidez sin incurrir en prácticas de monopolio, entre otras. También se debe considerar esta estrategia debido a que se puede crecer adquiriendo empresas más pequeñas o a su vez analizar la posibilidad de ser absorbido por competidores, si el panorama se presenta complicado para el desarrollo de la empresa. (R.DAVID, 2008)

#### ***4.2.2. Estrategias Intensivas***

Las estrategias intensivas ayudarán a la empresa a mejorar su posición competitiva, para de esta manera incrementar su participación de mercado, a continuación se exponen estas estrategias.

- Penetración de mercado: Este tipo de estrategia se utiliza en el caso de que una empresa busca incrementar su participación en el mercado con los productos que ya posee, en este caso, la empresa deberá realizar grandes inversiones en vendedores, publicidad y descuentos. (R.DAVID, 2008)
- Desarrollo de mercado: La estrategia de desarrollo de mercado busca introducir un producto o servicio en una nueva área geográfica. Es decir en este caso las empresas se dan cuenta de la necesidad de que una determinada región requiere de sus productos y/o servicios por lo que decide ingresar a trabajar en esta ciudad. (R.DAVID, 2008).
- Desarrollo de productos: Esta estrategia propone que la empresa mejore o introduzca modificaciones a sus productos existentes para lograr brindar un valor agregado a sus clientes. En este aspecto, la empresa deberá estar atenta a las tendencias del mercado para evitar perder terreno con respecto a la competencia. Esta estrategia no es viable para Filiventas puesto que no se enfoca en el desarrollo de productos sino en la comercialización de los mismos. Por lo que por el momento quedaría descartada. (R.DAVID, 2008)

Después de analizar las estrategias intensivas se concluyó que las estrategias de penetración y desarrollo de mercado son el tipo de estrategias necesarias para el

crecimiento de la empresa en primera instancia, lo que se busca para la empresa es que logre desarrollar nuevos mercados mediante la creación de sucursales, en distintas zonas de la capital, para posteriormente buscar una expansión a nivel regional con un previo análisis de las ciudades o pueblos donde se busca abrir un mercado para coincidir con el tipo de mercado que atiende Filiventas. Posteriormente, cuando se logre una expansión adecuada se utilizará una estrategia de penetración de mercados, donde se buscará incrementar el gasto en publicidad y en descuentos para de esta manera ganar una mayor participación de mercado con respecto a la competencia.

#### **4.2.3. Estrategias de Diversificación**

Las estrategias de diversificación se encuentran divididas en dos grupos principales, las relacionadas y las no relacionadas. Este tipo de estrategias se usa cuando existe un posicionamiento fuerte de una marca, y se desea trasladar este posicionamiento a otro tipo de productos, cuando se busca combinar actividades relacionadas de otras empresas o cuando se encuentra en una industria en la cual el consumo de sus productos se encuentra en declive, por lo que se busca ingresar en otra industria.

- Diversificación relacionada: en este tipo de estrategia las empresas pasan a añadir nuevos productos o servicios a su portafolio que consideran como un complemento de su actividad, con la finalidad de brindar un mejor servicio a sus clientes. En la actualidad, esta práctica es muy común debido a que las empresas buscan ocupar más y de una mejor manera el mercado. (R.DAVID, 2008)
- Diversificación no relacionada: se centra en añadir un tipo de producto o servicio nuevo o completamente distinto a su portafolio de productos. En este caso puede ser para buscar impulsar a una empresa mediante la inclusión de productos o servicios distintos, o simplemente se está buscando cambiar de industria debido a que la actual ya no es considerada una empresa atractiva. (R.DAVID, 2008)

Este tipo de estrategias son completamente adaptables para la empresa, debido a que al ser una comercializadora debe buscar constantemente nuevos productos para adicionar a su portafolio como en este momento son las *tablets*. Por otra parte, la empresa utiliza servicio de transporte y tiene varias empresas proveedoras, por lo que no es lógico pensar que en un futuro la empresa puede incursionar en cualquiera de estos dos campos. Por otra parte el uso de estrategias no relacionadas es completamente factible en caso de que se impongan

nuevos aranceles para los productos que comercializa lo que tendría como consecuencia una nueva afectación a los márgenes de la empresa y le restaría, aún más, el atractivo a este tipo de negocio.

#### ***4.2.4. Estrategias Defensivas***

Por último, en caso de que la situación lo amerite, la empresa también debe considerar estrategias defensivas. Existen tres principales estrategias defensivas las cuales son reducción, desinversión y liquidación.

- Reducción: La reducción está enfocada en fortalecer la competencia distintiva básica de una organización o recuperar su enfoque. La empresa debe buscar reducir sus costos y sus activos, para buscar mejorar las ventas y ganancias. Este tipo de estrategias se utiliza cuando en el mercado existe competencia claramente distintiva, cuando la organización se encuentra en una posición muy débil frente al resto de competidores, cuando dentro de la organización existe mucha ineficiencia, bajo compromiso y baja rentabilidad o cuando una empresa ha crecido muy rápidamente y ha perdido el enfoque. (R.DAVID, 2008)
- Desinversión: La desinversión ocurre cuando una empresa pone en venta una división o parte de una organización. Este tipo de estrategias busca optimizar la inversión de los recursos mediante la venta de los negocios que son poco atractivos, generan bajos rendimientos o son muy costosos para la organización. De esta manera la empresa buscara invertir los recursos obtenidos en negocios más rentables. (R.DAVID, 2008)
- Liquidación: Este tipo de estrategia implica que dentro de la organización se reconozca que no hay nada por hacer para mejorar a la empresa o que la incertidumbre sea tan alta que no sea posible invertir nuevos recursos en la empresa. En este punto la empresa debe analizar si es mejor dejar de operar para dejar de perder grandes cantidades de dinero. Para llevar a cabo la estrategia se debe vender a todos los activos de la empresa. (R.DAVID, 2008)

### **4.3. Estrategias Genéricas de Michael Porter**

Es imprescindible considerar en el análisis de estrategia a Michael Porter, considerado como el padre de la estrategia moderna. En sus trabajos referentes a estrategias ha logrado

descifrar que mediante la estrategia es posible que la empresa logre ventajas competitivas. Existen tres tipos de bases en los cuales la empresa puede apoyar su estrategia las cuales son: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

- Liderazgo de costos (bajo-costos y mejor valor): La estrategia de liderazgo de costos busca que la empresa entregue un costo por unidad muy bajo. Se apoya en las estrategias de integración cuando una empresa decide implementar una integración directa, horizontal o hacia atrás, generalmente lo que busca es una reducción en sus costos. Cuando una empresa decide implementar esta estrategia debe estar seguro de que los costos totales de su cadena de valor son menores que los de la competencia y que será muy difícil para el resto de competidores igualar sus precios. Antes de ingresar en este tipo de estrategias la empresa debe analizar bien los límites de precio, pensando en las utilidades de la empresa. (Kotler&Keller, 2006)
- Diferenciación: La estrategia de diferenciación implica tener un producto con características únicas en el mercado. En este punto es posible incrementar el precio debido a que el consumidor está dispuesto a pagar más por obtener este producto. Para entrar en una estrategia de este tipo es importante analizar si la ventaja obtenida será difícil de igualar por los competidores. (Kotler&Keller, 2006)
- Enfoque (bajo costo – mejor valor): La estrategia de enfoque implica que la empresa busque atender a un segmento o nicho de mercado. Por una parte, puede atender a este segmento otorgando productos con los costos más bajos o con los productos de mejor calidad. Se debe considerar que el segmento que se busca atender es suficientemente grande o tiene un alto potencial de crecimiento. (Kotler&Keller, 2006)

## **GENERAR, EVALUAR Y SELECCIONAR LAS ESTRATEGIAS**

### **5. Selección las estrategias**

Dentro de la empresa siempre existirán una gran cantidad de alternativas para poder mejorar, por lo que a su vez existirán distintos tipos de estrategia para lograr este fin. En este capítulo el principal enfoque será identificar y evaluar las distintas alternativas de estrategias para la empresa Filiventas.

#### **5.1. Generar y Desarrollar Estrategias**

Existen tres etapas importantes al momento de desarrollar estrategias para una empresa. Por lo que es importante definir cada una de ellas. En primer lugar, se presenta la etapa de entrada o de aportaciones, donde prima el análisis, y en la cual se trabaja la matriz de factores externos, la matriz de factores internos y la matriz de perfil competitivo, para conocer el campo en el que se pretende trabajar. La segunda etapa, es conocida como etapa de conciliación, en donde se pretende definir alternativas de estrategias viables para la organización utilizando matrices como FODA, Posición Estratégica y Evaluación de Acciones (SPACE), Boston Consulting Group (BCG), Interna y Externa (IE) y la matriz de la gran estrategia. Estas matrices se alimentarán con las matrices definidas en la etapa de conciliación, las cuales fueron trabajadas anteriormente. Por último, se muestra la tercera etapa o etapa de decisión, en donde se busca evaluar las alternativas de estrategias planteadas en la etapa dos y su concordancia con la información obtenida en la etapa 1, utilizando la matriz MPEC (Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa).

##### **5.1.1. Matriz FODA**

La matriz FODA es una de las matrices de análisis y formulación de estrategias más utilizadas. Esta matriz busca exponer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se consideran claves para la empresa, para de esta manera poder formular estrategias combinando las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas (Ponce, 2007).

#### *5.1.1.1. Estrategias FO*

Las estrategias FO son consideradas las estrategias de ataque de la empresa. Principalmente este tipo de estrategias utilizan los recursos de la empresa para aprovechar las oportunidades encontradas en el mercado. Esta situación es deseada por cualquier estrategia debido a que se argumenta en que las oportunidades existentes en el mercado pueden ser aprovechadas correctamente por la empresa (R.DAVID, 2008).

#### *5.1.1.2. Estrategias DO*

Por otra parte, se presentan las estrategias DO consideradas las estrategias de movilización. En este tipo de estrategias se busca superar las debilidades internas de la empresa, aprovechando las oportunidades externas encontradas. A pesar de que se encuentren varias oportunidades en el mercado puede ser que la empresa no cuente con los recursos necesarios para poder explotar estas oportunidades, por lo que es imperativo encontrar la manera de resolver estos inconvenientes antes de perder las oportunidades del mercado (R.DAVID, 2008).

#### *5.1.1.3. Estrategias FA*

Las estrategias FA son consideradas estrategias utilizadas para defender a la empresa. El objetivo es utilizar las fortalezas de la empresa, para de esta manera reducir las amenazas existentes. A pesar de que todas las empresas enfrentan amenazas constantemente, no quiere decir que la empresa deba siempre enfrentar a todas las amenazas existentes (R.DAVID, 2008).


#### *5.1.1.4. Estrategias DA*

Por último, se puede analizar las estrategias DA, las cuales son consideradas estrategias para reforzar a la empresa. Este tipo de estrategias busca disminuir las debilidades internas evitando las amenazas encontradas. Cuando una empresa mantiene varias debilidades internas y en el entorno existen varias amenazas, es una situación crítica para la compañía, por lo que pudiera ser conveniente acordar una fusión o la venta de la empresa (R.DAVID, 2008).

A continuación se presenta la matriz FODA preparada para la empresa Filiventas. En esta matriz se presentarán las estrategias ofensivas, defensivas, de movilización y refuerzo escogidas para la situación de la empresa.

**Tabla 9.**

**Matriz FODA para Filiventas**

Matriz FODA para Filiventas		
	<b>Fortalezas</b> 1. Precios competitivos 2. Gran Oferta de productos 3. Facilidad para otorgar crédito directo 4. Servicio personalizado 5. Solidez financiera 6. Garantía de un año para sus productos 7. Productos de calidad	<b>Debilidades</b> 1. Falta de estructura de procesos 2. Deficiente gestión de ventas y marketing 3. Tamaño inadecuado de la empresa 4. Deficiente gestión de cobro 5. Sistema de información deficiente 6. Baja cobertura del mercado objetivo
	<b>Oportunidades</b> 1. Segmento medio y medio bajo se encuentra desatendido 2. La economía ecuatoriana goza de una alta liquidez 3. Alta rotación de productos tecnológicos 4. Nuevas zonas geográficas 5. Impulso estatal al sector productivo 6. Alto consumo en el Ecuador	<b>ESTRATEGIAS FO</b> Implementar nuevos canales de comunicación (F1,F2,F3,O1,O2,O4) Incrementar la inversión en productos tecnológicos (F5,O3) Incrementar la inversión en crédito (F5,O6)
<b>Amenazas</b> 1. Competencia desleal 2. Incertidumbre política, económica y financiera 3. Importaciones limitadas o castigadas 4. Infidelidad de los clientes 5. Incremento de la competencia	<b>ESTRATEGIAS FA</b> Impulsar las ventas horizontales mediante la capacitación del personal (F4,A4) Optimizar la inversión de recursos (F5,A2,A3)	<b>ESTRATEGIAS DA</b> Establecer políticas y procesos internos de la empresa para provisionar correctamente a la empresa, manejar correctamente los proveedores y clientes (D1,A3,A4,A5)

Fuente: Conceptos de Administración Estratégica, Fred R. David 2008 – Filiventas

Elaborado por: El Autor

Para la elaboración de esta matriz se utilizó los insumos obtenidos del análisis interno y externo realizado anteriormente. Adicionalmente, se realizó encuestas internas y externas para poder comprender mejor el desempeño de la empresa en el mercado.

**5.1.2. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones (SPACE)**

La matriz SPACE fue publicada por H. Rowe, R. Mason y K. Dickel, en su libro “*Strategic Managment and Business Policy: A Methodological Approach*”. Esta matriz, comúnmente conocida como matriz PEYEA en los países hispanos, con su esquema de cuatro cuadrantes, busca ubicar la posición estratégica de la empresa para poder encontrar y determinar el tipo de estrategia más factible para la empresa. Dependiendo del cuadrante, se determina la posición en la que se encuentra la empresa. El primer cuadrante muestra una posición agresiva, el segundo cuadrante denota una posición conservadora, el tercer cuadrante presenta una posición defensiva, mientras que el cuarto cuadrante indica una posición competitiva.

**Tabla 10.**

**Factores de ejes de la matriz Space**

FACTORES PARA LOS EJES DE LA MATRIZ SPACE			
POSICION ESTRATEGICA INTERNA		POSICION ESTRATEGICA EXTERNA	
Fortaleza Financiera (FF)	Puntuación	Estabilidad Ambiental (EA)	Puntuación
Rendimiento sobre la inversión	3	Importaciones Limitadas	-4
Endeudamiento	5	Presión de la competencia	-4
Liquidez	3	Cambios Tecnológicos	-1
Flujo de efectivo	2	Tasa de Inflación	-3
	3.25		-3
Ventaja Competitiva	Puntuación	Fortalezas de la Industria (FI)	Puntuación
Lealtad de los clientes	-2	Potencial de crecimiento	3
Participación de mercado	-6	Potencial de ganancias	5
Control sobre proveedores	-4	Diversidad de Proveedores	4
Crédito Directo	-1	Facilidad para entrar en el mercado	2
Precios Competitivos	-1		
	-2.8		3.5

Fuente: Conceptos de Administración Estratégica, Fred R. David 2008 – Filiventas

Elaborado por: El Autor

Después de analizar los distintos factores internos y externos que conciernen a la empresa Filiventas, se procederá a elaborar la matriz SPACE considerando la sumatoria que corresponde para cada eje.

$$\text{Eje (x)} = \text{FI} + \text{VC}$$

$$\text{Eje (y)} = \text{FF} + \text{EA}$$

Si se reemplaza los valores se obtienen las siguientes coordenadas:

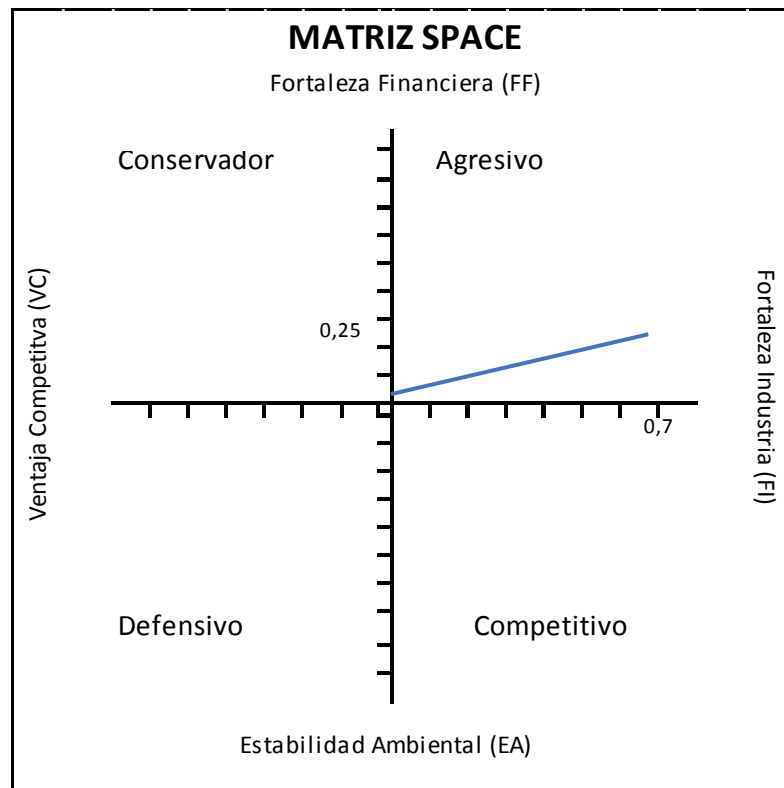
$$\text{Eje (x)} = 3.5 + (-2.8) = 0.7$$

$$\text{Eje (y)} = 3.25 + (-3) = 0.25$$

Con estos valores se procede a graficar la matriz SPACE (R.DAVID, 2008).

**Gráfico 4.**

**Matriz Space**



Fuente: Conceptos de Administración Estratégica, Fred R. David 2008

Elaborado por: El Autor

Al evaluar la posición de la empresa utilizando la matriz *Space* se puede ver que existe una leve tendencia a situarse en el cuadrante agresivo. Esto quiere decir que la empresa debería utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades que presenta actualmente el mercado, para de esta manera, minimizar las debilidades y evadir las amenazas. La posición competitiva de la empresa no es la mejor frente a sus competidores, por el momento la empresa se situó ligeramente en el cuadrante agresivo pero su posición no es tan evidente.

Por lo que se recomienda, que la empresa debe tener mucho cuidado y aplicar estrategias de penetración y desarrollo de mercado, diversificación o integración, pero buscando evitar llamar la atención del resto de competidores.

### **5.1.3. La Matriz Interna – Externa**

La matriz IE busca identificar implicaciones que se utilizarán para poder definir las estrategias de la empresa. Para construir la matriz IE se debe tener en claro que existen dos dimensiones, en primer lugar se encuentra el eje x, el cual representa la dimensión interna, en donde se colocará la puntuación obtenida para los factores internos de la empresa y en segundo lugar se encuentra el eje y, el cual representa a los factores externos que pueden afectar a la empresa. Existen nueve cuadrantes en esta matriz y dependiendo de la puntuación obtenida se conocerá la viabilidad de las estrategias que se buscan adoptar para la empresa (R.DAVID, 2008).

Este tipo de matriz se la puede hacer para diferentes divisiones o para la empresa en general, en este caso, por la estructura y tamaño de la misma no es posible realizar una matriz para cada división, por lo que se realizara una matriz general para la organización.

Para el caso de Filiventas, se obtuvieron los valores para los factores internos en la matriz EFI y para los factores externos en la matriz EFE. Para el valor de los factores internos (EFI) se obtuvo 2,80 y para el valor de los factores externos (EFE) se obtuvo 2,70. Con estos antecedentes Filiventas se ubica en el cuadrante V. Lo que implica que la empresa podría adoptar estrategias para mantener y conservar, es decir que estrategias intensivas o integradoras irían muy bien con la compañía. Considerando que la empresa en estos momentos deberá buscar abarcar un mercado más grande, pero confirma la posición descrita anteriormente debido a que la empresa no puede crecer agresivamente, sino más bien buscar incrementar su mercado y su fortaleza financiera para poder competir ofensivamente en el mercado.

## Gráfico 5.

### Matriz Interna y Externa

		Puntuaciones Ponderadas Totales EFI		
		Fuerte 3,0 a 4,0	Promedio 2,0 a 2,99	Debil 1,0 a 1,99
Puntuaciones Ponderadas Totales EFE	Alta 3,0 a 4,0	I	II	III
	Media 2,0 a 2,99	IV	V	VI
	Baja 1,0 a 1,99	VII	VIII	IX

Fuente: Conceptos de Administración Estratégica, Fred R. David 2008

Elaborado por: El Autor

#### 5.1.4. Matriz de la Gran Estrategia

Por último, se aplicará la matriz de la gran estrategia, la cual ayudará a definir el crecimiento del mercado contrastando con la posición competitiva de la empresa. El eje x vendrá dado por la posición competitiva de la empresa mientras que el eje y por el crecimiento del mercado. La matriz establece cuatro cuadrantes dependiendo de la situación de la empresa (R.DAVID, 2008).

El primer cuadrante indica una fuerte posición estratégica en donde las empresas deben aprovechar las oportunidades de crecimiento del mercado implementando estrategias de penetración y desarrollo de mercado, diversificación relacionada o integración.

El segundo cuadrante implica que, a pesar de que el crecimiento del mercado es rápido, la empresa no puede aprovecharlo debido a que su posición competitiva no es fuerte, por esta

razón debe implementar estrategias de penetración y desarrollo de mercado, desarrollo de productos o integración.

El tercer cuadrante implica una posición competitiva débil y un crecimiento lento del mercado, esta posición no es deseada por ninguna empresa, si la empresa se encuentra en esta posición debe implementar estrategias como la diversificación relacionada y no relacionada, reducción, desinversión y liquidación.

En el cuatro cuadrante la posición competitiva de la empresa es fuerte mientras que el crecimiento del mercado es bajo, por lo que es importante para la empresa analizar estrategias como la diversificación relacionada y no relacionada o integración horizontal.

Para el caso de la empresa Filiventas, después de haber realizado el análisis del mercado se podría decir que el mercado se encuentra en crecimiento por las siguientes razones:

- El consumo del mercado es alto debido a la alta liquidez existente en el Ecuador la cual se obtiene por la fuerte inversión de gasto público y los altos precios del petróleo. La inyección de recursos en la economía afecta positivamente al sector.
- El plan del gobierno es incentivar la producción nacional por lo que se espera que la demanda de los productos industriales de la compañía se incremente en los próximos años.
- La tasa de inflación continúa creciendo de manera moderada, mientras que el desempleo ha disminuido en los últimos años lo que implica que la capacidad de compra de los ecuatorianos es mayor.
- La tecnología avanza constantemente, es por esto que existe una demanda constante por productos tecnológicos. En los últimos años, se ha determinado que cada vez el período de renovación de los productos se acorta más.
- Existe un segmento bastante alto de los ecuatorianos que no pueden acceder a crédito bancario por lo que la empresa busca atender a este segmento.

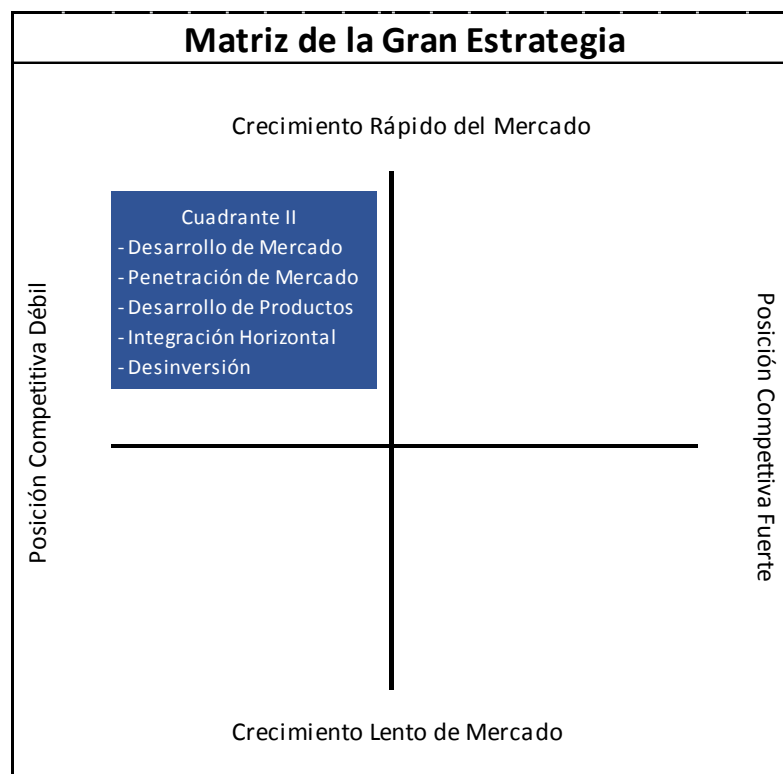
Mientras que la posición competitiva de la empresa por el momento es débil, por las siguientes razones:

- La cobertura de la empresa no es la adecuada, considerando la cobertura de sus competidores.

- Una de las principales ventajas de la empresa es el precio, considerando que es una estrategia peligrosa debido a que implica mantenerse alerta de los márgenes y buscar generar grandes volúmenes de ventas.
- Por el tamaño de la empresa es difícil obtener recursos en grandes volúmenes para poder invertir en la misma.

**Gráfico 6.**

**Matriz de la Gran Estrategia**



Fuente: Conceptos de Administración Estratégica, Fred R. David 2008

Elaborado por: El Autor

**5.2. Decisión y Elección de la Estrategia**

La etapa más importante en cualquier compañía es la etapa de decisión de estrategias, en donde la información, la experiencia y la intuición jugarán un papel fundamental otorgando una base para poder tomar decisiones. Toda la información analizada

anteriormente otorga las directrices para seleccionar opciones viables para la empresa, pero antes de tomar la decisión se debe analizar todas las estrategias y calificarlas, para utilizar la que mejor se acople a la empresa.

### **5.2.1. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)**

Para la evaluación y selección de estrategias se utilizará la matriz MPEC, la cual busca seleccionar de una manera objetiva las estrategias viables para la empresa y ordenarlas de acuerdo a su prioridad. Esta matriz completa el análisis buscando contrastar la información de las matrices interna (EFI) y externa (EFE), junto con las matrices FODA, SPACE, IE y de la gran estrategia. La información obtenida le dará a la administración una base para la toma de decisiones.

Para construir la matriz MPEC se debe incluir los factores clave de la empresa, tanto internos como externos, en la parte izquierda de la tabla, estos se utilizarán para calificar a las estrategias seleccionadas anteriormente. Cabe mencionar que de todas las estrategias seleccionadas anteriormente por la empresa, se debe utilizar el buen juicio de la gerencia para poder designar las estrategias prioritarias y de mayor impacto en la consecución de objetivos de la empresa. Después se deberá ponderar a los factores internos y externos por separado, con porcentajes de tal manera que la sumatoria total sea igual a 100%.

Posteriormente se debe analizar las diferentes estrategias obtenidas con las matrices del análisis anterior. Las estrategias deberán incluirse en la parte superior de la tabla para de esta manera ponderar a cada estrategia con los factores clave y de esta manera obtener el grado de atractivo de cada estrategia e importancia para la empresa.

Finalmente, se debe preguntar si la estrategia utilizada afecta al factor clave seleccionado y de esta manera calificar a cada estrategia en una escala de puntuaciones de 1 a 4, siendo 1 = no atractivo y 4 = muy atractivo. Esta calificación se multiplicará por la ponderación otorgada al factor clave, mientras más alto sea el valor obtenido mayor atractivo tendrá la estrategia. Por último, se debe sumar todas las puntuaciones obtenidas para obtener un valor total para cada estrategia, mientras más alto sea el valor de la estrategia más atractiva será la implementación de a estrategia (R.DAVID, 2008).

**Tabla 11.**

**Alternativas Estratégicas**

Alternativas Estratégicas							
		Penetración de mercado con incremento de publicidad y nuevos canales de comunicación		Desarrollo de mercado con la apertura de nuevas sucursales		Desarrollo e implementación de políticas y procesos internos.	
Factores Clave	Ponderación	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
<b>Oportunidades</b>							
Segmento medio y medio bajo se encuentra desatendido	0.15	4	0.6	4	0.6	2	0.3
La economía ecuatoriana goza de una alta liquidez	0.13	3	0.39	4	0.52	2	0.26
Alta rotación de productos tecnológicos	0.08	0	-	0	-	0	-
Nuevas zonas geográficas	0.1	3	0.3	4	0.4	2	0.2
Impulso estatal al sector productivo	0.05	4	0.2	3	0.15	1	0.05
Alto consumo en el Ecuador	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
<b>Amenazas</b>							
Competencia desleal	0.08	0	-	0	-	0	-
Incertidumbre política, económica y financiera	0.1	0	-	0	-	0	-
Importaciones limitadas o castigadas	0.12	0	-	0	-	0	-
Infidelidad de los clientes	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21
Incremento de la competencia	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07
	1						
<b>Fortalezas</b>							
Precios competitivos	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Gran oferta de productos	0.07	3	0.21	2	0.14	3	0.21
Facilidad para otorgar crédito	0.1	3	0.3	4	0.4	4	0.4
Servicio personalizado	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32
Solidez financiera	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32
Garantía de un año para sus productos	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
Productos de calidad	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18
<b>Debilidades</b>							
Falta de estructura de procesos	0.09	1	0.09	1	0.09	4	0.36
Deficiente gestión de ventas y marketing	0.08	4	0.32	2	0.16	4	0.32
Tamaño inadecuado de la empresa	0.07	1	0.07	4	0.28	3	0.21
Deficiente gestión de cobro	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15
Baja cobertura del mercado objetivo	0.09	3	0.27	4	0.36	2	0.18
Baja disponibilidad de grandes recursos financieros	0.08	0	-	0	-	0	-
	1.00		4.19		4.66		4.24

Fuente: Conceptos de Administración Estratégica, Fred R. David 2008 – Filiventas

Elaborado por: El Autor

Una vez analizadas las estrategias consideradas de mayor relevancia para la compañía, considerando los factores clave internos y externos se obtuvieron los siguientes resultados.

- Desarrollo de mercado con la apertura de nuevas sucursales en distintas áreas geográficas

La estrategia antes mencionada obtuvo la más alta calificación en la matriz MPEC (4.46). Considerando los factores internos y externos, mantiene un alto grado de atractivo en varios aspectos. El desarrollo de mercado, mantiene concordancia con lo obtenido en las matrices anteriores que ubican a la empresa en una posición competitiva agresiva.

- Desarrollo de políticas y establecimiento de procesos internos

La siguiente estrategia de mayor puntuación fue el desarrollo de políticas internas y establecimiento de procesos internos. A pesar de que la estrategia anterior es más atractiva para lo que busca la empresa es importante considerar que la necesidad de recursos también es más elevada. Es recomendable para la empresa la implementación de procesos y políticas internas, de esta manera el resto de estrategias será más fácil ya que la información será la que guíe a la compañía, adicionalmente, los recursos necesarios son bajos.

- Penetración de mercado con incremento de publicidad y nuevos canales de comunicación

Finalmente, la penetración de mercado con incremento de publicidad y nuevos canales de comunicación obtuvo una calificación menor entre las estrategias analizadas. Esto es muy lógico debido a que a pesar de que es necesario invertir en publicidad y promoción, no es el momento indicado debido a que con los recursos que mantiene la compañía, por el momento, no podrá competir frente a la inversión en publicidad de las grandes tiendas. Por lo que se recomienda incrementar la publicidad pero todavía en niveles bajos y seleccionando cuidadosamente los medio utilizados para atacar al público deseado.

## **IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS**

### **6. Implementación dentro de la empresa**

El plan estratégico no termina cuando una empresa decide el rumbo que desea darle a la empresa. El proceso más difícil dentro de la administración estratégica es probablemente la implementación de las estrategias. En el capítulo anterior se formularon las estrategias para la empresa, pero esto no servirá de nada si no se definen parámetros correctos de implementación debido a que toda la empresa se verá afectada por los cambios que se planea realizar. Adicionalmente, se debe tener en cuenta que los competidores buscarán reaccionar, cabe mencionar que no se espera reacciones fuertes de la competencia debido a que las estrategias utilizadas no lograrán afectar significativamente a los competidores fuertes; sin embargo, los competidores más próximos a la empresa seguramente buscarán imitar las acciones de Filiventas para evitar perder mercado. El objetivo de este plan es que la empresa se fortalezca e incremente su participación paulatinamente, iniciando con una nueva sucursal, para que en el futuro pueda convertirse en un competidor fuerte en el mercado en el que desarrolla sus actividades.

#### **6.1. Implementación de la estrategia en la parte administrativa**

La parte administrativa toma una importancia fundamental en este aspecto debido a que los líderes se encargarán de transmitir correctamente los objetivos deseados a toda la organización y delegarán a los responsables de ejecutar las acciones que llevarán a la empresa a cumplir dichos objetivos. Es importante que la gerencia este consciente de que la comunicación será fundamental para que sus trabajadores no pierdan el enfoque y sepan claramente en lo que están trabajando. De esta manera, se busca que dentro de la organización exista colaboración y compromiso por parte de todo el equipo de trabajo impulsado por el sentido de pertenencia dentro de la organización. El reto para la administración será el correcto manejo tanto del local actual como de la sucursal que se propone abrir.

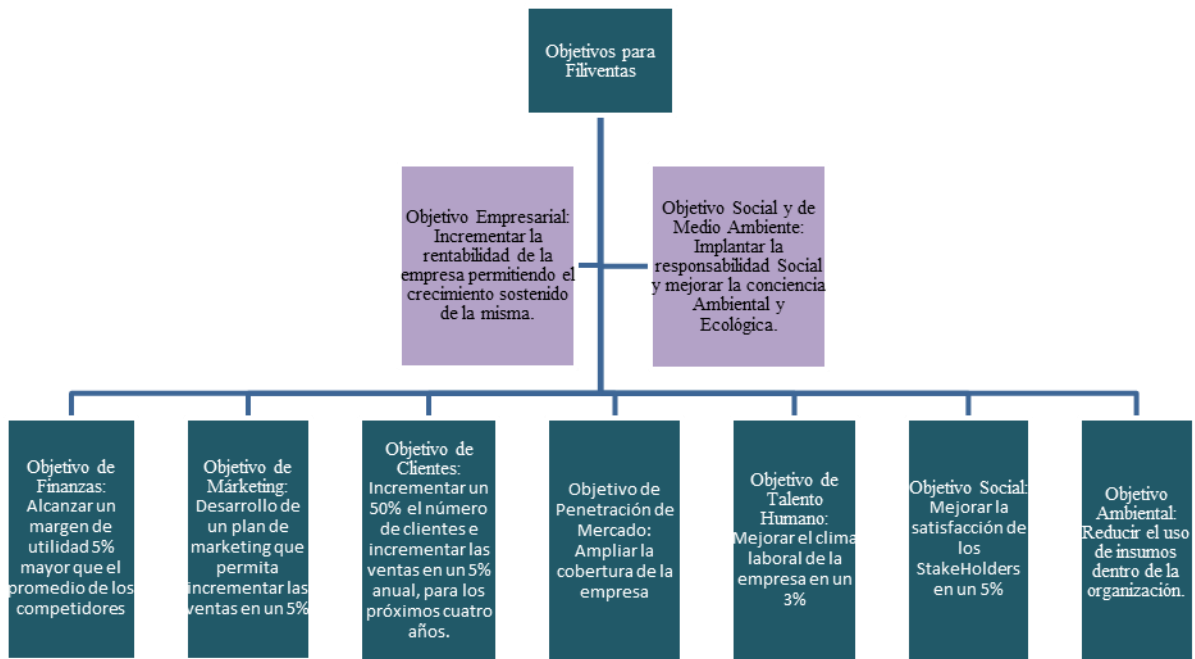
### 6.1.1. Objetivos Anuales

La administración de la empresa estará encargada de definir los objetivos anuales para cada área. El conocimiento, experiencia y tenacidad de la administración será determinante al momento de determinar estos objetivos, debido a que deberá considerar la asignación de recursos de la empresa, establecimiento de prioridades, métodos de evaluación y aporte a la consecución de los objetivos de largo plazo.

A continuación se muestra los objetivos de largo plazo y los objetivos anuales para la empresa Filiventas, la misma que fue incluida anteriormente en este documento:

Gráfico 7.

### Objetivos para Filiventas



Elaborado por: El Autor

Como se puede apreciar en el cuadro, de esta manera quedarían establecidos los objetivos de la empresa Filiventas. Se puede observar, el apoyo y consecución de los objetivos de corto plazo será fundamental para que la empresa logre alcanzar los objetivos planteados para el largo plazo. Es importante que la empresa evalúe constantemente el desempeño de los funcionarios y el aporte de los objetivos anuales con respecto a los objetivos generales de la institución, esto ayudará a determinar si es necesario un cambio o reestructuración de los objetivos.

Adicionalmente, se puede observar que las estrategias seleccionadas en el capítulo anterior de desarrollo y penetración de mercado; así como el desarrollo y estructuración de políticas y procesos internos apoyará al cumplimiento de objetivos. Por una parte, se espera que con el desarrollo y penetración de mercado se alcance los objetivos de finanzas, marketing y clientes; mientras que con la estructuración interna de la empresa se podrá llevar un mejor control de la empresa y apoyará a la consecución de todos los objetivos de la empresa.

### **6.1.2. Políticas**

Dentro de toda organización es importante establecer políticas o directrices que guiarán las actividades de la compañía. Estos parámetros ayudarán a mantener una dirección homogénea, de tal manera que la empresa pueda reaccionar rápidamente ante situaciones o conflictos cotidianos. Por el momento, la mayoría de políticas se basan en la experiencia de los administradores de la compañía, pero se recomienda una mejora en el manejo de información para poder realizar análisis y manejar datos más certeros.

- Proveedores:
  - Se mantendrá por lo menos dos proveedores por línea de producto.
  - El pago de proveedores se efectuará solamente los días viernes una vez cada dos semanas.
- Inventarios:
  - Para los productos considerados de alta rotación se mantendrá por lo menos cinco productos en stock, mientras que para las líneas de baja rotación se mantendrá dos.
  - Registrar el ingreso y salida de productos.

- Crédito:
  - La solicitud deberá ser aprobada por el gerente de la compañía , en caso de que no pueda hacerlo se considerará la tabla 6.2 y 6.3 para aprobar o negar el crédito.
  - El funcionario vendedor será responsable de que el crédito y el cliente cumplan con sus respectivos perfiles.
  - Se podrán realizar modificaciones solamente con la aprobación de la gerencia.
  - Se denomina clientes recurrentes a los que por lo menos tengan 3 años de historia en la institución.
  - En casos especiales se solicitaran dos garantes.
  - Se podrá separar productos siempre y cuando la gerencia lo autorice.

A continuación se muestran las tablas de perfil de crédito y perfil de cliente.

**Tabla 12.**

**Políticas de crédito**

<b>Políticas de Crédito</b>		
<b>Plazo</b>	<b>Plazo Mínimo</b>	3 meses
	<b>Plazo Máximo</b>	18 meses
<b>Cuota</b>	<b>Cuota Mínima:</b>	20
	<b>Cuota Máxima:</b>	300
<b>Tasa de Interés</b>		18%
<b>Periodicidad de Cobro</b>		Mensual
<b>Pago Inicial</b>	<b>Con garante</b>	15%
	<b>Sin garante</b>	25%
	<b>Clientes recurrentes</b>	0%

Fuente: Filiventas

Elaborado por: El Autor

**Tabla 13.**

**Perfil del cliente**

<b>Perfil del Cliente</b>		
<b>Categoría</b>	<b>Unidades</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Edad</b>	Entre 18 y 60 años	
<b>Producto</b>	Solamente para Motos	2 garantes y casa propia
<b>Consideraciones generales</b>	Trabajo estable mínimo 6 meses	
	Vivienda propia o estable mínimo 6 meses	
	Se otorgará crédito a los extranjeros siempre y cuando tengan cedula de identidad ecuatoriana	
	Relación entre sueldo y cuota a pagar	Depende del número de cargas

Fuente: Filiventas

Elaborado por: El Autor

- Cobranza:
  - Después de haber otorgado el crédito el área de contabilidad estará pendiente de los pagos del mismo.
  - Para los créditos que presenten un retraso del superior mayor a 15 días se deberá realizar una llamada al acreedor recordándole que debe acercarse a realizar el pago correspondiente.
  - Para los créditos que presenten un retraso superior a los 30 días se enviará al cobrador para que se encargue de realizar el cobro.
  - Para los créditos que presenten un retraso superior a los 180 días se procederá a iniciar el proceso de embargo del producto adquirido por el acreedor
  - Todo esto se notificará al cliente en el proceso de compra.

- Empleados:
  - Los funcionarios encargados de la venta de productos recibirán una comisión, por igual para todos. Pero se otorgará una bonificación al funcionario que mayor monto en ventas logre.
  - Cada semestre se evaluará el desempeño de cada funcionario, considerando objetivos logrados, compromiso con la empresa, conocimiento del puesto, puntualidad, manejo de conflictos e independencia. Los trabajadores de mayor calificación obtendrán un porcentaje de bonificación adicional.
  - La información general de los clientes deberá ser ingresada en la base de información de la empresa, la cual servirá posteriormente para obtener reportes.

### **6.1.3. Asignación de recursos**

Otro aspecto importante en la implementación de estrategias es la asignación de recursos de la empresa. Los administradores se encargaran de asignar los recursos para las distintas áreas de la organización, considerando la capacidad de la empresa, el nivel de trabajo de cada área y sobre todo el nivel de importancia y alineación con los objetivos deseados.

La mayoría de organizaciones cuenta con cuatro tipos de recursos, que pueden ser utilizados para conseguir los objetivos deseados, estos son financieros, físicos, humanos y tecnológicos. Para el caso de la empresa Filiventas, considerando los objetivos planteados, los recursos se deberán asignar con una mayor prioridad a las áreas de marketing, ventas, recursos humanos e información. Estas áreas utilizarán estos recursos para poder cumplir con los objetivos planteados anteriormente.

*Marketing:* Incremento de inversión en publicidad, canales de comunicación y BTL.

*Ventas:* Incremento de recursos a las cuentas por cobrar de la empresa para aumenta las ventas.

*Recursos humanos:* Se requieren recursos para incrementar la capacitación de los empleados. El tiempo y costo de las capacitaciones será un factor fundamental.

*Información:* Es necesario analizar el sistema de información de la empresa y pedir reportes sobre el nivel de cobro sobre cartera. Sera necesario obtener reportes periódicos de

inventarios, financieros, ventas y crédito, para apoyar la gestión de la administración. En este punto será necesario que la empresa se contacte con el proveedor del servicio, por lo que se requiere recursos monetarios y humanos para que desarrollen estos reportes de manera automática.

#### ***5.1.4. Manejo de Conflictos***

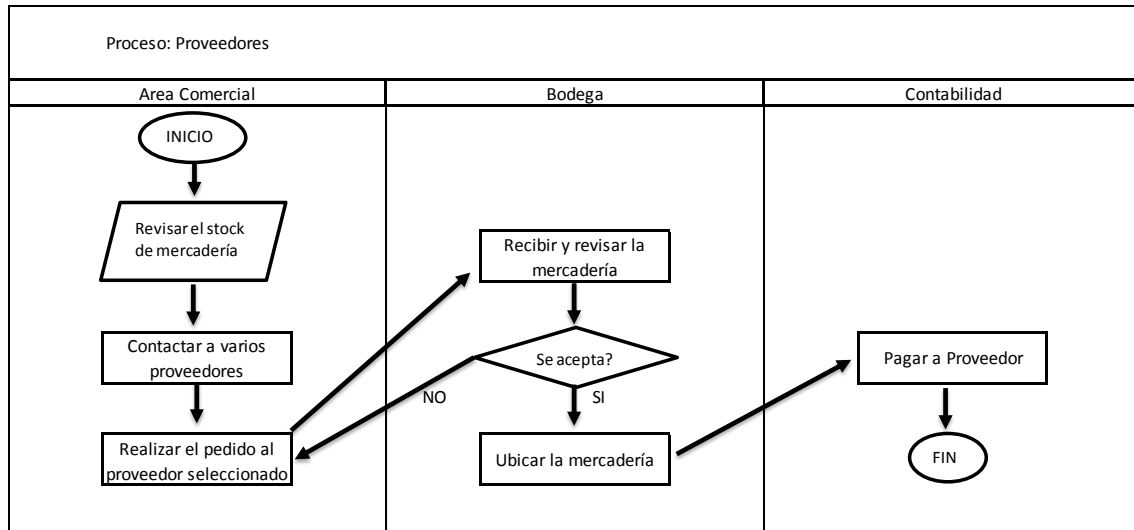
Dentro de cualquier organización se encuentran implícitos los conflictos. No existe un origen específico, simplemente al ocurrir un desacuerdo entre dos o más personas en un tema en específico, desemboca en un conflicto. No es posible predecir los conflictos que tendrá la empresa con la implementación de las estrategias por lo que se recomienda considerar los siguientes enfoques para la resolución de conflictos:

1. La evasión: para utilizar este tipo de resolución se puede separar a los individuos que ocasionaron el problema o simplemente ignorarlo y esperar que se resuelva solo.
2. La distensión: se busca reducir las diferencias que haya causado el conflicto y se potencia los intereses comunes, de tal manera que se enfatice el objetivo general y así se llegue a una solución.
3. La confrontación: la resolución de conflictos mediante este método implica que las partes conozcan el punto de vista del otro. Es importante que las dos partes tengan claro los inconvenientes y la posición del otro y de esta manera se pueda llegar a una solución.

### 5.1.4. Mejoras en los Procesos de la Empresa

Gráfico 8.

Proceso de Proveedores



Elaborado por: El Autor

Objetivo

Mantener el abastecimiento constante de stock de la empresa

Alcance

Inicia con la revisión del stock de manera que se pueda identificar los posibles productos que requieren abastecimiento, y finaliza con el pago a los proveedores por la recepción del producto.

Descripción de proceso:

1. Revisar el stock de mercadería: El primer paso consiste en revisar los niveles de stock de la mercadería, dependiendo de la rotación del producto se procede a realizar requerimientos de los productos necesarios.
2. Contactara varios proveedores y analizar la opción más conveniente: Como describe dentro de las políticas establecidas la empresa debe tener dos o más

proveedores por producto, por lo que debe contactarse con todos los proveedores para analizar precios, forma de pago, plazo de pago y tiempos de entrega.

3. Realizar el pedido: Después de haber analizado las propuestas se debe realizar el pedido al proveedor seleccionado para pactar las condiciones de entrega, el plazo y el pago.
4. Recibir y revisar mercadería: Una vez que se recibe la mercadería esta debe ser revisada antes de ser aceptada, revisando que no existan imperfecciones, que se encuentren empaquetados y que cumplan con los estándares de calidad de cada producto.
5. Aceptar la mercadería: En caso de que no se acepte regresar al paso 3.
6. Ubicar la mercadería: Si la mercadería no tuvo imperfecciones es aceptada y trasladada a la bodega o al área de exhibición, dependiendo del nivel de inventario actual.
7. Pagar a proveedores: Finalmente se realiza el pago a los proveedores existe diferentes relaciones con los proveedores, y el pago se lo realizará dependiendo de los términos acordados en el paso 3.

El proceso presentado es muy lógico, pero se pudieron encontrar falencias en dos puntos por lo que se recomienda a la administración las siguientes mejoras:

El primer paso del proceso de compra de mercadería consiste en revisar los niveles de stock, esto se lo hace de dos maneras, en base a la experiencia y al criterio del administrador. En este punto se puede mejorar el análisis realizado, para minimizar los inconvenientes, por lo que es necesario crear reportes de niveles de inventario, para estar alerta de los niveles de stock. Por la situación actual del Ecuador, el manejo de inventarios es un tema crítico para evitar desfases en los tiempos de entrega que podrían generar pérdida de clientes.

En el segundo paso del proceso si bien mantenían un registro de varios proveedores por producto no existía una calificación o registro de compras con los proveedores. La empresa debe empezar a generar reportes de los proveedores para poder evaluarlos y en caso de que no cumplan con los requisitos solicitados por la empresa, será necesario buscar nuevos

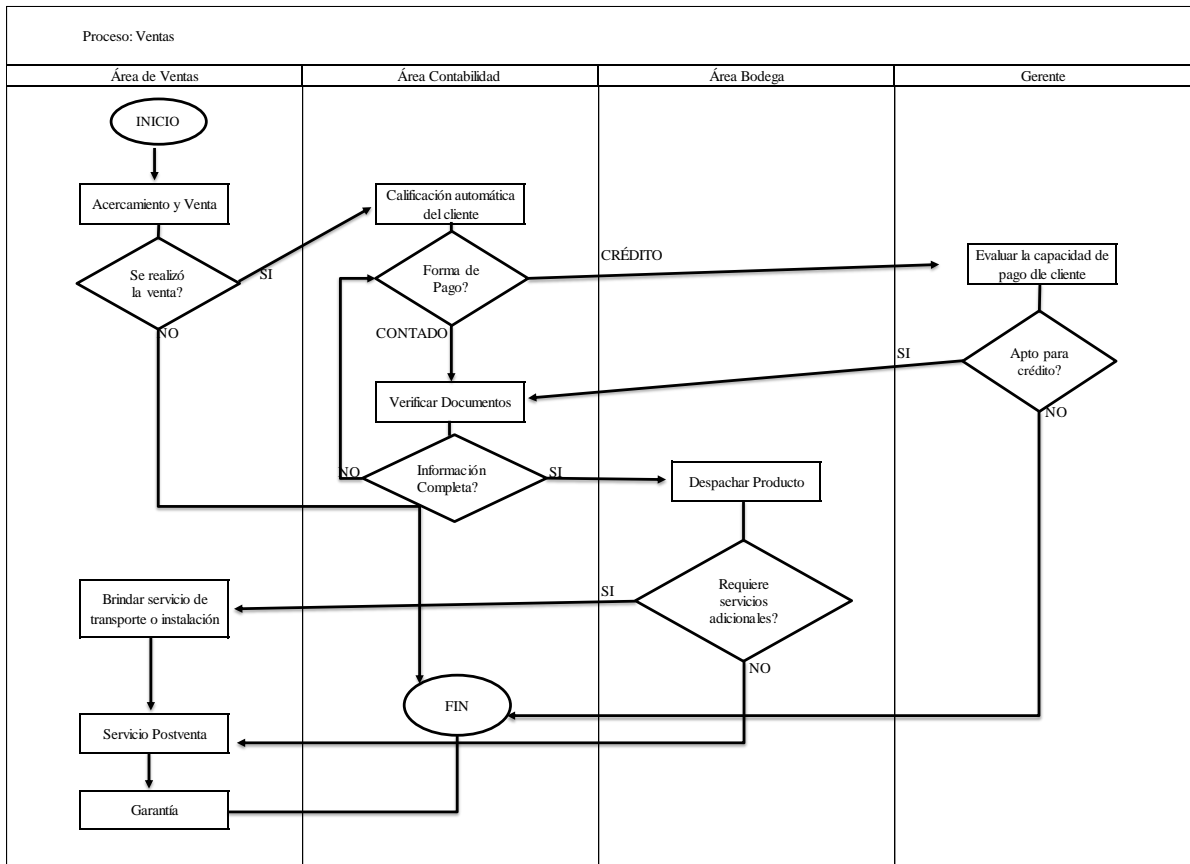
proveedores. Para que un proveedor se encuentre en la lista de proveedores deberá cumplir los siguientes requisitos:

- Presentación de la Empresa
- Catálogo de productos y/o servicios
- Precios de productos y/o servicios
- Políticas de Formas de Pago y Tiempos de Entrega
- Certificados de Calidad (Si los tiene)
- Referencias por escrito de clientes.
- Copia del Nombramiento del Representante Legal
- Copia del RUC
- Copia de la Cédula del Representante Legal
- Garantía propia o del fabricante
- Cualquier otro documento que crea necesario

Después de presentar esta documentación la administración realizará una primera evaluación a los proveedores dándoles una calificación entre 1 y 5, siendo uno deficiente y 5 excelente. Periódicamente se realizarán nuevas evaluaciones, incluyendo la experiencia obtenida con el servicio del proveedor, con la finalidad de tener siempre proveedores que cumplan con las expectativas de la empresa.

**Gráfico 9.**

**Proceso de ventas**



Elaborado por: El Autor

**Objetivo**

Establecer los parámetros necesarios en el momento de realizar una venta

**Alcance**

Inicia con el contacto entre el vendedor y el cliente y finaliza en el momento en el que el producto es entregado al cliente.

**Descripción del proceso:**

1. Acercamiento y Venta: Este es el primer contacto con el cliente, que usualmente lo tienen los encargados de la venta, su función será lograr que el cliente se interese y decida comprar.

2. Calificación automática del cliente: En este punto se analiza la forma de pago del cliente, y se obtiene información. En caso de que sea en efectivo o tarjeta de crédito, se pasará al paso 4. Si el cliente requiere crédito directo, deberá llenar el formulario de crédito.
3. Evaluar la capacidad de pago del cliente: La evaluación crediticia estará sujeta a las políticas, antes establecidas para el perfil del cliente y el perfil del crédito, y en base a esto, analizar su capacidad de adquirir una deuda. Para complementar su análisis la empresa utiliza el servicio de la empresa Equifax, en donde se obtiene el historial de créditos adquiridos por el cliente que se pretende evaluar. Esta evaluación tarda entre 15 – 30 minutos. La empresa puede solicitar mayor información u otro garante de considerarlo necesario.
4. Verificar documentos: antes de aprobar el crédito se debe verificar que los documentos, la información y datos personales proporcionados son correctos. En caso de que se apruebe la solicitud y la venta sea realizada a crédito, el cliente deberá firmar una letra de cambio por la deuda adquirida. Adicionalmente, se consulta al cliente si requiere ayuda en su transporte y/o instalación.
5. Información completa: en caso de que la información no esté completa o se requiera más información se regresa al paso 2.
6. Despacho: se entrega el producto.
7. Servicio de transporte o instalación: En caso de no requerir los servicios se termina el proceso.
8. Transporte o instalación de equipos: Si el producto amerita un servicio de transporte, se debe preguntar al cliente si desea aceptar el servicio de transporte con los costos estipulados.

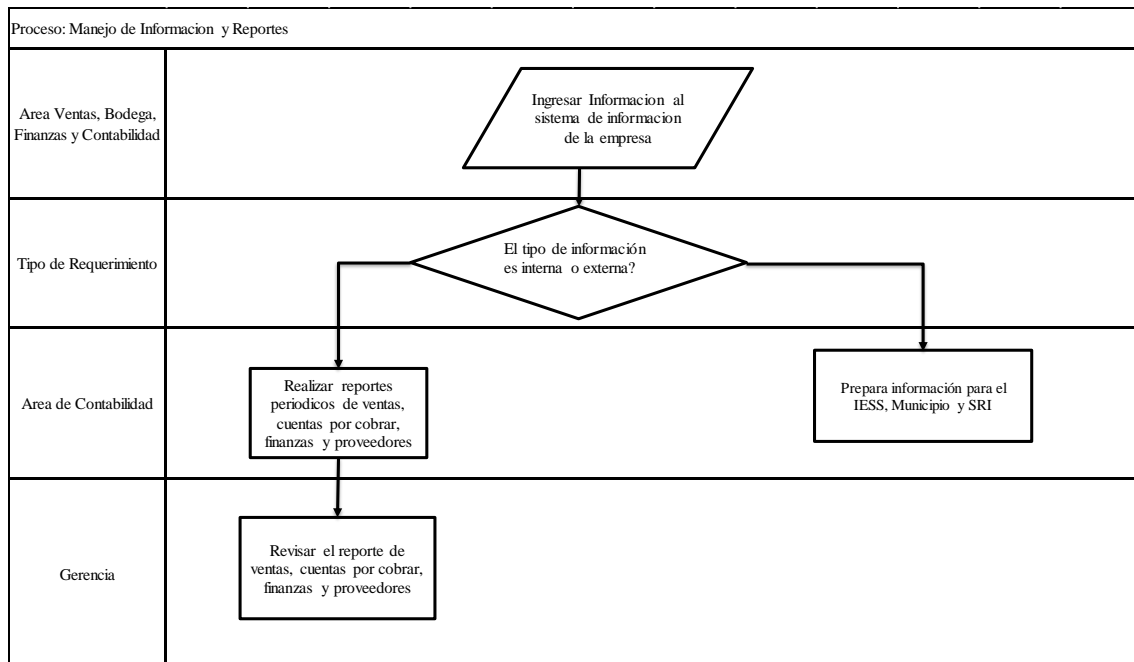
Dentro del proceso de venta se recomienda a la empresa agregar dos pasos más dentro de su proceso para maximizar el servicio que otorgan al cliente:

1. Garantía: apoyar al cliente en la ejecución de la garantía, en caso de que surja cualquier tipo de inconveniente con el producto, debido a que la empresa es el intermediario entre el cliente y el proveedor.

2. Servicio posventa: después de que el cliente ha realizado la compra se deberá consultar sobre el desempeño del producto adquirido y enviar periódicamente información de los nuevos productos que vayan acorde al producto comprado para ayudar a que el cliente mejore su experiencia. En caso de que el cliente solicitó servicio de transporte y/o instalación inmediatamente se deberá confirmar el grado de satisfacción frente a estos servicios.

**Gráfico 10.**

**Proceso de Información y Reportes**



Elaborado por: El Autor

**Objetivo**

Recopilar y generar reportes que sirvan para el cumplimiento de las obligaciones legales de la empresa e internamente para el análisis y toma de decisiones.

**Alcance**

Inicia con la recopilación de información y finaliza con la generación de reportes (internos y externos).

Descripción del proceso:

1. Ingresar la información al sistema: La empresa tiene información personal de sus clientes e información de la o las compras realizadas por el cliente. Toda esta información se ingresa en la base de datos de la empresa.
2. Procesos externos: Con la información recopilada se debe presentar información general al SRI, Municipio de Quito y al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Para cumplir con la normativa, pago de impuestos y beneficios sociales.
3. Procesos Internos: Los reportes los realizará contabilidad. La información recopilada ayudará al análisis interno de la empresa, se han definido por el momento cuatro áreas de análisis para la empresa, las cuales se describen a continuación:

Proveedores: reportes trimestrales sobre las compras realizadas, plazos de pagos, descuentos y la calificación de los mismos.

Inventarios: reporte mensual, sobre los niveles de stock análisis del tiempo de entrega y el tiempo de venta del producto para evitar que la empresa se quede sin stock.

Finanzas: reporte mensual de los estados financieros de la empresa, presupuesto y plan de inversiones.

Ventas: reporte de cuentas por cobrar, reporte mensual del análisis de ventas e información del mercado (clientes).

Dentro del proceso de información se encontraron la mayor cantidad de falencias, como se mencionó anteriormente, las decisiones dentro de la empresa se realizan de manera empírica. A pesar de que la empresa ha logrado crecer, no ha podido aprovechar de manera eficiente las oportunidades presentadas en el mercado. Es por esto que se plantea reorganizar el proceso dependiendo del tipo de información obtenida.

Los reportes obtenidos servirán de soporte para otros procesos y para la toma de decisiones dentro de la empresa. A continuación se explica los cambios realizados dentro del proceso de información y reportes de la empresa:

En cuanto a los proveedores se requiere iniciar una base de información para tener reportes periódicos, sobre las compras y la calificación de los mismos. Por otra parte, la información obtenida servirá de soporte para el proceso de inventarios, ayudando a

manejar los niveles de stock, el reporte se deberá realizar considerando el tiempo de entrega y el tiempo de venta del producto para evitar que la empresa se quede sin stock.

Para el proceso de ventas se requieren análisis del tipo de venta, productos más vendidos, comparación con el mes anterior, con el año anterior. Por otra parte, se mantendrán los reportes de crédito para conocer los clientes que se encuentran atrasados en sus pagos. Finalmente, se requieren reportes periódicos de la información de mercado para obtener información más certera y precisa de los clientes, sector donde viven, productos que compran, frecuencia de compra, combinaciones de productos, entre otros. De esta manera se podrá decidir con mayor facilidad la siguiente sucursal de la empresa, los combos de productos para promocionar, niveles de inventario, entre otros.

Para el proceso de finanzas es preciso revisar periódicamente los estados financieros y así poder tomar decisiones de inversión y financiamiento para la empresa, revisar las cuentas principales de la empresa como inventario, cuentas por cobrar y proveedores, revisar los principales indicadores y anticiparnos a cualquier riesgo previsible.

#### ***6.1.4. Talento Humano***

Por el tamaño de la empresa no ha sido necesario crear un departamento de recursos humanos. Este será otro reto para la empresa debido a que es sumamente importante que uno de los gerentes se enfoque en conocer el estado de los trabajadores dentro de la empresa, que busque motivar a los empleados para poder obtener un mejor desempeño. De la misma manera, se encargará de que los empleados estén correctamente informados sobre los objetivos de la empresa para que todos sepan de qué manera su trabajo aporta al cumplimiento de los mismos.

Los objetivos establecidos para el área de talento humano han sido seleccionados cuidadosamente pensando en el bienestar y necesidades de los colaboradores de la organización, adicionalmente se debe considerar que la empresa actualmente no destina recursos para esta gestión

- Objetivo Principal: Mejorar consistentemente el clima laboral de la empresa en un 3% respecto al año anterior, durante los próximos 5 años.
  - Puntualidad en los pagos de sueldos, beneficios otorgados por la ley y bonificaciones entregadas por la empresa.

- Incrementar las capacitaciones para los empleados principalmente en los productos, esto es muy importante debido a que actualmente existe un cambio muy rápido en productos tecnológicos, por lo que los empleados deben transmitir correctamente las funcionalidades de los productos al consumidor.
- Mantener en buen estado las instalaciones de la empresa para que los empleados puedan trabajar en un ambiente laboral agradable, limpio y reconfortante.
- Seguridad y estabilidad laboral, se mantendrá una comunicación directa, por lo que el personal será informado de todos los aspectos concernientes a la empresa para evitar rumores y especulaciones que podrían generar inestabilidad laboral en los empleados.
- Equidad y oportunidades de crecimiento, la empresa fomentará el desarrollo personal de las personas mediante el apoyo a los empleados para estudios, cursos y capacitaciones. Brindando flexibilidad de horarios, de manera que puedan cumplir con sus actividades.
- Buscar el equilibrio entre la vida laboral y personal, la empresa buscará integrar a la familia en la vida de la empresa, mediante paseos, días familiares y reuniones. Para de esta manera lograr una estabilidad laboral y personal.
- Cada año se realizarán encuestas internas para medir la satisfacción de los colaboradores en la empresa.

## **6.2. Implementación de Estrategias en Marketing, Finanzas, Clientes, Social y Ambiental**

Para un correcto proceso de implementación de estrategias se debe considerar que cada departamento debe analizar las fortalezas y limitaciones internas que podrían interferir con el proceso de implementación. La participación del personal de cada departamento ayudará al cumplimiento, control y mejora de este proceso.

A continuación se desarrollará el proceso de implementación para cada una de las áreas de la empresa.

### **6.2.1. Marketing**

La *American Marketing Association* ofrece la siguiente definición formal: *Marketing* es una función organizacional y un conjunto de procesos para generar, comunicar y entregar valor a los consumidores, así como para administrar las relaciones con estos últimos; de modo que la organización y sus accionistas obtengan un beneficio (Kotler&Keller, 2006)

En el inicio se menciona que Filiventas, por el momento es una empresa pequeña, por lo que no es posible desarrollar un plan de marketing demasiado elaborado, debido a la falta de recursos, por lo que se trabajará en las áreas más importantes con miras a que la empresa empiece a trabajar en actividades de *marketing*.

#### **6.2.1.1. Mezcla de Marketing**

**Producto:** La empresa maneja una gran variedad de productos, esto es normal por ser una empresa comercializadora es importante que la empresa optimice el manejo del portafolio de productos. Dentro de la empresa existen líneas de producto que aportan con porcentajes muy bajo a las ventas, por lo que es importante que la empresa tome decisiones respecto a los productos que desea manejar.

**Precio:** El precio de Filiventas se ha caracterizado por ser más bajo que la competencia. Mantiene facilidades de pago para el cliente el cual puede escoger la más conveniente, entre efectivo, cheque, tarjeta y crédito directo. Aplican descuentos adicionales, para clientes recurrentes y en productos de baja rotación.

**Promoción:** En cuanto a promoción se recomienda que la empresa participe más en campañas de radio que se enfoquen en el mercado de la empresa, así como publicidad en periódicos de alta rotación como *Ultimas Noticias*.

**Plaza:** Es sumamente importante que la empresa incremente su cobertura, debido a que el mercado objetivo es muy grande y si con una mejor cobertura podrá atenderlos mejor. Actualmente, la empresa mantiene su local en el centro de la ciudad pero se recomienda abrir un nuevo local en el sur de la ciudad, debido a que la mayoría de los clientes actuales viven en este sector.

### 6.2.1.2. Segmentación de Mercado

La segmentación de mercado es un proceso mediante el cual la empresa divide el mercado en grupos de menor cantidad que se consideran homogéneos. Esto se realiza para mejorar el enfoque de marketing de la empresa y llegar de una manera más efectiva a este mercado más pequeño, pero que mantiene características similares. (Romero, Sánchez, & Tafoya, 2008)

Para realizar la segmentación de la empresa Filiventas, no se pudo utilizar una base de datos por lo que se consideró la experiencia de los administradores y vendedores para poder obtener un perfil del segmento del mercado al que atiende la empresa, el cual ya fue descrito anteriormente. El segmento de mercado mantiene las siguientes características:

**Tabla 14.**

#### **Segmentación de mercados**

<b>CRITERIO</b>	<b>SEGMENTO</b>
<b>GEOGRÁFICOS</b>	
Región	Quito
Urbana - Rural	Urbano
<b>DEMOGRÁFICOS</b>	
Ingreso	Entre US\$ 340 - US\$ 1000
Edad	30 - 50 años
Género	Masculino - Femenino
Ciclo de Vida Familiar	Casado
Clase Social	Media - Media Baja
<b>PSICOLÓGICOS</b>	
Estilo de Vida	Tecnológicos - Busca soluciones para el hogar y pequeños negocios propios
<b>CONDUCTUALES</b>	
Beneficios Deseados	Hogar e Industrial

Fuente: Romero, Sánchez & Tafoya

Elaborado por: El Autor

Como se muestra en Tabla 20, el segmento de la empresa es amplio y a la vez mantiene características homogéneas. La recomendación a la empresa es la mejora de los sistemas de información y estadísticas; para que se pueda tener datos más certeros, puesto que en

algunos campos la información puede no ser exacta. Adicionalmente, la información obtenida ayudará a tomar decisiones en el futuro sobre nuevos mercados o lanzamiento de nuevos productos, lo cual será vital para el crecimiento de la empresa.

### 6.2.1.3. Posicionamiento del Producto

El posicionamiento se podría definir como el lugar que una empresa o producto ocupa en la mente del consumidor, indica la imagen que refleja y su comparación con el resto de competidores. Para lograr un posicionamiento deseado es importante conocer correctamente al mercado meta y esto relacionarlo a las características del producto o la empresa.

Filiventas mantiene ventajas competitivas en cuanto ofrece productos de calidad a precios bajos y otorga crédito directo. Ese sería el posicionamiento deseado, es complicado porque ya existe un fuerte competidor con ese posicionamiento que es La Ganga. Es por esto que se debe adicionar otro beneficio para poder ocupar un puesto en la mente del consumidor. A pesar de la gran cantidad de competidores que existe en el mercado ninguno se enfoca en dar un buen servicio, ese atributo podría ser tomado por la empresa.

**Tabla 15.**

### **Posicionamiento de la competencia**

<b>Empresa</b>	<b>Ranking 2012</b>	<b>Comunicación</b>	<b>Posicionamiento</b>
Comandato	1	Siempre mas	Variedad
Almacenes La Ganga	2	Precios de bahía con garantía	Calidad a buen precio
Macimex	3	Piensa en ti	Amigable
Artefacta	4	Facilita tu vida	Facilidad
Créditos Económicos	5	Facilidades para tener lo que sonamos	Facilidad y Precios Bajos
ICESA	6	Japón: Vive la tecnología	Tecnología
		Orve hogar: Para vivir mejor	Hogar

Fuente: Revista Ekos – Investigación Realizada 2013

Elaborado por: El Autor

De acuerdo a los tipos de posicionamiento, la empresa Filiventas se encuentra utilizando el posicionamiento por calidad y por precio. Pero se debe reforzar esto debido a que

actualmente utiliza pocos canales de comunicación, y se debe considerar que la mente del consumidor es frágil. Un posicionamiento claro para la empresa podría ser calidad del servicio y disponibilidad de productos, todo en un solo lugar. Con la inversión que se espera realizar en publicidad y la apertura del nuevo local se espera que este posicionamiento mejore.

### **6.2.2. Finanzas**

Las finanzas se definen como el arte y ciencia de administrar el dinero (Gitman, 2007). El área de finanzas dentro de toda empresa es vital puesto que el dinero se encargará de cubrir las necesidades de la empresa, en caso de que sea mal administrado, la empresa a pesar de tener una buena idea de negocio no podrá desarrollarse de la mejor manera. Dentro de la empresa el manejo de las finanzas será vital, puesto que estará encargada de la planificación (presupuestos), evaluación y control de estados financieros, adquisición de capital, plan de inversiones, administración de la liquidez y capital de trabajo, entre otras. Una buena administración financiera logrará el crecimiento y mejora de la posición competitiva de la empresa, lo cual no se ha conseguido hasta el momento (Gitman, 2007).

#### *6.2.2.1. Adquisición de Capital*

Para lograr una implementación estratégica correcta, se debe determinar las fuentes de financiamiento. Las dos principales fuentes de financiamiento son el endeudamiento y el capital propio. Las estrategias determinadas anteriormente para la empresa necesariamente van a requerir capital, ya sea para el desarrollo de los canales de desarrollo de marketing, inversiones en activos fijos, gastos adicionales, entre otros.

La fuente de financiación de la empresa siempre han sido sus propios recursos, por lo que se mantendrá la reinversión de utilidades. Por otra parte, cuando sus propios recursos no logran cubrir las necesidades de liquidez, la empresa ha recurrido a instituciones financieras con las cuales mantiene buenas relaciones, debido a que ha cumplido sus pagos con puntualidad. La principal entidad financiera a la que la empresa ha solicitado créditos es al Banco de Guayaquil.

#### *6.2.2.2. Inversiones*

En toda empresa es importante tener presente que los requerimientos de capital son sumamente necesarios. Pero por otra parte la empresa puede mantener excesos de flujos de

efectivo, los cuales en caso de no tener políticas de inversión se podría llegar a convertir en dinero improductivo.

En este caso se podría analizar distintos tipos de inversión dependiendo del rendimiento, riesgo, plazo y diversificación buscada se podría acceder a distintos mercados. Cabe mencionar que dentro de las opciones se debe analizar el tipo de renta esperada, esta puede ser fija o variable. A continuación se muestran las distintas opciones de financiamiento separadas por el tipo de mercado al que pertenecen:

Mercado de dinero, donde sus principales actores son los bancos, este mercado se caracteriza por su alta liquidez y su corto plazo. Se pueden negociar títulos como certificados de depósito, pólizas de acumulación, pagares, papel comercial, entre otros.

Mercado de capitales, se caracteriza por inversiones de plazos mayores a un año que pueden ser tanto de renta fija como de renta variable. Los instrumentos más negociados en este mercado son acciones, bonos corporativos, bonos de estado, entre otros (Mato, 2007).

La empresa deberá actuar rápidamente frente a necesidades o excesos de capital para lograr maximizar el rendimiento de la empresa.

#### *6.2.2.3. Presupuestos Financieros*

Adicional a las proyecciones financieras es importante que la compañía maneje presupuestos financieros con la finalidad de mantener un control de los ingresos y los gastos permitidos por la empresa. De esta manera, será más fácil para los administradores tomar decisiones y tener alertas sobre los ingresos y desembolsos de efectivo. Es importante manejar presupuestos anuales y en periodos más cortos como semestrales, trimestrales, e incluso mensuales, para poder actuar más rápido.

#### *6.2.2.4. Administración de Liquidez y Capital de Trabajo Neto*

Dentro del negocio de Filiventas es muy importante monitorear la liquidez y el capital de trabajo de la empresa. Actualmente, la empresa incurre en sobregiros bancarios cuando no tiene suficiente liquidez, pero estos recursos son sumamente costosos para la empresa, por lo que deberá gestionar mejor los momentos de necesidad de capital. Por otra parte, es importante monitorear el capital de trabajo de la empresa. Los principales rubros que componen al capital de trabajo neto son inventarios, cuentas por cobrar y cuentas por pagar. En el caso de inventarios la empresa deberá mantener un control sobre el nivel de

rotación, en las cuentas por cobrar deberá optimizar la gestión de cobro, mientras que en las cuentas por pagar deberá buscar incrementar el plazo de pago y el porcentaje de descuento. La empresa invertirá sus recursos evaluando la estacionalidad existente en sus ventas y los recursos que dispone.

### **6.2.3. Clientes**

Dentro de toda organización se debe dar una alta importancia a sus clientes, los cuales son la razón de ser de toda empresa. Todo el trabajo de la organización se encuentra enfocado en conseguir que el cliente elija a la empresa en lugar de otra. Pero en el caso de las empresas minoristas el tema es más delicado debido a que atienden a una gran cantidad de clientes, por lo que es difícil enfocarse en unos pocos clientes o aplicar la ley de Pareto para maximizar las ganancias, en una empresa minorista comercial se debe buscar abarcar la mayor cantidad de clientes posible.

A continuación se presentan los objetivos enfocados a los clientes:

- Objetivo principal: Incrementar un 50% el número de clientes e incrementar las ventas en un 5% anual, de acuerdo al promedio de crecimiento del consumo de los hogares, para los próximos cuatro años.

El objetivo principal busca impulsar las ventas horizontales y verticales para que los clientes realicen compras de mayor valor. Se decidió incrementar este valor en un 3% más que la inflación debido a que de esta manera estaremos incrementando el valor de compra con respecto al mercado. Este objetivo se apoyará en las siguientes premisas que serán transmitidas a toda la organización pero con un énfasis adicional al departamento de ventas.

- Mejorar el servicio al cliente, cumplir con los compromisos establecidos, ser proactivos y aportar un trabajo más ordenado y de mejor calidad.
- Impulsar las ventas verticales, es decir lograr vender más a cada cliente, para esto se utilizará la base de datos de la empresa y el modelo de *Amazon*, el cual comunica a sus clientes lo que otros clientes compraron, al comprar ese producto, de esta manera el cliente tendrá más opciones de compra.
- Incrementar las ventas horizontales, esta estrategia va de la mano con las estrategias de marketing, las cuales buscan atraer nuevos clientes a la organización.

- Solucionar de manera oportuna los inconvenientes que los clientes presenten con los productos, ayudándolos en la reparación y mantenimiento de equipos de manera fácil, rápida y eficiente.
- Mantener siempre la variedad de productos que ha caracterizado a la empresa, enfocándonos en que la variedad ayudará al cliente a tomar la mejor decisión al momento de realizar su compra.
- La empresa utiliza pocos medios de comunicación, por lo que su principal medio de publicidad ha sido el boca a boca, esto se espera que se intensifique con la mejor en el servicio de los clientes.
- Capacitar al nuevo personal para mantener el servicio que le ha caracterizado a la empresa en la apertura del nuevo local.

#### **6.2.4. Responsabilidad Social y Medio Ambiente**

La responsabilidad social y ambiental se ha convertido en una cuestión prácticamente obligatoria dentro del ámbito empresarial. Esto se debe a la fuerte corriente social que ha invadido al mundo en los últimos años, generando una necesidad en las personas de realizar cambios para mejorar el entorno social en que vivimos. Las empresas han tomado un papel fundamental en este sentido, ya que buscan demostrar al cliente que se preocupan por el entorno social y lograr que este se identifique con la misma.

El Gobierno también ha tomado partida en este sentido, sus regulaciones a las empresas buscan fomentar el desarrollo de la responsabilidad social, por lo que la empresa también debe cumplir las regulaciones impuestas por el gobierno o de lo contrario podría ser sancionada.

Objetivo Principal: Mejorar la satisfacción de los *Stake Holders* (clientes, proveedores y accionistas) en un 5% más en el 2014 y en 3% más en cada uno de los próximos 5 años.

Objetivo Principal: Reducir el uso de insumos dentro de la organización.

La empresa buscará apoyar de la mejor manera al desarrollo y bienestar de las personas que de alguna manera se involucran con la empresa, es muy importante que la empresa muestre su preocupación por las distintas áreas involucradas para que se pueda generar la imagen deseada.

La norma SGE 21 (Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable) es la primera norma dictada en el ámbito de responsabilidad social, en cierta medida es una evaluación para conocer si la organización incluye en su estrategia y gestión la responsabilidad social, con lo cual las empresas pueden obtener esta certificación.

Dentro de la norma se establecen nueve áreas de gestión sobre las cuales se establecerá el ámbito de acción de la empresa, con la finalidad de cumplir el objetivo.

- Alta Dirección: La alta dirección se encargará de cumplir con los requisitos y la normativa legal vigente. Cumplirá a tiempo y responsablemente con el pago de impuestos. Se encargará de difundir el código de conducta dentro de la institución y establecerá, de acuerdo a los valores corporativos, políticas de anticorrupción.
- Clientes: La empresa se encargará de proveer productos de calidad evaluando constantemente la satisfacción al cliente, mantener buenas prácticas en las relaciones comerciales, cumpliendo con los contratos, las garantías y el servicio posventa.
- Proveedores: Colaborar con los proveedores fomentando las buenas prácticas, medidas de apoyo y buscando oportunidades de mejora.
- Colaboradores: Como se mencionó en el punto 6.1.6 la empresa fomentará la igualdad de oportunidades, la estabilidad entre la vida laboral y la vida personal y mantendrá estándares de seguridad y salud laboral.
- Entorno social: La actividad de la empresa no tiene fuertes afectaciones. Pero mantendrá la ayuda social que ha realizado, en Navidad se mantendrá la ayuda para dar comida a personas de pocos recursos y juguetes a los niños.
- Entorno ambiental: El impacto ambiental de la empresa es mínimo pero se trabajará para reducir esto aún más, buscando reciclar y optimizar el uso de cartones y hojas. Adicionalmente dentro de la publicidad de la empresa no se utilizarán hojas volantes.
- Inversores: Los administradores de la compañía son también los únicos accionistas, por lo que en el futuro, si se decide vender parte del capital accionario o si los accionistas dejan la compañía, se recomienda que se entregue información veraz, transparente y oportuna.

- Competencia: Con los competidores se buscará mantener siempre una buena relación, promoviendo la competencia leal.
- Administraciones públicas: En este punto la empresa cumple con las ordenanzas del municipio los cuales establecen varias normas en el centro de la ciudad. Adicionalmente, cumple con las regulaciones como el pago de patentes, servicios, entre otros.(Forética, 2008)

#### **6.2.5. Gobierno Corporativo**

ES indispensable topar el tema de gobierno corporativo debido a que en los últimos años ha tenido un protagonismo muy importante a nivel mundial debido a las grandes crisis presentadas a nivel mundial por su baja capacidad de control y pobre manejo de gobierno. La empresa deberá considerar los principales objetivos del Buen Gobierno Corporativo para evitar tener problemas a futuro. Los objetivos son los siguientes: (Brito & Avila, 2014)

- Promover la transparencia interna y externa
- Asegurar la libre voluntad de las empresas
- Atraer recursos financieros a costos razonables
- Regular las relaciones entre accionistas, tenedores de bonos, administradores, alta gerencia, órganos corporativos, directorio, proveedores y auditores
- Limitar la ocurrencia de delitos y prácticas no deseadas
- Promover la competitividad internacional
- Reducir la percepción de riesgos por parte de inversionistas
- Garantizar los derechos de acreedores

## **ESTUDIO FINANCIERO**

### **7. Análisis Financiero**

#### **7.1. Análisis Inicial**

En el presente capítulo se realizará un estudio principalmente enfocado en analizar el futuro de la empresa. Considerando que en este punto se puede tomar dos decisiones, por una parte, es necesario considerar como sería el futuro de la empresa sin la implementación del plan estratégico actualmente presentado; por otra parte, se analizará el futuro de la empresa considerando que la administración decide aplicar este plan estratégico dentro de la institución.

El objetivo de este análisis es verificar el impacto de las decisiones que se pretenden tomar en la compañía. Por lo que brindará a la administración una herramienta más precisa para que pueda proyectar el futuro que desea para su empresa.

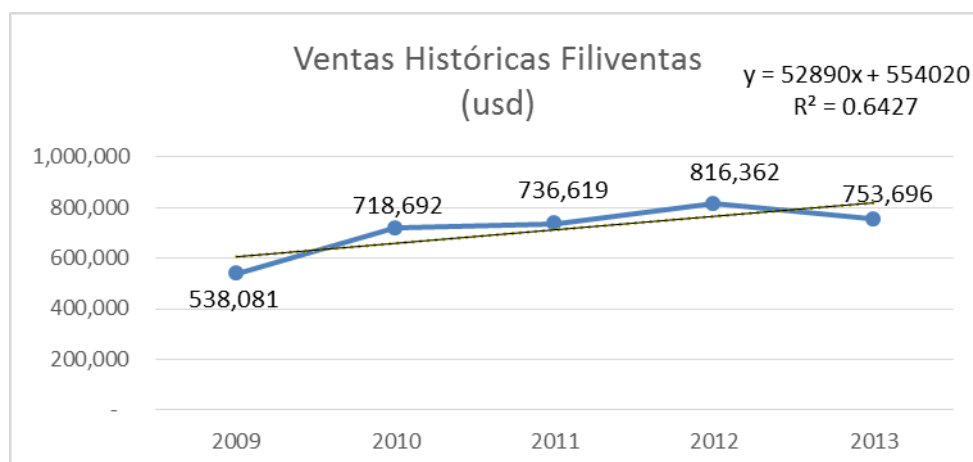
A continuación se realizarán análisis y proyecciones de aspectos fundamentales de la compañía como lo son las proyecciones de las ventas, proyecciones de los estados financieros, proyecciones del flujo de efectivo, entre otros.

#### **7.2. Proyección de las ventas**

Para la proyección de las ventas de la empresa se aplicará el modelo de tendencias para intentar pronosticar las ventas futuras de la empresa, y a su vez manejar un escenario optimista y pesimista para analizar el nivel del estrés que podría soportar la empresa. En primer lugar se analizará la tendencia histórica de los datos.

**Gráfico 11.**

**Ventas Históricas de Filiventas**



Fuente: Filiventas

Elaborado por: El Autor

Después de analizar los datos históricos de las ventas de la empresa Filiventas, en se muestra claramente la tendencia positiva de las ventas y creciente a lo largo de estos últimos años, confirmada por su pendiente positiva y con un R cuadrado de 0,6427, el cual es el coeficiente de correlación encargado de medir la relación existente entre las variables. Por lo que es viable proyectar una estructura similar para los años siguientes.

**7.2.1. Crecimiento de ventas**

Para la proyección de las ventas se utilizará tres escenarios, cada uno con diferentes condiciones.

Escenario moderado o esperado: En este escenario la empresa decide implementar el plan estratégico propuesto, por lo que las ventas mantienen su tendencia histórica, adicionalmente se incrementan de acuerdo a los objetivos planteados y se incluye un porcentaje de disminución por las restricciones arancelarias, el cual será explicado más adelante.

Escenario optimista: Para el escenario optimista se consideró que la empresa decide implementar el plan estratégico y que las ventas crecerán a un ritmo más elevado debido a

que las expectativas son aún mejores, por lo que en cinco años la empresa logrará casi duplicar sus ventas.

Escenario pesimista: En este escenario se contempla que la empresa decide no implementar el plan estratégico y que las restricciones arancelarias crecen aún más, por lo que las ventas de la empresa empiezan a tener un crecimiento por debajo del promedio histórico y son castigadas por las restricciones de las importaciones.

Como se mencionó anteriormente, se decidió disminuir en un 3,89% el crecimiento de las ventas para los próximos años, debido a que existe la posibilidad de que los precios de los artículos de la empresa se vean afectados por los aranceles impuestos por el gobierno para las importaciones. Se decidió considerar este valor debido a que según los datos del Banco Central del Ecuador en el primer trimestre de 2014, las importaciones de bienes de consumo duradero han disminuido en 4,43%, respecto al mismo período el año anterior. Posteriormente considerando el nivel de productos importados que comercializa la empresa, los cuales ascienden al 88%. Finalmente, se procedió a multiplicar la disminución de las importaciones por la participación de productos importados en la empresa (BCE, 2014).

Este incremento en los aranceles será transferido al consumidor final, por lo que es muy probable que se desincentive el consumo de los ecuatorianos en general, afectando a las ventas de la empresa.

Las proyecciones se muestran a continuación:

**Tabla 16.**

**Ventas Proyectadas**

Ventas Proyectadas (usd)			
	Moderado	Pesimista	Optimista
Crecimiento Promedio	10%	3%	13%
2014	866,750	776,307	979,805
2015	944,758	799,596	1,067,987
2016	1,029,786	823,584	1,164,106
2017	1,122,467	848,291	1,268,875
2018	1,223,489	873,740	1,383,074

Elaborado por: El Autor

**7.3. Inversiones en función de las estrategias de Filiventas**

Para la correcta implementación del plan estratégico será necesario definir las inversiones que se deberán realizar. Dentro del análisis es importante considerar que Filiventas es una empresa en marcha con experiencia en el mercado. Las principales inversiones que la empresa requiere son en capital de trabajo, promoción y publicidad, nuevas plazas de trabajo y adecuaciones para el nuevo local. Además de esto deberá considerar mejoras en su sistema de información aunque no se prevé que el costo sea muy alto tomando en cuenta que la empresa ya tiene un sistema operativo.

A continuación se detallan las principales inversiones que deberá realizar la empresa:

**Tabla 17.**

**Posibles inversiones futuras**

<b>Rubro</b>	<b>Monto (usd)</b>
Publicidad	6.000,00
Arriendo (Nuevo Local)	15.000,00
Capital de trabajo	60.000,00
Nuevo Personal	12.150,24
Adecuaciones nuevo local y Vehículo de Carga	32.000,00

Elaborado por: El Autor

El monto establecido para publicidad fue de US\$ 6.000 al año, este monto se considera razonable, considerando que la empresa actualmente no destina dinero a gastos de publicidad. El arriendo del local se estableció en US\$ 15.000, lo que equivale a un pago de US\$ 1.250 mensuales, este dato es el gasto aproximado para un local comercial en el sur de quito, en el centro comercial El Recreo. Por otra parte, se deberá destinar US\$ 12.150 al año para la contratación de nuevo personal, para atender en este local, considerando un salario de US\$ 400 mensuales más comisiones. Finalmente se espera destinar US\$ 32.000 para las adecuaciones, stands del nuevo local comercial, materiales de oficina y un vehículo para el transporte de productos de la empresa.

#### **7.4. Estado de resultados proyectado**

La proyección del estado de resultados es vital en cualquier proyecto, debido a que permite tener una idea los flujos operativos que la empresa se encuentra en capacidad de generar.

Para las tres proyecciones se utilizaron las siguientes premisas:

- El crecimiento de las ventas se lo ha estipulado de acuerdo al modelo de tendencias, en donde fue posible establecer las proyecciones del crecimiento anual de las ventas considerando distintos escenarios.
- El costo de ventas mantiene su participación sobre las ventas en la misma proporción que en el último año.
- No se espera que los rubros de otros ingresos y otros egresos tengan una incidencia importante en el futuro de la compañía.
- El valor de impuestos se obtuvo considerando una tasa de 36,25%.
- Adicionalmente, se considera un horizonte de cinco años, en donde se espera cumplir con los objetivos planteados en este plan estratégico.
- Se considera la implementación del plan estratégico en el escenario optimista y moderado, mientras que en el escenario pesimista se considera que la empresa decide no implementar el plan estratégico.
- Para la implementación del plan estratégico se considera incurrir en la inversión propuesta, tanto en capital de trabajo como en los activos fijos.

#### ***7.4.1. Proyección de estado de resultados escenario moderado***

Para este escenario se utilizará una tasa de crecimiento anual promedio del 10%. En este escenario se prevé que se deberá incurrir en la inversión planteada anteriormente, por lo que se incrementará el gasto administrativo y el gasto de ventas, pero a un ritmo menor que las ventas. Los resultados obtenidos se muestran a continuación:

**Tabla 18.**

**Proyección Estado de Resultados Escenario Moderado**

<b>ESCENARIO MODERADO</b>					
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>					
	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
INGRESOS	866,750	944,758	1,029,786	1,122,467	1,223,489
COSTO DE VENTAS	631,134	687,936	749,850	817,336	890,897
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>235,617</b>	<b>256,822</b>	<b>279,936</b>	<b>305,130</b>	<b>332,592</b>
GASTOS ADMINISTRATIVOS	143,641	156,568	165,963	175,920	186,476
GASTOS DE VENTAS	30,024	32,726	35,672	38,882	42,381
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>173,665</b>	<b>189,295</b>	<b>201,634</b>	<b>214,802</b>	<b>228,857</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>61,952</b>	<b>67,527</b>	<b>78,302</b>	<b>90,328</b>	<b>103,735</b>
GASTOS FINANCIEROS	5,810	6,159	6,529	6,920	7,335
OTROS GASTOS	13,655	14,474	15,343	16,263	17,239
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>42,487</b>	<b>46,894</b>	<b>56,431</b>	<b>67,145</b>	<b>79,161</b>
<b>Impuesto a la renta y trabajadores</b>	<b>15,401</b>	<b>16,999</b>	<b>20,456</b>	<b>24,340</b>	<b>28,696</b>
<b>UTILIDAD (PÉRDIDA) DEL EJERCICIO</b>	<b>27,085</b>	<b>29,895</b>	<b>35,975</b>	<b>42,805</b>	<b>50,465</b>

Fuente: Finanzas, Bodie & Merton 2003

Elaborado por: El Autor

**7.4.2. Proyección de estado de resultados escenario optimista**

Por otro lado con la implementación del plan estratégico se espera que la empresa crezca a un ritmo más acelerado, debido a la inversión en publicidad, el incremento de un nuevo local, mejorar la atención al cliente, entre otros, otorgan a la empresa un crecimiento más alto de lo esperado. Es por esto que se ha decidido considerar a las ventas proyectadas crecen en el primer año a un 30% y posteriormente se estabilizan en un 9%.

Adicionalmente, se incluye un incremento en los gastos que la empresa debe incurrir en publicidad y gastos administrativos y se consideran las premisas descritas anteriormente. Los resultados obtenidos se muestran a continuación:

**Tabla 19.**

**Proyecciones Estado de Resultados Escenario Optimista**

<b>ESCENARIO OPTIMISTA</b>					
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>					
	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
INGRESOS	979,805	1,067,987	1,164,106	1,268,875	1,383,074
COSTO DE VENTAS	713,455	777,666	847,656	923,946	1,007,101
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>266,349</b>	<b>290,321</b>	<b>316,449</b>	<b>344,930</b>	<b>375,974</b>
GASTOS ADMINISTRATIVOS	144,996	158,045	169,109	180,946	193,613
GASTOS DE VENTAS	30,024	32,726	35,672	38,882	42,381
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>175,020</b>	<b>190,772</b>	<b>204,780</b>	<b>219,828</b>	<b>235,994</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>91,329</b>	<b>99,549</b>	<b>111,669</b>	<b>125,102</b>	<b>139,980</b>
GASTOS FINANCIEROS	5,810	6,159	6,529	6,920	7,335
OTROS GASTOS	13,655	14,474	15,343	16,263	17,239
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>71,864</b>	<b>78,916</b>	<b>89,798</b>	<b>101,918</b>	<b>115,405</b>
<b>Impuesto a la renta y trabajadores (36.25%)</b>	<b>26,051</b>	<b>28,607</b>	<b>32,552</b>	<b>36,945</b>	<b>41,834</b>
<b>UTILIDAD (PÉRDIDA DEL EJERCICIO)</b>	<b>45,813</b>	<b>50,309</b>	<b>57,246</b>	<b>64,973</b>	<b>73,571</b>

Fuente: Finanzas, Bodie & Merton 2003

Elaborado por: El Autor

**7.4.3. Proyección de estado de resultados escenario pesimista**

Para el escenario pesimista se considera un promedio de crecimiento en ventas del 3% debido a que las restricciones arancelarias se incrementan aún más, lo que ocasionará un desincentivo para los consumidores, adicionalmente la empresa decide que no implementará el plan estratégico propuesto.

Los gastos administrativos y de ventas mantienen la participación que han presentado históricamente. Los resultados se muestran a continuación:

**Tabla 20.**

**Proyecciones Estado de Resultados Escenario Pesimista**

<b>ESCENARIO PESIMISTA</b>					
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>					
	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
INGRESOS	776,307	799,596	823,584	848,291	873,740
COSTO DE VENTAS	565,276	582,235	599,702	617,693	636,223
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>211,030</b>	<b>217,361</b>	<b>223,882</b>	<b>230,599</b>	<b>237,517</b>
GASTOS ADMINISTRATIVOS	139,575	143,763	148,076	152,518	157,093
GASTOS DE VENTAS	27,860	28,696	29,557	30,444	31,357
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>167,436</b>	<b>172,459</b>	<b>177,632</b>	<b>182,961</b>	<b>188,450</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>43,595</b>	<b>44,903</b>	<b>46,250</b>	<b>47,637</b>	<b>49,066</b>
GASTOS FINANCIEROS	5,646	5,815	5,990	6,169	6,355
OTROS GASTOS	13,268	13,666	14,076	14,499	14,934
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>24,681</b>	<b>25,421</b>	<b>26,184</b>	<b>26,969</b>	<b>27,778</b>
<b>Impuesto a la renta y trabajadores (36.25%)</b>	<b>8,947</b>	<b>9,215</b>	<b>9,492</b>	<b>9,776</b>	<b>10,070</b>
<b>UTILIDAD (PÉRDIDA DEL EJERCICIO)</b>	<b>15,734</b>	<b>16,206</b>	<b>16,692</b>	<b>17,193</b>	<b>17,709</b>

Fuente: Finanzas, Bodie & Merton 2003 - Elaborado por: El Autor

### 7.5. Presupuesto de efectivo

Para completar el análisis se proyectará un flujo de efectivo estimado para la empresa, partiendo de los estados de resultados antes presentados. Cabe destacar que es vital la creación de un flujo de efectivo en todas las empresas debido al complemento que le brinda al estado de resultados. Por otra parte muestra los movimientos de efectivo a través del tiempo y la incidencia de las decisiones administrativas en el efectivo de la empresa considerando el capital de trabajo, inversiones, financiamiento, etc (Bodie & Merton, 2003).

Para la correcta realización del flujo de efectivo es necesario considerar tres tipos de actividades, las cuales se detallan a continuación:

1. Flujo de efectivo proveniente de actividades de operaciones, considera los flujos de ingresos obtenidos por las actividades de venta de la empresa menos los flujos obtenidos por las actividades de egresos o gastos de la empresa. Adicionalmente considera las cuentas relacionadas del activo y pasivo, que se consideran

movimientos en el capital de trabajo de la empresa. Cabe mencionar que no se debe considerar la depreciación como una salida de efectivo puesto que no implica ninguna variación de efectivo.

2. Flujo de efectivo proveniente de las actividades de inversión, en esta sección es importante considerar las inversiones o desinversiones en activos fijos y activos financieros que realiza la empresa durante el periodo analizado.
3. Flujo de efectivo proveniente de las actividades de financiamiento, se considera los ingresos y desembolsos realizados por la empresa, provenientes de la deuda. Así como también los pagos de dividendos o incrementos de capital que se realicen referentes a los accionistas.

Cabe mencionar que éste es un presupuesto realizado con la información histórica de la empresa y las expectativas futuras de la misma, considerando si decide iniciar la implementación del plan estratégico recomendado o si decide continuar su rumbo como en años anteriores, pero en futuro será necesario realizar revisiones periódicas para adaptarlo a la realidad de la empresa en su momento y de esta manera mantener la precisión esperada.

A continuación se muestra el flujo de efectivo proyectado para los siguientes cuatro años de la empresa Filiventas tomando en cuenta los escenarios sin estrategias y con estrategias.

7.5.1. Presupuesto de efectivo escenario moderado

Tabla 21.

Proyecciones Flujo de Efectivo Escenario Moderado

<b>ESCENARIO MODERADO</b>					
<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>					
	<b>2,014</b>	<b>2,015</b>	<b>2,016</b>	<b>2,017</b>	<b>2,018</b>
UTILIDAD NETA	27,085	29,895	35,975	42,805	50,465
+ DEPRECIACION	4,878	3,000	3,000	3,000	3,000
- CUENTAS POR COBRAR	-16,212	-7,566	-7,944	-8,341	-8,758
- INVENTARIOS	-47,884	-23,942	-26,336	-28,970	-31,867
- CUENTAS POR PAGAR	16,167	9,700	10,670	11,737	12,911
+/- OTROAS ACTIVOS - PASIVOS	288	294	300	306	312
<b>FLUJO OPERATIVO</b>	<b>-15,678</b>	<b>11,381</b>	<b>15,664</b>	<b>20,536</b>	<b>26,062</b>
INVERSIONES / ADQUISICIONES	-32,000	-	-	-	-
<b>FLUJO DE INVERSION</b>	<b>-32,000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
+ INVERSION DE ACCIONISTAS					
+ AUMENTO DE DEUDA	42,235	-8,749	-9,859	-11,109	-12,518
<b>FLUJO DE FINANCIAMIENTO</b>	<b>42,235</b>	<b>-8,749</b>	<b>-9,859</b>	<b>-11,109</b>	<b>-12,518</b>
SALDO DE CAJA INICIAL	33,105	27,662	30,294	36,100	45,527
FLUJO DE EFECTIVO	-5,443	2,632	5,805	9,427	13,544
<b>SALDO DE CAJA FINAL</b>	<b>27,662</b>	<b>30,294</b>	<b>36,100</b>	<b>45,527</b>	<b>59,071</b>

Fuente: Finanzas, Bodie & Merton 2003

Elaborado por: El Autor

7.5.2. *Presupuesto de efectivo escenario optimista*

**Tabla 22.**

**Proyecciones Flujo de Efectivo Escenario Optimista**

<b>ESCENARIO OPTIMISTA</b>					
<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>					
	<b>2,014</b>	<b>2,015</b>	<b>2,016</b>	<b>2,017</b>	<b>2,018</b>
UTILIDAD NETA	45,813	50,309	57,246	64,973	73,571
+ DEPRECIACION	4,878	3,000	3,000	3,000	3,000
- CUENTAS POR COBRAR	-17,563	-15,267	-16,793	-18,473	-20,320
- INVENTARIOS	-47,884	-35,913	-41,300	-47,495	-54,619
- CUENTAS POR PAGAR	16,167	14,550	16,733	19,243	22,129
+/- OTROAS ACTIVOS - PASIVOS	288	294	300	306	312
<b>FLUJO OPERATIVO</b>	<b>1,699</b>	<b>16,973</b>	<b>19,185</b>	<b>21,553</b>	<b>24,072</b>
INVERSIONES / ADQUISICIONES	-32,000	-	-	-	-
<b>FLUJO DE INVERSION</b>	<b>-32,000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
+ INVERSION DE ACCIONISTAS					
+ AUMENTO DE DEUDA	42,235	-8,749	-9,859	-11,109	-12,518
<b>FLUJO DE FINANCIAMIENTO</b>	<b>42,235</b>	<b>-8,749</b>	<b>-9,859</b>	<b>-11,109</b>	<b>-12,518</b>
SALDO DE CAJA INICIAL	33,105	45,040	53,263	62,590	73,034
FLUJO DE EFECTIVO	11,934	8,224	9,326	10,444	11,554
<b>SALDO DE CAJA FINAL</b>	<b>45,040</b>	<b>53,263</b>	<b>62,590</b>	<b>73,034</b>	<b>84,588</b>

Fuente: Finanzas, Bodie & Merton 2003

Elaborado por: El Autor

### 7.5.3. Presupuesto de efectivo escenario pesimista

Tabla 23.

#### Proyecciones Flujo de Efectivo Escenario Pesimista

<b>ESCENARIO PESIMISTA</b>					
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>					
	<b>2,014</b>	<b>2,015</b>	<b>2,016</b>	<b>2,017</b>	<b>2,018</b>
UTILIDAD NETA	15,734	16,206	16,692	17,193	17,709
+ DEPRECIACION	4,878				
- CUENTAS POR COBRAR	-6,755	-7,093	-7,448	-7,820	-8,211
- INVENTARIOS	-19,154	-21,069	-23,176	-25,493	-28,043
- CUENTAS POR PAGAR	8,083	8,892	9,781	10,759	11,835
+/- OTROAS ACTIVOS - PASIVOS	29	29	29	29	29
<b>FLUJO OPERATIVO</b>	<b>2,815</b>	<b>-3,035</b>	<b>-4,121</b>	<b>-5,333</b>	<b>-6,681</b>
INVERSIONES / ADQUISICIONES	-	-	-	-	-
<b>FLUJO DE INVERSION</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
+ INVERSION DE ACCIONISTAS					
+ AUMENTO DE DEUDA	-	-	-	-	-
<b>FLUJO DE FINANCIAMIENTO</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
SALDO DE CAJA INICIAL	33,105	35,921	32,885	28,764	23,431
FLUJO DE EFECTIVO	2,815	-3,035	-4,121	-5,333	-6,681
<b>SALDO DE CAJA FINAL</b>	<b>35,921</b>	<b>32,885</b>	<b>28,764</b>	<b>23,431</b>	<b>16,750</b>

Fuente: Finanzas, Bodie & Merton 2003

Elaborado por: El Autor

### 7.6. Análisis de resultados

Los resultados de las proyecciones revelan que la implementación del plan estratégico propuesto es vital para la compañía, principalmente porque cumplirá con los objetivos que se plantea la administración. Los flujos generados por la empresa empiezan a incrementar a un ritmo mayor, en relación al ritmo de crecimiento normal de la empresa. Adicionalmente, logra cumplir con sus obligaciones sin problemas y el incremento en los flujos podría ser utilizado para nuevas inversiones.

Por otra parte el nivel de estrés utilizado en estos escenarios es alto debido a que considera que las restricciones arancelarias afectan directamente a las ventas de la compañía y que el incremento en ventas, por el nuevo local, no alcanza los niveles demasiado altos.

El crecimiento de la compañía en los últimos años ha sido constante, pero como se muestra anteriormente es limitado. Por lo que es necesario la implementación de cambios dentro de la compañía para que esta pueda seguir creciendo e incrementando su participación de mercado, lo que finalmente le otorgará mayor estabilidad no solo en el ámbito financiero, sino también en la mente del consumidor y en el resto de grupos de interés.

### **7.7. Plan de Contingencia**

Finalmente, al analizar los planes del Estado que buscan reducir las importaciones se presenta a la compañía, un plan de contingencia para que la empresa pueda reaccionar de una manera rápida y efectiva. En caso de que se presente un escenario en donde se dificulte para la empresa continuar normalmente con sus actividades se presentan las siguientes alternativas:

- **Potenciar líneas de productos:** Incrementar la inversión en otras líneas de productos que no son importados como la línea de muebles y parte de la línea blanca, la cual podría convertirse en una buena alternativa considerando el alto crecimiento del sector inmobiliario.
- **Diversificación concéntrica:** Incrementar la variedad de productos relacionados. Como por ejemplo, productos para uso y decoración del hogar y para la cocina.
- **Diversificación conglomerada:** Incrementar la comercialización de productos no relacionados de la empresa. En este punto la empresa aprovecharía su experiencia en el sector comercial, para la comercialización de otro tipo de productos. A pesar de ser una forma drástica de crecimiento podría implementarse con la apertura de nuevos locales.
- **Integración horizontal:** Buscar alianzas estratégicas con competidores de tamaños similares a la empresa para poder incrementar la participación de mercado de una manera más agresiva.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 8. Conclusiones

- Independientemente de la decisión de la gerencia en base a la implementación de este plan estratégico, se debe resaltar las principales virtudes del mismo. Las empresas que deciden implementar un plan estratégico logran dar una mirada general de la situación y entorno de la empresa, para de esta manera darle un enfoque y establecer los temas críticos y prioritarios de la empresa, buscando una mejora continua.
- Después de haber realizado el análisis externo se pudo obtener información valiosa sobre el entorno en donde la empresa realiza sus actividades. Esto es importante para la empresa debido a que existen distintos factores que afectan a la empresa, tanto directa como indirectamente. En el caso de Filiventas se pudo ver que los factores que mayor afectación tienen en la empresa son los cambios regulatorios y económicos que se están dando en el país; por una parte presentan una oportunidad para la empresa, por la liquidez que el gobierno inyecta a la economía, pero por otro lado busca que ese incremento en el gasto público no se transfiera al consumo de artículos importados. Por otra parte, es una buena alternativa el incrementar el crédito directo que otorga la empresa. Finalmente, la empresa deberá tener en cuenta a los competidores debido a que existen competidores con una capacidad económica muy alta y otro tipo de competidores desleales, por lo que al competir por precio se debe considerar siempre los márgenes.
- Por otra parte, al realizar el análisis interno se pudieron encontrar deficiencias en los procesos de la empresa y el manejo de información. La gerencia mantiene una administración empírica e intuitiva por lo que será un reto para la empresa formalizar los procesos internos y obtener información de la empresa y del mercado más precisa. De esta manera, la empresa podrá obtener ventajas sobre sus competidores y facilitarán la toma de decisiones para la gerencia. Dentro de este plan estratégico se ha definido la visión y la misión de la empresa. Es importante que la administración considere comunicar la razón de

ser de la empresa y el objetivo futuro a todos sus colaboradores, para que ellos se alineen con la misión y la visión establecidas y se consideren importantes y parte de la consecución de objetivos y metas de la empresa.

- Al evaluar y diseñar estrategias se logra que la empresa pueda analizar si las acciones que ha venido realizando han aportado a potenciar las fortalezas de la empresa, minimizar las debilidades, aprovechar las oportunidades y evadir las amenazas. Para esto es importante que la empresa implemente las matrices FODA, SPACE, IE, MPEC, entre otras. Con las cuales se podrá analizar la concordancia de las estrategias seleccionadas con el momento y el medio en donde se encuentra la empresa.
- Si la empresa decide implementar este plan estratégico no será relevante para los líderes del mercado debido a que por el momento la empresa no significa una amenaza latente. Sin embargo, se esperaría que el resto de competidores de tamaños similares al de la empresa reaccionen, en este caso se espera que la empresa por su trayectoria, utilice la experiencia adquirida en servicio y calidad para contrarrestar estos efectos.
- Por último, se considera que uno de los retos para la administración será la implementación, correcta y oportuna, del plan estratégico descrito. La administración deberá aprovechar el momento oportuno para evitar que la desactualización de la información o la ineficiencia de sus trabajadores interfiera en el correcto desarrollo de la empresa. Es por esto que la administración deberá liderar, delegar e incentivar al personal para que la ejecución del plan sea de una manera eficiente y eficaz.
- Después de realizar este análisis se pudo determinar que el impacto de implementar este plan estratégico será positivo para la compañía. Debido a que logrará que la compañía incremente su participación de mercado, aumente la cobertura de la empresa, le brindará mayor solidez para poder competir en el futuro con los líderes de este segmento y retribuirá más utilidades a los accionistas. Las proyecciones realizadas han demostrado que la compañía tiene la capacidad de crecer notablemente con la implementación de este plan estratégico.

## **8.1 Recomendaciones**

- Como recomendaciones para la administración se puede decir que es importante que mantengan el liderazgo, comunicación, apoyo y honestidad, lo cual ha logrado que la

empresa crezca, pero es importante que profesionalice su administración para poder potenciar a la empresa.

- Para el futuro de la empresa será vital un constante monitoreo de la situación interna y externa de la misma. Dentro del análisis realizado pudimos observar que la administración conoce los riesgos pero no los analiza de la manera apropiado y generalmente debe realizar correcciones, cuando lo apropiado es que realice acciones preventivas.
- La administración deberá estar consiente que la implementación de este plan estratégico o cualquier cambio importante que desea realizar a futuro deberá considerar la inducción y capacitación para el personal, de tal manera que se alinee a los objetivos que se plantea la empresa.
- Es recomendable que la administración realice constantemente controles y evaluaciones del plan estratégico. De tal manera que pueda realizar correcciones, en caso de que se hayan suscitado cambios en el entorno, cambios dentro de la empresa o existan problemas con los objetivos planteados.
- Se recomienda a la empresa trabajar en temas de innovación que a futuro le darán una ventaja con el resto de competidores, como se menciona en el estudio es vital que la empresa empiece a explotar su sistema de información para obtener información de mercado a futuro esto se puede expandir en el ámbito de logística, de proveedores entre otros.
- Por último, se recomienda a la administración la implementación inmediata de este plan estratégico, el cual ha recopilado información muy valiosa para la empresa y por otro lado, ha encontrado varias oportunidades para que la empresa pueda seguir creciendo sólidamente, que es lo que busca la administración.

## BIBLIOGRAFÍA

- Adolfo Rodríguez de Soto, E. C. (2013). *Nuevas tendencias en sistemas de información : procesos y servicios*. Obtenido de revpubli.unileon.es:  
<http://revpubli.unileon.es/ojs/index.php/Pecvnia/article/view/738>
- American Marketing Association. (Julio de 2013). Recuperado el Diciembre de 2013, de  
<https://www.ama.org>
- Banco Mundial. (2013). *web banco mundial*. Recuperado el 28 de 05 de 2013, de  
<http://www.bancomundial.org/es/news/feature/2013/01/15/america-latina-crecimiento-2012-2013-perspectivas>
- BCE. (2014). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 2014, de [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)
- Bodie, & Merton. (2003). *Finanzas*. Mexico: Pearson.
- Brito, J., & Avila, A. (2014). *Deloitte*. Recuperado el 2014, de <http://www.deloitte.com/>
- BVQ. (2014). *Bolsa de Valores de Quito*. Obtenido de [www.bvq.info](http://www.bvq.info)
- CEPAL. (2014). *Cepal.org*. Obtenido de  
[http://estadisticas.cepal.org/cepalstat/WEB\\_CEPALSTAT/Portada.asp](http://estadisticas.cepal.org/cepalstat/WEB_CEPALSTAT/Portada.asp)
- Chiesa, F. (2004). *METODOLOGÍA PARA SELECCIÓN DE SISTEMAS ERP*. Obtenido de [ucla.edu.ve](http://www.ucla.edu.ve): <http://www.ucla.edu.ve/dac/departamentos/informatica-II/metodologia-para-seleccion-de-sistemas-erp.PDF>
- CNE. (2013). *Consejo Nacional Electoral*. Recuperado el 2013, de [www.cne.gob.ec](http://www.cne.gob.ec)
- Comercio. (13 de Junio de 2012). *El Comercio*. Recuperado el 2014, de [www.elcomercio.com](http://www.elcomercio.com)
- Compañías, S. d. (2012 de Octubre de 2012). Resolución No 10 en el decreto 566.
- Daft, R. (1993). *Managment*. Orlando: Dryden Press.
- ECB. (2014). *Banco Central Europeo*. Recuperado el 2014, de [www.ecb.europa.eu](http://www.ecb.europa.eu)
- Economía, A. (2014). *americaeconomia.com*. Obtenido de  
<http://www.americaeconomica.com/>
- FMI. (2014). *Fondo Monetario Internacional*. Recuperado el 2014, de [www.imf.org](http://www.imf.org)

- Foretica. (2008). *Foretica.org*. Obtenido de [http://sge21.foretica.org/wp-content/uploads/2011/11/SGE-21\\_2008\\_ES-DEF.pdf](http://sge21.foretica.org/wp-content/uploads/2011/11/SGE-21_2008_ES-DEF.pdf)
- Gitman. (2007). *Administracion Financiera*. Mexico : Pearson.
- HOY. (19 de Junio de 2012). El Gobierno espera reducir las importaciones en \$300 millones. *Hoy*.
- INEC. (2014). *Instituto Ecuatoriano de Estadisticas y Censos*. Recuperado el 2014, de [www.inec.gob.ec](http://www.inec.gob.ec)
- Kotler&Keller. (2006). *Direccion de Marketing*. Mexico: Pearson.
- Luhn, H. (06 de Abril de 2010). *A Business Intelligence System*. Obtenido de ieeexplore: [http://ieeexplore.ieee.org/xpl/login.jsp?tp=&arnumber=5392644&url=http%3A%2F%2Fieeexplore.ieee.org%2Fxppls%2Fabs\\_all.jsp%3Farnumber%3D5392644](http://ieeexplore.ieee.org/xpl/login.jsp?tp=&arnumber=5392644&url=http%3A%2F%2Fieeexplore.ieee.org%2Fxppls%2Fabs_all.jsp%3Farnumber%3D5392644)
- Mato, M. (2007). *Inversiones*. Mexico: Pearson.
- Mercapital. (Noviembre de 2013). *Prospecto de Oferta Publica*. Quito.
- Newman, G. D. (2006). *redalyc.org*. Recuperado el 2014, de <http://www.redalyc.org/pdf/761/76109911.pdf>
- Ponce, H. (2007). *CNEIP*. Recuperado el 2014, de [http://cneip.org/documentos/revista/CNEIP\\_12-1/Ponce\\_Talancon.pdf](http://cneip.org/documentos/revista/CNEIP_12-1/Ponce_Talancon.pdf)
- R.DAVID, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson.
- Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural. (26 de Julio de 2012). Ecuador.
- Reuters. (2014). *Reuters*. Recuperado el 2014, de [www.reuters.com](http://www.reuters.com)
- Reyes. (2007). *Universidad Autonoma Metropolitana*. Obtenido de <http://www.ugr.es/~jsalinas/apuntes/C12.pdf>
- Romero, Sánchez, & Tafoya. (2008). Material entregado por el Prof. Marcelo Salazar. *Segmentacion de Mercado*. Quito, Ecuador.
- SBS. (2014). *Superintendencia de Bancos y Seguros*. Recuperado el 2014, de <http://www.sbs.gob.ec/>
- SRI. (2014). *Servicio de Rentas Internas*. Obtenido de [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec)
- Telégrafo. (28 de Diciembre de 2013). *El Telégrafo*. Recuperado el 2014, de [www.eltelegrafo.com.ec](http://www.eltelegrafo.com.ec)

## ANEXOS

### Anexo 1. Estados Financieros Comparativos de la Empresa

Filiventas													
Principales cuentas													
(cifras dólares de US\$)													
	2009		2010		2011		2012		2013				
<b>ACTIVO</b>	<b>377,803</b>	<b>100%</b>	<b>418,113</b>	<b>100%</b>	<b>360,464</b>	<b>100%</b>	<b>-13.8%</b>	<b>397,151</b>	<b>100%</b>	<b>10.2%</b>	<b>372,165</b>	<b>100%</b>	<b>-6.3%</b>
<b>Activos Corrientes</b>	<b>377,803</b>	<b>100%</b>	<b>386,272</b>	<b>92%</b>	<b>339,990</b>	<b>94%</b>	<b>-12.0%</b>	<b>384,475</b>	<b>97%</b>	<b>13.1%</b>	<b>367,287</b>	<b>99%</b>	<b>-4.5%</b>
Caja y Equivalentes de Caja	31,449	8%	31,818	8%	26,356	7%	-17.2%	22,231	5.6%	-15.7%	33,105	8.9%	48.9%
Cuentas y Documentos por cobrar comerciales	222,557	59%	214,030	51%	166,293	46%	-22.3%	186,051	46.8%	11.9%	135,103	36.3%	-27.4%
Inventarios	108,603	29%	129,942	31%	135,539	38%	4.3%	167,233	42.1%	23.4%	191,536	51.5%	14.5%
Gastos Anticipados	15,194		10,482	3%	11,801	3%	12.6%	8,960	2.3%	-24.1%	7,542	2.0%	-15.8%
<b>Activos No Corrientes</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>31,842</b>	<b>8%</b>	<b>20,474</b>	<b>6%</b>	<b>-35.7%</b>	<b>12,676</b>	<b>3%</b>	<b>-38.1%</b>	<b>4,878</b>	<b>1%</b>	<b>-61.5%</b>
Propiedad Planta y Equipo	0	13%	38,990	13%	38,990	11%	0.0%	38,990	10%	0.0%	38,990	10%	0.0%
Depreciación	0	6%	-7,148	10%	-18,516	-5%	159.0%	-26,314	-7%	42.1%	-34,112	-9%	29.6%
<b>PASIVO</b>	<b>94,330</b>	<b>100%</b>	<b>135,775</b>	<b>100%</b>	<b>102,914</b>	<b>100%</b>	<b>-24.2%</b>	<b>105,181</b>	<b>100%</b>	<b>2.2%</b>	<b>102,772</b>	<b>100%</b>	<b>-2.3%</b>
<b>Pasivos Corrientes</b>	<b>94,330</b>	<b>100%</b>	<b>135,775</b>	<b>100%</b>	<b>102,914</b>	<b>100%</b>	<b>-24.2%</b>	<b>105,181</b>	<b>100%</b>	<b>2.2%</b>	<b>102,772</b>	<b>100%</b>	<b>-2.3%</b>
Obligaciones Bancarias	15,302	15%	26,090	25%	70.5%	4.144	4%	0	0%	-100.0%	0	0%	#DIV/0!
Proveedores	50,833	49%	83,247	81%	63.8%	76,608	74%	79,249	75%	3.4%	80,834	79%	2.0%
Impuestos y Contribuciones por pagar	20,945	20%	15,548	15%	-25.8%	12,141	12%	11,894	11%	-2.0%	11,723	11%	-1.4%
Obligaciones Acumuladas	5,450	5%	9,066	9%	66.4%	8,206	8%	12,226	12%	49.0%	10,212	10%	-16.5%
Obligaciones Varias	1,801	2%	1,825	2%	1.3%	1,815	2%	1,811	2%	-0.2%	2	0%	-99.9%
<b>Pasivos No Corrientes</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>
<b>PATRIMONIO</b>	<b>283,473</b>	<b>100%</b>	<b>282,338</b>	<b>100%</b>	<b>257,550</b>	<b>100%</b>	<b>-8.8%</b>	<b>291,970</b>	<b>100%</b>	<b>13.4%</b>	<b>269,393</b>	<b>100%</b>	<b>-7.7%</b>
Capital Social	234,245	83%	229,050	81%	220,193	85%	-3.9%	293,361	100%	33.2%	246,800	92%	-15.9%
Reservas	0	0%	0	0%	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	0
Resultado del ejercicio	49,228	19%	53,288	21%	8.2%	39,540	15%	792	0%	-98.0%	24,775	9%	3028.2%
Utilidades Retenidas	0	0%	0	0%	-2,183	-1%	-2,183	-1%	-2,183	-1%	-2,183	-1%	-1%
<b>PASIVO MAS PATRIMONIO</b>	<b>377,803</b>		<b>418,113</b>		<b>360,464</b>		<b>-13.8%</b>	<b>397,151</b>		<b>10.2%</b>	<b>372,165</b>		<b>-6.3%</b>

Fuente Filiventas

Elaborado por: El Autor

<b>Filiventas</b>										
<b>Principales cuentas</b>										
<b>(cifras en miles de dólares de US\$)</b>										
	2009		2010		2011		2012		2013	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%
<b>INGRESOS</b>										
Ventas netas	538,081	100%	718,692	100%	736,619	100%	816,362	100%	753,696	100%
Otros ingresos	-		-		-		-		-	
<b>Total</b>	<b>538,081</b>	<b>100%</b>	<b>718,692</b>	<b>100%</b>	<b>736,619</b>	<b>100%</b>	<b>816,362</b>	<b>100%</b>	<b>753,696</b>	<b>100%</b>
<b>COSTOS</b>										
Costo de ventas	386,884	72%	519,707	72%	547,017	74%	597,128	73%	548,812	73%
Otros costos	-		-		-		-		-	
<b>Total</b>	<b>386,884</b>	<b>72%</b>	<b>519,707</b>	<b>72%</b>	<b>547,017</b>	<b>74%</b>	<b>597,128</b>	<b>73%</b>	<b>548,812</b>	<b>73%</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>151,197</b>	<b>28%</b>	<b>198,985</b>	<b>28%</b>	<b>189,602</b>	<b>26%</b>	<b>219,235</b>	<b>27%</b>	<b>204,884</b>	<b>27%</b>
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS</b>										
Gastos de ventas	38,634	7%	61,293	9%	68,758	9%	61,685	8%	27,049	4%
Gastos de administración	113,541	21%	121,512	17%	134,222	18%	115,205	14%	135,510	18%
Otros ingresos (gastos)	-		-		-		-		-	
<b>Total</b>	<b>152,175</b>	<b>28%</b>	<b>182,805</b>	<b>25%</b>	<b>202,980</b>	<b>28%</b>	<b>176,890</b>	<b>33%</b>	<b>162,559</b>	<b>22%</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>(978)</b>	<b>0%</b>	<b>16,180</b>	<b>2%</b>	<b>(13,378)</b>	<b>-2%</b>	<b>42,345</b>	<b>8%</b>	<b>42,325</b>	<b>6%</b>
<b>OTROS INGRESOS (GASTOS):</b>										
Gastos financieros	(8,908)	-2%	(10,266)	-1%	(6,013)	-1%	(4,306)	-1%	(5,481)	-1%
Otros Ingresos	65,630	12%	51,168	7%	59,878	8%	0	0%	0	0%
Otros gastos	(6,517)	-1%	(5,638)	-1%	(14,234)	-2%	(10,535)	-2%	(12,882)	-2%
<b>Total</b>	<b>50,206</b>	<b>9%</b>	<b>35,264</b>	<b>5%</b>	<b>39,631</b>	<b>5%</b>	<b>(14,840)</b>	<b>-3%</b>	<b>(18,363)</b>	<b>-2%</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN DE EMPLEADOS E IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>49,228</b>	<b>9%</b>	<b>51,444</b>	<b>7%</b>	<b>26,253</b>	<b>4%</b>	<b>27,504</b>	<b>5%</b>	<b>23,962</b>	<b>3%</b>
Participación empleados	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
Impuesto a la renta.	17,845	3%	18,648	3%	9,517	1%	9,970	2%	8,686	1%
Reservas	-		-		-		-		-	
<b>Total</b>	<b>17,845</b>	<b>3%</b>	<b>18,648</b>	<b>3%</b>	<b>9,517</b>	<b>1%</b>	<b>9,970</b>	<b>2%</b>	<b>8,686</b>	<b>1%</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>31,383</b>	<b>6%</b>	<b>32,795</b>	<b>5%</b>	<b>16,736</b>	<b>2%</b>	<b>17,534</b>	<b>3%</b>	<b>15,276</b>	<b>2%</b>

Fuente: Filiventas

Fuente: Filiventas – Bolsa de Valores de Quito

Elaborado por: El Autor

## Anexo 2. Estados Financieros Comparativos de las empresas competidoras de Filiventas

BALANCE GENERAL								
(valores en usd)								
CUENTA	FILIVENTAS		LA GANGA		COMANDATO		ICESA	
	2012		2012		2012		2012	
<b>ACTIVO</b>	<b>397,151</b>	<b>100%</b>	<b>156,731,730</b>	<b>100%</b>	<b>159,200,049</b>	<b>100%</b>	<b>48,264,167</b>	<b>100%</b>
<b>Activos Corrientes</b>	<b>384,475</b>	<b>97%</b>	<b>154,010,489</b>	<b>98%</b>	<b>79,589,518</b>	<b>50%</b>	<b>33,642,414</b>	<b>70%</b>
Caja y Equivalentes de Caja	22,231	6%	24,863,358	16%	4,413,963	3%	2,513,578	5%
Cuentas y Documentos por cobrar comerciales	186,051	47%	104,090,923	66%	45,678,593	29%	8,414,411	17%
Inventarios	167,233	42%	23,640,106	15%	27,931,656	18%	21,858,628	45%
Gastos Anticipados	8,960	2%	147,675	0%	1,565,306	1%	44,827	0%
Otros Activos corrientes		0%	1,268,427	1%		0%	810,970	2%
<b>Activos No Corrientes.</b>	<b>12,676</b>	<b>3%</b>	<b>2,721,241</b>	<b>2%</b>	<b>79,610,531</b>	<b>50%</b>	<b>14,621,752</b>	<b>30%</b>
Propiedad Planta y Equipo	12,676	3%	2,209,274	1%	29,352,277	18%	9,242,520	21%
Propiedades de inversion		0%		0%		0%	1,108,898	2%
Otros Activos No corrientes		0%	511,967	0%	18,558,988	12%	3,570,334	5%
Inversiones en Asociadas					31,699,266	20%	700,000	14%
<b>PASIVO</b>	<b>105,181</b>	<b>100%</b>	<b>122,139,168</b>	<b>100%</b>	<b>92,765,551</b>	<b>100%</b>	<b>32,215,831</b>	<b>100%</b>
<b>Pasivos Corrientes</b>	<b>105,181</b>	<b>100%</b>	<b>63,556,450</b>	<b>52%</b>	<b>78,699,725</b>	<b>85%</b>	<b>30,004,257</b>	<b>93%</b>
Obligaciones Financieras	0	0%	8,538,344	7%	41,934,939	45%	8,451,055	26%
Proveedores	79,249	75%	41,911,427	34%	20,448,477	22%	17,603,351	55%
Impuestos y Contribuciones por pagar	11,894	11%	6,287,997	5%	1,084,865	1%	1,598,101	5%
Obligaciones Acumuladas	12,226	12%	6,818,682	6%	10,211,421	11%		0%
Obligaciones Varias	1,811	2%		0%	5,020,023	5%	2,351,752	7%
<b>Pasivos No Corrientes</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>58,582,718</b>	<b>48%</b>	<b>14,065,826</b>	<b>15%</b>	<b>2,211,573</b>	<b>7%</b>
Obligaciones Financieras		0%	30,935,095	25%	6,041,817	7%		0%
Ingresos Diferidos		0%	19,483,577	16%	2,645,733	3%	594,752	2%
Provisiones por Garantías Extendidas		0%	3,435,186	3%		0%		0%
Obligaciones por beneficios post empleo		0%	4,615,947	4%	4,058,968	4%	957,325	3%
Otros Pasivos		0%	112,913	0%	1319309.6	1%	659,496	2%
<b>PATRIMONIO</b>	<b>291,970</b>	<b>100%</b>	<b>34,592,563</b>	<b>100%</b>	<b>66,434,498</b>	<b>100%</b>	<b>16,048,336</b>	<b>100%</b>
Capital Social	293,361	100%	4,000,000	12%	11,265,834	17%	8,635,822	54%
Aportes para futura capitalizacion		0%		0%	35,363,015		-	0%
Reservas	0	0%	551,720	2%	1,240,317	2%	1,255,020	8%
Utilidades Retenidas	-2,183	-1%	30,040,843	87%	14,881,720	22%	5,246,169	33%
Resultado del ejercicio	792	0%		0%	3,683,612	6%	911,325	6%
<b>PASIVO MAS PATRIMONIO</b>	<b>397,151</b>		<b>156,731,731</b>		<b>159,200,050</b>		<b>48,264,167</b>	

Fuente: Filiventas – Bolsa de Valores de Quito

Elaborado por: El Autor

ESTADO DE RESULTADOS								
	FILIVENTAS		LA GANGA		COMANDATO		ICESA	
	2012		2012		2012		2012	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%
<b>INGRESOS</b>	<b>816,362</b>		<b>223,558,379</b>		<b>209,528,277</b>		<b>117,214,002</b>	100%
Ventas netas	816,362	100%	223,558,379	100%	209,528,277	100%	108,380,740	92%
Prestación de servicios							8,833,262	8%
<b>COSTOS</b>			<b>130,229,308</b>					
Costo de ventas	597,128	73.14%	130,229,308	58%	133,845,033	64%	85,406,077	72.86%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>219,235</b>	<b>27%</b>	<b>93,329,071</b>	42%	<b>75,683,244</b>	36%	<b>31,807,926</b>	27%
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS</b>								
Gastos de ventas	61,685	8%	53,676,736	24%	61,857,226	30%	6,318,880	5%
Gastos de administración	115,205	14%	17,673,371	8%	446,057	0%	25,246,037	22%
Otros ingresos (gastos)	-							
<b>Total</b>	<b>176,890</b>	<b>22%</b>	<b>71,350,107</b>	32%	<b>62,303,283</b>	30%	<b>31,564,916</b>	27%
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>42,345</b>	<b>8%</b>	<b>21,978,964</b>	10%	<b>13,379,960</b>	6%	<b>243,009</b>	0%
<b>OTROS INGRESOS (GASTOS):</b>								
Gastos financieros	(4,306)	-1%	(2,601,255)	-1%	(4,160,469)	-2%	(476,710)	0%
Otros Ingresos		0%					2,456,389	
Otros gastos	(10,535)	-2%	(2,727,618)	-1%	(2,933,323)	-1%	(151,048)	0%
<b>Total</b>	<b>(14,840)</b>	<b>-3%</b>	<b>(5,328,873)</b>	-2%	<b>(7,093,792)</b>	-3%	<b>1,828,631</b>	2%
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN DE EMPLEADOS E IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>27,504</b>	<b>5%</b>	<b>16,650,091</b>	7%	<b>6,286,168</b>	3%	<b>2,071,641</b>	2%
Participación empleados		0%	2,497,514	1%	942,925	0%	310,746	0%
Impuesto a la renta.	9,970	2%	3,764,814	2%	1,659,630	1%	849,570	1%
Reservas								
<b>Total</b>	<b>9,970</b>	<b>2%</b>	<b>6,262,328</b>	3%	<b>2,602,556</b>	1%	<b>1,160,316</b>	1%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>17,534</b>	<b>3%</b>	<b>10,387,763</b>	5%	<b>3,683,612</b>	2%	<b>911,325</b>	1%

Fuente: Filiventas – Bolsa de Valores de Quito

Elaborado por: El Autor