

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE ECONOMÍA

CARRERA DE ECONOMÍA

TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE ECONOMISTA

**TEMA: DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA
GESTIÓN DE LA EMPRESA FRANKIMPORT CÍA. LTDA, QUITO.**

AUTORES:

SOFÍA ALEJANDRA DURÁN RIOS

JONATHAN CHRISTIAN VACA GUAMÁN

DIRECTOR:

ECON. LUIS ALBERTO DÁVILA TORO MBA

2014

DEDICATORIA

A Dios, por inspirar mis ideas.

A mi padre, Ermel Durán, por ser un ejemplo, demostrando ser un hombre fuerte, trabajador y perseverante.

A mi madre, Juana Ríos, por su inmenso amor y por estar siempre a mi lado apoyándome y brindándome sabiduría con sus consejos.

A mis hermanos Lenin, Cristina y Gaby, por su cariño tan especial para mí.

A mi novio Jaime, mi gordo lindo, por el amor profundo que nos tenemos y por cumplir nuestros sueños.

Sofía Alejandra Durán Ríos

DEDICATORIA

A mi querida madre,
a mis hermanas,
a mi esposa
y demás personas
a las que quiero y estimo,
que con su comprensión y solidaridad
me apoyaron en mis años de estudio
y llevaron a buen término el presente trabajo.

Jonathan Christian Vaca Guamán

AGRADECIMIENTO

Primeramente a mi mejor amigo, Dios, por fortalecer mi espíritu e iluminar mi camino hacia el logro de mis metas.

A la bendición más grande que he recibido, mi familia, por ser un pilar fundamental en mi vida.

A mi novio y mis amigas, quienes siempre están apoyando mi crecimiento personal.

A mi Universidad Central del Ecuador, Facultad de Ciencias Económicas por brindarme varios años de aprendizaje; de igual manera a todos mis profesores que me supieron compartir sus conocimientos y valores.

A la empresa FRANKIMPORT Cía. Ltda., quienes colaboraron con el presente trabajo.

Y uno muy especial a mi director de tesis el Econ. Luis Alberto Dávila Toro MBA, por su ayuda y paciencia en el desarrollo de la misma.

Sofía Alejandra Durán Ríos

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Central del Ecuador, que a través de sus profesores, autoridades y empleados supieron impartirme sus conocimientos y guiarme en la terminación de mi carrera.

Un sincero reconocimiento al señor Economista Luis Dávila MBA, director de tesis, que con su gentileza y profesionalismo ayudó en la realización del presente trabajo.

Y mi gratitud especial a la empresa FRANKIMPORT Cía. Ltda., empresa exitosa e impulsora de investigación que me brindó su apoyo y colaboración para la consecución de mi objetivo.

Jonathan Christian Vaca Guamán

AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL

Yo, **SOFÍA ALEJANDRA DURÁN RÍOS** en calidad de autora de la tesis realizada sobre **“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE LA EMPRESA FRANKIMPORT CÍA. LTDA., QUITO”**, por la presente autorizo a la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contienen esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autora me corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5,6,8;19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito, a 30 de enero de 2014



Sofía Alejandra Durán Ríos

CC. 1719394148

Correo electrónico: chopytodu@hotmail.com

AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL

Yo, **JONATHAN CHRISTIAN VACA GUAMÁN** en calidad de autor de la tesis realizada sobre **“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE LA EMPRESA FRANKIMPORT CÍA. LTDA., QUITO”**, por la presente autorizo a la **UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR**, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contienen esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autor me corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5,6,8;19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito, a 30 de enero de 2014



Jonathan Christian Vaca Guamán

CC. 1712486792

Correo electrónico: joncri979@hotmail.com



Quito, 5 de agosto de 2013

Señor
Econ. Enrique Lasprilla Romero MSPH
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Presente.

Por medio del presente en calidad de Director de Tesis del tema: **DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE LA EMPRESA FRANKIMPORT CÍA. LTDA, QUITO.**, presentado por la señorita egresada Sofía Alejandra Durán Ríos y el señor Jonathan Christian Vaca Guamán, previo a la obtención del título de Economistas.

Me permito manifestar que se ha revisado el mencionado documento, procediendo a informar a usted que el mismo ha sido concluido. En tal virtud agradeceré a usted se sirva ordenar a quien corresponda nombrar tribunal calificador del mencionado trabajo.

Atentamente,

Econ. Luis Alberto Dávila Toro MBA
Profesor

Econ. Luis Alberto Dávila Toro – Teléfonos 0997264190 - 0995717468

g o k

Quito, 11 de diciembre de 2013.

**Sr. Ing. MIGUEL ANDRADE
SUB DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR**

De mi consideración

La presente tiene como propósito informar sobre el requerimiento a la calificación de tesis de grado: "DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA MEJORAR LAS GESTIÓN DE LA EMPRESA FRANKIMPORT CIA LTDA, QUITO" presentado por Sofía Alejandra Durán Ríos y Jonathan Christian Vaca previo la obtención del título de economista.

- Se da un cumplimiento de los objetivos planteados en el plan de tesis
- Se demuestra las hipótesis planteadas en el estudio por medio de la metodología y variables planteadas.
- Se llega a determinar un proceso metodológico para llegar a las conclusiones y recomendaciones del tema.

Por lo que la calificación es de nueve puntos sobre diez.

Esperando que la información sea oportuna me suscribo de Usted, muy atentamente

Salomón Quito. Ing
Profesor informante





UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Telf. 2523211 - 2529129 - 2229358 - Apartado 1088 Quito - Ecuador

DEPARTAMENTO DE TESIS

CALIFICACION DE TESIS DE GRADO

TITULO DE LA TESIS

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO
PARA MEJORAR LA GESTION DE LA EMPRESA
FRANKIMPORT CIA. LTDA, QUITO

EGRESADOS:

SOFIA ALEXANDRA DURAN RIOS
JONATHAN CHRISTIAN VACA GUAMAN

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

SI LOS CUMPLE

DEMOSTRACION DE HIPOTESIS

SI LOS DEMUESTRA

METODOLOGÍA Y VARIABLES UTILIZADAS

APROPIADAS PARA LA
DEMOSTRACIÓN

CONCORDANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES CON EL RESULTADO DE LA INVESTIGACION

NOTA:

9/10 (NUEVE / DIEZ)

RECOMIENDA LA PUBLICACION DE ESTA TESIS

SI

NO

RAZON DE LA PUBLICACION

DEPARTAMENTO DE TESIS: APRUEBA LA PUBLICACION

SI

NO

PROFESOR:

SOLORÓO QUITO

FIRMA:

FECHA:

QUITO, 11 DE DICIEMBRE DE 2013.



8 ok I

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Telf. 2523211.- 2529129 -2229358-Apartado 1088 Quito - Ecuador

DEPARTAMENTO DE TESIS

CALIFICACION DE TESIS DE GRADO

TITULO DE LA TESIS

"DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA MEJORAR LA GESTION DE LA EMPRESA FRANKIMPORT CIA. LTDA, QUITO"

EGRESADOS: **SOFIA ALEJANDRA DURAN RÍOS**
JONATHAN CHRISTIAN VACA GUAMÁN

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS: El objetivo principal planteado en el trabajo es el diseño de un Plan Estratégico para la empresa FRANKIMPORT Cía. Ltda.

Los objetivos específicos del presente trabajo se plantean a continuación:

- Efectuar el diagnostico FODA de la empresa FRANKIMPORT Cía. Ltda.
- Establecer el direccionamiento y formulación estratégica, así como el mapa estratégico de la empresa FRANKIMPORT Cía. Ltda.
- Desarrollar el Plan Estratégico, Táctico y Operativo para la empresa FRANKIMPORT Cía. Ltda.

Los mismos que son desarrollados en los capítulos II y III de este trabajo, por lo tanto los objetivos se han cumplido.

DEMOSTRACION DE LA HIPOTESIS: La Hipótesis central del trabajo es: El diseño de un plan estratégico posibilitara que la empresa establezca objetivos y estrategias de mejoramiento continuo, y así mejores su competitividad.

Las hipótesis secundarias son las siguientes:

- El diagnóstico de la situación actual de la empresa, mostrara que la gestión actual no ha sido la más apropiada, así mismo permitirá mejorar su organización para proyectarse a futuro.
- La determinación del direccionamiento y mapa estratégico facilitara a los miembros de la empresa la

visualización de lo que está persiguiendo a futuro.

- La aplicación de un plan estratégico permitirá coordinar y articular adecuadamente la ejecución de las tareas de la empresa, ayudando a la consecución de los objetivos.

Estas han sido resueltas en el capítulo III y IV, y para su verificación se tendría que implementar el plan estratégico.

METODOLOGÍA Y VARIABLES UTILIZADAS

La metodología para la recolección de datos que se utilizó en este trabajo fue la Investigación Bibliográfica y la Investigación de Campo. En el análisis Estratégico Situacional de la empresa, el análisis externo se lo dividió en análisis del Macroentorno el cual utiliza la herramienta análisis PEST y para el Microentorno el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter. Dentro del análisis interno se utiliza el análisis FODA así como las matrices EFE y EFI con la finalidad de diseñar el Direccionamiento y Formulación Estratégica. Dentro de este punto se utiliza también el Mapa Estratégico como una herramienta de visualización de la empresa.

CONCORDANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES CON EL RESULTADO DE LA INVESTIGACION:
Hay la debida coherencia en las conclusiones y recomendaciones citadas en el trabajo así como las citas expuestas dentro del mismo.

RECOMENDACIONES

Se recomienda la implementación de la planificación estratégica en la empresa Frankimport Cía. LTDA., por los beneficios que le puede reportar el cambio de manejar el negocio de una manera tradicional y a corto plazo, a una manera planificada y estratégica de la misma.

Se deberá definir los procesos y manuales de procedimiento para todos los departamentos, con la finalidad de crear un ambiente de trabajo integral y de cooperación entre todos los que la integren.

La empresa deberá mejorar su rentabilidad a través del incremento de sus ventas, para esto tendrá que fortalecer su departamento de ventas con el incremento del personal requerido y con un definido campo de acción de los mismos.

NOTA: B(ochos)

RECOMIENDA LA PUBLICACION DE LAS TESIS SI NO

RAZON DE LA PUBLICACION

DEPARTAMENTO DE TESIS: APRUEBA LA PUBLICACION SI NO

PROFESOR: Eco CESAR A. QUINTANA FIRMA: 

FECHA: 10 Dic/2013



g o r

**UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Teléfonos 2523211 – 2529129 Apartado 1088 Quito – Ecuador

**DEPARTAMENTO DE TESIS
CALIFICACION DE GRADO
Oficio N° -2370 DT
(CARRERA DE ECONOMIA)**

TITULO DE LA TESIS:

**“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA
GESTIÓN DE LA EMPRESA FRANKIMPORT CÍA. LTDA, QUITO”**

**EGRESADOS: SOFÍA ALEJANDRA DURÁN RIOS
JONATHAN CHRISTIAN VACA GUAMÁN**

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS: El principal objetivo del trabajo es diseñar un Plan Estratégico para la empresa FRANKIMPORT CÍA LTDA. , que permita el mejoramiento y desarrollo de su estructura, mediante la optimización de sus recursos y participación de los miembros de la empresa.

Como objetivos específicos se plantean los siguientes:

- Efectuar el diagnóstico FODA de la empresa FRANKIMPORT Cía. Ltda.
- Establecer el direccionamiento y formulación estratégico, así como el mapa estratégica de la empresa FRANKIMPORT Cía. Ltda.
- Desarrollar el Plan Estratégico, Táctico y Operativo para la empresa FRANKIMPORT Cía. Ltda.
- Se ha elaborado la propuesta que se basa en la reestructura del área financiera, por lo tanto los objetivos han sido cumplidos.

DEMOSTRACIÓN DE HIPÓTESIS: La Hipótesis principal del trabajo se refiere a: El diseño de un plan estratégico posibilitará que a la empresa establezca objetivos y estrategias de mejoramiento continuo, y así mejore su competitividad.

Las hipótesis específicas se detallan a continuación:

- El diagnóstico de la situación actual de la empresa, mostrara que la gestión actual no ha sido la más apropiada, asimismo permitirá mejorar su organización para proyectarse a futuro.
- La determinación del direccionamiento y mapa estratégico facilitara a los miembros de empresa la visualización de lo que esta persigue a futuro.
- La aplicación de un plan estratégico permitirá coordinar y articular adecuadamente la ejecución de las tareas de la empresa, ayudando a lo consecución de los objetivos.
- Las hipótesis son muy generales, las Hipótesis se demuestran en la elaboración del estudio.

METODOLOGÍA Y VARIABLES UTILIZADAS: La metodología utilizada fue la

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iv
AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL.....	vi
COPIA OFICIO DE CONCLUSIÓN DE LA TESIS EMITIDA POR DIRECTOR.....	viii
COPIA NOTAS EMITIDAS POR TRIBUNAL CALIFICADOR.....	ix
INDICE DE CONTENIDOS.....	xvi
INDICE DE ANEXOS.....	xix
INDICE DE TABLAS.....	xix
INDICE DE GRÁFICOS.....	xxi
RESUMEN EJECUTIVO.....	xxiii
ABSTRACT.....	xxiv

CAPÍTULO I

1. PLAN DE TESIS.....	1
1.1. ANTECEDENTES.....	1
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	3
1.3. IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMA.....	4
1.3.1 Formulación del Problema.....	4
1.4. DELIMITACIÓN ESPACIAL Y TEMPORAL.....	5
1.5. OBJETIVOS.....	5
1.5.1 Objetivo General.....	5
1.5.2 Objetivos Específicos.....	5
1.6. HIPÓTESIS.....	5
1.6.1 Hipótesis General.....	5
1.6.2 Hipótesis Específicas.....	6
1.7. MARCO TEÓRICO.....	6
1.8. METODOLOGÍA.....	9
1.8.1 Métodos de estudio.....	10
1.8.2 Procedimientos y técnicas.....	10
1.8.3 Variable e Indicadores.....	10
1.9. PLAN ANALÍTICO.....	12
1.10. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	14

1.11. BIBLIOGRAFÍA.....	14
-------------------------	----

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA FRANKIMPORT CÍA. LTDA.....	16
2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	16
2.1.1 Misión.....	16
2.1.2 Visión.....	17
2.1.3 Valores.....	17
2.2 ANALISIS EXTERNO.....	22
2.2.1 Análisis del Macroentorno.....	22
2.2.1.1 Análisis de las Fuerzas Políticas.....	22
2.2.1.2 Análisis de las Fuerzas Económicas.....	26
2.2.1.3 Análisis de las Fuerzas Sociales.....	44
2.2.1.4 Análisis de las Fuerzas Tecnológicas.....	50
2.2.2 Análisis del Microentorno.....	51
2.2.2.1 Poder de Negociación de los Proveedores.....	52
2.2.2.2 Poder de Negociación de los Clientes.....	56
2.2.2.3 Competidores Potenciales.....	60
2.2.2.4 Productos Sustitutos.....	62
2.2.2.5 Rivalidad entre Competidores.....	63
2.3 ANÁLISIS INTERNO.....	66
2.3.1 Análisis de Marketing.....	66
2.3.2 Análisis de Gestión de Recursos Humanos.....	73
2.3.3 Análisis de Recursos Financieros.....	82
2.3.4 Análisis Organizacional.....	89
2.3.5 Análisis de Recursos Administrativos.....	92
2.3.6 Matriz de Perfil Competitivo.....	96
2.3.7 Cadena de Valor.....	98
2.4 ANÁLISIS FODA.....	101
2.4.1 Matriz de Impacto Interno.....	101
2.4.2 Matriz de Impacto Externo.....	103
2.4.3 Matriz de Vulnerabilidad y Aprovechabilidad.....	104
2.4.5 Matriz FODA.....	108

CAPÍTULO III

3. DIRECCIONAMIENTO Y FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.....	110
3.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	110
3.1.1 Misión.....	110
3.1.2 Visión.....	111
3.1.3 Valores.....	111
3.1.4 Políticas.....	112
3.1.5 Enfoque Estratégico.....	114
3.2 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.....	114
3.2.1 Objetivos Estratégicos.....	114
3.2.1.1 Objetivo Estratégico General.....	115
3.2.1.2 Objetivos Estratégicos Específicos.....	115
3.2.2 Estrategias.....	116
3.2.2.1 Estrategias A Nivel Corporativo.....	116
3.2.2.2 Estrategias A Nivel Empresarial.....	116
3.2.2.3 Estrategias A Nivel Funcional.....	117
3.2.3 Mapa Estratégico.....	117

CAPÍTULO IV

4. PLAN OPERATIVO EMPRESA FRANKIMPORT CÍA. LTDA.....	119
4.1 PLAN ESTRATÉGICO.....	119
4.2 PLAN TÁCTICO.....	119
4.3 PLAN OPERATIVO.....	119

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	129
5.1 CONCLUSIONES.....	129
5.2 RECOMENDACIONES.....	131

ANEXOS.....	134
--------------------	------------

BIBLIOGRAFIA.....	137
--------------------------	------------

INDICE DE ANEXOS

Anexo No. 1 Instalaciones empresa FRANKIMPORT CÍA. LTDA.....	134
Anexo No. 2 Reporte de mercado de calzado de seguridad marca Wolverine en U.S.....	135
Anexo No. 3 Muestra de publicidad de FRANKIMPORT Cía. Ltda.....	136
Anexo No. 4 Aspectos Jurídico FRANKIMPORT Cía. Ltda.....	137

INDICE DE TABLAS

Tabla No. 1 Conocimiento de la Misión de FRANKIMPORT CÍA. LTDA.....	19
Tabla No. 2 Conocimiento de la Visión de FRANKIMPORT CÍA. LTDA.....	20
Tabla No. 3 Conocimiento de los Valores Organizacionales FRANKIMPORT CÍA. LTDA.....	21
Tabla No. 4 PIB real del Ecuador período (2007-2012).....	26
Tabla No. 5 PIB Sector Manufactura del Ecuador período (2007.2012).....	28
Tabla No. 6 PIB Industria: Fabricación de productos textiles, prendas de vestir; fabricación de cuero y artículos de cuero, período (2008-2011).....	30
Tabla No. 7 Inflación del Ecuador período (2007-2012).....	31
Tabla No. 8 Productividad Media laboral en el Ecuador período (2007-2012).....	34
Tabla No. 9 Niveles de Empleo del Ecuador período (sept.2007-sept.2012).....	35
Tabla No. 10 Balanza de pagos del Ecuador período (2008-2012).....	37
Tabla No. 11 Balanza Comercial del Ecuador período (2008-2012).....	39
Tabla No. 12 Importaciones relacionadas a la actividad de FRANKIMPORT CÍA. LTDA. período 2009-2012.....	40
Tabla No.13 Tasa de Interés Activa del Ecuador período (sept.2007-enero2013).....	41

Tabla No. 14 Tasa de Interés pasiva Efectivas referenciales del Ecuador período (dic-2010 a dic-2012).....	42
Tabla No. 15 Indicador Riesgo País de Ecuador (2008-2012).....	43
Tabla No. 16 Tasa Nacional de Analfabetismo Ecuador (2008-2012).....	45
Tabla No. 17 Población de Ecuador (2008-2012).....	47
Tabla No. 18 Salario Básico Unificado Ecuador (2008-2012).....	49
Tabla No. 19 Principales Clientes de FRANKIMPORT CÍA. LTDA. a diciembre 2012.....	57
Tabla No. 20 Marcas de Ropa y Calzado de Seguridad empresa FRANKIMPORT CÍA. LTDA. a diciembre 2012.....	61
Tabla No. 21 Productos ofertados por FRANKIMPORT CÍA. LTDA.....	67
Tabla No. 22 Conocimiento nuevos productos de la empresa.....	75
Tabla No. 23 Existen manuales de procedimientos de la empresa	76
Tabla No. 24 Cooperación entre los miembros de la empresa.....	77
Tabla No. 25 Aceptación ideas de los trabajadores para mejorar la empresa.....	78
Tabla No. 26 Compromiso y Motivación.....	78
Tabla No. 27 Problemas para el desarrollo del trabajo.....	79
Tabla No. 28 Ambiente laboral.....	80
Tabla No. 29 Motivación por parte de la gerencia.....	81
Tabla No. 30 Procesos identificados en FRANKIMPORT Cía. Ltda.....	93
Tabla No. 31 Matriz de Perfil Competitivo FRANKIMPORT Cía. Ltda.....	97
Tabla No. 32 Matriz de Impacto Interna FRANKIMPORT Cía. Ltda.....	102
Tabla No. 33 Matriz de Impacto Externo FRANKIMPORT Cía. Ltda.....	103
Tabla No. 34 Matriz de Vulnerabilidad.....	105
Tabla No. 35 Matriz de Aprovechabilidad.....	106

Tabla No. 36 Matriz FODA empresa FRANKIMPORT Cía. Ltda.....	108
Tabla No. 37 Matriz Estratégica FODA empresa FRANKIMPORT Cía. Ltda.....	109
Tabla No. 38 Plan Estratégico FRANKIMPORT Cía. Ltda. 2014-2018.....	120
Tabla No. 39 Plan Táctico FRANKIMPORT Cía. Ltda. 2014-2016.....	123
Tabla No. 40 Plan Operativo FRANKIMPORT Cía. Ltda. 2014.....	126

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1 ¿Conoce la misión de la organización?.....	19
Gráfico No. 2 ¿Conoce la visión de la organización?.....	20
Gráfico No. 3 ¿Conoce los valores de la organización?.....	21
Gráfico No. 4 Tasa Anual de Variación del PIB del Ecuador período (2007-2012).....	26
Gráfico No. 5 PIB Sector Manufactura del Ecuador período (2007-2012).....	28
Gráfico No. 6 PIB Industria: Fabricación de productos textiles, prendas de vestir; fabricación de cuero y artículos de cuero, período (2008-2011).....	30
Gráfico No. 7 Inflación del Ecuador período (2007-2012).....	32
Gráfico No. 8 Productividad Media laboral en el Ecuador período (2007-2012).....	34
Gráfico No. 9 El Empleo en el Ecuador período (sept.2007-sept.2012).....	36
Gráfico No. 10 Importaciones de Calzado con puntera metálica de protección período 2008-2012.....	40
Gráfico No. 11 Importaciones de los demás calzados con puntera metálica período 2008-2012.....	40
Gráfico No. 12 Indicador Riesgo País de Ecuador período 2008-2012.....	44
Gráfico No. 13 Tasa Nacional de Analfabetismo Ecuador (2008-2012).....	46
Gráfico No. 14 Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter.....	52

Gráfico No. 15 Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter caso empresa FRANKIMPORT CÍA. LTDA.....	65
Gráfico No. 16 ¿Conoce los nuevos productos que ofrece la empresa?.....	75
Gráfico No. 17 ¿Para el desarrollo de su trabajo, existen manuales de procedimientos?.....	76
Gráfico No. 18 ¿Existe cooperación entre los miembros de la empresa?.....	77
Gráfico No. 19 ¿Son aceptadas las ideas y comentarios para mejoras en la empresa?.....	78
Gráfico No. 20 ¿Cómo califica el compromiso y motivación con la empresa?.....	79
Gráfico No. 21 ¿Tiene problemas para el desarrollo éxito de su trabajo?.....	80
Gráfico No. 22 ¿Cómo cree que es su ambiente laboral?.....	81
Gráfico No. 23 ¿Existe motivación por parte de la gerencia?.....	81
Gráfico No. 24 Estructura Organizacional Actual de FRANKIMPORT Cía. Ltda.....	90
Gráfico No. 25 Cadena de Valor de FRANKIMPORT Cía. Ltda.....	99
Gráfico No. 26 Mapa Estratégico FRANKIMPORT Cía. Ltda.....	118

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE LA
EMPRESA FRANKIMPORT CÍA. LTDA., QUITO**

**DESIGN OF A STRATEGIC PLAN TO IMPROVE MANAGEMENT IN FRANKIMPORT
ENTERPRISE LTD., QUITO**

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene por objetivo diseñar un Plan Estratégico para mejorar la gestión de la empresa FRANKIMPORT Cía. Ltda.; en este sentido, se realizó un diagnóstico de la situación actual de la empresa, tanto del ambiente externo e interno, del cual se desplegaron oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades; con la información arrojada del diagnóstico se procedió a definir su direccionamiento estratégico y a elaborar su mapa estratégico a fin de que permita la visualización de la organización, indicando dónde está, hacia dónde quiere ir; y cómo lo quiere lograr.

Ya teniendo las acciones propuestas para lograr los objetivos de la empresa, su misión y visión, se desarrolló el plan estratégico, táctico y operativo, los cuales se encuentran sintetizados ordenadamente, recopilando objetivos, estrategias, acciones, indicadores, metas, responsables y plazos.

Para finalizar se describen las correspondientes conclusiones y recomendaciones del estudio.

PALABRAS CLAVES

DIAGNÓSTICO/ESTRATÉGICO/FODA/ MEJORAR/DIRECCIONAMIENTO/PLAN

ABSTRACT

This research aims to design a Strategic Plan to improve management of FRANKIMPORT LTD.; for this, a diagnosis of the company's current situation was carried out, both for its internal and external environments, from which we identified its opportunities, threats, strengths and weaknesses. With the information gathered from the diagnosis, its strategic direction was defined and its strategic map was produced, in order to allow visualizing the company's organization, showing where its current place is, where it seeks to be, and how it's going to get there.

With the proposed actions in place to achieve the company's objectives, its mission and vision, the strategic, tactical and operational plans were developed, which are orderly synthesized, collecting objectives, strategies, actions, indicators, goals, people responsible and deadlines.

Finally, the corresponding conclusions and recommendations of this study are stated.

KEY WORDS

DIAGNOSIS/STRATEGIC/SWOT/IMPROVE/DIRECTION/PLAN

CAPITULO I

PLAN DE TESIS

1.1 ANTECEDENTES

La planificación es una actividad natural y propia del ser humano. Desde los orígenes de la humanidad se evidencian previsiones del futuro y organización de su accionar. Se observa que durante el tiempo primitivo el ser humano recolector y cazador recurría a la planificación para tomar decisiones, por ejemplo, se veía en la necesidad de decidir, en el caso de la caza, entre una y otra presa en función del aprovechamiento de la piel y la carne.

Más tarde, con el apareamiento de la agricultura la planificación fue más necesaria, ya que se tenía que tomar previsión del tiempo para no perder las cosechas; y, paralelamente no sufrir de escasez de alimentos.

Otro claro ejemplo de planificación en la antigüedad, son las construcciones, tales como las Pirámides de Egipto, el estadio romano y las ciudades griegas. De lo antes mencionado se deduce que la planificación es tan antigua como el ser humano.

En la actualidad, a la planificación se la concibe como un proceso sistemático, racional, inteligente, eficiente y continuo de organización y utilización de recursos disponibles de un país, una región, una empresa o una familia con el fin de que sus objetivos y metas se conviertan en realidad dentro de plazos reales y alcanzables.

En cuanto a la planificación estratégica se la comienza a utilizar tras la segunda guerra mundial, cuando las organizaciones se dan cuenta que hay aspectos difíciles de controlar, como: la inestabilidad política y otros factores del entorno que están sometidos a continuos cambios.

La planificación estratégica no sería un tema nuevo, ya que el concepto de estrategia se originó en el campo militar. “Es probable que el primer texto sobre el tema sea el arte de la guerra, de SunTsun (1963), escrito aproximadamente en el año 500 A.C. La palabra estrategia viene de estrategos, que en griego significa general. En ese terreno se la define como la ciencia y el arte de mando militar aplicados a la planeación y conducción de operaciones de combate en gran escala”¹. En la guerra los militares tienen claros los objetivos, pero los medios y el resultado no, estos están

¹ FRANCÉS, Antonio, “Estrategia y Planes para la empresa con el Cuadro de Mando Integral”, edit. PEARSON PRENTICE HALL, 1ra edición, México, 2006.Pág. 21.

sometidos a considerable incertidumbre. Asimismo le sucede a las empresas en una economía de mercado.

Con la globalización se evidencia la tendencia de las organizaciones a implementar la planificación estratégica como medio para mantenerse o mejorar su posición en el mercado, a través, de la creación de estrategias basadas en la satisfacción del cliente, calidad del producto, bajos precios o mejora continua.

Teniendo como precedente lo citado anteriormente se procede a describir los aspectos principales de nuestro objeto de estudio:

Con 39 años de experiencia, FRANKIMPORT Cía. Ltda. ha logrado ser proveedor de ropa de trabajo y calzado de seguridad industrial de grandes empresas del Ecuador, tales como Telefónica, Conduto Ecuador, Caminosca, Farmaenlace, Aurelian Kinross, Azul, Ingenio Azucarero Valdez, EMASEO EP, entre otras.

La compañía inicia su trayectoria en el año de 1973, por la visión del señor J. Franklin Hinojosa Arteaga, actual presidente de FRANKIMPORT Cía. Ltda. En aquel tiempo empieza como FRANK un pequeño negocio manufacturero de ropa de cuero exclusiva bajo medida para personajes importantes y artistas de aquella época. Luego en el año de 1983, expande su negocio hacia la línea de ropa de trabajo, y a partir del año de 1993 incorpora marcas internacionales de calzado de seguridad.

En la actualidad, FRANKIMPORT Cía. Ltda. es una empresa especialista en la fabricación de ropa de trabajo en tela índigo y gabardina. Mantiene su propia marca comercial que es Frank y Frank *explorer*.

También es representante en el Ecuador de importantes marcas extranjeras de calzado de seguridad, como son la marca Wolverine, Keen y Cofra, destinadas para el sector industrias y petrolero; y las marcas Mattherhorn y Viking destinadas para el sector minero.

Adicional, se dedica a comercializar algunos implementos de seguridad industrial como son gafas, cascos, mascarillas, guantes, etc. y calzado de seguridad de otras marcas nacionales y extranjeras; estos productos los adquiere dentro del país.

La distribución de sus productos la realiza directamente. Para atender los requerimientos de sus clientes sean locales y provinciales, su local matriz se encuentra ubicado en la ciudad de Quito, sector la Carolina.

Posee 17 trabajadores directos y 80 trabajadores indirectos aproximadamente.

Con respecto a su situación económica, la empresa refleja en sus balances de resultados un crecimiento en sus ingresos por ventas en los últimos 3 años, alcanzando un promedio de \$ 1, 683,087.14 de dólares americanos anuales, siendo el último año 2011 con \$ 2, 000,000.00 de dólares americanos anuales aproximadamente el de despunte gracias a sus negociaciones con el sector privado y su participación en el sector público.

Asimismo, cabe indicar que durante su trayectoria FRANKIMPORT Cía. Ltda. ha venido manejando su planificación de manera tradicional, sin tomar en cuenta un direccionamiento estratégico y estrategias que le permitan agilizar, proyectar y evaluar su crecimiento y desarrollo de forma óptima.

1.2 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se justifica en el hecho de contribuir con el desarrollo de una organización empresarial del Ecuador, en este caso FRANKIMPORT Cía. Ltda., a través del diseño de una herramienta de planificación como es un plan estratégico.

Competir en un mundo globalizado exige de las empresas el ser efectivas en la definición de estrategias, que les permitan lograr sus objetivos de una manera sostenida y permanente.

Planificar es el elemento fundamental del éxito. Definir una estrategia adecuada se plantea como una necesidad en el mundo actual.

El establecimiento de un plan estratégico permitirá plantear alternativas para fortalecer la organización y mejorar su capacidad de competencia. Asimismo proporcionará medios de análisis estructurados que permitirán evaluar la realidad, facilitando la determinación de estrategias; además, servirá como una herramienta de coordinación; y, comunicación entre los agentes relacionados.

Cabe resaltar que el planificador moderno tiene el desafío de gestionar las oportunidades coyunturales de la economía, para que las variaciones en el mercado, la falta de conocimientos y los adelantos tecnológicos no se conviertan en amenazas, poniendo en riesgo la permanencia de la empresa en el mercado. También la supervivencia y desarrollo de la empresa depende de una adecuada organización de sus recursos y procesos, transformándolos en fortalezas y no en debilidades.

Finalmente, la presente investigación permitirá dar a conocer a un sin número de interesados en planificación como se diseña un plan estratégico en una empresa con las características de FRANKIMPORT, a fin de que lo tomen como un referente.

1.3 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

FRANKIMPORT Cía. Ltda. es una organización que posee un gran potencial de crecimiento en expansión. No obstante a esta característica, la mencionada empresa ha presentado ciertos síntomas negativos en lo que se refiere a planificación, evidenciándose retrasos en la producción y despacho de pedidos, situaciones imprevistas, duplicidad de funciones, desperdicio de tiempo e insumos, desperdicio de oportunidades y mal manejo de inventario.

Esto ha sido provocado por la falta de definición de guías de acción, sumado a la falta de comunicación entre las áreas y la inexistencia de objetivos e indicadores para controlar el verdadero éxito o fracaso.

Por lo antes expuesto, se puede observar que la falta de una adecuada planificación ha causado una serie de inconvenientes. La carencia de esta herramienta ha impedido establecer objetivos claros y precisos, así como, definir un plan de trabajo que le permita alcanzar sus objetivos con eficiencia y eficacia.

Para evitar esta situación antes expuesta se sugiere a la compañía FRANKIMPORT Cía. Ltda. el diseño e implementación de Planificación Estratégica; a fin de que si ahora que sus actividades son planeadas y ejecutadas de forma no adecuada obtiene ventajas y beneficios, más aún se multiplicarían si se lo haría de forma estratégica.

De no presentarse un cambio en la organización mencionada, se prevé que persista la situación problemática antes citada trabando su mejoramiento y desarrollo.

1.3.1 Formulación del Problema

1. ¿Cuál es la situación actual de la empresa FRANKIMPORT?
2. ¿La empresa posee cultura organizacional?
3. ¿Cuáles son los aspectos favorables y desfavorables del entorno?
4. ¿Qué estrategias deberán considerarse para que la aplicación de la Planificación Estratégica le ayude a mejorar a la empresa?

1.4 Delimitación espacial y temporal del problema

El tema propuesto para el presente trabajo versa en el diseño de un Plan Estratégico para la Empresa FRANKIMPORT Cía. Ltda. proveedora de uniformes, calzado e implementos de seguridad industrial, la misma tiene su domicilio en la provincia de Pichincha, ciudad de Quito.

Para la consecución del tema, el estudio y análisis de la misma se sustentará en un diagnóstico situacional durante el período 2008-2011.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo general

- Diseñar un Plan Estratégico para la empresa FRANKIMPORT CÍA. LTDA. que permita el mejoramiento y desarrollo de su estructura, mediante la optimización de sus recursos y participación de los miembros de la empresa.

1.5.2 Objetivos específicos

- Efectuar el diagnóstico FODA de la empresa FRANKIMPORT Cía. Ltda.
- Establecer el direccionamiento y formulación estratégica, así como el mapa estratégico de la empresa FRANKIMPORT Cía. Ltda.
- Desarrollar el Plan Estratégico, Táctico y Operativo para la empresa FRANKIMPORT Cía. Ltda.

1.6 HIPÓTESIS

1.6.1 Hipótesis General

- El diseño de un plan estratégico posibilitará que la empresa establezca objetivos y estrategias de mejoramiento continuo, y así mejore su competitividad.

1.6.2 Hipótesis Específicas

- El diagnóstico de la situación actual de la empresa, mostrará que la gestión actual no ha sido la más apropiada, asimismo permitirá mejorar su organización para proyectarse a futuro.
- La determinación del direccionamiento y mapa estratégico facilitará a los miembros de la empresa la visualización de lo que ésta persigue a futuro.
- La aplicación de un plan estratégico permitirá coordinar y articular adecuadamente la ejecución de las tareas de la empresa, ayudando a la consecución de los objetivos.

1.7 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Empresa.- La empresa es una organización económica que busca la permanencia en el mercado, sea con el objetivo de servicio a la sociedad o la realización personal del propietario.

Negocio.- El negocio es una transacción de comercio a corto plazo. No busca la permanencia.

Organización.- Una organización “es el conjunto de personas, cuyas actividades están relacionadas y articuladas entre sí, con el objeto de desarrollar y ejecutar las diversas tareas identificadas y determinadas en los procesos que integran la organización, con la finalidad de cumplir con el objetivo general y específicos estratégicos establecidos.”²

Planificación.- La planificación es un proceso sistemático, racional, eficiente, inteligente, continuo y participativo que las organizaciones utilizan para identificar sus objetivos y actividades, y que con su aplicación se facilita la toma de decisiones y acciones a futuro.

Estrategia.- Durante algún tiempo, la estrategia fue empleada por los militares como manera de designar los grandes planes de combate contra poderosos adversarios. Las tácticas que utilizaban eran consideradas como los planes de acción para llevar a cabo la estrategia.

La estrategia se define como el plan general de acción de la empresa para enfrentarse con el medio ambiente y subsistir en él. La estrategia define los objetivos, acciones, recursos que orientan el desarrollo de una organización.

² DÁVILA, Sandra, “Cinco Momentos Estratégicos para hacer Reingeniería de Procesos”, 1ra edición, Ecuador, 2001. Pág.1.

Cabe mencionar que: “Entre las primeras definiciones del concepto estrategia en el campo empresarial está la de Alfred Chandler (1962) como: La determinación de los fines y de los objetivos básicos de largo plazo de la empresa y la adopción de cursos de acción, asignación de recursos necesarios para alcanzar fines.”³

Otra definición es la de Ross y Kami: “Las estrategias son programas de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica”.⁴

Planificación estratégica.- La planificación estratégica es un proceso sistémico que enfoca a la organización como un todo; proyectándose a largo plazo, entendido este como el período de cinco a siete años hacia el futuro.

La planificación estratégica está a cargo de los administradores y de aquellos que ocupan los altos niveles de la organización.

Brecha estratégica.- La brecha estratégica es la diferencia entre la posición deseada por la empresa y su actual posición. Ésta conduce a la formulación de un plan estratégico con la finalidad de cerrar la brecha.

Plan estratégico.- El plan estratégico es el documento que contiene los propósitos que se espera alcanzar en el futuro, las actividades que se debe realizar acabo, los recursos y factores a ser utilizados, el cronograma de trabajo, los niveles y los agentes responsables, así como los resultados que se espera lograr.

El plan estratégico debe complementarse con planes de acción específicos lo que requiere de la contribución de los jefes departamentales a fin de decidir qué personas habrán de llevar a cabo el plan.

Análisis FODA.- El análisis FODA, (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), es un ejercicio de planificación en el cual los directivos identifican las fortalezas y oportunidades que pueden favorecer; y, las debilidades y amenazas que pueden obstaculizar el logro de los objetivos organizacionales.

Este análisis se considera como el primer paso para la formulación del plan estratégico.

Para lograr una mejor comprensión de los componentes se definen a continuación:

³ MOCHON, Francisco.” El Arte de Dirigir una empresa”, edit. MCGRAW-HILL, 1ra edición, España, 2006, Pág.23.

⁴ DÁVILA, Sandra, “Cinco Momentos Estratégicos para hacer Reingeniería de Procesos”, 1ra edición, Ecuador, 2001. Pág.91.

- Fortalezas.-Son aquellas características propias de la empresa, que le facilitan el logro de los objetivos organizacionales.
- Oportunidades.- Son aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos organizacionales.
- Debilidades.- Son características propias de la empresa, que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos organizacionales.
- Amenazas.- Son aquellas situaciones que se presentan en el medio ambiente de las empresas y que podrían afectar negativamente el logro de los objetivos organizacionales.

Luego de realizar el análisis, los directivos de las organizaciones seleccionan las estrategias de la empresa.

- *Estrategias ofensivas.*- Oportunidades-Fortalezas.
- *Estrategias adaptativas.*- Oportunidades-Debilidades.
- *Estrategias reactivas.*- Fortalezas-Amenazas.
- *Estrategias defensivas.*- Debilidades-Amenazas.

Matriz estratégica:La matriz estratégica constituye una herramienta de gerencia, y se encuentra compuesta por algunos lineamientos que se definen a continuación:

- ***Misión.***- Definición permanente e integral de la actividad de la empresa.
- ***Visión.***- Ambición de la empresa a ser alcanzada en un horizonte de tiempo dado.
- ***Objetivos.***- Estado o situaciones a alcanzar.
- ***Valores.***- Marco ético y social dentro del cual la empresa lleva sus acciones.
- ***Políticas.***- Reglas o guías que expresan los límites dentro de los cuales determinadas acciones deben ocurrir.
- ***Estrategia.***- Definición de objetivos, acciones y recursos que orienten el desarrollo de la organización a largo plazo.

Mejora de calidad: La calidad se identifica con la producción de bienes y servicios dignos de confianza.

Mejora continua: La mejora continua se establece con todos los procesos como principio de eficiencia en el desenvolvimiento de todas las acciones, va siempre corrigiendo los errores y superándolos de la mejor forma posible.

Mejora atención al cliente: Consiste en identificar correctamente al cliente, ofrecer el producto como lo desean, para así satisfacer sus necesidades.

Mayor eficiencia: Es una medida de la cantidad de inputs requeridos para producir una cantidad dada de outputs; si menor cantidad de inputs requeridos para producir una cantidad dada de outputs, mayor será la eficiencia y menor será el costo de producción.

Aprendizaje y conocimiento: Tiene que ver con los objetivos del capital humano, esto se define como: “La forma de armonizar y relacionar los sistemas más allá de las fronteras organizacionales, con la estandarización de los protocolos, la información compartida sobre los clientes y proveedores y su manera de analizarla, y la provisión de la información relevante, precisa, oportuna y accesible”.⁵

Cultura organizativa: Se refiere al modo efectivo como se realizan las cosas en la empresa. Incluye disposiciones y la conducta de los directivos respecto a la estrategia y actividades.

Mapa estratégico.- Los mapas estratégicos son una forma de proporcionar una visión macro de la estrategia de una empresa, y proveen un lenguaje para expresar la estrategia, antes de elegir los indicadores para evaluar su desempeño.

Plan operativo.- Un plan operativo es un documento en el que los responsables de una organización enumeran los objetivos y directrices que deben cumplir en un corto plazo. El plan operativo es la culminación del detalle de un plan estratégico.

Los planes operativos deben incluir la totalidad de las actividades permanentes de la empresa. Los planes operativos no son independientes de los planes estratégicos.

1.8 METODOLOGÍA

“La metodología representa la manera de organizar el proceso de investigación, de controlar sus resultados y de presentar posibles soluciones a un problema que conlleva la toma de decisiones”⁶

⁵ KAPLAN R. y NORTON D. “Alignment, ¿Cómo alinear la organización a la estrategia a través del BalancedScorecard?”, edit, GESTIÓN 2000, 2da edición, España, 2007. Pág.274.

⁶ ZORRILLA, Santiago et. al., “Metodología de la Investigación”, Edit. MCGRAW-HILL, 1ra edición, México, 1997. Pág. 157.

1.8.1 Métodos de estudio:

Los métodos a emplear en el presente trabajo son los siguientes:

1. **Método deductivo.**- El método deductivo consiste en partir de conceptos generales para determinar consecuencias particulares.
2. **Método inductivo.**- El método inductivo es aquel que parte de observar lo particular para obtener principios generales.
3. **Método analítico.**- El método analítico separa en forma apropiada los conceptos básicos de los secundarios, encuentra los principios y relaciones, las dependencias que existen en un todo.
4. **Método de síntesis.**- El método de síntesis va de la mano con el análisis. A través de la síntesis se condensa un todo en un poco de manera clara y concisa.

1.8.2 Procedimientos y técnicas:

Para recolectar la información necesaria se seguirán varios procedimientos que a continuación se enumeran:

1. Investigación bibliográfica sobre planificación estratégica, análisis FODA, mapas estratégicos, etc.
2. Investigación de campo con ayuda de entrevistas y encuestas a los actores claves.
3. Análisis y sistematización de la información de la empresa.
4. Búsqueda de información vía internet.

1.8.3 Variables e Indicadores:

Variables.-Las variables son todo aquello que se puede medir, controlar o estudiar en una investigación. En otras palabras son características que se pueden observar de algo y que son susceptibles a variación.

Indicadores.- Los indicadores son variables asociadas a los objetivos que se usan para medir su logro y para expresar las metas.

Los indicadores se constituyen en el instrumento central de medición del trabajo y control de gestión.

A continuación se define las principales variables e indicadores:

Variable e Indicadores			
DOMINIO	VARIABLES	INDICADORES	FORMA DE CALCULO
Financieras	Crecimiento (Ingresos, gastos, utilidad)	Estado de Situación Estado de Resultados	Utilidad Neta/Ventas
	Rentabilidad (patrimonio y activo total bruto)	Estado de Pérdidas y Ganancias Y Estado de Situación	Utilidad neta/patrimonio o activo total bruto x100
Demanda Clientes	Ventas	Inventario, volumen de producto entregado al mercado.	Número de unidades vendidas
	Satisfacción de clientes	Ordenes de pedido y Facturación por cliente.	% de quejas de clientes por mes % de clientes que regresan
	Volumen de oferta	Producción e Inventario	Número de unidades ofrecidas por producto
	Precio	Nivel Relativo	Alto, medio o bajo.
	Novedad de productos	Creación o importación de nuevos productos	% de nuevos productos al año
	Calidad de productos	Nivel de calidad.	Alto, medio o bajo.
	Variedad de productos	Amplitud de las líneas por producto	Número de modelos por línea
	Calidad de gestión de clientes	Respuestas a exigencias de clientes	Tiempo de respuesta % de errores, % de requerimientos atendidos mensuales
Procesos	Cantidad de actividades	Número de actividades de proceso	Número de actividad por día o mes
	Calidad de actividades	Conformidad con estándares	% de errores
	Desempeño de actividades	Tiempo y trabajo empleado por actividad	Horas hombre por actividad
Recurso Humano	Capacidad del Recurso Humano	Disponibilidad de capacidades en relación con necesidades	Competencias disponibles/requeridas
	Estructura organizacional	Organigrama	Número de trabajadores por área, cargos
	Clima organizacional	Motivación, comportamiento colectivo de los empleados con direccionamiento estratégico	Trabajo en equipo ejecutado/deseable
	Ofimática	Empleo de sistemas informáticos	% de trabajadores con acceso a la red informática,% equipos de última generación

1.9 PLAN ANALÍTICO

CAPITULO I

Plan de Tesis

- 1.1 Antecedentes
- 1.2 Justificación
- 1.3 Identificación del problema
 - 1.3.1 Formulación del problema
- 1.4 Delimitación del problema
- 1.5 Objetivos
 - 1.5.1 Objetivo general
 - 1.5.2 Objetivos específicos
- 1.6 Hipótesis
 - 1.6.1 Hipótesis general
 - 1.6.2 Hipótesis específicas
- 1.7 Marco teórico
- 1.8 Metodología
 - 1.8.1 Métodos de estudio
 - 1.8.2 Procedimientos y técnicas
 - 1.8.3 Variables e Indicadores
- 1.9 Plan Analítico
- 1.10 Cronograma de actividades
- 1.11 Bibliografía

CAPITULO II

Análisis Estratégico Situacional de la Empresa FRANKIMPORT Cía. Ltda.

- 2.1 Análisis Interno
 - 2.1.1. Planificación
 - 2.1.2. Organización
 - 2.1.3. Infraestructura
 - 2.1.4. Situación económica-financiera
- 2.2 Análisis externo
 - 2.2.1. Macro-entorno
 - 2.2.1.1 Contexto económico
 - 2.2.1.2 Contexto político

- 2.2.1.3 Contexto social
- 2.2.1.4 Contexto jurídico
- 2.2.2. Micro-entorno
 - 2.2.2.1 Industria
 - 2.2.2.2 Competidores
- 2.3 Matriz FODA

CAPITULO III

Direccionamiento y Formulación Estratégica

- 3.1 Direccionamiento Estratégico
 - 3.1.1. Visión
 - 3.1.2. Misión
 - 3.1.3. Valores
 - 3.1.4. Enfoque estratégico
- 3.2 Formulación Estratégica
 - 3.2.1. Objetivos Estratégicos
 - 3.2.2. Estrategias
 - 3.2.3 Mapa estratégico

CAPITULO IV

Plan Estratégico empresa FRANKIMPORT Cía. Ltda.

- 4.1 Plan Estratégico
- 4.2 Plan Táctico
- 4.3 Plan Operativo

CAPITULO V

Conclusiones y Recomendaciones

- 5.1 Conclusiones
- 5.2 Recomendaciones

1.10 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

No.	Actividades	Tiempo (semanas)											
		Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero					
1	Presentación del plan de tesis (capítulo I)	■											
2	Designación del profesor informante		■										
3	Aprobación del plan de tesis		■	■									
4	Designación del director de tesis			■									
5	Desarrollo del capítulo II Diagnóstico Situacional			■	■	■							
6	Desarrollo del capítulo III Direccionamiento y Formulación Estratégica				■	■	■	■					
7	Desarrollo del capítulo IV Plan Operativo.						■	■	■	■			
8	Desarrollo del capítulo V Conclusiones y recomendaciones										■	■	
9	Impresión y Presentación de la tesis											■	■
10	Informe profesores calificadores												■
11	Fijación Grado Oral según calendario												■

1.11 BIBLIOGRAFÍA

- ECO, Humberto, “Cómo se hace una tesis”, (tr. Baranda Lucía y Echeverría Alberto), edit. GEDISA S.A., 19na edición, España, 1996.
- FRANCÉS, Antonio, “Estrategia y Planes para la empresa con el Cuadro de Mando Integral”, edit. PEARSON PRENTICE HALL, 1ra edición, México, 2006.
- KAPLAN R. y NORTON D. “Alignment, ¿Cómo alinear la organización a la estrategia a través del BalancedScorecard?”, edit. GESTIÓN 2000, 2da edición, España, 2007.
- MOCHÓN, Francisco, “El Arte de Dirigir una Empresa”, edit. MCGRAW-HILL, 1ra edición, España, 2006.
- MÜNCH, Lourdes y ANGELES, Ernesto, “Métodos y técnicas de Investigación”, edit. TRILLAS, SA. de C.V., 2da edición, México, 1990.
- STONER, James et. al., “Administración”, (tr. Pilar Mascarú), edit. PRENTICE HALL Hispanoamericana S.A., 6ta. Edición, México, 1996.

- SUTTON,C.J., “Económica y Estrategias de la empresa”, edit. LIMUSA, 1ra edición, México, 1983.
- VÁSQUEZ, Víctor, “Organización Aplicada”, edit. GRÁFICAS VÁSQUEZ, 2da edición, Ecuador, 2002.
- ZORRILLA, Santiago et. al., “Metodología de la Investigación”, edit.MCGRAW-HILL, 1ra edición, México, 1997.

CAPITULO II

ANÁLISIS ESTRATÉGICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA FRANKIMPORT Cía. Ltda.

En la actualidad con la continua competencia las organizaciones no deben reaccionar de forma reactiva ante los acontecimientos sino más bien deben ser proactivas ante los hechos, en tal virtud toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según el tamaño de la organización.

El primer paso para la creación de un plan estratégico es el análisis situacional, éste es el fundamento de la definición del pensamiento estratégico, dado que mediante el mismo se produce la vinculación de la empresa con su contexto y su competencia.

Por lo tanto, es muy importante porque muestra cual es la situación y problemática actual de la empresa, con lo cual se exterioriza los puntos y detalles en los cuales se debe trabajar al momento de formular el plan estratégico.

La recopilación de los datos relativos a los ambientes externo e interno proporciona la materia prima para poder trazar un cuadro del ambiente de la organización.

En este capítulo, se desarrolló una investigación de la situación actual de la empresa FRANKIMPORT Cía. Ltda., y se conoció cuáles son sus fortalezas y debilidades (ambiente interno), así como también las oportunidades y amenazas provenientes del ambiente externo (micro y macro entorno).

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional, es el conjunto de normas, principios, valores, conductas, maneras de proceder y actuar de una organización en concordancia con los objetivos y metas.

2.1.1 Misión

La misión es una definición integral y permanente del área de actividad de la empresa, considera aspectos de producto y mercado.

La misión actual de FRANKIMPORT Cía. Ltda. es:

“Proveer Protección y Seguridad a las personas en la industria con uniformes, ropa de trabajo, calzado de seguridad y equipos de calidad garantizada.”

Se identifica lo siguiente:

- Se fórmula entorno a la satisfacción de una necesidad genérica que es “Protección y Seguridad”.
- Sus productos son los uniformes, ropa de trabajo, calzado de seguridad industrial y equipos.
- Su mercado es la industria en general.
- El valor para el cliente es la calidad garantizada de los productos.
- Le falta componentes motivadores y valores de la empresa.

2.1.2 Visión

La visión constituye la ambición de la empresa a ser alcanzada en un horizonte de tiempo. En otras palabras, es el sueño de toda organización, tendiente a alcanzar su desarrollo en el mediano a largo plazo.

La visión actual de FRANKIMPORT Cía. Ltda. es:

“Ser líderes en la provisión de Ropa de Trabajo y Seguridad Industrial, de alta calidad, variedad y buen servicio, satisfaciendo las necesidades del cliente.”

Se identificó lo siguiente:

- Trata de conseguir ser el líder en la provisión de ropa de trabajo y seguridad industrial.
- Los valores son la alta calidad y buen servicio.
- No específica como producirá resultados.

2.1.3 Valores

Los valores son atributos de las personas y de los grupos de personas que son las empresas, que guían su conducta y que se consideran deseables en sí mismos.

Constituyen las costumbres, principios, creencias, actitudes, comportamientos o pensamientos que regulan la gestión de la organización, forman un marco de referencia que inspira la vida de la organización y el soporte de la cultura organizacional.

Los valores que se evidenciaron en FRANKIMPORT Cía. Ltda. son:

Puntualidad.- Entrega de pedidos a tiempo a nuestros clientes.

Responsabilidad.- Cumpliendo con las necesidades del cliente.

Compañerismo.- Un alto sentido de colaboración y ayuda entre los trabajadores de la empresa.

Honestidad.- Calidad en nuestros productos y servicios.

Cordialidad.- Excelente atención al cliente y proveedores.

Con la finalidad de saber si los trabajadores de FRANKIMPORT Cía. Ltda. conocen la misión, visión y valores de la empresa se procedió a realizar una encuesta a los mismos, el análisis se presenta a continuación:

Análisis de la encuesta No. 1:

Alcance:

- Dirigida al 100% del personal de FRANKIMPORT Cía. Ltda.

Objetivo:

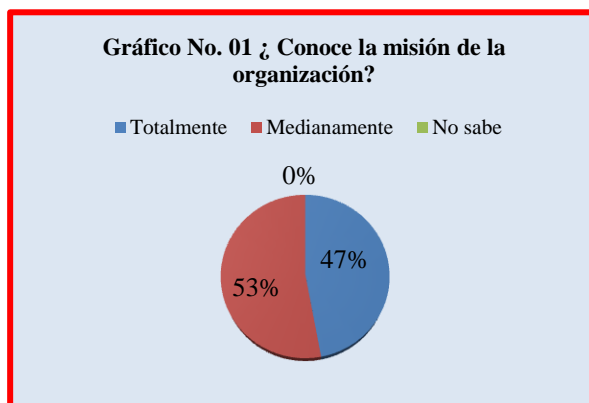
- Determinar si la cultura organizacional ha sido difundida.

Preguntas:

1.- ¿Usted conoce la misión de la organización?

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente	8	47,06
Medianamente	9	52,94
No sabe	0	0,00
Total	17	100%

Fuente: Encuesta a empleados FRANKIMPORT.
(febrero 2013)
Elaborado: Sofía Durán/Jonathan Vaca



Fuente: Encuesta empleados FRANKIMPORT (Febrero 2013)
Elaborado: Sofía Durán/Jonathan Vaca

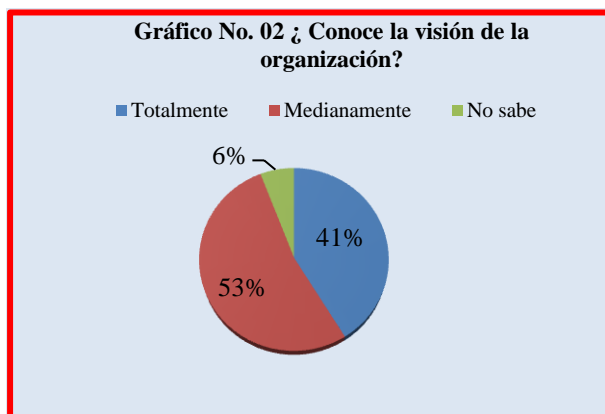
Explicación:

El 47% de los encuestados respondieron que conocen la misión de la empresa y el 53% contestaron que medianamente, esto indica que la comunicación interna no llega adecuadamente a todos, impide que conozcan la misión y se comprometan con la misma. Constituye una debilidad media.

2.- ¿Usted conoce la visión de la organización?

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente	7	41,18
Medianamente	9	52,94
No sabe	1	5,88
Total	17	100%

Fuente: Encuesta a empleados FRANKIMPORT.
(Febrero 2013)
Elaborado: Sofía Durán/Jonathan Vaca



Fuente: Encuesta empleados FRANKIMPORT. (Febrero 2013)
Elaborado: Sofía Durán/Jonathan Vaca

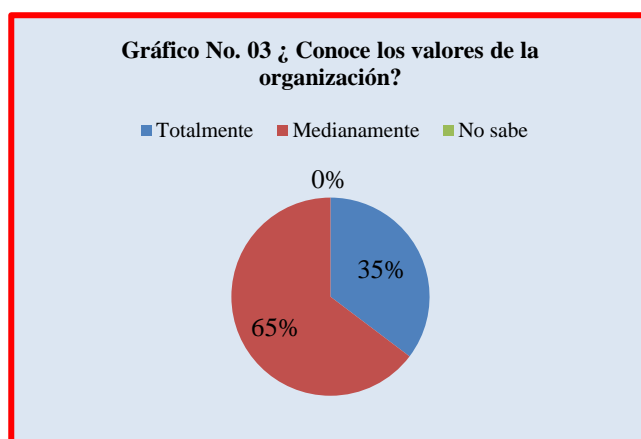
Explicación:

El 41% de los encuestados respondieron que conocen plenamente la visión de la empresa y el 53% de los encuestados contestaron que medianamente, y el 6% indicó que no sabe, esto indica que la comunicación interna no llega adecuadamente a todos, y no todos visualizan con claridad lo que la empresa se proyecta a futuro. Constituye una debilidad media.

3.- ¿Usted conoce los valores de la organización?

Tabla No. 3 Conocimiento de los Valores organizacionales FRANKIMPORT CÍA. LTDA		
Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente	6	35,29
Medianamente	11	64,71
No sabe	0	0,00
Total	17	100%

Fuente: Encuesta a empleados FRANKIMPORT
(Febrero 2013)
Elaborado: Sofía Durán/Jonathan Vaca



Fuente: Encuesta empleados FRANKIMPORT. (Febrero 2013)
Elaborado: Sofía Durán/Jonathan Vaca

Explicación:

El 35% de los encuestados respondieron que conocen los valores de la empresa y el 65% de los encuestados contestaron que medianamente, y no hay nadie que los desconozca, esto indica que los valores están implícitos dentro de la organización, pero aún falta que sean puestos en práctica plenamente por todo el personal. Constituye una debilidad media.

Conclusión:

A pesar de que actualmente la empresa posea una misión, visión y valores definidos, aquellos no han sido transmitidos plenamente a todo el personal, además no son el resultado de procesos participativos, constituyéndose en una clara debilidad.

2.2 ANÁLISIS EXTERNO

Las investigaciones manifiestan que el ambiente externo desempeña un papel importante en el crecimiento y productividad de las empresas. Por consiguiente, el adecuado estudio de los factores del entorno de la empresa permitirá determinar y analizar las tendencias claves, con la finalidad de elaborar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y de amenazas que deberían evitarse.

Para realizar el análisis externo de forma adecuada se lo dividió en análisis del Macroentorno y del Microentorno, en el primero se utilizó la herramienta de análisis PEST y en el segundo las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter.

2.2.1 Análisis del Macroentorno

En el Macroentorno se especifica los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos inherentes al accionar de la empresa FRANKIMPORT Cía. Ltda, los cuales son analizados con datos históricos con el fin de determinar una tendencia que permita determinar oportunidades y amenazas.

2.2.1.1 Análisis de las Fuerzas Políticas

Es importante determinar la influencia de los factores políticos que afectan el ámbito de actuación de la empresa.

En lo que respecta al entorno político podemos mencionar lo siguiente:

a.) Estabilidad política:

Con el triunfo del presidente Rafael Correa en el año 2007, con su posterior reelección en el año 2009 y su consiguiente candidatura para las elecciones del 2013, teniendo en cuenta la gran aceptación por parte de la población ecuatoriana; se puede decir que existe una aparente estabilidad que supera la inestabilidad política de décadas anteriores.

La estabilidad política resulta ser favorable en el mejoramiento de la salud, educación y obras de infraestructura que traen consigo mayor empleo, lo que constituiría un aspecto favorable para la empresa.

Conclusión:

La aparente estabilidad política constituye una oportunidad en cuanto al impulso del estado a las obras públicas ya que genera mayor demanda de ropa de trabajo.

b.) Tendencias políticas:

En toda sociedad capitalista existe la presencia de fuerzas sociales antagónicas. Se observa entre los habitantes ecuatorianos dos principales tendencias:

La primera, de las personas que se inclinan a apoyar al presidente Rafael Correa, por haber presentado un gobierno fuerte y carismático, además de su interés por el crecimiento de la obra pública, de la inversión social, especialmente en salud, educación y atención a los discapacitados.

La segunda, de las personas que se inclinan a apoyar a figuras políticas como Guillermo Lasso, ya que aspiran a que el emprendimiento privado tenga mayor peso y también porque no les parece el proceder del gobierno, al cual se refieren como autoritario y prepotente.

c.) Políticas Gubernamentales:

La política del gobierno ha sido de maximizar la inversión social y promover el cambio de la matriz productiva, con la finalidad de no depender en gran proporción de los ingresos por exportaciones petroleras, ni en menor medida por la exportación de bienes primarios, sino más bien generar productos con valor agregado.

Dentro de sus políticas económicas tiene la reestructuración del sector público, mantener bajo el riesgo país, manejar empresas estratégicas, impulsar políticas de empleo y mejorar las condiciones de vida.

También ha implementado algunas políticas de restricción a las importaciones de bienes suntuarios con la finalidad de equilibrar el sector externo, dinamizar la economía e incentivar el consumo de la producción nacional. Una medida implantada fue la fijación de un recargo al arancel específico de una gama de productos. Para el sector de calzado que es de interés del presente trabajo se fijó un recargo de USD\$10,00 por par y en el sector textil de USD\$ 12,00 por kilo neto.

Otro aspecto que ha afectado a las importaciones es la reforma tributaria en lo relativo al Impuesto de la Salida de Divisas que subió de 2% a 5%.

Conclusión:

Dentro de las actividades que realiza la empresa está el importar calzado de protección y ciertas telas para confeccionar uniformes, por lo tanto este factor se convierte en una amenaza para la empresa, ya que afecta el precio del producto.

d.) Corrupción:

Según el Índice de Percepción de la Corrupción elaborado en el año 2012 por Transparencia Internacional, Ecuador está en la posición 118 de 176 países con 32 puntos sobre 100, puntuación que lo ubica entre los países más corruptos de América Latina.

Esta situación refleja sin duda un problema que proviene del funcionamiento del estado y de la sociedad ecuatoriana. El fenómeno corrupción debilita el sistema democrático y atenta contra la distribución equitativa de la riqueza.

Conclusión:

La corrupción se traduce en una amenaza debido a que es un problema que tiene que ver con la inseguridad, ineficiencia, falta de control e inequidad al momento de realizar trámites o negociaciones.

e.) Marco legal respecto a la Seguridad Laboral:

FRANKIMPORT es una compañía que satisface la necesidad de protección y seguridad del trabajador ecuatoriano, por lo que a continuación se expresan los principales extractos de la normativa ecuatoriana referente a la Seguridad y Salud Ocupacional del trabajador:

En la Constitución Política del Ecuador, en la sección tercera de Formas de trabajo y Retribución, en el artículo 326, literal 5, menciona: “Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar”.

El Ministerio de Relaciones Laborales mantiene la Unidad de Seguridad y Salud en el Trabajo la cual surge como parte de los derechos del trabajo y su protección. Ésta unidad coordina la ejecución de la Política Institucional de Seguridad y Salud en el trabajo y el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud, la cual tiene la misión de asesorar, capacitar, controlar y hacer seguimiento de programas de prevención de riesgos laborales en los centros de trabajo.

Además, mediante el Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo en el Art. 187. PROHIBICIONES PARA LOS EMPLEADORES, literal c), se prohíbe al empleador “Facultar al trabajador el desempeño de sus labores sin el uso de la ropa y equipo de protección personal”.

Cabe indicar que existen muchas otras políticas y reglamentos emitidos por el Ministerio de Relaciones Laborales, sin embargo se consideró lo más trascendental referente a la concienciación del uso del equipo de protección personal.

Conclusión:

Este aspecto obliga a los empleadores a dotar a sus trabajadores de uniformes y equipos de protección personal, lo que incentiva la demanda de dichos productos. Este aspecto constituye una oportunidad para la empresa.

f.) Relaciones gubernamentales

En cuanto a las organizaciones gubernamentales con las que tiene una interrelación para regularizar su actividad se enumeran las principales:

- Superintendencia de Compañías.
- Servicio de Rentas Internas.
- Ministerio de Relaciones Laborales.
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- Instituto Nacional de Contratación Pública.
- Instituto Ecuatoriano de Normalización.
- Ministerio de Industrias y Productividad.
- Consejo de Comercio Exterior e Inversiones.
- Aduana del Ecuador.

La relación adecuada, el conocimiento de sus leyes y el cumplimiento de los requerimientos de estas instituciones permitirán a toda organización la viabilidad del flujo de información requerido por éstas y el funcionamiento sin interrupciones.

Conclusión:

FRANKIMPORT Cía. Ltda. es una empresa que se preocupa de mantener una relación adecuada con las organizaciones gubernamentales, por lo tanto sus obligaciones tributarias siempre están al día a fin de evitar interrupciones en sus actividades, lo que hace que se convierta en una oportunidad.

2.2.1.2 Análisis de las Fuerzas Económicas

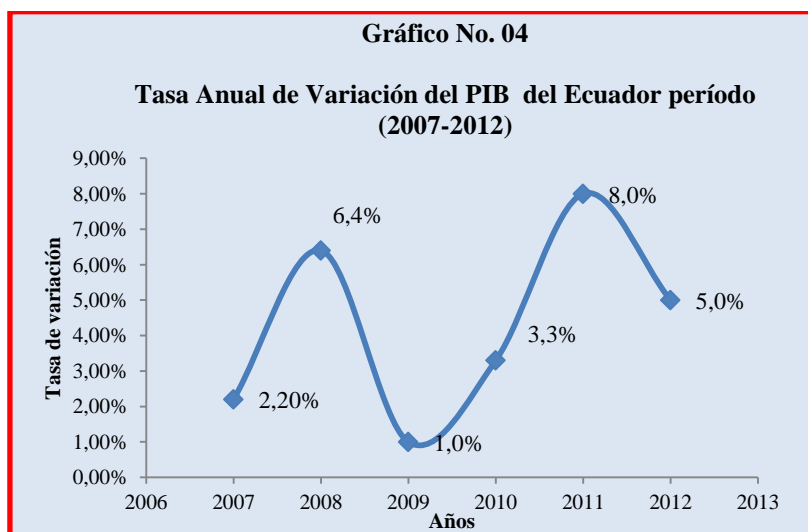
Son variables de carácter cuantitativo que permiten establecer un diagnóstico comparativo de la situación económica donde se desarrolla la organización para determinar su influencia positiva o negativa en la misma.

Es un componente muy importante puesto que los hábitos de consumo reciben una fuerte influencia de la tasa de desempleo, de la inflación, de las tasas de interés, etc.

a.) Producto Interno Bruto

El Producto Interno Bruto (PIB) es un indicador macroeconómico que permite evaluar el desempeño de un país. Se define como la suma de bienes y servicios producidos dentro de un país en un período de tiempo y expresados en términos de valor monetario.

Tabla No. 04 PIB real del Ecuador período (2007-2012)		
Año	PIB real (miles de dólares de 2007)	Tasa anual de variación
2007	51.007.777	2,2%
2008	54.250.408	6,4%
2009	54.810.085	1,0%
2010	56.602.576	3,3%
2011	61.121.458	8,0%
2012	64.186.129	5,0%
Fuente: Banco Central del Ecuador. Información Estadística Mensual. (Marzo 2013). No.1933		
Elaboración: Sofía Durán Ríos/Jonathan Vaca		



Fuente: Banco Central del Ecuador. Información Estadística Mensual. (Marzo 2013). No.1933

Elaborado: Sofía Durán/Jonathan Vaca

Análisis:

La tabla y gráfico No. 04 indica la evolución del PIB desde el año 2007 al 2012, se observa una tendencia creciente en valores reales.

El PIB de 2008 creció en un 6,4% con respecto al año 2007, pero en el año 2009 se desacelera su crecimiento “como resultado de la crisis financiera internacional, la caída de los precios del petróleo, la reducción de las remesas y la pérdida de dinamismo de la demanda interna...”⁷.

A partir del año 2010 se evidencia una recuperación del PIB, según información del Banco Central del Ecuador este incremento obedeció al crecimiento de la Formación Bruta de Capital Fijo, Consumo Privado y Exportaciones.

En 2011 se produce un incremento del PIB con respecto al año 2010, ubicándose en una tasa de crecimiento del 8% la más alta registrada en el período de estudio, lo que caracterizó el crecimiento según datos de un estudio de Cuentas Nacionales del Banco Central del Ecuador fue: “la ejecución de estrategias económicas oportunas, consolidación de mercados, fijación de crédito, alza de los precios de las materias primas, incremento en la formación Bruta de Capital Fijo, Consumo de los Hogares, Consumo de Gobierno y las Exportaciones”, adicional acota otro factor que es el incremento del flujo de las remesas en el segundo trimestre de 2011, que se atribuye a una relativa recuperación económica coyuntural de USA y España en igual período, a pesar de la crisis y el déficit de la eurozona, países en los cuales reside gran parte de los migrantes ecuatorianos.

Para el año 2012 se presenta una tasa de crecimiento del 5.0%, menor en 3 puntos porcentuales a la del 2011, los componentes que contribuyeron a este crecimiento fue el consumo de los hogares, la inversión pública y privada. Las industrias que mejor desempeño tuvieron fue la de Electricidad y Agua, Construcción, Pesca e Industria Manufacturera.

En cuanto al mayor componente del PIB que es la producción petrolera tuvo un crecimiento de 1.3% en las empresas estatales y mixtas, mientras que las empresas privadas disminuyeron su producción en 1.8%.

La producción de crudo diaria para las empresas públicas en abril de 2012 alcanzó un promedio de 359.6 mil barriles. De ese total, el 44.3% corresponde a la producción de EP Petroecuador, el 41.3% a la de Petroamazonas EP; y la diferencia, 14.3% a la Operadora Río Napo.

La producción para las compañías privadas, en abril de 2012 fue de 140.8 mil barriles.

⁷ “Estudio económico de América Latina y el Caribe. 2009-2010”. CEPAL. Pág. 127. <http://www.eclac.org>.

Según estimaciones del Banco Central del Ecuador se prevé una tasa de crecimiento del PIB nacional del 4.07% hasta el año 2015 en donde primaría la inversión pública, especialmente en el sector petrolero, minero e hidroeléctrico lo que alimentaría la inversión privada y el consumo de los hogares.

Conclusión:

La tendencia creciente del PIB nacional es un factor positivo para el desarrollo del país, indicando un buen desempeño de las industrias, especialmente la petrolera, la de electricidad y agua, la de construcción y manufactura; y el reciente impulso de la industria minera. Esto significa que varias empresas van a requerir ropa de trabajo, calzado y equipo de seguridad, por ende mayores oportunidades de crecimiento del mercado. Por tanto, se constituye en una oportunidad para la empresa.

PIB sectorial:

Tabla No. 05 PIB Sector Manufactura del Ecuador período (2007-2012)		
Año	PIB real (miles de dólares de 2007)	Tasa anual de variación
2007	6.077.119	4,1%
2008	6.634.572	9,2%
2009	6.659.644	0,4%
2010	6.874.945	3,2%
2011	7.204.954	4,8%
2012	8.452.801	3,5%
Fuente: Banco Central del Ecuador. Información Estadística Mensual. (Marzo 2013). No.1933		
Elaboración: Sofía Durán /Jonathan Vaca		



Fuente: Banco Central del Ecuador. Información Estadística Mensual. (Marzo 2013). No.1933

Elaborado: Sofía Durán/Jonathan Vaca

Análisis:

En el gráfico No.05 del PIB del sector manufactura se mira una tendencia creciente, en promedio produce \$ 6.984.006 miles de dólares.

En el año 2008 presenta una tasa de crecimiento de 9.2% superior a la del año anterior. Por el impacto de la crisis mundial en el 2009 alcanza un crecimiento casi nulo del 0.4%. Durante los años subsiguientes su tasa de crecimiento se mantiene por debajo del 5%.

Su contribución al crecimiento del PIB según dato del Banco Central del Ecuador en el año 2011 fue positiva en 13,40%.

Las industrias manufactureras que tuvieron una buena gestión fueron: fabricación de maquinaria, equipo y material de transporte, elaboración de químicos, plásticos y de caucho, elaboración de textiles y prendas de vestir y cuero, elaboración de productos de carne y pescado, elaboración de alimentos diversos, y elaboración de productos de madera.

El crecimiento y aporte positivo que ha tenido la industria manufacturera en el PIB nacional ha sido significativo, por lo tanto es una oportunidad para la empresa.

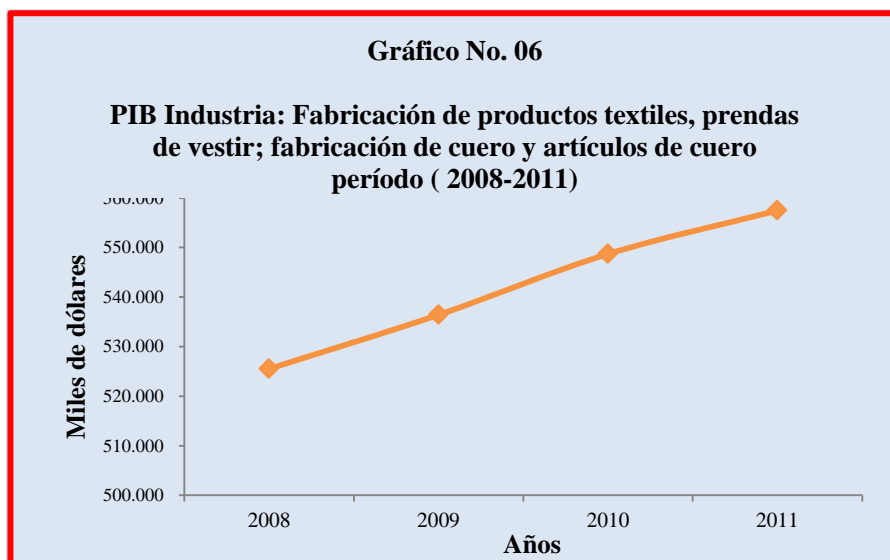
Para un mejor detalle se suma la tabla No. 06 y el gráfico No. 06, que trata sobre el PIB Industria: fabricación de productos textiles, prendas de vestir; fabricación de cuero y artículos de cuero. Desde el año 2009 al 2011 se observa una tasa de crecimiento promedio del 2%. En el año 2011 alcanza un valor de USD\$ 557.458, superior al del 2010 que fue de USD\$548.694.

Su participación promedio sobre el PIB total representa el 1%, y dentro del PIB industria manufacturera es alrededor del 7,92%.

Tabla No. 06 PIB Industria : Fabricación de Productos Textiles, Prendas de Vestir; Fabricación de Cuero y Artículos de Cuero (2008-2011)			
Año	PIB real (miles de dólares 2007)	Tasa anual de variación	Estructura porcentual respecto PIB nacional
2008	525.517	-0,90%	1%
2009	536.415	2,10%	1%
2010	548.694	2,30%	1%
2011	557.458	1,60%	0,9%

Fuente: Banco Central del Ecuador- Boletín Anuario No.34

Elaboración: Sofía Durán Ríos
Jonathan Vaca Guamán



Fuente: Banco Central del Ecuador. Boletín Anuario No. 34

Elaborado: Sofía Durán/Jonathan Vaca

Según información del INEC (Censo Nacional Económico 2010), las provincias con mayor número de industrias dedicadas a esta actividad son: Pichincha (27%), Guayas (17%), Tungurahua (8,1%), Azuay (7,5%) e Imbabura (4,5%). Existen tres grandes grupos de actividades que componen el sector textil: Manufactura (23%), Comercio (68%) y Servicios (9%).

Las actividades de manufactura cuentan con 11.006 establecimientos, de los cuales el 74,2% corresponde a la fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel; el 8,2% a fabricación de artículos confeccionados de materiales textiles, excepto prendas de vestir; el 8,2% a fabricación de calzado y el 9,5% restante a otras actividades de manufactura.

En las actividades de comercio existen 31.983 establecimientos económicos, de los que el 80% se dedican a la venta al por menor de prendas de vestir, calzado y artículos de cuero en comercios especializados; el 13% a la venta al por menor de textiles, prendas de vestir y calzado en puestos de venta y mercado; y el 7% a otros negocios similares.

Mientras que en las actividades de servicios se registran 4.054 establecimientos, de los que el 56% se dedican a la reparación de calzado y artículos de cuero, y el 44% restante se dedica al lavado y limpieza de productos textiles y de piel.

Adicional, acotamos que el sector textil es generador de varias plazas de empleo, el número de trabajadores asciende a 115.937 personas.

b.) Tasa de Inflación

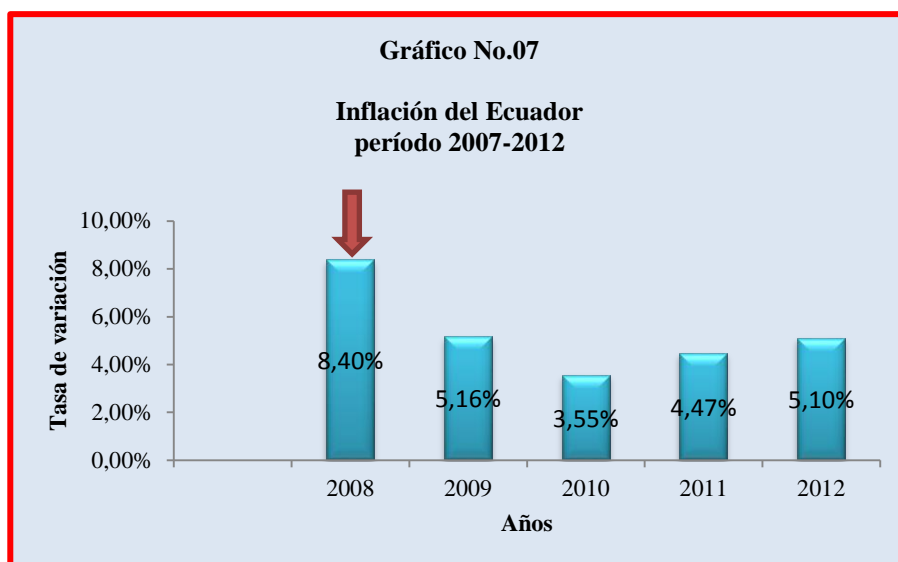
“La inflación es el crecimiento generalizado y continuo de los precios de los bienes y servicios de una economía”⁸.

La inflación es medida y observada estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.

La inflación, medida por el IPC, es la tasa de variación porcentual que experimenta este índice en el período considerado.

Tabla No. 07		
Inflación del Ecuador		
período (2007-2012)		
Año	IPC (enero-diciembre 2004=100)	Inflación (variación porcentual anual del IPC)
2008	116,91	8,40
2009	122,94	5,16
2010	127,31	3,55
2011	133,01	4,47
2012	139,79	5,10
Fuente: Banco Central del Ecuador. Información Estadística Mensual. (Marzo 2013). No.1933		
Elaborado: Sofía Durán Ríos/Jonathan Vaca Guamán		

⁸ LARROULET, Cristián y MOCHÓN, Francisco, “ECONOMÍA”, edit. MCGRAW-HILL, 1ra edición, España, 1995, Pág. 479.



Fuente: Banco Central del Ecuador. Información Estadística Mensual. (Marzo 2013). No.1933

Elaborado: Sofía Durán/Jonathan Vaca

Análisis:

El gráfico No. 07 y su tabla No.07, presenta las cifras estadísticas de la evolución de la inflación desde 2008 a 2012.

Se puede observar que el año 2008 presenta la tasa de inflación más elevada del período, ésta se sitúa en el 8,40%, la causa fue el efecto de altas inflaciones de otros países, como resultado de la crisis financiera internacional que estalló en el mes de septiembre de ese año. A pesar de la crisis, en el año 2009 se desacelera la tasa de inflación y baja en 3.24 puntos porcentuales; según el Banco Central del Ecuador lo que influyó a este comportamiento fue la reducción en los precios del sector agrícola y pesca debido a los mayores volúmenes de productos de temporada de cosecha, entre los cuales se encontraban las legumbres, frutas y pescado.

En el 2010 presenta una tasa de inflación de 3.55% menor a la tasa registrada en el año 2009, tendiendo a estabilizarse y mostrando menor volatilidad a lo largo del año en la variación de los precios.

Para el año 2011 la tasa de inflación fue de 4,47% superior a la tasa del año anterior, según datos del INEC lo que contribuyó en mayor proporción a este incremento fueron los precios de los alimentos y bebidas no alcohólicas, seguido por ropa y calzado, educación, restaurantes y hoteles.

Por último, la tasa de inflación del año 2012 se ubicó en el 5,10%, según datos del Banco Central del Ecuador, la mayor contribución a la inflación anual se ubicó en Alimentos y Bebidas No

Alcohólicas, Bebidas Alcohólicas (como efecto del incremento de aranceles de importación al whisky que encareció el producto, también se dió un incremento en la cerveza), seguido de Transporte y de Restaurantes y Hoteles.

Como se observa la tendencia de la tasa de inflación anual en el Ecuador es de un dígito, y en promedio, tomando como referencia los 3 últimos años está alrededor de un 4%.

Para que en una economía se genere el poder adquisitivo de bienes y servicios uno de los factores que hay que estabilizar es la tasa de inflación.

El actual gobierno ha mantenido niveles controlables de inflación con estrategias en el control de precios y la utilización de las políticas fiscales y políticas públicas descritas en la SENPLADES como el fomento productivo, fijación de precios en la canasta básica, subsidios, descuentos en alianzas públicas y privadas, entre otras.

Conclusión:

La inflación es un factor muy variable en nuestro país. Los consumidores responden al gasto total que tienen que soportar y la relación de este con su ingreso.

Ante pérdidas de poder adquisitivo se dispondrá de menos circulante para consumo y por tanto está situación podría afectar las ventas de la empresa. Se concluye que es una amenaza.

c.) Incremento de la Productividad

El nivel de la productividad del trabajo es un índice importante del carácter progresivo de una economía.

“Es el rendimiento eficiencia de la actividad productiva de los hombres expresada por la correlación entre el gasto de trabajo y la cantidad de bienes materiales producidos (establecida en dinero o en especie) en una unidad de tiempo. Se determina por la cantidad de tiempo invertido en elaborar la unidad de producción o por la cantidad de producción fabricada en la unidad de tiempo.”⁹

⁹“Diccionario de política económica”,<http://www.eumed.net>.

Tabla No. 08 Productividad Media Laboral en el Ecuador período (2007-2012)	
Año	Tasa anual de variación
2008	4,9%
2009	5,4%
2010	3,0%
2011	4,1%
2012	3,9%
Fuente:	Boletín Económico Cámara de Comercio de Guayaquil-Enero 2012
Nota:	El dato del año 2012 es proyección de la CCG.
Elaboración:	Sofía Durán Ríos Jonathan Vaca Guamán



Fuente: Boletín Económico Cámara de Comercio de Guayaquil. Enero 2012.

Elaborado: Sofía Durán/Jonathan Vaca

Análisis:

La productividad media laboral en el Ecuador se la obtiene a través de la relación entre Valor Agregado a precios constantes del sector industrial menos el pago por impuestos y el empleo destinado para la actividad industrial.

El gráfico No. 08 y su tabla No. 08 muestra la evolución de la productividad media laboral desde el año 2008 al año 2012, presentan una tasa promedio de variación de 4,3%, se observa una tendencia decreciente; pasando de 5,4% en 2009 a 3,9% en 2012.

La productividad establece el nivel de salarios, es un ingrediente esencial para la evolución de la competitividad y ésta a su vez incide en el desarrollo económico del país. El incremento de la productividad obedece a los rendimientos crecientes en la acumulación de los factores de la producción: capital físico, tecnología, capital humano e infraestructura física.

Para mejorar la productividad se debe aumentar el ahorro e inversión, mejorar la educación y entrenamiento de la fuerza laboral, incrementar inversiones en investigación y desarrollo de nuevos procesos, mejorar la calidad gerencial y la cooperación de los trabajadores, y además debe contar con instituciones del sector público y privado sólidas.

El gobierno actual a través del Código de la Producción ha creado una serie de incentivos para incrementar la productividad tales como: deducciones adicionales al cálculo del Impuesto a la Renta por gastos e inversiones en capacitación técnica, desarrollo e innovación tecnológica, etc.

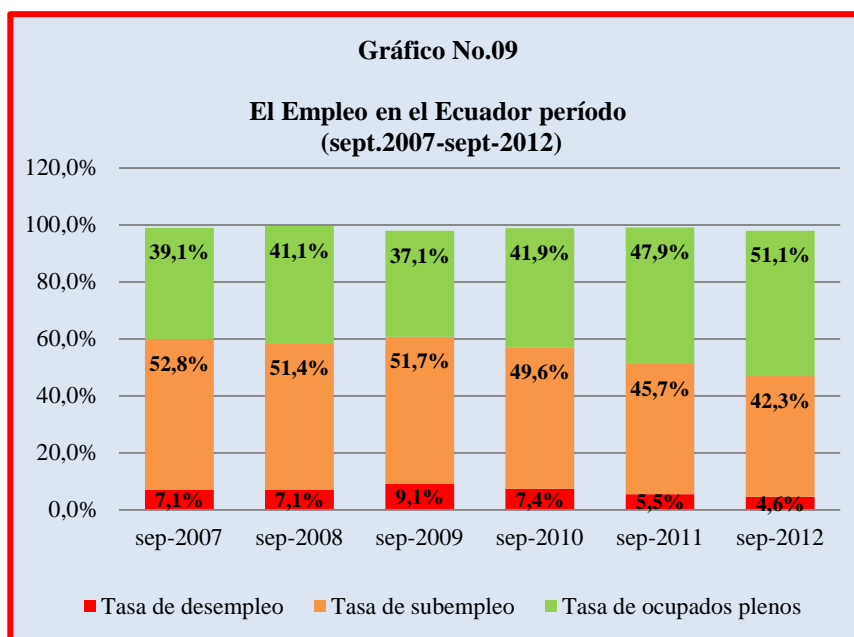
Conclusión:

La baja productividad repercute en la rentabilidad de una empresa y su crecimiento, por lo que constituye en una amenaza.

d.) Niveles de Empleo

Expresa el nivel de desocupación, subocupación y ocupación entre la población económicamente activa.

Tabla No. 09			
Niveles de Empleo del Ecuador período			
(sept. 2007- sept. 2012)			
Año	Tasa de desempleo	Tasa de subempleo	Tasa de ocupados plenos
sep-07	7,1%	52,8%	39,1%
sep-08	7,1%	51,4%	41,1%
sep-09	9,1%	51,7%	37,1%
sep-10	7,4%	49,6%	41,9%
sep-11	5,5%	45,7%	47,9%
sep-12	4,6%	42,3%	51,1%
Fuente:	Banco Central del Ecuador- Reporte trimestral de mercado laboral, septiembre 2012		
Elaboración:	Sofía Durán Ríos Jonathan Vaca Guamán		



Fuente: Banco Central del Ecuador-Reporte trimestral de mercado laboral, sep.2012.
Elaborado: Sofía Durán/Jonathan Vaca

Análisis:

Como se observa en el gráfico No. 9 en septiembre de 2012, los ocupados representaron la mayor parte de la Población Económicamente Activa con un 51.1%, registrando el nivel más alto de ocupación plena desde septiembre de 2007; la tasa de subempleo se redujo en 3.4 puntos porcentuales respecto a la de septiembre de 2011. De la misma manera, la tasa de desempleo disminuyó en 0,9 puntos porcentuales con respecto al 2011, ubicándose en un 4.6%.

Según datos del INEC a diciembre de 2012, las principales ramas de actividad en las que la población ecuatoriana se ocupa son: (27,18%) en comercio y reparación de vehículos, (12,92%) en industria manufacturera, (7,99%) transporte, almacenamiento y comunicación, (7,30%) actividades inmobiliarias, empresariales y alquiler; y, (6,86%) en construcción.

Conclusión:

El crecimiento de la población económicamente activa y de los ocupados se convierte en una oportunidad para la empresa, ya que tiene la posibilidad de tener más compradores que demanden uniformes-ropa de trabajo, calzado o equipo de seguridad industrial.

e.) Balanza de Pagos

La balanza de pagos es una cuenta que registra todas las transacciones monetarias entre un país y el resto del mundo, durante un período determinado, generalmente un año. Estas transacciones

pueden incluir pagos por las exportaciones e importaciones del país de bienes, servicios, capital financiero y transferencias financieras.

Tabla No. 10					
Balanza de Pagos del Ecuador					
período 2008-2012					
Transacciones \ Período	Millones de dólares				
	Años				
	2008	2009	2010	2011	2012
1 CUENTA CORRIENTE (A+B+C+D)	1.461,2	-90,4	-1.625,1	-241,9	-199,9
A Bienes	1.548,7	143,6	-1.504,0	-160,3	69,0
A1 Exportaciones	19.460,8	14.412,0	18.137,1	23.082,3	24.653,6
A2 Importaciones	-17.912,1	-14.268,4	-19.641,1	23.242,6	-24.584,6
B Servicios	-1.571,4	-1.281,8	-1.538,4	-1.578,7	-1.443,0
B1 Servicios prestados	1.441,6	1.336,5	1.472,2	1.587,5	1.808,3
B2 Servicios recibidos	-3.013,0	-2.618,3	-3.010,7	-3.166,2	-3.251,3
C Renta	-1.461,6	-1.384,0	-1.041,1	-1.223,4	-1.311,5
C1 Renta recibida	315,2	105,8	76,3	83,9	100,0
C2 Renta pagada	-1.776,8	-1.489,9	-1.117,3	-1.307,3	-1.411,6
D Transferencias corrientes	2.945,6	2.431,8	2.458,4	2.720,5	2.485,5
D1 Remesas de emigrantes	2.821,6	2.495,1	2.591,5	2.672,4	2.446,4
D2 Otras transferencias	285,8	223,8	313,6	310,4	315,2
D3 Transferencias enviadas	-161,8	-287,1	-446,7	-262,3	-276,1
2 CUENTA DE CAPITAL Y FINANCIERA	-343,1	-2.431,9	313,1	441,4	-150,5
A Cuenta de capital	19,9	17,7	78,8	81,7	129,5
B Cuenta financiera	-363,0	-2.449,5	234,4	359,7	-280,0
B1 Inversión directa en el país	1.005,7	318,9	163,1	639,3	586,5
B2 Inversión de cartera (neta)	213,1	-3.141,5	-731,1	41,0	134,7
B3 Otra inversión	-1.581,8	373,1	802,4	-320,6	-1.001,3
3 ERRORES Y OMISIONES	-184,2	-124,9	99,7	72,4	-163,5
BALANZA DE PAGOS GLOBAL (1+2+3)	933,9	-2.647,2	-1.212,3	272,0	-513,9
FINANCIAMIENTO	-933,9	2.647,2	1.212,3	-272,0	513,9

Fuente: Banco Central del Ecuador. Información Estadística Mensual. (marzo 2013) No. 1933 y (enero 2012) No.1919.

Elaboración: Sofía Durán Ríos/ Jonathan Vaca Guamán

Análisis:

Cuando el país exporta bienes, presta servicios, recibe remesas de emigrantes o adquiere un crédito externo, ingresa dinero; por otra parte, cuando se importa bienes, se contrata servicios o se paga deuda externa, sale dinero. Dichas transacciones se registran en la Balanza de Pagos.

La economía ecuatoriana depende, en gran medida, de las exportaciones petroleras, remesas de emigrantes, inversión extranjera y deuda externa; flujos de divisas que son los que sostienen la dolarización. Por lo que la economía nacional resulta ser muy vulnerable a cambios importantes de la economía mundial como la variación del precio del petróleo, la política arancelaria del petróleo o el envío de remesas

Por lo tanto, es importante mantener políticas de incentivo a exportaciones no petroleras en especial las no tradicionales, atraer inversión externa por medio de reglas claras y seguridad jurídica. Del mismo modo se debe procurar mejorar la prestación de servicios por parte de las empresas nacionales para mejorar la balanza de servicios y detener la salida de dinero por este concepto.

En el año 2012, la Cuenta Corriente mostró un déficit de USD 199,9 millones, determinado principalmente por el saldo negativo de la Balanza de Servicios de USD 1443,0 millones, en donde los servicios recibidos alcanzaron un valor de USD 3251,30 y los servicios prestados un valor de USD 1808,30. El saldo de la Balanza de Bienes fue positivo en USD 69,9 millones a comparación del año anterior en donde las importaciones superaron a las exportaciones en USD 160,30 millones.

La Balanza de Rentas desde el año 2008 ha mostrado una trayectoria deficitaria. En promedio, el saldo negativo ha estado cercano a USD 1284,32 millones.

Las remesas de los emigrantes durante el año 2012 alcanzan la suma USD 2446,2 millones, esto es, un 8,45% menos que el año 2011, se aprecia una disminución desde el año 2008, como resultado de las condiciones económicas que registran España y Estados Unidos regiones de donde proceden mayoritariamente.

La Inversión Extranjera Directa durante el período 2008-2012 muestra un comportamiento irregular. El más alto flujo de IED se recibió en el año 2008 (USD 1005,7 millones). La IED para el año 2011 fue de USD 639,3 millones aumentó con respecto al 2010, pero en el 2012 se registra una caída en USD 52,8 millones.

Los mayores flujos de IED, en el 2012, según datos del Banco Central, fueron en las siguientes ramas económicas: Explotación de Minas y Canteras, Industria Manufacturera, Servicios Prestados a Empresas, Comercio, Agricultura, Silvicultura, Caza y Pesca y Construcción.

Balanza Comercial

La balanza comercial es una cuenta que registra sistemáticamente las transacciones comerciales de un país; saldo del valor de las exportaciones menos las importaciones de bienes en un período determinado, generalmente se habla de un superávit; de lo contrario, de un déficit comercial.

Tabla No. 11 Balanza Comercial del Ecuador período (2008-2012) Millones de dólares											
Período	EXPORTACIONES FOB (2)			IMPORTACIONES FOB			BALANZA COMERCIAL			TASAS DE CRECIMIENTO	
	Total	Petroleras	No petroleras	Total	Petroleras	No petroleras	Total	Petrolera	No petrolera	Exportación	Importación
2008	18.818,33	11.720,59	7.097,74	17.737,30	3.357,83	14.379,47	1.081,02	8.362,76	-7.281,74	31,40	37,42
2009	13.863,06	6.964,64	6.898,42	14.096,90	2.338,31	11.758,60	-233,85	4.626,33	-4.860,18	-26,33	-20,52
2010	17.489,93	9.673,23	7.816,70	19.468,65	4.042,82	15.425,83	1.978,73	5.630,40	-7.609,13	26,16	38,11
2011	22.322,35	12.944,87	9.377,49	23.009,55	5.086,54	17.923,01	-687,19	7.858,33	-8.545,52	27,63	18,19
2012	23.847,04	13.791,93	10.055,11	24.041,54	5.441,14	18.600,40	-194,50	8.350,79	-8.545,29	6,83	4,49

Fuente:Banco Central del Ecuador. Información Estadística Mensual. (marzo 2013) No. 1933.
Elaboración: Sofía Durán Ríos/Jonathan Vaca Guamán

Análisis:

La tabla No. 11 muestra la evolución de la balanza comercial durante el período de estudio.

Desde el año 2009 hasta el 2012 la balanza comercial presenta un saldo deficitario, el cual ha ido disminuyendo en su monto, como resultado de un mejor desempeño de las exportaciones, que crecieron a mayor velocidad que las importaciones. Como se observa en el año 2010 fue de USD - 1978,73 millones y pasa al 2011 a USD- 687,19 millones, reduciéndose en un 65,27%; de la misma manera si se compara el saldo del año 2012 (USD – 194,4 millones) con respecto al del 2011 (USD- 687,19 millones) se reduce en un 71,70%.

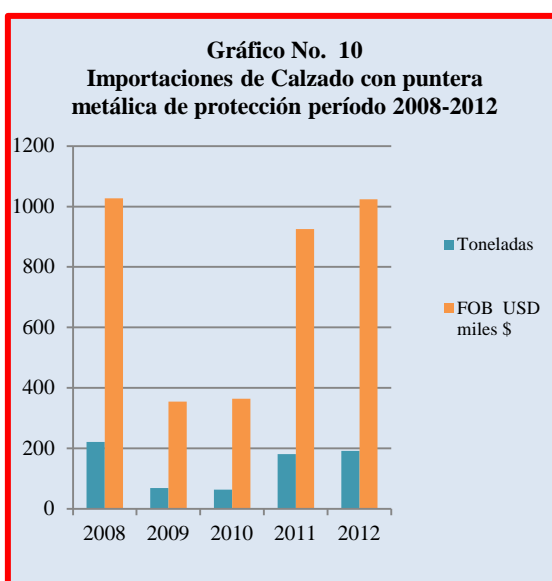
Otro factor que coadyuvó a la mejora del saldo de la balanza comercial fue la reducción de las importaciones mediante política de restricción de importaciones de bienes suntuarios.

La balanza comercial petrolera en el 2012 presenta un saldo favorable de USD 8350,79 millones, es decir, un 6,27% más que el superávit comercial obtenido en el año 2011 que fue de USD 7858,33.

El déficit de la balanza comercial no petrolera, en el 2012, presenta una variación ínfima con respecto al año 2011, se podría decir que mantuvo su mismo valor, para el año 2011 fue de USD – 8545,52 y en el año 2012 USD – 8545,29.

Tomando en cuenta la actividad que realiza FRANKIMPORT Cía. Ltda. se analiza las importaciones relacionadas con el giro del negocio:

Tabla No. 12								
Importaciones relacionadas a la actividad de FRANKIMPORT CÍA. LTDA.								
Período 2008-2012								
Subpartida:	64011000		64034000		58063100		520949	
Descripción:	Calzado con puntera metálica de protección		Los demás calzados con puntera metálica		Telas de algodón		Los demás tejidos	
Años	Toneladas	FOB USD miles \$	Toneladas	FOB USD miles \$	Toneladas	FOB USD miles \$	Toneladas	FOB USD miles \$
2008	221,16	1026,79	157,10	2389,36	12,85	61,16	15,04	86,78
2009	64,88	355,26	76,38	1578,45	20,69	103,57	33,16	173,02
2010	64,24	364,85	88,24	2064,86	29,99	138,28	19,76	106,58
2011	181,58	925,54	98,45	2002,07	23,31	143,99	32,01	196,45
2012	192,20	1023,90	190,81	3844,51	20,65	145,84	37,58	168,11
Fuente:	Banco Central del Ecuador- sector Comercio Exterior							
Elaboración:	Sofía Durán Ríos							
	Jonathan Vaca Guamán							



Fuente: Banco Central del Ecuador- Sector Comercio Exterior. **Elaborado:** Sofía Durán/Jonathan Vaca

Análisis:

En los gráficos No.10 y 11 se presenta la evolución de las importaciones de calzado de seguridad industrial desde el año 2008 al 2012, como se aprecia su tendencia es creciente a pesar de las medidas del gobierno por frenar las importaciones, esto se debe a que las características del calzado importado son superiores en tecnología, normas técnicas y garantías en comparación del calzado que se produce en el país.

En el año 2012 se registró en la subpartida 64011000 (Calzado con puntera metálica), 192.20 toneladas y un valor FOB de USD\$ 1023,90 miles, es decir 5,85% más en toneladas y un 10,63% más en valor FOB a comparación del año anterior. Asimismo, en la subpartida 64033000 (los demás calzados con puntera metálica), 190,81 toneladas y un valor FOB de USD\$3844,51 miles, es decir, un 93% aprox. de crecimiento tanto en toneladas como en miles de dólares.

Conclusión:

A pesar de las políticas de restricción de las importaciones, el calzado de seguridad industrial importado tiene una gran acogida en el mercado nacional debido a que cumple todos los requerimientos técnicos que solicita el trabajo industrial y de los cuales carece la producción nacional. Este factor constituye una oportunidad para FRANKIMPORT Cía. Ltda.

f.) Tasa de Interés

“La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube.”¹⁰

La *tasa activa* es la que reciben las instituciones financieras de los demandantes por los préstamos otorgados.

Tabla No. 13						
Tasas de Interés Activa del Ecuador						
Período (sep-2007 a enero-2013)						
Segmento	Tasa Activa Efectiva Máxima				Tasa Referencial	
	sep-07	oct-08	jun-09	ene-13	sep-07	ene-13
Productivo PYMES (igual o menor USD 200 mil)	20,11	11,83	11,83	11,83	14,17	11,20
Productivo Empresarial (USD 200 mil y menores a USD 1 millón)	Nd.	Nd.	10,21	10,21	Nd.	9,53
Consumo	24,56	16,30	18,92	16,30	17,82	15,91
Microcrédito Acum. Simple (USD3000 hasta10.000 mil)	43,85	33,30	33,30	27,50	31,41	25,20
Fuente: Banco Central del Ecuador- Información Evolución del Crédito y Tasas de Interés efectivas referenciales. Diciembre 2012.						
Elaboración: Sofía Durán Ríos/Jonathan Vaca Guamán						

¹⁰ Banco Central del Ecuador- Mercados Financieros. www.bce.fin.ec.

Análisis:

En la tabla No. 13 se presenta la evolución de la tasa de interés activa en algunos segmentos desde septiembre de 2007 a enero del 2013.

Desde septiembre de 2007 hasta octubre de 2008, el Gobierno del Ecuador implementó una política de reducción de tasas activas máximas, a partir de esta fecha las tasas de los créditos productivos PYMES (11,83%) y crédito productivo empresarial (10,21%) se han mantenido estables a excepción de los segmentos de consumo que paso de 16,30% en 2008 a 18,92% en junio de 2009 y en febrero 2010 regresa a su tasa anterior 16,30%; la de microcrédito en el 2008 y 2009 tuvo la tasa de 33,30% y en el 2010 disminuye a 27,50%.

Conclusión:

Este factor se convierte en una oportunidad para la empresa ya que se mantiene estable, pudiendo acceder a un crédito productivo con una tasa de interés aceptable con la finalidad de aumentar la inversión.

La *tasa pasiva* o de captación, es la que pagan las instituciones financieras a los depositantes por la custodia de los activos financieros.

Tabla No. 14							
Tasas de Interés Pasivas Efectivas Referenciales del Ecuador							
Período (dic-2010 a dic-2012)							
Por Instrumento	dic-10	dic-11	dic-12	Por plazo	dic-10	dic-11	dic-12
Depósitos a plazo	4,28	4,51	4,53	Plazo 30-60	3,41	3,89	3,89
Depósitos monetarios	0,85	0,91	0,60	Plazo 61-90	3,69	3,67	3,67
Operaciones de Reporto	0,32	0,26	0,24	Plazo 91-120	4,44	4,93	4,93
Depósitos de Ahorro	1,41	1,48	1,41	Plazo 121-180	5,17	5,11	5,11
Depósitos de Tarjetahabientes	0,58	0,64	0,63	Plazo 181-360	5,74	5,65	5,65
				Plazo 361 y más	6,48	5,35	5,35
Fuente: Banco Central del Ecuador- Información Evolución del Crédito y Tasas de Interés efectivas referenciales. Diciembre 2012.							
Elaboración: Sofía Durán Ríos/ Jonathan Vaca Guamán							

Análisis:

Como se observa en el cuadro No. 14, la tasa de interés pasiva muestra unas mínimas variaciones. La tasa pasiva no es muy atractiva para la empresa al momento de mantener su dinero en efectivo en alguna institución financiera.

g.) Riesgo País

“El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JPmorgan hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras. El EMBI se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice ó como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos”.¹¹

Este índice afecta la toma de decisiones por parte de los agentes económicos, quienes lo toman como referencia sobre las condiciones del mercado en el cual están considerando invertir. Si éstas satisfacen sus necesidades el agente económico llevará su capital a esa economía, lo que representaría mayores ingresos para el estado.

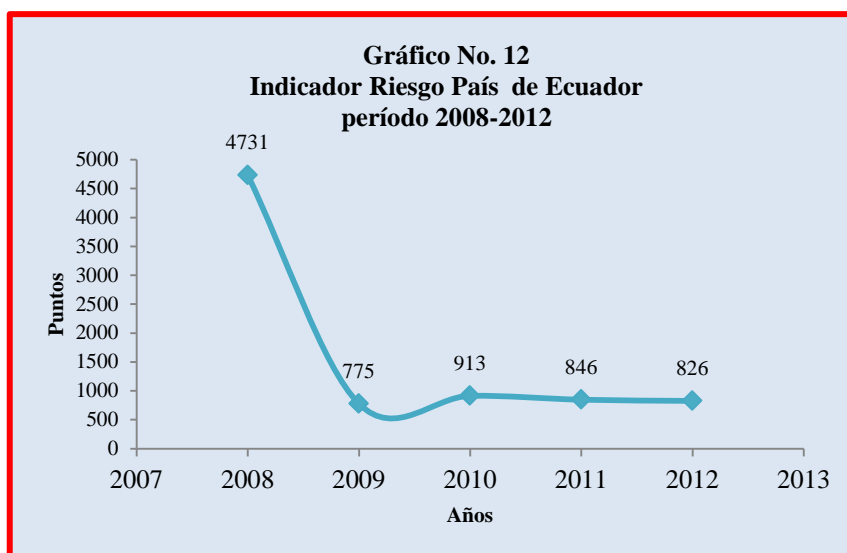
Tabla No. 15 Indicador Riesgo País de Ecuador (2008-2012)	
Años	Riesgo País (Índice EMBI-Ecuador) (puntos)
2008	4731
2009	775
2010	913
2011	846
2012	826

Nota: Datos a Dic 31.

Fuente: Cámara de Comercio de Quito-Síntesis Macroeconómica. No.36 (dic-2010),No.48 (dic-2011) y No. 60 (dic-2012)

Elaborado: Sofía Durán Ríos/Jonathan Vaca

¹¹ Banco Central del Ecuador- Mercados Financieros. www.bce.fin.ec.



Fuente: Cámara de Comercio de Quito- Síntesis Macroeconómica. No.36, 48,60.

Elaborado: Sofía Durán/Jonathan Vaca

Análisis:

En la tabla No. 15 y gráfico No. 12 se muestra la evolución del indicador riesgo país desde el año 2008 al año 2012.

El riesgo país, que es el índice que mide el grado de riesgo que tiene un país para las inversiones extranjeras, alcanza su nivel máximo en el año 2008 con más de 4000 puntos como consecuencia de los Bonos Global 2012 y 2030, posteriormente con la recompra de esas emisiones el índice empezó a caer y para el 2010 alcanzó los 913 puntos. En los subsiguientes años el indicador disminuye, y se ubica en el año 2012 en los 826 puntos, 87 puntos menos que el 2010.

COFACE, aseguradora en temas de comercio exterior, en su última evaluación de riesgo país del Ecuador menciona que éste se encuentra con una calificación C, lo cual significa que el entorno económico-político del país es muy inseguro que podría deteriorar un comportamiento de pago ya normalmente malo.

Conclusión:

Se observa una mejora del indicador lo que puede resultar atractivo para los inversionistas trayendo consigo un mayor ingreso de capitales y acceso a líneas de crédito más baratas.

2.2.1.3 Análisis de las Fuerzas Sociales

Este análisis se refiere a las características de la sociedad en la que opera la organización. El entorno social tiene grandes repercusiones en los hábitos de compra y consumo de la sociedad.

Contiene indicadores como la educación, costumbres, distribución de edades, distribución demográfica, etc.

a.) Educación:

Un factor fundamental para el progreso de un país, es la preparación de sus recursos humanos, eso hace que la educación tenga un papel cada vez más importante en la sociedad.

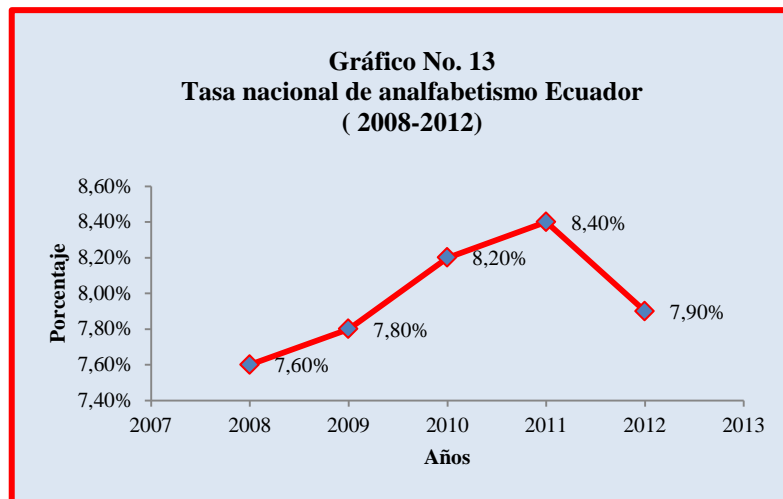
La educación es primordial, porque es un instrumento de cultura que permite al ser humano desarrollarse en el proceso de socialización.

El desarrollo de la educación es trascendente porque promueve el bienestar y reduce las desigualdades sociales, permitiendo a las personas una oportunidad para alcanzar una vida libre y digna.

1.- Tasa de Analfabetismo.- Número de personas que no saben leer y/o escribir de 15 años o más, expresado como porcentaje de la población total de la edad de referencia.

Tabla No. 16	
Tasa nacional de analfabetismo	
Ecuador	
(2008-2012)	
Años	Porcentaje
2008	7,60%
2009	7,80%
2010	8,20%
2011	8,40%
2012	7,90%

Fuente: SIISE- Indicadores de Educación
Elaboración: Sofía Durán Ríos
Jonathan Vaca Guamán



Fuente: SIISE-Indicadores de Educación.

Elaborado: Sofía Durán/Jonathan Vaca

Análisis:

“El analfabetismo es una muestra de las deficiencias, y las limitaciones estructurales históricas y actuales, del sistema social y educativo”.¹²

La tasa anual nacional de analfabetismo promedio del período de estudio (tabla No.16) bordea alrededor del 7,98%, se registra una disminución de 5,95% en el año 2012 (7,90%) con respecto al año 2011 (8,40%); indicando una mínima mejora del indicador. Esto quiere decir, que en el año 2012 el 92,10% de la población fue alfabetizada.

Según datos del INEC el Ecuador posee una tasa de analfabetismo del 5,8% para hombres y 7,7% en mujeres. Y las provincias con mayor población analfabeta son Bolívar con 13,9%, Cotopaxi con 13,6%, Chimborazo con 13,5% y Cañar con 12,2%.

En la actualidad se reconoce la trascendencia de la educación porque impacta en todos los ámbitos de la vida, en la productividad laboral, en la participación ciudadanía y en general en el mejoramiento de la calidad de vida.

La educación superior es un factor que ha adquirido cada vez mayor importancia en el contexto ecuatoriano. Las empresas ecuatorianas cada vez son más exigentes en los títulos de sus trabajadores, exigiendo para mandos medios y altos títulos de tercer y cuarto nivel.

¹² VÁSQUEZ, Lola y SALTOS, Napoleón, “Ecuador: su realidad”, edit. Fundación de Investigación y Promoción Social José Peralta, Ecuador, 2007, pág.341.

b.) Población:

La necesidad del indicador población radica en su importancia para la planificación de diferentes actividades, tanto a nivel gubernamental como de empresa privada, ya que se requiere de estas cifras para planificar las demandas y necesidades de los usuarios.

Tabla No. 17		
Población de Ecuador		
(2008-2012)		
Años	Miles de habitantes	t.a.v
2008	14473	1,8%
2009	14738	1,8%
2010	15012	1,9%
2011	15266	1,7%
2012	15521	1,7%
Fuente:	Banco Central del Ecuador. Información Estadística Mensual. (Marzo 2013). No.1933	
Elaboración:	Sofía Durán /Jonathan Vaca	

Análisis:

La población total para el año 2012 se sitúa en 15.521 miles de habitantes con una tasa de crecimiento de 1,7%. (Tabla No. 17)

Se evidencia una reducción del ritmo de crecimiento, en el 2010 la población crecía a un 1,9% mientras que en el 2012 crece a 1,7%.

Según datos del INEC, en el transcurso de las dos últimas décadas se observa una constante disminución en la población menor de 5 años, esto se debe a la tendencia decreciente del promedio de hijos que tienen las mujeres en el Ecuador. Por otro lado, la población de 40 años y más se ha incrementado debido a que son generaciones sobrevivientes con altos índices de natalidad. Esto nos da indicios de que la población del Ecuador está iniciando un proceso de envejecimiento.

Según datos del CENSO 2010, la edad promedio es de 28 años. El estado conyugal predominante en el Ecuador es de solteros con un 36,5%, seguido de casados con un 32,5% y unidos con un 20,40%. En cuanto a la Seguridad Social, 3.407.951 de personas no aporta, 1.600.529 posee IESS seguro general, 208.365 posee seguro campesino, 85.656 posee seguro voluntario...

Dentro de la población económicamente activa existen menos mujeres que hombres, representando aproximadamente el 36,81% y 63,19%, respectivamente. De los cuales el 33% son empleados u obrero privado, el 28% trabaja por cuenta propia, el 13% como jornalero o peón y el 11,20% como empleado del estado, municipio o consejo provincial.

En el censo del 2010, se evidencia una fuerte participación del segmento joven, el 63,50% de la población tienen entre 15 a 64 años de edad, los menores a 15 años representan el 30,1% de la población y los adultos mayores de 65 años y más el 6,4%.

La población en el área urbana (62,77%) es superior al del área rural (37, 23%), uno de los factores que influyen a este crecimiento es la crisis del campo por falta de tierra y oportunidades de trabajo, lo que provoca que la gente salga de sus ciudades a las principales urbes del Ecuador.

Las tres mayores urbes del Ecuador, resaltan por las diferentes actividades políticas, financieras y comerciales, que se indican a continuación:

- Guayaquil se destaca por la actividad comercial, su ventaja es que aquí se encuentra localizado el Puerto marítimo Simón Bolívar siendo el punto de entrada y salida más importante del país, movilizándolo más del 70% del comercio exterior.
- Quito, es la sede del gobierno central así como de las principales instituciones del sector público y de numerosas empresas privadas tanto nacionales como extranjeras.
- Cuenca, es la tercera ciudad más poblada del país, atrae a muchos turistas por su riqueza cultural y colonial.

El país se caracteriza por ser multiétnico y pluricultural, existe la presencia de diversas razas y un gran número de grupos indígenas, asentados en tres regiones del país, excepto la región insular.

Principales etnias¹³:

- Mestizos 65%
- Indígenas 25%
- Blancos 7%
- Afro 3%.

¹³ INEC, www.inec.gob.ec

Conclusión:

La mayor parte de la población del Ecuador es joven y está en edad de trabajar.

La mayor parte de la población se encuentra ubicada en las urbes.

c.) Salario básico Unificado

“Se entenderá por tal la suma de las remuneraciones sectoriales aplicables a partir del 1 de Enero del 2000 para los distintos sectores o actividades de trabajo, así como a las remuneraciones superiores a las sectoriales que perciban los trabajadores, más los componentes salariales incorporados a partir de la fecha de vigencia de la Ley para la Transformación Económica del Ecuador.

El Estado, a través del Consejo Nacional de Salarios (CONADES), establecerá anualmente el sueldo o salario básico unificado para los trabajadores privados. La fijación de sueldos y salarios que realice el Consejo Nacional de Salarios, así como las revisiones de los salarios o sueldo por sectores o ramas de trabajo que propongan las Comisiones Sectoriales, se referirán exclusivamente a los sueldos o salarios de los trabajadores sujetos al Código del Trabajo del sector privado.”¹⁴

Tabla No. 18 Salario Básico Unificado Ecuador (2008-2012)	
Años	Dólares USD\$
2008	200,00
2009	218,00
2010	240,00
2011	264,00
2012	292,00
Fuente: SIISE-Indicadores macroeconómicos	
Elaborado: Sofía Durán/Jonathan Vaca	

Análisis:

La tabla No. 18 muestra la evolución del salario básico unificado en el Ecuador durante el período 2008 al 2012.

¹⁴ SIISE, www.siise.gob.ec

Para el año 2012 el salario básico unificado fue de USD\$ 292,00 se incrementó en 10,60% con relación al año 2011, para fijar ese valor el gobierno tomo en cuenta la inflación y productividad proyectada.

Desde el punto de vista social el salario básico unificado no logra cubrir la canasta básica familiar, por ejemplo si tomamos los datos del año 2012, el salario básico solo logra cubrir el 49,02% de la canasta familiar básica que se ubica en USD\$595,7.

Desde el punto de vista de los empresarios este indicador permite a la empresa planificar la oferta de los productos y los precios, así como fijar los sueldos de sus trabajadores. El salario básico es un indicador que incide fuertemente en los gastos de la empresa.

d.) Cultura:

En toda empresa existen varias situaciones de riesgo que pueden afectar la integridad física del trabajador y causar lamentables consecuencias, por lo que es una obligación del empleador, velar por la seguridad de sus trabajadores en todas sus áreas.

Para proteger a sus trabajadores es necesario dotarlos de equipos de protección personal a fin de evitar accidentes y enfermedades ocupacionales.

El Ministerio de Relaciones Laborales es el encargado de concienciar y promover la generación de cultura de prevención dependiendo de los diferentes niveles de riesgo, con el fin de contribuir a la mejora de las condiciones de vida de los trabajadores.

Conclusión:

Las auditorías al lugar de trabajo en relación a riesgos de trabajo que realiza el Ministerio de Relaciones Laborales obliga a los empresarios a dotar de equipos de protección personal a sus trabajadores, lo que incentiva la demanda de los mismos. Para la empresa constituye una oportunidad.

2.2.1.4 Análisis de las Fuerzas Tecnológicas:

La tecnología se ha desarrollado exponencialmente en los últimos años de tal modo que ha cambiado la manera de trabajar y pensar de los seres humanos, las tecnologías emergentes que se

están desarrollando con más intensidad son la nanotecnología, la biotecnología, la tecnología de la informática y comunicaciones.

El componente tecnológico puede afectar considerablemente a una organización en los procesos de producción de bienes y servicios, así como en su parte comercial y administrativa.

Las nuevas tecnologías crean oportunidades y mercados nuevos. Este factor está relacionado con la mejora continua de calidad y es fuente de ventaja competitiva.

Para la empresa FRANKIMPORT Cía. Ltda. , la tecnología de la informática y comunicación le han permitido comunicarse de manera rápida, fácil y oportuna con sus proveedores nacionales y extranjeros, con sus talleres, con sus clientes e internamente con sus empleados.

Adicional, cabe señalar que los productos que importa como son el calzado, telas y en pequeña medida guantes de seguridad vienen de empresas extranjeras que están constantemente implementando tecnologías innovadoras en confort y protección.

Conclusión:

La facilidad de acceso a la tecnología descrita se convierte en una oportunidad para FRANKIMPORT Cía. Ltda. para el desarrollo de su actividad comercial y administrativa.

2.2.2 Análisis del Microentorno

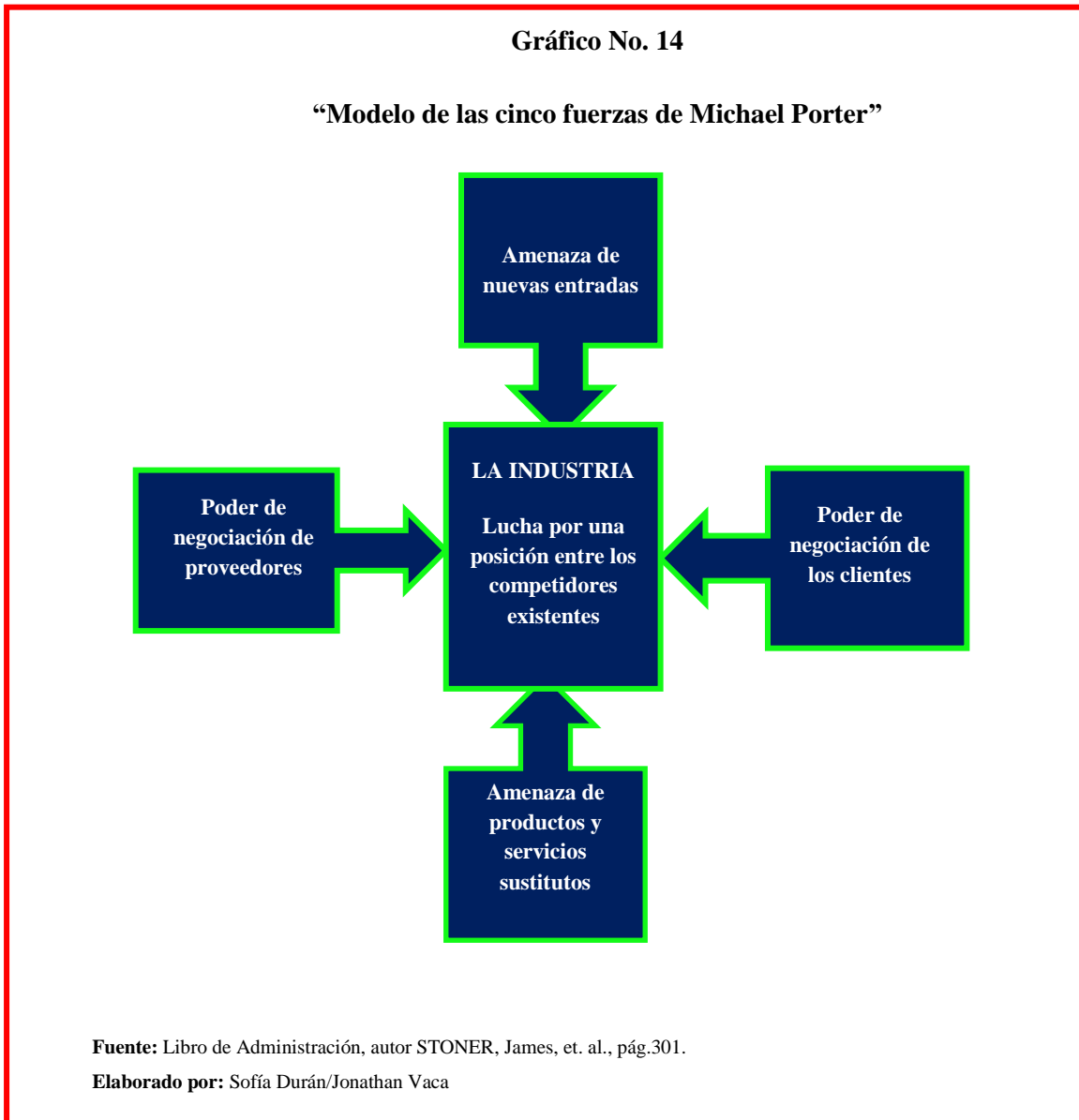
El Microentorno se refiere a todas las fuerzas que influyen de manera más cercana y directa a la empresa. El análisis y control adecuado de estas fuerzas coadyuvará al logro del éxito o fracaso de la empresa en el desenvolvimiento del mercado.

Para el desarrollo de este punto se utilizó el “*Modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter*” (Porter 1993), ésta herramienta de gestión permite realizar un análisis externo de la organización, a través del análisis de la industria o sector al que pertenece.

El gráfico No.14 ilustra el modelo de análisis de la competencia de las cinco fuerzas de Porter, muchas industrias lo usan como un instrumento para elaborar estrategias. La intensidad de la competencia entre empresas varía mucho de una industria a otra. Según Porter, se puede decir que la naturaleza de la competencia de una industria está compuesta por cinco fuerzas:

1. El poder de negociación de los proveedores.
2. La poder de negociación de los clientes.
3. La entrada potencial de competidores nuevos.
4. El desarrollo potencial de productos sustitutos.

5. La rivalidad entre empresas que compiten



2.2.2.1 Poder de Negociación de los Proveedores

Los proveedores son los que proporcionan los recursos necesarios a la organización para que pueda vender su producto y servicio. Por lo tanto, es importante mantener una relación estrecha con los proveedores para evitar problemas como la escasez de insumos y retrasos, y por esto provocar la pérdida de ventas y crear insatisfacción en el cliente.

El poder de negociación de los proveedores depende de:

- Cantidad de proveedores en el mercado.
- Importancia en la cadena de valor.

- Del volumen de compra.
- La cantidad de materia prima sustituta que exista y,
- El costo que implica cambiar de materias primas, etc.

El objetivo de analizar el poder de negociación de los proveedores, busca implantar y diseñar estrategias para mejorar los acuerdos con los proveedores o tener un mayor control sobre ellos.

Como la empresa en estudio provee tres grandes líneas de productos: uniformes-ropa de trabajo, calzado de seguridad y equipos de protección; se especificará los principales proveedores y sus características de negociación.

Uniformes-Ropa de Trabajo:

Ésta línea de productos se caracteriza por una serie de proveedores de materia prima y proveedores de servicios como lavandería, de bordado, de estampado y confección. Además de insumos como las etiquetas.

Los proveedores existentes pueden abastecer con la calidad necesaria para cada pedido.

Aquí cabe destacar la existencia de dos categorías de proveedores: aquellos que tienen gran poder y aquellos que no producen mayor impacto, por ejemplo para el caso de FRANKIMPORT Cía. Ltda. uno de sus proveedores de gran poder son las empresas que le venden tela, ya que este material está vinculado a las decisiones del cliente a través de las funciones de diseño y comercialización; y los de menor impacto por ejemplo los servicios de bordado ya que la excesiva existencia de estos los vuelve más flexibles en cuanto a la negociación.

Otro aspecto a mencionar referente a la materia prima “telas”, es que en pocas ocasiones el tipo de tela solicitado no se encuentra disponible en stock y demora mucho tiempo en producirse, esto ocasiona retrasos en la producción o pérdida de clientes; claro está que si se cuenta con la fidelidad del cliente se logra reemplazarla o prorrogar el plazo de entrega del pedido.

Los principales proveedores de FRANKIMPORT Cía. Ltda. son:

Telas:

- ◆ Vicunha S.A.
- ◆ FabricatoTejicondor S.A.
- ◆ Distritex S.A.
- ◆ Depósito de Telas Nacionales
- ◆ Texpac
- ◆ Miyontex Cía. Ltda.

- ◆ Sintofil C.A.
- ◆ Idtex
- ◆ Pizantex
- ◆ Francelana
- ◆ Coltejer
- ◆ Springfield

Hilos:

- ◆ Hilos Cadena.
- ◆ Hilos Pinto.
- ◆ Otros.

Insumos textiles: como cremalleras, botones, etc.

- ◆ ABC Cierres
- ◆ Cierres Puente
- ◆ La Casa del Cierre
- ◆ Electroafines
- ◆ Otros.

Servicios de bordado y estampado:

Cuenta con algunos proveedores a nivel local.

Servicios de confección:

Cuenta con diversos talleres de confección ubicados en la provincia de Pichincha, Tungurahua e Imbabura. Algunos proveedores de confección presentan inconvenientes en cuanto a la entrega puntual de los pedidos y la calidad.

La empresa gracias a su trayectoria y seriedad dentro de la confección de ropa de trabajo-uniformes, es vista por los proveedores como una organización para generar buenos negocios. Además la frecuencia y el volumen de compra le ha permitido trabajar con crédito.

Calzado de Seguridad:

En el mercado existen varios proveedores de calzado de seguridad de procedencia nacional y extranjera con diferentes modelos, marcas, calidades y precios.

La empresa cuenta con cuatro representaciones internacionales de empresas extranjeras de marca norteamericana Wolverine, Keen, Matterhorny Viking; y una italiana Cofra, que se constituyen en los principales proveedores. Sin embargo, existen otros proveedores menores a los cuales se les compra esporádicamente, si las especificaciones técnicas y presupuesto de los clientes lo requieren.

Los proveedores extranjeros cuya representación tiene FRANKIMPORT Cía. Ltda. imponen sus condiciones en lo que respecta a plazos de entrega.

En cuanto a los proveedores nacionales estos poseen stock o se puede negociar el tiempo de entrega de acuerdo al requerimiento.

Los principales proveedores de calzado de la empresa FRANKIMPORT Cía. Ltda. son:

Marcas Importadas:

- ◆ Wolverine.
- ◆ Keen.
- ◆ Matterhorn.
- ◆ Viking.
- ◆ Cofra.

Marca nacional:

- ◆ Calzado Bufalo.
- ◆ Calzado Zepol.
- ◆ Calzado Milboots.
- ◆ Entre otros.

Marcas extranjeras adquiridas dentro del país:

- ◆ CalzadoBata.
- ◆ Calzado Westland
- ◆ Calzado Abracol.
- ◆ Entre otros.

Equipos de seguridad:

De igual forma existen diversos proveedores de diferentes marcas y precios, pero algunos productos no cuentan con las mismas especificaciones técnicas y normas que solicita el cliente; provocando que el poder de negociación de algunos proveedores sea alto.

Los principales proveedores de equipos de seguridad de FRANKIMPORT Cía. Ltda. son:

- ◆ Tonicomsa
- ◆ Distriseg
- ◆ Prosein
- ◆ Pige
- ◆ Tegipp
- ◆ Rocaimport
- ◆ 2L
- ◆ Vepamil
- ◆ AMC Ecuador
- ◆ Entre otros.

De acuerdo al volumen de compra otorgan descuentos y en función de la frecuencia de compra y puntualidad en el pago conceden diferente plazo de crédito.

Para la empresa éste ítem se convierte en un complemento de los dos anteriores, ya que no siempre se adquiere en gran volumen.

Conclusión:

- Existencia de varios proveedores. (oportunidad)
- La empresa es considerada como una buena organización para realizar negocios por parte del proveedor. (oportunidad)
- La empresa tiene facilidad de conseguir crédito por su trayectoria. (oportunidad)
- El poder de negociación de los proveedores se encuentra influenciado por la importancia en la cadena de valor y por la existencia de productos sustitutos.

2.2.2.2 Poder de Negociación de los Clientes

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de muy alto costo para el cliente, porque permite que pueda haber sustituciones por igual o menor costo. Mientras mayor sea la organización e información de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, calidad y servicios, por consiguiente la empresa tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si las organizaciones de los compradores deciden integrarse hacia atrás.

FRANKIMPORT CÍA. LTDA. a lo largo de su existencia empresarial ha dotado de sus productos a un sin número de empresas tanto privadas como públicas, a continuación se detalla las principales:

- ◆ Empresas Petroleras

- ◆ Empresas Mineras
- ◆ Empresas Constructoras
- ◆ Empresas de Manufactura y Servicios Privadas
- ◆ Empresas Públicas de Servicios
- ◆ Compradores independientes

Tabla No.19 Principales Clientes de FRANKIMPORT Cía. Ltda. A Diciembre 2012	
1.- Empresas Petroleras	
Nombre	Producto
EP Petroecuador	Calzado de Seguridad
Azul	Ropa de trabajo y calzado de seguridad
Conduto Ecuador	Ropa de trabajo
Consortio Petrosud-Petroriva	Ropa de trabajo y calzado de seguridad
Operaciones Río Napo	Ropa de trabajo y calzado de seguridad
Petrex S.A.	Ropa de trabajo y calzado de seguridad
Santos CMI	Ropa de trabajo y calzado de seguridad
Servicios Petrolero Galeth	Ropa de trabajo
Tecpetrol	Ropa de trabajo, calzado de seguridad y equipo de seguridad
2.- Empresas Mineras	
Aurelian Kinross	Ropa de trabajo, calzado de seguridad y equipo de seguridad
EcometalsLimited Ecuador	Ropa de trabajo
Guadalupe MiningCorporation	Ropa de trabajo
San Luis Minerals	Ropa de trabajo
3.- Empresas Constructoras	
Caminosca	Ropa de trabajo, calzado de seguridad y equipo de seguridad
Constructora Hidrobo Estrada	Ropa de trabajo
Erazo Constructores	Ropa de trabajo
Obraciv	Calzado de Seguridad
4.- Empresas de Manufactura y Servicios Privadas	
Azucarera Valdez	Ropa de trabajo
Danec	Ropa de trabajo
Farmaenlace	Ropa de trabajo
Fundireciclar	Ropa de trabajo
General Motors	Calzado de Seguridad
Ideal Alambrec	Ropa de trabajo
Imetel	Ropa de trabajo
Oleaginosas del Puerto.	Ropa de trabajo y calzado de seguridad
OMNIBUS BB Transportes S.A.	Calzado de Seguridad
Telefónica Movistar	Ropa de trabajo y calzado de seguridad

5.- Empresas Públicas de Servicios	
Corporación Eléctrica del Ecuador- Unidad de Negocio Termoesmeraldas	Ropa de trabajo y calzado de seguridad
Corporación Nacional de Electricidad-Regional Santo Domingo	Calzado de Seguridad
Empresa Metropolitana de Aseo - EMASEO	Ropa de trabajo, calzado de seguridad y equipo de seguridad
Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento de Quito	Calzado de Seguridad
EMSEGURIDAD-Q	Ropa de trabajo, calzado de seguridad y equipo de seguridad
Hospital Vaca Ortiz	Ropa de trabajo-Uniformes
Municipio de Quito	Ropa de trabajo, calzado de seguridad y equipo de seguridad
Universidad Central del Ecuador	Ropa de trabajo, calzado de seguridad y equipo de seguridad
6.- Compradores Independientes	
Trabajadores de empresas tanto privadas como públicas que al probar la calidad y durabilidad de los productos deciden comprar nuevamente en repetidas ocasiones.	
Fuente:	Empresa FRANKIMPORT Cía. Ltda.
Elaboración:	Sofía Durán Ríos Jonathan Vaca Guamán

Los clientes que generan mayores ingresos para la empresa son las Petroleras, Constructoras y empresas Estatales.

Las empresas que se postulan como clientes potenciales son las empresas Mineras e Hidroeléctricas.

La empresa ha logrado crear fidelización en varios clientes, ya que posee ropa de trabajo diferenciada con marca propia, está se caracteriza por ser de calidad, durable, cómoda y ajustarse a las necesidades de cada cliente. A parte de estas características la empresa ofrece garantías técnicas sobre todos sus prendas.

En cuanto al calzado que importa es de marcas reconocidas a nivel internacional, la principal marca que impulsa es la marca WOLVERINE para todos los sectores y las marcas MATTERHORN y VIKING exclusivas para sector minero. Este calzado contiene tecnologías revolucionarias para brindar un alto confort, protección y durabilidad.

El precio que maneja es relativamente alto en cuanto al calzado de seguridad importado, pero es debido a la calidad e innovación en el diseño que no se puede comparar con calzado de procedencia nacional, colombiano, chileno y brasilero.

Cabe mencionar que la empresa con el fin de satisfacer a todos los clientes también comercializa calzado nacional como la marca Buffalo y calzado extranjero como la marca Batta y Westland; ya que no todos los compradores manejan el mismo presupuesto.

Como se mencionó anteriormente los equipos de seguridad son un complemento a su oferta de ropa y calzado, debido a que la empresa no maneja precios competitivos. Esto se debe a que ésta no tiene ninguna marca exclusiva y compra a distribuidores autorizados de marcas posicionadas en el mercado como 3M, MSA, Arseg, los cuales en muchas ocasiones son competencia en licitaciones.

Dentro de los clientes se puede observar dos tipos:

- Los compradores grandes, aquellos que están más informados y organizados; y, el volumen de compra es mayor, por ende poseen mayor poder de negociación en cuanto a precios, forma de pago y tiempo de entrega.
- Los compradores pequeños, aquellos que no poseen mucha información y el volumen de compra es menor, por lo tanto su poder de negociación es bajo.

Conclusión:

- Los compradores grandes están más informados y el volumen de compra es mayor, estos pueden ejercer mayor poder de negociación a diferencia de las pequeñas empresas.(Amenaza)
- Los compradores pueden adquirir varios productos en distintas proveedoras de seguridad a la vez. (amenaza)
- Los compradores poseen facilidades al cambiar de empresa proveedora.(amenaza)
- La calidad, la durabilidad y el cumplimiento de especificaciones técnicas a la hora de elegir el producto es un factor importante. (oportunidad)
- La empresa posee ventajas diferenciales porque posee la representación de algunas marcas de calzado de seguridad. Además su marca de ropa es muy conocida por la calidad y durabilidad. (oportunidad)
- La empresa posee una considerable cantidad de clientes fieles.(oportunidad)
- Los clientes no pueden integrarse hacia atrás. (oportunidad)

2.2.2.3 Competidores Potenciales

Siempre que exista la posibilidad de que empresas nuevas ingresen con facilidad a una industria en particular, la intensidad de la competencia entre empresas aumentará. Sin embargo, entre las barreras de ingreso están la necesidad de lograr economías de escala con rapidez, la necesidad de obtener conocimiento especializado y tecnología, la falta de experiencia, la lealtad del cliente, la clara preferencia de marca, un gran capital, entre otras.

El mercado en el que se desenvuelve la empresa FRANKIMPORT Cía. Ltda. es muy atractivo por su rentabilidad, por consiguiente la amenaza de entrada de los competidores es considerable.

Para evitar la vulnerabilidad del sector existen algunas barreras de entrada:

El posicionamiento de la marca.

Los nombres y marcas influyen lo que hace que las nuevas marcas no tengan un éxito rápido. Los clientes prefieren comprar marcas conocidas.

La empresa FRANKIMPORT Cía. Ltda. maneja su propia marca de ropa la cual se denomina “FRANK”, ésta ha logrado posicionarse dentro del sector petrolero gracias a la calidad de la materia prima utilizada y confección.

Con respecto al calzado es representante de prestigiosas marcas que se encuentran posicionadas a nivel internacional (Anexo 1), las marcas son: Wolverine, Keen, Viking, Matterhorn y Cofra.

La principal marca de calzado que promociona es “WOLVERINE” la cual posee una variedad de calzado para todo tipo de industria.

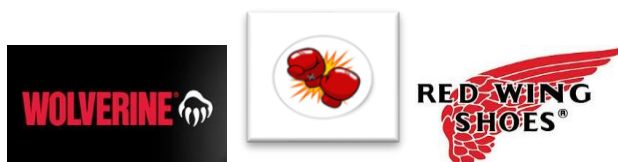
Tabla No. 20

Marcas de Ropa y Calzado de Seguridad empresa FRANKIMPORT Cía. Ltda.

A Diciembre 2012

<p>Marca de Ropa</p>	
<p>Marca de Calzado</p>	    
<p>Fuente: Empresa FRANKIMPORT Cía. Ltda. Elaboración: Sofía Durán Ríos/Jonathan Vaca Guamán</p>	

Gracias a la habilidad gerencial “WOLVERINE”, marca que fue introducida en el año 2006 ha logrado competir con la marca “REDWING”, dicha marca era la única con sus características y tecnología en el sector petrolero.



En el año 2012 otra empresa competidora (Proaño Representaciones) introduce al país calzado de seguridad marca “TIMBERLAND”, una marca muy reconocida en el país por su ropa, accesorios y calzado para Hiking (excursionismo). Se considera una potencial competidora.



Representación exclusiva de la marca en el país

FRANKIMPORT Cía. Ltda. es el único representante de la marca Wolverine, así como de sus otras marcas Keen, Viking, Mattherhorn y Cofra.

La lealtad a la marca.

Según conversación mantenida con el gerente general de FRANKIMPORT Cía. Ltda., éste indica que la empresa tiene varios clientes leales que siempre consideran a la empresa como una opción válida en el momento de elegir el sitio de compra, y por ende constantemente acuden a la organización a realizar sus requerimientos.

La experiencia en el mercado.

Los 39 años de experiencia que tiene la empresa en el mercado le han permitido adquirir una serie de conocimientos especializados sobre el sector. Los clientes confían en las empresas que tienen mayor experiencia.

Conclusión:

Barreras de entrada:

- Posicionamiento de la marca. (oportunidad)
- FRANKIMPORT tiene clientes leales a su marca de ropa y calzado. (oportunidad)
- FRANKIMPORT tiene 39 años de experiencia en el mercado.(oportunidad)
- FRAKIMPORT tiene representación exclusiva marcas de calzado en el país.(oportunidad)

2.2.2.4 Productos Sustitutos

En muchas industrias las empresas compiten ferozmente con los fabricantes de productos sustitutos de otras industrias.

La amenaza competitiva de los productos sustitutos se incrementa conforme se acercan a la capacidad de llenar las necesidades del usuario.

Los productos sustitutos ponen un límite al precio que se puede cobrar por un producto limitando la rentabilidad de un mercado.

Los productos sustitutos del calzado que oferta FRANKIMPORT serían el calzado nacional, el de procedencia chilena, colombiano y brasilero.

Dentro de la ropa de trabajo, los sustitutos serían la producción de Pelileo que es más económica pero no se iguala a la calidad de la empresa.

Conclusión:

- La amenaza de productos sustitutos lo constituye la oferta de los competidores. (amenaza)
- FRANKIMPORT Cía. Ltda. posee un sin número de alternativas y variedades en sus productos, lo que le ayuda a competir. (oportunidad)

2.2.2.5 Rivalidad entre Competidores

El grado de rivalidad de las empresas en el sector de la ropa de trabajo, calzado industrial y equipos de seguridad aumenta a medida que nuevas empresas incursionan en este sector, motivadas por el crecimiento de la industria y el nivel de rentabilidad que generan, las mismas que han logrado captar una parte del mercado.

Los competidores en ropa de trabajo son muchísimos, cada uno posee estrategias y mecanismos enfocados a captar una mayor parte del mercado, razón por la cual FRANKIMPORT Cía. Ltda. ha mantenido una mejora constante en el diseño, en la materia prima utilizada y acabados de confección, con el fin de mantener e incrementar la demanda.

Los principales competidores son:

- ◆ Salvimpex
- ◆ Royaltex
- ◆ Domador
- ◆ 2L
- ◆ El Uniforme
- ◆ Comisariato del Jean
- ◆ Entre otras.

En el calzado de seguridad se identifica a dos competidores que manejan marcas norteamericanas internacionales que compiten al nivel de la marca Wolverine.

- ◆ Bolívar International Supply Bis S.A. (marca Redwing)
- ◆ Proaño Representaciones (marca Timberland)

Aparte de aquellos existe algunos competidores respecto al precio, como los productores nacionales y distribuidores de marcas colombianas, chilenas, etc.; éstos poseen un menor precio pero la comodidad y tecnología no se iguala a las marcas anteriormente mencionadas.

Entre los principales están:

Productores Nacionales:

- ◆ Calzado Marcia (marca Buffalo)
- ◆ Calzado Zepol (marca Zepol)
- ◆ Calzado Gamos (marca Gamos)
- ◆ Calzado Hidalgo-Higuera (marca Higuera)

Distribuidores de calzado extranjero:

- ◆ Tonicomsa S.A. (marca chilena Bata)
- ◆ AMC Ecuador (marca chilena Bata)
- ◆ Creaciones Juventus Cía. Ltda. (marca colombiana Westland)
- ◆ Prosein Cía. Ltda. (marca colombiana Grulla)
- ◆ Impromex Cía. Ltda. (marca brasilera Marluvas)
- ◆ Abracol (marca colombiana Abracol)
- ◆ Inecpro (marca colombiana Rainfair)
- ◆ 2L (marca brasilera Arteflex)

Referente a equipos de seguridad industrial, se nombra a algunas empresas distribuidoras del país:

- ◆ Vepamil
- ◆ Prosein Cía. Ltda.
- ◆ AMC Ecuador Cía. Ltda.
- ◆ Proaño Representaciones.
- ◆ Tonicomsa
- ◆ Rocaimport Cía. Ltda.
- ◆ Distriseg
- ◆ Quifatex
- ◆ Entre otros.

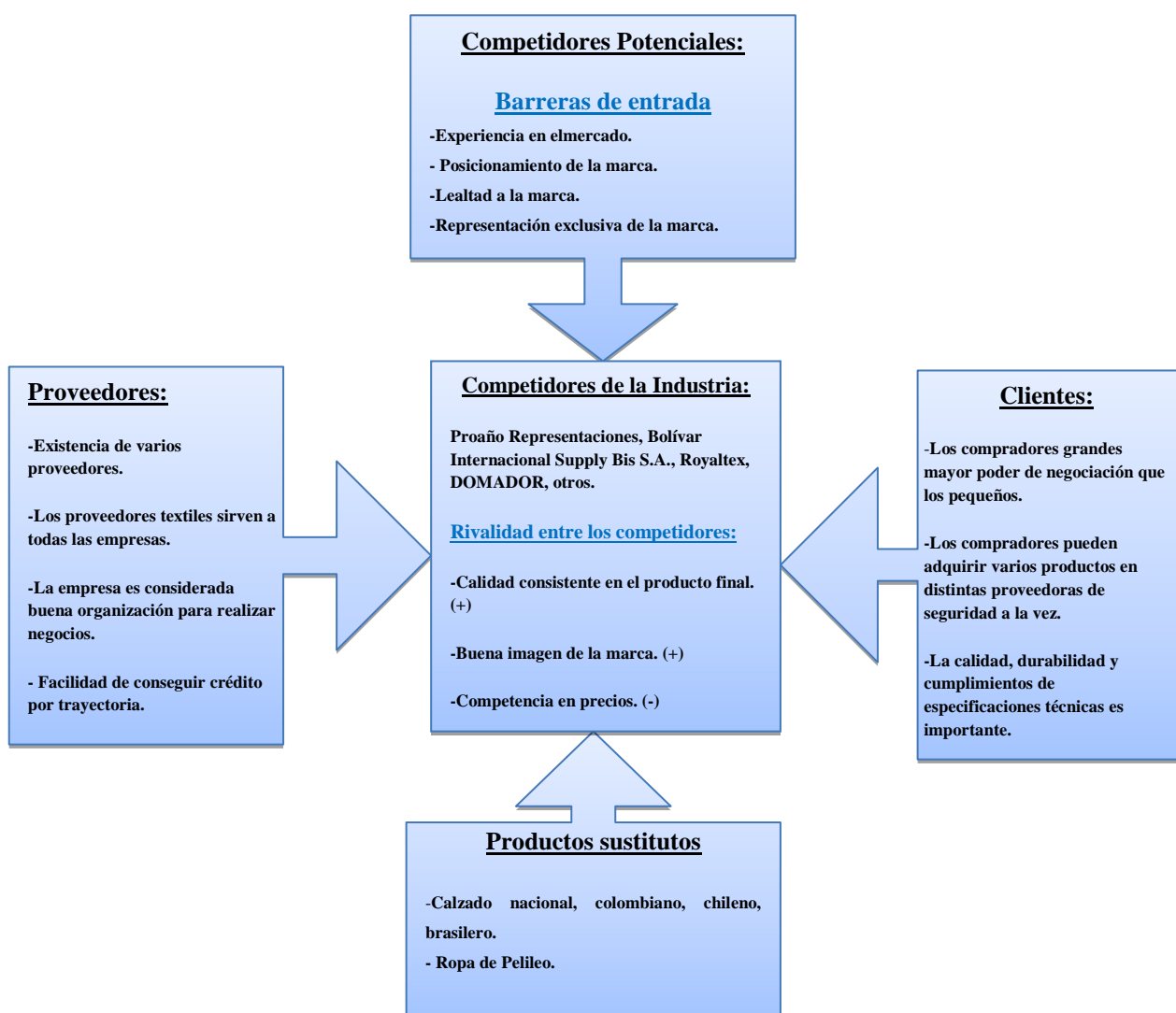
El posicionamiento y la estabilidad lograda por las empresas es vigilado constantemente por las mismas, las cuales buscan desarrollar estrategias para enfrentar a los nuevos y actuales competidores que amenacen su dominio dentro del mercado.

Conclusión:

- La calidad y uniformidad en la ropa de trabajo se convierte en una oportunidad para la empresa.
- La buena imagen de las marcas que maneja la empresa se constituye en una oportunidad.
- La competencia en precios es una amenaza para la empresa.
- La competencia posee equipo de ventas especializado a nivel nacional. (amenaza).
- Los productos sustitutos se convierten en una amenaza para la empresa

Gráfico No.15

“Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter” caso empresa FRANKIMPORT Cía. Ltda.



Fuente: Análisis Cinco Fuerzas de Porter FRANKIMPORT Cía. Ltda.

Elaborado: Sofía Durán/ Jonathan Vaca

2.3 ANÁLISIS INTERNO

El Análisis Interno permite identificar las fortalezas para impulsarlas y las debilidades para eliminarlas o corregirlas.

Las fortalezas (factores positivos) son fuerzas impulsoras que contribuyen positivamente a la gestión de la empresa, y las debilidades (factores negativos) son fuerzas obstaculizantes o problemas que impiden el adecuado desempeño.

2.3.1 Análisis de Marketing:

Para éste análisis se tomó en consideración aspectos del ambiente interno de la organización como lo son: producto, precio y plaza, dentro de ésta, canal de distribución y promoción. También éste análisis está relacionado con las técnicas de venta que emplea la empresa para hacer llegar el producto al cliente.

Producto.-

Los productos que ofrece FRANKIMPORT Cía. Ltda, son ropa de trabajo, calzado industrial y equipos de seguridad industrial, posee varios modelos y de diferente calidad para todos las necesidades de sus clientes.

Todos los productos que ofrece FRANKIMPORT Cía. Ltda. tienen garantía técnica y cumplen especificaciones técnicas de protección. Además posee marca propia para la ropa de trabajo y representaciones de marcas norteamericanas en cuanto al calzado.

A continuación en la tabla No. 21 se puede visualizar los principales productos:

Tabla No. 21

Productos ofertados por FRANKIMPORT Cía. Ltda.

Ropa de trabajo

Nombre del producto	Marca	Descripción	Imagen
Pantalón		<p>Tela:Índigo 100 % algodón, o gabardina 100% algodón/ poli algodón.</p> <p>Modelo: Clásico.</p> <p>Lavado: Prelavado, Stone.</p>	
Camisa		<p>Tela: Índigo 100 % algodón; gabardina 100% algodón/ poli algodón; oxford.</p> <p>Modelo: Clásico.</p> <p>Lavado: Prelavado, Stone.</p>	
Overol		<p>Tela: Índigo 100 % algodón; gabardina 100% algodón/ poli algodón; nomex IIIA</p> <p>Modelo: Clásico.</p> <p>Lavado: Prelavado, Stone.</p>	
Mandil Terno Quirúrgico		<p>Tela: Gabardina 100% algodón.</p> <p>Modelo: Clásico.</p>	
Chompa		<p>Tela: Índigo/Nylon/Poliéster</p> <p>Modelo: Clásico/Chaleco/3/4/ Piloto/Náutica.</p> <p>Forro: Sin forro/ Franela/ Polar</p> <p>Acolchado con plumón</p>	

Camiseta



Tela: Piquet/Jersey
Modelo: Polo/Cuello redondo; manga corta o larga.



Chaleco



Tela: Poliéster/Gabardina/Nylon/ Polar.
Modelo: Vial/Tipo safari/Tipo Periodista/Acolchado/Polar.



Calzado de Seguridad Industrial

Botas



Uso: Construcción, Manufactura, Empresas Eléctricas, Petroleras.
Material: Cuero plena flor resistente al agua, puntera de acero/puntera composite, forro antitranspirante, suela de caucho/suela poliuretano/TPU bidensidad resistente a los aceites, agua, antideslizante, químicos, abrasión.
ASTM F2413-11 I/75 C/75 EH



Botines



Uso: Construcción, Manufactura, Empresas Eléctricas, Petroleras.
Material: Cuero plena flor resistente al agua, puntera de acero/puntera composite/sin puntera de acero, forro antitranspirante, suela de caucho/suela



	<p>poliuretano/TPU</p> <p>bidensidad resistente a los aceites, agua, antideslizante, químicos, abrasión.</p> <p>ASTM F2413-11 I/75 C/75 EH</p>
<p>Botines</p>	<p></p> <p>Uso: Construcción, Manufactura, Empresas Eléctricas.</p> <p>Material: Cuero nobuck resistente al agua, puntera de acero/sin puntera de acero, forro antitranspirante, suela de caucho bidensidad resistente a los aceites, agua, antideslizante, químicos.</p> <p>ASTM F2413-11 I/75 C/75 EH</p> <p></p>
<p>Botines</p>	<p></p> <p>Uso: Construcción, Petroleras, Manufactura, Empresas Eléctricas.</p> <p>Material: Cuero plena flor resistente al agua, puntera composite, plantilla de kevlar, forro antitranspirante, suela de caucho bidensidad resistente a los aceites, agua, antideslizante.</p> <p>ASTM F2413-11 I/75 C/75 EH PR</p> <p></p>
<p>Botas</p>	<p></p> <p>Uso: Minería</p> <p>Material: 100% caucho natural resistente a aceites,</p> <p></p>

Botines

agua, químicos; puntera de acero; plantilla de aceroantiperforación; protección metatarso de acero; forro antitranspirante, planta de caucho resistente a los aceites, agua, químicos.Dieléctrica.

ASTM F2413-11 I/75 C/75
MT 75 EH PR

Uso: Minería

Material: Cuero plena flor resistente a la abrasión y agua, puntera de acero, plantilla de acero/plantilla de kevlarantiperforación, protección metatarso de acero/protección de D3O, forroantitranspirante, planta de caucho resistente a los aceites, agua y químicos. Dieléctrica.

ASTM F2413-11 I/75 C/75
MT75 EH PR



Artículos de Seguridad Industrial

Protección respiratoria

3M,Arseg, Kimberly Clark. Mascarillas en tela o desechables para polvo. Mascarillas de silicona con filtros para polvo, químicos, etc.



Protección visual

Uvex,3M, Arseg,Libu s Gafas de policarbonato claras u oscuras protección contra impacto. Careta para soldadura y



		esmerilar.	
Protección cabeza	MSA,3M, Arseg	Cascos de seguridad con visera o tipo safari, con ajuste ratchet o correa. Gorras. Barbiquejos.	
Protección Auditiva	3M,Arseg, MSA.	Tapones auditivos y orejeras de diferentes niveles de reducción de decibeles.	
Protección manos y espalda	Kimberly, Ringers, marcas nacionales.	Guantes de cuero, de nitrilo, etc. Cinturones antilumbago. Mangas de cuero para soldadura.	 
Protección alturas	Arseg.	Arneses, líneas de vida, eslingas.	

Precio.-

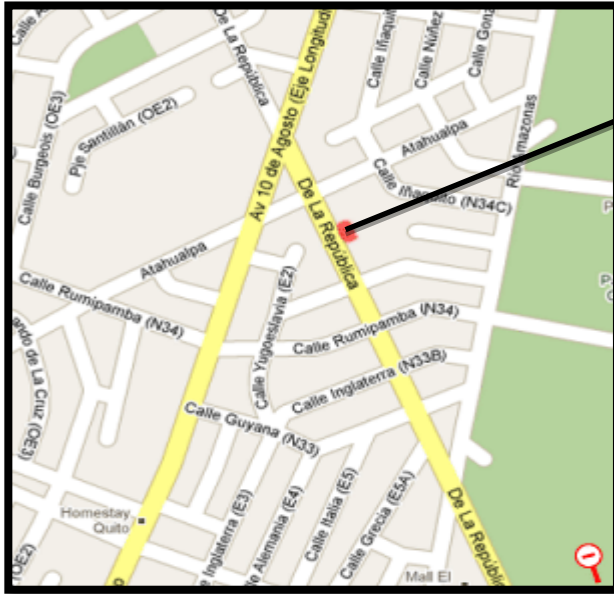
La empresa maneja varios precios dependiendo del volumen de mercadería que sea adquirido. Los precios son: al por menor, por mayor y distribuidor.

También maneja precios especiales para clientes fieles que compran en gran volumen y frecuentemente.

Dependiendo del cliente la forma de pago es en efectivo, con cheque, transferencia, y crédito 15,30 y 45 días.

Plaza-Distribución:

FRANKIMPORT Cía. Ltda. posee su local comercial en la ciudad de Quito, sector la Carolina, éste cuenta con un show room y un almacén, donde se exhiben todos sus productos. Las personas y empresas interesadas se acercan para apreciar y elegir los artículos que desean comprar. (Anexo 2)



La entrega de los productos a los compradores se realiza de la siguiente manera:

- a) El cliente retira el producto de las instalaciones de FRANKIMPORT.
- b) El producto es enviado vía encomienda; o,
- c) El producto es entregado en las instalaciones del cliente por personal de la empresa.

Todo esto depende de los volúmenes de compra y de como se acordó la entrega del producto.

Técnicas de Venta.-

La empresa posee un bajo equipo de ventas, porque tiene un solo vendedor que realiza visitas a las empresas y en esta función le apoya el gerente general.

Tiene dos personas que manejan el Portal de Compras Públicas, y dos personas que atienden en almacén.

Las técnicas de venta empleadas consisten en:

Para empresas privadas: Con ayuda del internet o guías comerciales se contacta a nuevos clientes, vía telefónica se presenta a la empresa y a continuación se envían cartas de presentación, luego se solicita una reunión para visitar con muestras de productos. Después se cotiza los requerimientos y se da seguimiento hasta lograr que la venta se haga efectiva.

Para empresas públicas: Se lo realiza por medio del INCOP (Instituto Nacional de Contratación Pública) a través de la participación en los diversos procesos de contratación como subastas inversas, cotizaciones, licitaciones, menor cuantía e ínfima cuantía.

Publicidad-Promoción.-

FRANKIMPORT Cía. Ltda. en los últimos años ha aumentado su publicidad creando su página web “www.frankimport.com”, elaborando catálogos; también con publicidad volante de sus principales productos, publicidad escrita en la revista JournalOil&Power y páginas amarillas de la guía comercial, entrega de muestras de calzado en grandes empresas consideradas como potenciales compradoras y por último participando en ferias comerciales organizadas por HJ Becdach Marketing Inc. como la Expo Minas y Expo Oil&Power .(Anexo 3)

2.3.2 Análisis de Gestión de Recursos Humanos

Este análisis está relacionado con las personas que laboran y crean un beneficio para la empresa.

Las personas son el activo más importante que tienen las organizaciones. De sus conocimientos, profesionalismo y experiencia dependerá en gran medida el éxito de la empresa.

Es necesario mencionar aspectos como:

Reclutamiento y Selección.-

En la actualidad FRANKIMPORT Cía. Ltda. cuenta con los servicios de una empresa de reclutamiento de personal que le ayuda con el proceso de selección. No dispone de un departamento de recursos humanos.

Remuneraciones.-

FRANKIMPORT Cía. Ltda., paga a sus trabajadores de acuerdo a las exigencias de las leyes laborales vigentes y cumple con su obligación de afiliación al Seguro Social desde el primer día de labores.

El nivel de remuneraciones en el área administrativa tiene un promedio de USD\$ 600,00 mensuales; en el área operativa de USD\$ 400,00 mensuales y para los jefes de cada área USD\$1000,00 mensuales.

Adicional, el gerente general comentó que en el último año se creó un bono de incentivo para el mejor trabajador, el cual tiene que cumplir ciertos parámetros como ser puntual, ser cordial con el personal, con los clientes, trabajo en equipo, entre otros.

Capacitación.-

La capacitación es un proceso educacional o auto-educacional de corto y mediano plazo, mediante el cual las personas desarrollan aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

Con referencia a la capacitación, el gerente general mencionó lo siguiente:

- ◆ Para el personal nuevo se realiza una inducción donde se familiariza al empleado con la empresa y su funcionamiento.
- ◆ Se han realizado capacitaciones para el personal de bodega en cuanto a manejo de inventarios y para el personal de contabilidad capacitación de implementación de NIIFs. Para el personal de ventas el gerente general es el encargado de transmitir las características de los productos.

Cabe mencionar que no existe un plan de capacitación y evaluación de desempeño del personal.

Intercomunicación departamental.-

Se evidenció que no existen procesos adecuados que permitan una buena comunicación, por ejemplo en el área de bodegas, referente al stock de mercadería, el inventario no se encuentra debidamente actualizado y en red con el resto de áreas relacionadas, esto provoca una falta de información oportuna para el departamento de ventas y por ende el retraso de sus actividades.

Políticas.-

Dentro de una organización, las políticas son guías de acción para los trabajadores, además estas son implantadas con el fin de que el trabajo se desarrolle de la mejor manera y se alcance los objetivos propuestos.

La empresa posee algunas políticas para el personal en cuanto a la hora de llegada y permisos, pero no se encuentran plasmadas en papel debido a la falta de una unidad de Talento Humano que se encargue de la elaboración y gestión, constituyéndose en una debilidad.

Clima organizacional.-

Definido como la influencia del ambiente sobre la motivación de los trabajadores.

El clima organizacional de FRANKIMPORT Cía. Ltda. se caracteriza por ser tranquilo, afable y respetuoso entre los miembros, además ofrece estabilidad laboral.

Con el fin de medir el grado de percepción del empleado hacia la empresa se procedió a realizar una encuesta a los 17 empleados y se obtuvo como resultado lo siguiente:

Análisis encuesta No. 2:

Alcance: Dirigida al 100% del personal de FRANKIMPORT Cía. Ltda.

Objetivos:

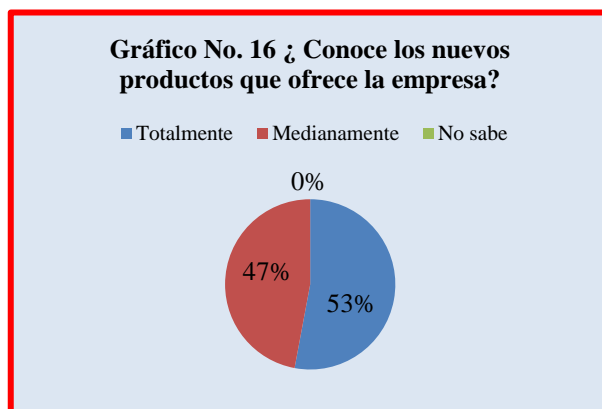
- Compilar información del ambiente interno.
- Establecer la percepción del trabajador respecto a su lugar de trabajo.

Preguntas:

1.- ¿Conoce los nuevos productos que ofrece la empresa?

Tabla No. 22		
Conocimiento nuevos productos de la empresa		
Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente	9	52,94
Medianamente	8	47,06
No sabe	0	0,00
Total	17	100%

Fuente: Encuesta a empleados FRANKIMPORT. (febrero 2013)
Elaborado: Sofía Durán/Jonathan Vaca



Fuente: Encuesta empleados FRANKIMPORT (Febrero 2013)

Elaborado: Sofía Durán/Jonathan Vaca

Explicación:

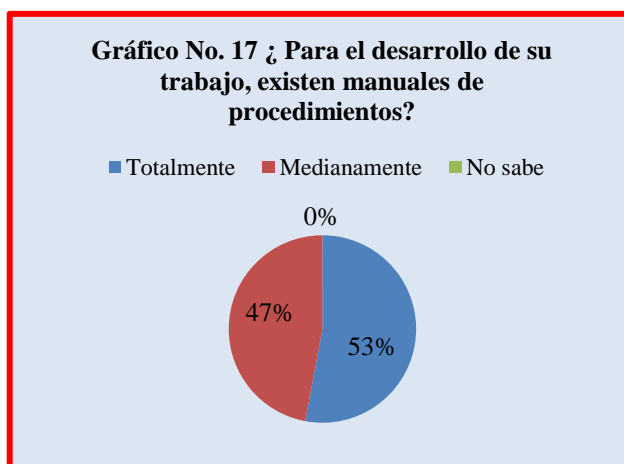
El 53% de los encuestados respondieron que conocen totalmente los nuevos productos que introduce la empresa y el 47% de los encuestados contestaron que medianamente, y no hay nadie que los desconozca, esto indica que las características de los productos no se especifican

claramente a todo el personal, impidiendo que los conozcan plenamente. Se considera una debilidad media.

2.- ¿Para el desarrollo de su trabajo, existen manuales de procedimientos?

Tabla No. 23		
Existen manuales de procedimientos de la empresa		
Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	9	52,94
No	8	47,06
Total	17	100%

Fuente: Encuesta a empleados FRANKIMPORT. (febrero 2013)
Elaborado: Sofía Durán/Jonathan Vaca



Fuente: Encuesta empleados FRANKIMPORT (Febrero 2013)
Elaborado: Sofía Durán/Jonathan Vaca

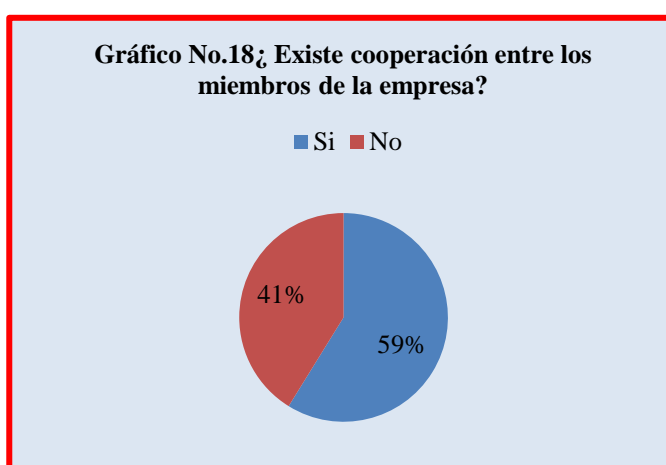
Explicación:

El 53% de los encuestados respondieron que existen manuales de procedimientos para sus funciones y el 47% de los encuestados contestaron que no poseen manuales de procedimientos, esto nos indica que no todos los departamentos cuentan con manuales de procedimientos. Se considera una debilidad media.

3.- ¿Existe cooperación entre todos los miembros de la empresa?

Tabla No. 24		
Cooperación entre los miembros de la empresa		
Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	10	58,82
No	7	41,18
Total	17	100%

Fuente: Encuesta a empleados FRANKIMPORT. (febrero 2013)
Elaborado: Sofia Durán/Jonathan Vaca



Fuente: Encuesta empleados FRANKIMPORT (Febrero 2013)

Elaborado: Sofía Durán/Jonathan Vaca

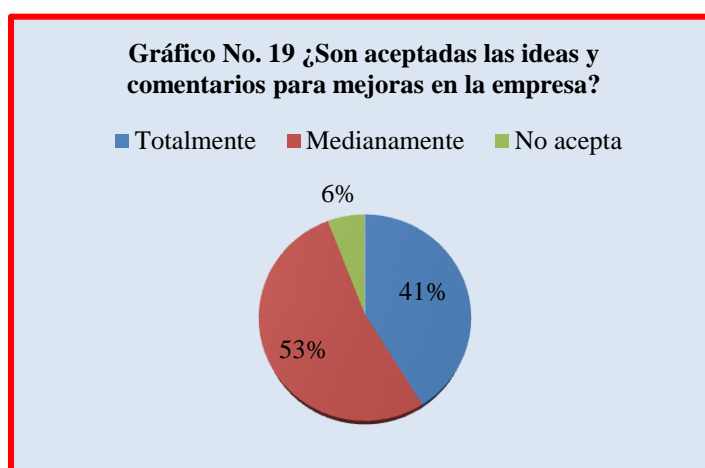
Explicación:

El 59% de los encuestados respondieron que existen cooperación entre ellos y el 41% contestaron que no la hay; esta diferencia de criterios se da porque no todos los trabajadores tienen claro su objetivo y obligación dentro de la empresa, y no se encuentran alineados con la misión y valores de la empresa. Como mencionaron los trabajadores, en ocasiones cuando ellos solicitan un requerimiento, determinados compañeros no los ayudan en el preciso momento y les hacen esperar innecesariamente. Considerando el porcentaje, es una fortaleza media.

4.- ¿Son aceptadas las ideas y comentarios para mejoras de la empresa?

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente	7	41,18
Medianamente	9	52,94
No aceptan	1	5,88
Total	17	100%

Fuente: Encuesta a empleados FRANKIMPORT. (febrero 2013)
Elaborado: Sofía Durán/Jonathan Vaca



Fuente: Encuesta empleados FRANKIMPORT (Febrero 2013)
Elaborado: Sofía Durán/Jonathan Vaca

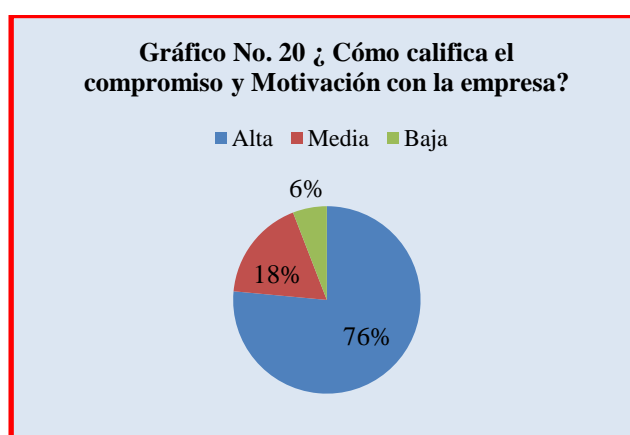
Explicación:

El 41% de los encuestados respondieron que el gerente acepta totalmente sus ideas, el 53% de los encuestados contestaron que medianamente y el 6% no lo aceptan. Este aspecto muestra una debilidad media, ya que no existe un proceso participativo en el mejoramiento de la empresa.

5.- ¿Cómo califica su compromiso y motivación con la empresa?

Tabla No. 26 Compromiso y Motivación		
Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Alta	13	76,47
Media	3	17,65
Baja	1	5,88
Total	17	100%

Fuente: Encuesta a empleados FRANKIMPORT. (febrero 2013)
Elaborado: Sofía Durán/Jonathan Vaca



Fuente: Encuesta empleados FRANKIMPORT (Febrero 2013)
Elaborado: Sofía Durán/Jonathan Vaca

Explicación:

El 76% de los encuestados respondieron que tienen un alto compromiso con la empresa, el 18% de los encuestados contestaron que su compromiso es medio y el 6% que es bajo. La mayoría de los trabajadores se sienten motivados y comprometidos con la empresa. Se considera una fortaleza alta.

6.- ¿Tiene problemas para el desarrollo exitoso de su trabajo?

Tabla No. 27 Problemas para el desarrollo del trabajo		
Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	6	35,29
No	11	64,70
Total	17	100%

Fuente: Encuesta a empleados FRANKIMPORT. (febrero 2013)
Elaborado: Sofía Durán/Jonathan Vaca



Fuente: Encuesta empleados FRANKIMPORT (Febrero 2013)

Elaborado: Sofía Durán/Jonathan Vaca

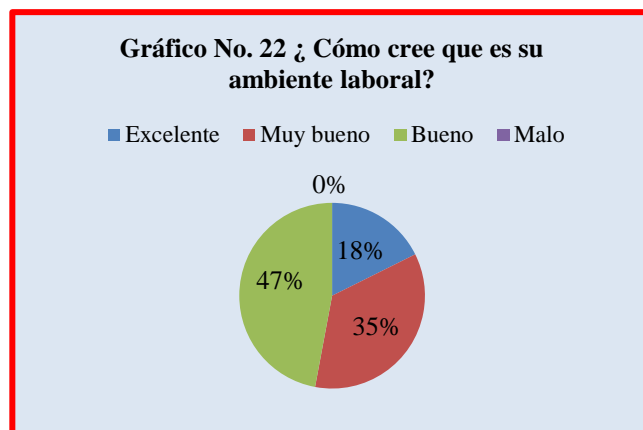
Explicación:

El 35% de los encuestados respondieron que tienen problemas para el desarrollo exitoso de su trabajo, el 65% de los encuestados contestaron que no. Considerando el porcentaje, se determina una fortaleza media.

7.- ¿Cómo piensa que es su ambiente laboral?

Tabla No. 28 Ambiente Laboral		
Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Excelente	3	17,65
Muy bueno	6	35,29
Bueno	8	47,06
Malo	0	0,00
Total	17	100%

Fuente: Encuesta a empleados FRANKIMPORT. (febrero 2013)
Elaborado: Sofía Durán/Jonathan Vaca



Fuente: Encuesta empleados FRANKIMPORT (Febrero 2013)

Elaborado: Sofía Durán/Jonathan Vaca

Explicación:

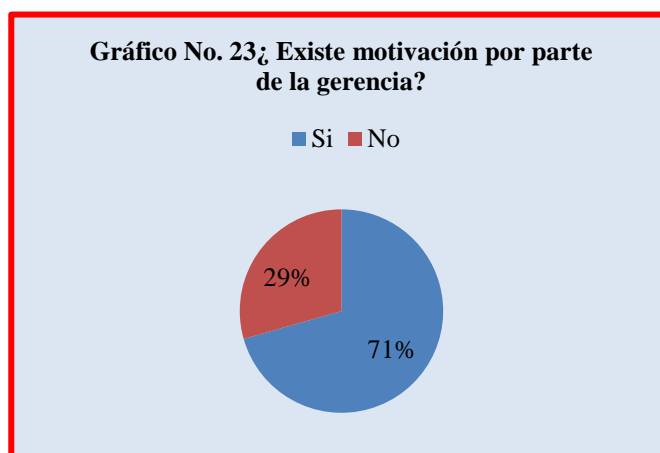
El 17% de los encuestados respondieron que el ambiente laboral es excelente, el 35% que es muy bueno, el 47% que es bueno. Es una fortaleza para la empresa. Se considera una fortaleza alta.

8.- ¿Existe motivación por parte de la gerencia?

Tabla No. 29
Motivación por parte de gerencia

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	12	70,59
No	5	29,41
Total	17	100%

Fuente: Encuesta a empleados FRANKIMPORT. (febrero 2013)
Elaborado: Sofía Durán/Jonathan Vaca



Fuente: Encuesta empleados FRANKIMPORT (Febrero 2013)

Elaborado: Sofía Durán/Jonathan Vaca

Explicación:

El 71% de los encuestados respondieron que la gerencia si los motiva y el 29% que no. Considerando el resultado se determina una fortaleza alta.

2.3.3 Análisis de Recursos Financieros

Con frecuencia la situación financiera es considerada la mejor medida aislada de la posición competitiva de la empresa y de su atractivo general para los inversionistas, es por ello que es de gran importancia dentro del análisis del entorno interno de la organización, ya que mediante el cálculo e interpretación de razones financieras se evalúa el rendimiento de la empresa. Entre los subcomponentes más relevantes tenemos: Tipo de financiación, Rentabilidad, Liquidez, entre otros.

Para realizar el análisis financiero y establecer la situación actual de la empresa, éste se referirá al Balance General y el Estado de Resultados del año 2011 proporcionado por la empresa.

FRANKIMPORT CÍA. LTDA.
ESTADO DE RESULTADOS
Al 31 de Diciembre de 2011

Ventas		2.289.798,02
(-) Costo de Ventas		<u>1.802.635,37</u>
=Utilidad Bruta		487.162,65
(-) Gastos		(366.319,66)
Gastos Administrativos		
Sueldos y Salarios	90.528,30	
Beneficios Sociales	6.258,38	
Aporte Seguro Social	16.860,14	
Honorarios Profesionales	14.105,12	
Arrendamiento Inmueble	50.000,00	
Mantenimiento y Reparación	37.245,71	
Combustibles	358,57	
Promoción y Publicidad	19.422,36	
Suministros y Materiales	7.860,06	
Transporte	3.410,37	
Intereses Bancarios	11.488,62	
Seguros	31.020,54	
Impuestos	1.287,72	
Depreciación Activos Fijos	28.804,36	
Servicio Público	8.365,24	
Pagos otros Servicios	39.304,17	
(+) Ingresos Extraordinarios		1.487,95
Otras rentas	<u>1.487,95</u>	
=Utilidad antes de Part. trabaja		122.330,94
(-)15% trabajadores		<u>(18.349,64)</u>
=Utilidad antes de IR		103.981,30
Impuesto a la Renta		<u>(27.876,12)</u>
= Utilidad Neta del Ejercicio		76.105,18

FRANKIMPORT CÍA. LTDA.
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
Al 31 de Diciembre de 2011

ACTIVO		
ACTIVO CORRIENTE		874.320,29
Caja-Bancos	18.279,62	
Cuentas y Doc. por Cobrar Clientes	677.911,77	693.363,80
Otras Cuentas y Doc. Por Cobrar	28.431,83	
(-) Provisiones Ctas. Incobrables	<u>(12.979,80)</u>	
Crédito Tributario IVA		62.458,41
Crédito Tributario IR		20.095,62
Inventario Mercadería		<u>80.122,84</u>
ACTIVO NO CORRIENTE		79.708,91
Propiedad Planta y Equipo	47.337,46	79.708,91
(-) Depreciación Acum. Activo Fijo	<u>(32.371,45)</u>	
ACTIVO DIFERIDO		294,29
Gasto Constitución	1.357,49	294,29
(-) Amortización Acumulada	<u>(1.063,20)</u>	
TOTAL ACTIVO		<u><u>954.323,49</u></u>
 PASIVO		
PASIVO CORRIENTE		762.454,27
Cuentas y Docu. por Pagar	224.801,34	
Obligaciones con Inst. Financieras	135.597,73	
Préstamos de Accionistas Locales	30.000,00	
Otras ctas y doc. por pagar no relac	23.933,93	
Impuesto a la Renta por Pagar Ejercicio	27.876,12	
Participación Trabajadores	18.349,64	
Obligaciones emitidas a corto plazo	81.075,51	
Provisiones	<u>220.820,00</u>	
TOTAL PASIVO		762.454,27
 PATRIMONIO		
Capital Suscrito y/o Asignado	23.200,00	191.869,22
Utilidad No Distribuida Ejercicio Anterior	106.886,36	
(-) Pérdida Acumulada Ejercicio Anterior	(14.322,32)	
Utilidad Ejercicio	76.105,18	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		<u><u>954.323,49</u></u>

Razones Financieras:

a. **Indicadores de Liquidez.-** Estos indicadores surgen de la necesidad de medir la capacidad que tienen las empresas para cancelar sus obligaciones de corto plazo. Se trata de determinar qué pasaría si a la empresa se le exigiera el pago inmediato de todas sus obligaciones en el lapso menor a un año.

- ◆ **Liquidez Corriente.-** La liquidez corriente muestra la capacidad de las empresas para hacer frente a sus vencimientos de corto plazo

$$\text{Liquidez Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Liquidez Corriente} = \frac{874.320,29}{762.454,27}$$

$$\text{Liquidez Corriente} = \underline{\underline{1,1467}}$$

Explicación: Para el año 2011 la empresa FRANKIMPORT Cía. Ltda. por cada dólar de obligación vigente contaba con \$1.15 dólares americanos para respaldarla, es decir que del cien por ciento de sus ingresos, el 87,21% son para pago de sus obligaciones y tan solo el 12,79% le quedaba disponible.

- ◆ **Prueba Ácida.-** Es un indicador más riguroso, el cual pretende verificar la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin depender de la venta de sus existencias; es decir, básicamente con sus saldos en efectivo, el de sus cuentas por cobrar, inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación, diferente de los inventarios.

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{874.320,29 - 80.122,84}{762.454,27}$$

$$\text{Prueba Ácida} = \underline{\underline{1,04}}$$

Explicación: Para el año 2011 la empresa FRANKIMPORT Cía. Ltda. por cada dólar de obligación vigente contaba con \$1.04 dólar americano para afrontarla, es decir la

empresa puede atender sus obligaciones de corto plazo sin la necesidad de liquidar y vender sus inventarios.

- ◆ **Capital de Trabajo.-** Expresa en términos de valor lo que la razón corriente presenta como una relación. Indica el valor que le quedaría a la empresa, representando en efectivo u otros pasivos corrientes, después de pagar todos sus pasivos de corto plazo, en el caso en que tuviera que ser cancelado de inmediato.

$$\textit{Capital de Trabajo} = \textit{Activo Corriente} - \textit{Pasivo Corriente}$$

$$\textit{Capital de Trabajo} = 874.320,29 - 762.454,27$$

$$\textit{Capital de Trabajo} = \underline{\underline{111.866,02}}$$

Explicación: Una vez que la empresa FRANKIMPORT Cía. Ltda. hubiera cancelado el total de sus obligaciones de corto plazo, le quedarán USD\$ 111.866,02 para atender las obligaciones que surgen en el normal desarrollo de su actividad económica.

- b. Indicadores de Endeudamiento.-** Los indicadores de endeudamiento miden el grado o la forma en que los activos de la empresa han sido financiados, considerando tanto la contribución de terceros (endeudamiento) como la de los propietarios.

- ◆ **Razón de Endeudamiento.-** Mide la proporción de la inversión de la empresa que ha sido financiada por deuda, esta se presenta en forma porcentual. Este índice permite determinar el nivel de autonomía financiera.

$$\textit{Endeudamiento} = \frac{\textit{Pasivo Total}}{\textit{Activo Total}} \times 100$$

$$\textit{Endeudamiento} = \frac{762.454,27}{954.323,49} \times 100$$

$$\textit{Endeudamiento} = \underline{\underline{79,89\%}}$$

Explicación: Esta razón financiera da a conocer que el 79,89% del activo total fue financiado por los acreedores, lo cual indica que es una situación muy riesgosa para la empresa; es decir la empresa depende mucho de sus acreedores y no cuenta con una autonomía financiera.

- ◆ **Concentración del Endeudamiento.-** Este indicador mide la capacidad de endeudamiento a corto plazo y a largo plazo.

$$\text{Concentración del endeudamiento a corto plazo} = \frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Total Pasivo}}$$

$$\text{Concentración del endeudamiento a corto plazo} = \frac{762.454,27}{762.454,27}$$

$$\text{Concentración del endeudamiento a corto plazo} = \mathbf{1}$$

$$\text{Concentración del endeudamiento a largo plazo} = \frac{\text{Pasivo No Corriente}}{\text{Total Pasivo}}$$

$$\text{Concentración del endeudamiento a largo plazo} = \frac{0,00}{762.454,27}$$

$$\text{Concentración del endeudamiento a largo plazo} = \mathbf{0.00}$$

Explicación: FRANKIMPORT Cía. Ltda. tiene el 100% de sus obligaciones a corto plazo.

- c. **Indicadores de Actividad.-** Miden la eficiencia con la cual la empresa utiliza sus recursos, según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos.

- ◆ **Período medio de cobro.-** Permite apreciar el grado de liquidez (en días) de las cuentas y documentos por cobrar, lo cual se refleja en la gestión y buena marcha de la empresa. En la práctica, su comportamiento puede afectar la liquidez de la empresa ante la posibilidad de un período bastante largo entre el momento que la empresa factura sus ventas y el momento en que recibe el pago de las mismas.

$$\text{Período medio de cobro} = \frac{\text{Cuentas y Documentos por Cobrar} \times 365}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Período medio de cobro} = \frac{677.911,77 \times 365}{2.289.789,02}$$

$$\text{Período medio de cobro} = \mathbf{108 \text{ días}}$$

Explicación: La empresa FRANKIMPORT Cía. Ltda. en el año 2011 muestra un plazo promedio de cobro de 108 días, lo que demuestra una lenta recuperación de cartera, los clientes no cumplen con el plazo acordado. La empresa maneja plazos de crédito hasta 45 días para empresas privadas y para empresas públicas depende de las especificaciones del proceso pero a lo mucho es de 30 días después de la entrega del producto y factura.

- ◆ **Período medio de pago.-** Indica el número de días que la empresa tarda en cubrir sus obligaciones de compras.

$$\text{Período medio de pago} = \frac{\text{Cuentas y Documentos por Pagar} \times 365}{\text{Compras}}$$

$$\text{Período medio de pago} = \frac{224.801,34 \times 365}{1.761.871,35}$$

$$\text{Período medio de pago} = 47 \text{ días}$$

Explicación: La empresa FRANKIMPORT Cía. Ltda. en el año 2011 muestra un plazo promedio de pago de 47 días a sus proveedores.

- ◆ **Rotación de Activo.-** La eficiencia en la utilización del activo total se mide a través de esta relación que indica el número de veces que, en un determinado nivel de ventas, se utilizan los activos.

$$\text{Rotación de Activos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Rotación de Activo} = \frac{2.289.789,02}{954.323,49}$$

$$\text{Rotación de Activo} = 2,40$$

Explicación: La empresa FRANKIMPORT Cía. Ltda. logro vender \$2,40 por cada dólar americano invertido en activos. Por lo tanto se puede indicar que los productos que la empresa ofrece son rentables pues generan buena utilidad.

- Indicadores de Rentabilidad.-** Los indicadores de rentabilidad, sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta manera, convertir las ventas en utilidades.

- ◆ **Margen de Utilidad Bruta.**-Permite conocer la rentabilidad de las ventas frente al costo de ventas y la capacidad de la empresa para cubrir los gastos operativos y generar utilidades antes de deducciones de impuestos.

$$\text{Margen Utilidad Bruta} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Margen Utilidad Bruta} = \frac{487.153,65}{2.289.798,02}$$

$$\text{Margen Utilidad Bruta} = 0,2127$$

Explicación: La utilidad bruta obtenida en el año 2011 después de descontar los costos de ventas fue de 21,27%.

- ◆ **Rentabilidad Neta sobre Ventas.**- Muestra la utilidad de la empresa por cada unidad de venta. Se expresa en porcentaje.

$$\text{Rentabilidad Neta} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Rentabilidad Neta} = \frac{76.105,18}{2.289.798,02}$$

$$\text{Rentabilidad Neta} = 0,033$$

Explicación: Se puede observar que las ventas de la empresa para el año 2011 generaron el 3,32% de utilidad neta, es decir que por cada dólar de venta se obtiene una utilidad de 0,0332 centavos de dólar americano.

2.3.4 Análisis Organizacional

“El organigrama es esencialmente una representación gráfica de la estructura de una empresa, con sus servicios, órganos y puestos de trabajo y de sus distintas relaciones de autoridad y responsabilidad.”¹⁵

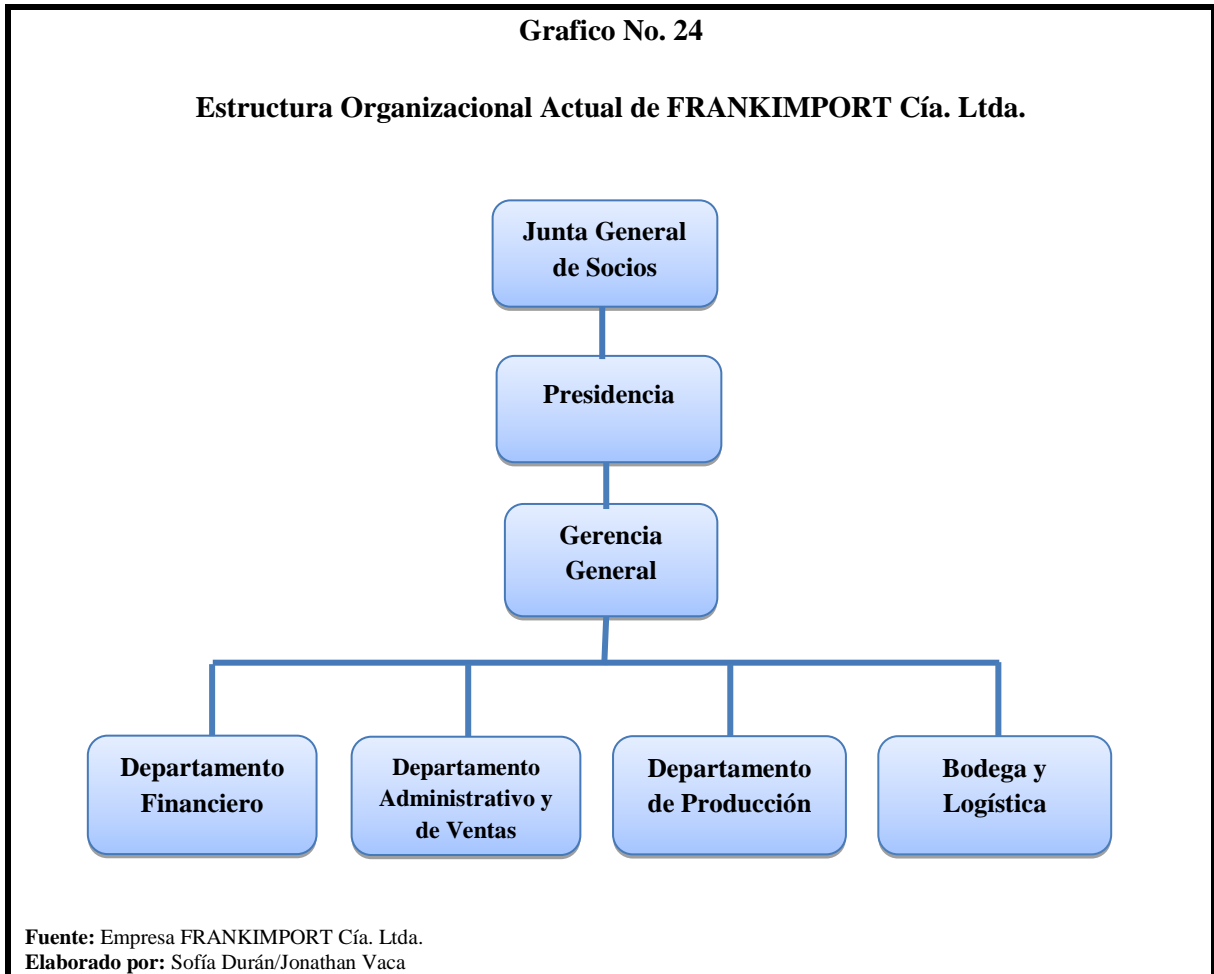
El organigrama tiene dos finalidades: la primera es desempeñar un papel informativo, al permitir a los integrantes de la empresa y a las personas vinculadas a ella que conozcan, a nivel global, sus

¹⁵ VÁSQUEZ, Víctor, “Organización Aplicada”, Gráficas Vásquez, 2da. Edición, Quito, 2002, Pág. 196

características generales. La segunda es ser un instrumento de análisis estructural, para detectar posibles defectos y recomendar las modificaciones más adecuadas.

La estructura organizacional en FRANKIMPORT Cía. Ltda. es vertical, porque empieza en la parte superior con la cabeza de la empresa, llegando a si a los puestos menos jerárquicos de la organización. Las unidades de igual rango se disponen en un mismo nivel horizontal.

La estructura organizacional actual de FRANKIMPORT Cía. Ltda. se presenta a continuación:



En base a la observación y consultas al personal se definen las funciones que cumple cada área en la empresa:

Junta General de Socios.-

- ◆ Establecer y aprobar políticas.
- ◆ Elegir a los miembros del directorio.
- ◆ Pronunciarse sobre la reforma de los estatutos.
- ◆ Decidir acerca del aumento de capital.
- ◆ Aprobar las cuentas y balances que presente el gerente.

- ◆ Determinar la forma de reparto de los beneficios sociales.
- ◆ Supervisar actividades del Presidente y Gerente General.

Presidencia.-

- ◆ Presidir las sesiones de la junta general.
- ◆ Extender y suscribir los nombramientos para los cargos.
- ◆ Firmar los certificados de aportación.

Gerente General.-

- ◆ Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la compañía.
- ◆ Dirigir y coordinar la marcha administrativa de la compañía.
- ◆ Girar, aceptar, ceder, endosar, descontar y transferir a nombre de la compañía cheques y toda clase de documentos.
- ◆ Abrir y cerrar las cuentas bancarias o cualquier aspecto de los negocios de la compañía.
- ◆ Intervenir en la compra, venta o hipoteca de los bienes de la compañía.
- ◆ Otorgar poderes especiales con la aprobación de la junta general.
- ◆ Se encarga de realizar las importaciones de los productos.
- ◆ Maneja clientes especiales de la empresa.
- ◆ Aprobación de los proveedores.

Departamento Financiero.-

- ◆ Registra diariamente las transacciones comerciales.
- ◆ Elabora estados financieros.
- ◆ Realiza flujos de fondos y roles de pagos.
- ◆ Evalúa la posición financiera de la empresa y la adquisición de financiamiento.
- ◆ Realizar cobros.
- ◆ Realizar pagos.
- ◆ Contratos de empleados.

Departamento Administrativo y Ventas.-

- ◆ Contactar nuevos clientes.
- ◆ Realizar visitas continuas a los clientes.
- ◆ Realizar cotizaciones.
- ◆ Entregar notas de pedidos al departamento de producción.
- ◆ Dar seguimiento a los clientes.
- ◆ Facturación.
- ◆ Evaluación y aprobación de créditos.

- ◆ Estudio y selección de proveedores.
- ◆ Realizar compras de insumos de oficina, limpieza, mercadería y materia prima.
- ◆ Manejo del portal de Compras Públicas.
- ◆ Manejo de personal.
- ◆ Coordinación de entrega de mercadería.
- ◆ Coordinación mensajería.

Departamento de Producción.-

- ◆ Recepción de pedidos.
- ◆ Elaboración de órdenes de producción.
- ◆ Coordinación y control de confeccionistas, servicio bordado y estampado.
- ◆ Control de calidad y empaque.

Bodega y Logística-

- ◆ Recepción de productos.
- ◆ Manejo de inventario.
- ◆ Control de Calidad.
- ◆ Empaquetado.
- ◆ Despacho de mercadería.

La estructura de la empresa es centralizada, es decir, la toma de decisiones está concentrada en la gerencia general y es a la que todos los trabajadores deben rendir cuentas.

Con respecto de su operatividad se presentan varios contratiempos por la carencia de un manual de procesos que establezca actividades y responsabilidades de cada cargo.

2.3.5 Análisis de Recursos Administrativos

Aspectos Jurídicos.-

La existencia jurídica de la empresa como compañía limitada comienza en el año 2006, su RUC es el No. 1792024846001, su actividad económica principal es la Confección y Fabricación de Toda Clase de Ropa, especialmente para protección industrial, ropa de cuero. (Anexo 4)

Planificación.-

En sus 39 años de funcionamiento FRANKIMPORT Cía. Ltda. se ha manejado administrativamente con un modelo de gestión tradicional, basado en la experiencia. La empresa en su tiempo de operatividad siguió un curso de Planificación Estratégica en la CAPEIPI pero este

nunca fue desarrollado totalmente. Posee un sistema de planeación y programación para la ejecución de obras y servicios mediante ordenes de pedido.

Actualmente no cuenta con parámetros ni indicadores de gestión para realizar sus actividades, lo que constituye un aspecto desfavorable para la empresa.

Procesos.-

Es el desarrollo continuo de actividades que en un determinado tiempo están relacionadas y articuladas entre sí, cuya conexión agrega valor de acción; con el objeto de transformar los insumos (inputs) para que produzcan un resultado interno o externo (outputs), el cual debe satisfacer al cliente interno o externo.

FRANKIMPORT Cía. Ltda., no cuenta con procesos definidos y documentados por lo que se ha procedido a realizar entrevistas y observaciones de campo con el fin de determinarlos, a continuación se presentan los procesos:

Tabla No. 30		
Procesos Identificados en FRANKIMPORT Cía. Ltda.		
Área	Responsable	Actividades
Producción	Departamento de Producción	<ul style="list-style-type: none"> -Elaborar órdenes de producción. -Programar la ejecución de las órdenes. -Manejo y coordinación de confeccionistas, servicio de bordado y estampado. -Confección de prendas. -Control de calidad de las prendas. -Etiquetado y Doblado de las prendas. -Empacado.

Logística	Bodega Mensajeros	<ul style="list-style-type: none"> -Recepción de materia prima e insumos textiles. -Recepción de mercadería. -Recepción de productos terminados. -Asistencia a producción en control de calidad, etiquetado y empaque. -Manejo y control de inventario. -Despacho de materia prima e insumos a confeccionistas. -Despacho de producto terminado para servicio de estampado o bordado en caso de requerirlo. -Despacho de mercadería a clientes. -Entrega de muestras a vendedores. -Transporte y entrega de mercadería a instalaciones del cliente.
Ventas	Gerencia General Departamento de Ventas Secretaria-Recepcionista	<ul style="list-style-type: none"> -Llamada telefónicas. -Atención a clientes en el almacén. -Cotizar -Facturación y cobro. -Atención a clientes especiales.(Gerencia General y Gerente de Ventas) -Manejo de la publicidad de la empresa. (Gerente de ventas) -Búsqueda de nuevos clientes y manejo de cartera de clientes. -Visitas a clientes. -Elaborar orden de pedido. -Dar seguimiento a los clientes.

		<ul style="list-style-type: none"> -Manejo del Portal de Compras Públicas. -Elaboración de ofertas. -Seguimiento a los procesos de contratación. -Capacitación de nuevos productos (Gerencia General).
Servicio Postventa	<p>Gerencia General</p> <p>Departamento de Ventas</p> <p>Departamento de Producción.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Garantía técnica. -Atención de quejas. -Asesoría.
Compras	<p>Gerencia General</p> <p>Departamento Administrativo y Ventas</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Manejo de proveedores internacionales y nacionales.
Finanzas	<p>Departamento Financiero</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Contabilidad. -Cobranzas. -Pagos. -Flujos de efectivo. -Presupuestos. -Estados Financieros.
Administrativo	<p>Gerencia General</p> <p>Departamento Administrativo y Ventas</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Manejo de personal. -Asignar a los empleados actividades. -Con ayuda de una empresa de reclutamiento de personal, seleccionar al nuevo personal. -Manejo de archivo y documentación.
Dirección	<p>Gerencia General</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Planificar actividades.Aspectos legales - Búsqueda de nuevos productos para importar. -Realizar negociaciones con clientes y proveedores.

Cliente interno.-

El cliente interno es aquel miembro de la organización, que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización.

Si la organización quiere entregar un producto de calidad y que sea cotizado en el mercado y reconocido por sus clientes hasta el punto de fidelizarlos con la marca, se debe partir por el cliente interno que es el que trabajará para entregar un excelente resultado al consumidor final (cliente externo). Por lo tanto, hay que verificar que todo esté en orden y solucionar de manera eficiente y eficaz las necesidades laborales que ellos presentan, si estos requerimientos no son abordados de manera oportuna la productividad será menor y los resultados no serán como se esperaban.

En este punto, el gerente general mencionó que en su gestión él verifica que todo esté en orden, creando un buen entorno laboral con la finalidad de incentivar a los empleados a mejorar la producción. Entrega las herramientas necesarias para el desarrollo de las actividades de cada trabajador, brinda oportunidades de desarrollo dentro de la empresa, muestra interés por la situación de sus empleados, por ejemplo al momento de saludarlos lo hace de una manera cordial y añade las preguntas ¿Cómo está? ¿Tiene algún problema? ¿Cómo le fue? ¿Le puedo ayudar en algo?, este aspecto humano de la administración hace que los trabajadores se sientan valorados.

Tecnología.-

El sistema contable que posee la empresa FRANKIMPORT Cía. Ltda. se denomina SIAC destinado para la contabilidad, facturación y manejo de inventarios.

Cada área dispone de computadores con servicio de internet, manejan correos institucionales para facilitar la comunicación interna. Así mismo, poseen infraestructura telefónica cada uno identificado con un número de extensión.

Infraestructura.-

FRANKIMPORT Cía. Ltda. posee instalaciones propias para sus oficinas y bodegas. Su oficina, almacén-showroom y bodegas principales se encuentran ubicadas en el sector la Carolina en la ciudad de Quito, y sus demás bodegas en el sector de Cumbayá.

2.3.6 Matriz de Perfil Competitivo

Esta matriz permite identificar los principales competidores de la empresa. Este análisis puede incluir factores tanto internos como externos referidos a fortalezas y debilidades, comparados con la competencia más cercana a la empresa. La asignación del peso va de acuerdo a la importancia

que da el cliente al factor crítico de éxito entre empresas, los cuales van de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) y cuya sumatoria es igual a 1.0. Los valores de las calificaciones son: 1 menor debilidad, 2 mayor debilidad, 3 menor fuerza, 4 mayor fuerza. Se realiza la ponderación del peso y la calificación asignada a los factores.

La suma de los resultados ponderados (Máximo 4, mínimo 1 y promedio 2.5). Negocio atractivo mayor al promedio y negocio poco atractivo menor al promedio.

Tabla No. 31MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO FRANKIMPORT

Factores críticos para el éxito	Valor peso	FRANKIMPORT CÍA. LTDA.		BOLIVAR INTERNATIONAL SUPPLY BIS		PROAÑO REPRESENTACIONES	
		Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Experiencia	0,2	3	0,6	4	0,8	2	0,4
Precio	0,2	3	0,6	3	0,6	3	0,6
Calidad	0,2	4	0,8	4	0,8	3	0,6
Lealtad del cliente a la marca	0,3	3	0,9	4	1,2	2	0,6
Gama de productos	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4
TOTAL	1,0		3,2		3,7		2,6

Fuente: Empresa FRANKIMPORT Cía. Ltda.

Elaborado por: Sofía Durán/ Jonathan Vaca

En la Matriz de Perfil Competitivo se ha detallado dos principales competidores que posee FRANKIMPORT Cía. Ltda. en calzado, dando como resultado del análisis que BOLIVAR INTERNATIONAL SUPPLY BIS es el competidor con mayor fortaleza teniendo un total de 3,7 del peso ponderado. El factor crítico de éxito es la lealtad a la marca con 0,3.

En FRANKIMPORT Cía. Ltda. el factor crítico de mayor fortaleza es la calidad, como destaca la calificación de 4.

Para FRANKIMPORT Cía. Ltda. la competencia es atractiva ya que tiene 3,2 más que el promedio de 2.5, esto quiere decir que entra en el plano de las oportunidades.

2.3.7 Cadena de Valor

El análisis de la cadena de valor de Michael Porter pretende identificar todas aquellas actividades en las cuales se puede añadir valor al producto.

La cadena de valor proporciona:

- ◆ Un esquema coherente para diagnosticar la posición de la empresa respecto a sus competidores.
- ◆ Un marco conceptual para definir las acciones tendientes a desarrollar una ventaja competitiva sostenible.

Las actividades de la cadena de valor se clasifican en primarias y de apoyo.

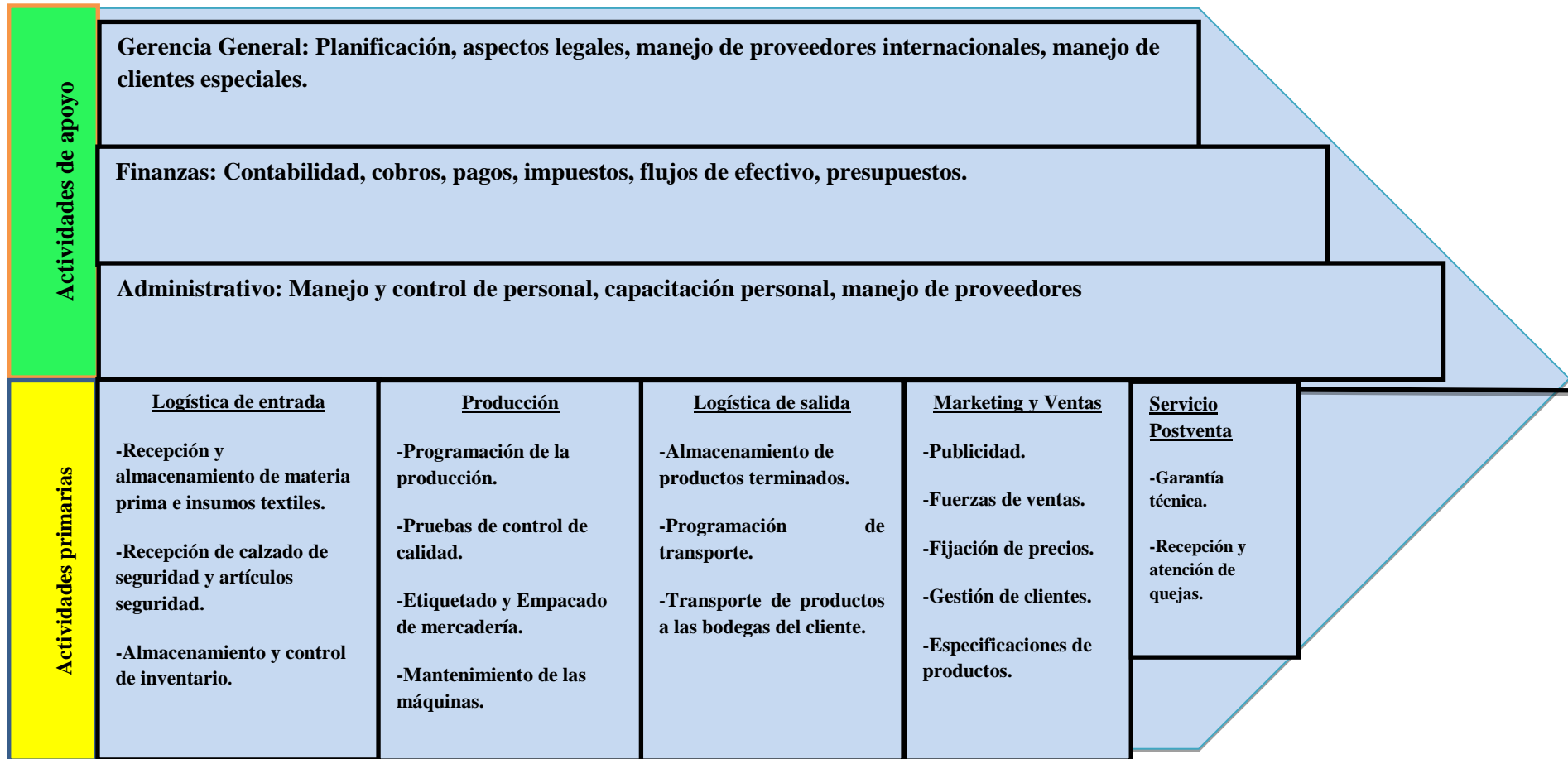
Las actividades primarias son aquellas que se encuentran en la línea de agregación de valor y tienen que ver con el flujo primario de materiales y servicios. Son las siguientes: logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing y ventas, y servicio postventa.

Las actividades de apoyo alimentan a las de la línea primaria y les prestan soporte, a la vez que se apoyan entre sí. Son las siguientes: dirección, finanzas, recursos humanos, tecnología y aprovisionamiento.

La cadena de valor abarca toda una logística desde el proveedor hasta el cliente. De este modo al revisar cada uno de los procesos de la cadena se optimizan los procesos empresariales y se controla la gestión de flujo de mercancías e información.

Gráfico No.25

Cadena de Valor de FRANKIMPORT Cía. Ltda.



Fuente: FRANKIMPORT Cía. Ltda.

Elaborado: Sofía Durán/ Jonathan Vaca.

Logística de Entrada.-

En logística de entrada se encuentran las actividades que corresponden a la recepción de materia prima, insumos textiles y mercadería en bodega. La bodega se encuentra dividida por secciones.

Antes de ingresar la mercadería es revisada por el personal que labora en la empresa para posteriormente ingresar los datos de cada producto en el sistema y luego proceder a ubicar en el sitio que corresponda.

Producción.-

En esta actividad se encargan de programar la producción elaborando órdenes de producción. Se maneja a proveedores de servicios de confección, bordado y estampado.

Se realiza el control de calidad de las prendas de vestir y luego se procede con etiquetado, doblado y empaque.

También están pendientes de dar mantenimiento a las máquinas.

En este punto hay que resaltar que la empresa trabaja bajo pedido, solo ciertos artículos que tienen mayor rotación dispone en stock.

Logística de Salida.-

La bodega se encarga de la recepción y almacenamiento de las prendas terminadas.

Con una copia de la orden de pedido que fue entregada por el vendedor proceden a preparar el requerimiento, en caso de existir faltantes solicitan a compras que realicen la gestión pertinente.

Una vez listo el pedido se procede con la entrega del producto al cliente.

Marketing y Ventas.-

Las ventas se realizan en el almacén de la empresa; y por los vendedores quienes visitan al cliente y realizan la negociación en la dependencia de estos.

La empresa posee catálogos de telas y colores; además tienen muestras de los productos, los cuales el vendedor puede indicar al cliente para que pueda elegir y así se proceda a cotizar.

Una vez aceptada la cotización por el cliente, los vendedores elaboran órdenes de pedido, las cuales constan de tres copias, una para el departamento de producción, una para bodega y una para el vendedor.

Dan seguimiento del pedido hasta que este haya sido facturado y entregado.

En cuanto a la promoción de sus artículos la empresa maneja catálogos de productos, página web, hojas volantes, publicaciones en revista.

Servicio Postventa.-

La empresa otorga garantía técnica sobre todos sus productos dentro de un uso normal, dependiendo del producto el tiempo de garantía es distinto.

Se receptan quejas y se da solución a las mismas.

Se acepta devoluciones del producto siempre y cuando se compruebe fallas o que el pedido no esté acorde a lo solicitado por el cliente.

2.4 ANÁLISIS FODA

2.4.1 Matriz de Impacto Interno

Se debe considerar los elementos del análisis interno. En esta matriz se encuentra la información de las debilidades y fortalezas de acuerdo al grado de beneficio (fortaleza) o de afección (debilidad) que puede originarse en la organización.

Para ejecutar la respectiva calificación se colocan las variables del análisis interno y se da a cada una la cuantía que represente dentro de las fortalezas o debilidades.

Por ejemplo si un factor es considerado fortaleza alta se debe buscar dentro de la ubicación de la columna de fortalezas y marcarlo con una X, posterior a ello se indicara en la columna de impactos con una letra F (Fortalezas) y D (Debilidades), según se haya clasificado y de la misma manera se colocara el respectivo valor como es de 3 (Alta), 2 (Media) y 1 (Baja) con lo cual se obtendrá la valoración de la variable indicada, en tal razón se puede obtener un D3, lo cual corresponde a una Debilidad Alta, D por debilidad y 3 por la valoración Alta.

TABLA No. 32
MATRIZ DE IMPACTO INTERNA
FRANKIMPORT CÍA. LTDA.

No.	Perspectivas	Fortalezas			Debilidades			IMPACTO					TOTAL		
		A	M	B	A	M	B	F	D	A	M	B			
1	Desconocimiento de la misión, visión y valores.					X			D			2			D2
2	Productos de calidad, duraderos y especificaciones técnicas.	X						F		3					F3
3	Ofrece garantía técnica en todos sus productos.	X						F		3					F3
4	Precios de los productos		X					F			2				F2
5	Bajo equipo de ventas					X			D		2				D2
6	Desconocimiento nuevos productos por parte personal					X			D		2				D2
7	Aumento de publicidad de la empresa.		X					F			2				F2
8	Distribución directa sin presencia de intermediarios.		X					F			2				F2
9	No posee un departamento de recursos humanos				X					3					D3
10	Mantiene remuneraciones acordes a la ley y creación de bonos de incentivo.	X						F		3					F3
11	Cooperación entre los miembros de la empresa		X					F			2				F2
12	Buen clima laboral.	X						F		3					F3
13	Índice de liquidez		X					F			2				F2
14	Índice de prueba ácida			X				F				1			F1
15	Índice de capital de trabajo		X					F			2				F2
16	Razón de endeudamiento					X			D	3					D3
17	Período Medio de Cobro					X			D		2				D2
18	Período Medio de Pago		X					F							F2
19	Rotación de Activo		X					F			2				F2
20	Rentabilidad Bruta		X					F			2				F2
21	Rentabilidad Neta				X				D	3					D3
22	No cuenta con una estructura organizacional claramente definida.					X			D		2				D2
23	Planificación de actividades			X				F				1			F1
24	No cuenta con procesos definidos ni documentados.				X				D	3					D3
25	Posee infraestructura propia, sistema de internet, programa contabilidad.	X						F		3					F3
26	No posee control de actividades con indicadores.				X				D	3					D3
27	No existe un proceso participativo en el mejoramiento de la empresa.				X				D	3					D3

F: Fortaleza **D:** Debilidad

3:Alta **2:**Media **1:**Baja

3D : Debilidad alta

Fuente: Análisis Interno de FRANKIMPORT Cía. Ltda.

Realizado: Sofía Durán/Jonathan Vaca

2.4.2 Matriz de Impacto Externo

La matriz de Evaluación de factores externos permite evaluar los factores que se han determinado como oportunidades y amenazas, resultado del análisis externo de la empresa.

Se procede de la misma manera como se lo hizo en la matriz de impacto interno.

Por ejemplo si un factor es considerado oportunidad media se debe buscar dentro de la ubicación de la columna de oportunidades y marcarlo con una X, posterior a ello se indicara en la columna de impactos con una letra O (oportunidades) y A (Amenazas), según se haya clasificado y de la misma manera se colocara el respectivo valor como es de 3 (Alta), 2 (Media) y 1 (Baja) con lo cual se obtendrá la valoración de la variable indicada, en tal virtud se puede obtener un O2, lo cual corresponde a una Oportunidad Media, O por Oportunidad y 2 por la valoración media.

Tabla No. 33 MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO FRANKIMPORT CÍA. LTDA.													
No.	Perspectivas	Oportunidades			Amenazas			IMPACTO					TOTAL
		A	M	B	A	M	B	O	A	A	M	B	
	MACROAMBIENTE												
1	Posible estabilidad política		X					O			2		O2
2	Políticas de restricción a las Importaciones.					X			A		2		A2
3	Corrupción					X			A		2		A2
4	Marco legal de Seguridad y Salud en el Trabajo. MRL	X						O		3			O3
5	Relaciones gubernamentales adecuadas	X						O		3			O3
6	Crecimiento del PIB	X						O		3			O3
7	Tasa de Inflación					X			A		2		A2
8	Productividad Media Laboral					X			A		2		A2
9	Incremento nivel de empleo		X					O			2		O2
10	Tasa creciente de las importaciones de calzado de seguridad industrial	X						O		3			O3
11	Las tasas de interés activa se mantienen estables y se ha reducido mediante política económica.		X					O			2		O2
12	Se reduce índice riesgo país.			X				O				1	O1
13	Crecimiento poblacional			X				O				1	O1
14	Mejoría indicador de educación.			X				O				1	O1
15	Cultura de seguridad industrial.		X					O			2		O2
16	Acceso a tecnología informática y de comunicación.	X						O		3			O3
	MICROAMBIENTE												
17	Existencia de varios proveedores.	X						O		3			O3
18	La empresa es considerada como una buena organización para realizar negocios por parte del proveedor.	X						O		3			O3
19	La empresa tiene facilidad de conseguir crédito por su trayectoria.	X						O		3			O3

20	Los proveedores de tela pueden integrarse hacia adelante.					X			A		2		A2
21	La calidad, durabilidad y cumplimiento de especificaciones técnicas es un factor importante para el cliente.	X							O	3			O3
22	Representación y posicionamiento de marcas		X						O		2		O2
23	Lealtad a la marca.		X						O		2		O2
24	Los clientes no pueden integrarse hacia atrás.		X						O		2		O2
25	Compradores pueden adquirir varios productos en distintas proveedoras a la vez					X			A		2		A2
26	Cientes grandes poseen mayor poder de negociación.					X			A		2		A2
27	Cientes poseen facilidad al cambiar de proveedora.					X			A	3			A3
28	Experiencia en el mercado	X							O		3		O3
29	Productos sustitutos				X				A	3			A3
30	Competencia precios				X				A	3			A3
31	Equipo de ventas especializado					X			A		2		A2
O: Oportunidad A: Amenaza 3-Alta 2-Media 1-Baja 3A : Amenaza alta													

Fuente: Análisis Externo de FRANKIMPORT Cía. Ltda.

Realizado: Sofia Durán/Jonathan Vaca

2.4.3 Matriz de Vulnerabilidad y Aprovechabilidad

Matriz de Vulnerabilidad.-

En esta matriz se interrelacionan los factores que impactan negativamente al funcionamiento de la empresa a nivel interno versus externo, esto es, debilidades y amenazas, respectivamente. Por cada uno de los elementos se hace la confrontación de los términos, y se toma en cuenta la calificación que fue tomada en la matriz de impacto. Se compara como el elemento que se encuentra internamente que es una debilidad puede ser afectado por una amenaza que se encuentra externamente.

Matriz de Aprovechabilidad

Se trata de efectuar una confrontación de los impactos positivos externos (oportunidades) e internos (fortalezas) para identificar cuantitativamente las de mayor atención para la definición de las estrategias, de manera que no se desperdicien recursos tratando de aprovechar oportunidades que dependen de ciertas condiciones internas con las que no cuenta la empresa o bien al contrario, tratando de conservar fortalezas que poco apoyan a la consecución de oportunidades importantes.

La calificación utilizada para las dos matrices es: 3 alta, 2 media y 1 baja.

Tabla No. 34 MATRIZ DE VULNERABILIDAD

Amenazas		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
		A2	A2	A2	A2	A2	A2	A3	A3	A3	A2		
Debilidades		Políticas restricción importaciones	Corrupción	Tasa inflación	Productividad laboral	Compradores pueden adquirir varios productos en distintas proveedoras a la vez.	Empresas grandes poseen mayor poder de negociación	Cientes poseen facilidad de cambiar de proveedor a	Competencia precios	Productos sustitutos	Competencia posee equipo fuerte de ventas.	Total	Importancia
1	Desconocimiento, Misión, Visión y valores.	2D	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	8
2	Reducido equipo de ventas.	2D	2	1	1	1	2	3	2	2	2	17	1
3	No posee un departamento de recursos humanos.	3D	1	1	1	2	1	1	1	1	1	11	4
4	Conocimiento nuevos productos por personal	2D	1	1	1	1	2	2	2	2	2	16	2
5	Razón de endeudamiento	3D	1	1	1	1	1	1	1	1	2	11	7
6	Período medio de cobro	2D	1	1	1	1	1	1	2	1	1	11	6
7	Rentabilidad neta	3D	1	1	1	1	2	2	2	2	2	16	3
8	No cuenta con una estructura organizacional claramente definida.	2D	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	10
9	No cuenta con procesos definidos ni documentados	3D	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	11
10	Control de actividades con indicadores	3D	1	1	1	1	1	1	2	1	1	11	5
11	No existe un proceso participativo en el mejoramiento de la empresa.	3D	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	9
			12	11	11	12	14	15	15	15	15	14	
Importancia			7	10	9	8	6	4	3	2	1	5	

Fuente: Análisis Externo e Interno Empresa FRANKIMPORT Cía. Ltda.

Elaborado por: Sofía Durán/ Jonathan Vaca

Tabla No. 35 MATRIZ DE APROVECHABILIDAD

Oportunidades		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15			
		O2	O3	O3	O3	O2	O3	O2	O1	O1	O3	O3	O3	O3	O3	O2			
		Posible estabilidad política	Marc legal de Seguridad y Salud	Relaciones gubernamentales adecuadas	Crecimiento del PIB	Incremento nivel de empleo	Incremento M calzado de seg.ind.	Tasa de interés activa se mantiene estable	Se reduce índice riesgo país	Indicadores sociales	Tecnología y Ambiente	Varios proveedores	Empresa considerada como buena organización. Experiencia en el mercado	Facilidad acceso al crédito en proveedores	Factor importante cliente la calidad y especificaciones	Representación de marcas y lealtad a la marca.	Total	Importancia	
Fortalezas																			
1	Productos de calidad, especificaciones técnicas, Marca propia,	F3	2	3	1	2	1	3	1	1	1	3	1	3	1	3	3	29	1
2	Garantía técnica.	F3	1	3	1	2	1	3	1	1	1	2	1	3	1	3	3	27	3
3	Precio de los productos	F2	1	3	1	2	1	1	1	1	1	2	2	3	1	2	2	24	7
4	Publicidad	F2	1	3	1	1	1	2	1	1	2	2	1	3	2	3	3	27	4
5	Distribución directa de productos.	F2	1	3	1	1	1	3	1	1	1	1	1	2	2	2	2	23	9
6	Remuneraciones e incentivos	F3	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16	16
7	Cooperación miembros de la empresa	F2	1	3	1	2	1	2	1	1	1	2	1	3	1	3	1	24	8
8	Buen clima laboral	F3	1	3	1	1	1	2	1	1	1	2	1	3	3	3	2	26	6
9	Buen clima laboral	F2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	3	3	1	1	21	11
10	Índice de prueba ácida	F1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	20	12
11	Índice de capital de trabajo	F2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	20	13
12	Período medio de pago	F2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	3	3	1	1	16	17
13	Rotación de Activo	F2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	17	14

14	Rentabilidad Bruta	F2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	17	15
15	Planificación de actividades	F1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1	3	1	22	10
16	39 años en el mercado	F3	2	3	1	1	1	2	1	1	1	1	1	3	3	3	3	27	5
17	Infraestructura, internet, sistema contabilidad	F2	1	3	1	1	1	3	1	1	1	3	2	3	1	3	3	28	2
	Total		21	46	19	24	19	36	19	19	20	30	24	53	33	41	34		
	Importancia		10	2	13	9	14	4	12	15	11	7	8	1	6	3	5		

Fuente: Análisis Externo e Interno Empresa FRANKIMPORT Cía. Ltda.

Elaborado por: Sofía Durán/ Jonathan Vaca

2.4.5

Tabla No. 36 MATRIZ FODA EMPRESA FRANKIMPORT CÍA. LTDA.

Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Empresa considerada como buena organización por parte de los proveedores para hacer negocios. 2. Marco legal de Seguridad Industrial y Salud. MRL. 3. Cliente para comprar considera calidad y cumplimiento especificaciones. 4. Tendencia creciente importaciones de calzado de seguridad industrial 5. Representación de marca y lealtad. 6. Facilidad de acceder a crédito con proveedores por trayectoria. 7. Acceso a tecnología. 8. Varios proveedores 9. Crecimiento del PIB indica buen desempeño industria petrolera, electricidad, manufactura. 10. Posible estabilidad política 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Productos Sustitutos. 2. Competencia de precios. 3. Clientes poseen facilidad de cambiar de proveedora. 4. Compradores grandes tienen mayor poder de negociación. 5. Competencia posee equipo fuerte de ventas. 6. Compradores pueden adquirir varios productos en distintas proveedoras a la vez. 7. Políticas restricción a las importaciones. 8. Baja Productividad Laboral. 9. Tasa de inflación. 10. Corrupción.
Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Calidad y especificaciones técnicas productos. Marca propia. Representa marcas de calzado extranjeras. 2. Infraestructura, internet, sistema contable, 3. Garantía Técnica. 4. Publicidad. 5. 39 Años de experiencia en el mercado. 6. Buen clima laboral. 7. Precios productos. 8. Cooperación miembros organización. 9. Distribución directa de sus productos. 10. Planificación de actividades con orden de pedidos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reducido equipo de ventas. 2. Desconocimiento de nuevos productos. (trabajadores) 3. Rentabilidad neta sobre ventas. 4. No posee departamento de recursos humanos. 5. No posee indicadores de desempeño de sus actividades. 6. No cumple período medio de cobro. 7. No cumple indicador endeudamiento. 8. Desconocimiento de cultura organizacional. 9. No existe proceso participativo. 10. No posee estructura organizacional definida claramente.

Fuente: Análisis Externo e Interno Empresa FRANKIMPORT Cía. Ltda.

Elaborado por: Sofía Durán/ Jonathan Vaca

Tabla No. 37 MATRIZ ESTRATEGICA FODA EMPRESA FRANKIMPORT CÍA. LTDA.

<p style="text-align: center;">Análisis externo</p> <p style="text-align: center;">Análisis interno</p>	<p style="text-align: center;"><u>Oportunidades</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Empresa considerada como buena organización por parte de los proveedores para hacer negocios. 2. Marco legal de Seguridad Industrial y Salud. MRL. 3. Cliente para compra considera calidad y cumplimiento especificaciones. 4. Tendencia creciente importaciones de calzado de seguridad industrial 5. Representación de marca y lealtad. 6. Facilidad de acceder a crédito con proveedores por trayectoria. 7. Acceso a tecnología. 8. Varios proveedores 9. Crecimiento del PIB indica buen desempeño industria petrolera, electricidad, manufactura. 10. Posible estabilidad política. 	<p style="text-align: center;"><u>Amenazas</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Productos Sustitutos. 2. Competencia de precios. 3. Clientes poseen facilidad de cambiar de proveedora. 4. Compradores grandes tienen mayor poder de negociación. 5. Competencia posee equipo fuerte de ventas. 6. Compradores pueden adquirir varios productos en distintas proveedoras a la vez. 7. Políticas restricción a las importaciones. 8. Baja Productividad Laboral. 9. Tasa de inflación. 10. Corrupción.
<p style="text-align: center;"><u>Fortalezas</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Calidad y especificaciones técnicas productos. Marca propia. Representa marcas de calzado extranjeras. 2. Infraestructura, internet, sistema contable, 3. Garantía Técnica. 4. Publicidad. 5. 39 Años de experiencia en el mercado. 6. Buen clima laboral. 7. Precios productos. 8. Cooperación miembros organización. 9. Distribución directa de sus productos. 10. Planificación de actividades con orden de pedidos. 	<p style="text-align: center;"><u>ESTRATEGIA (FO)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Potencializar la gestión de los proveedores. ◆ Desarrollar un plan de marketing para incrementar las ventas y crear lealtad en el cliente. ◆ Diseñar sistemas de evaluación, incentivos y compensación para los empleados con el fin de mantener la cooperación y motivación. 	<p style="text-align: center;"><u>ESTRATEGIA (FA)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Establecer un plan de capacitación para los empleados. ◆ Fortalecer la calidad de los productos. ◆ Elaborar un plan de incentivos para los clientes. ◆ Optimizar servicio venta y postventa. ◆ Aumentar eficiencia en los productos.
<p style="text-align: center;"><u>Debilidades</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reducido equipo de ventas. 2. Desconocimiento de nuevos productos. (trabajadores) 3. Rentabilidad neta sobre ventas. 4. No posee departamento de recursos humanos. 5. No posee indicadores de desempeño de sus actividades. 6. No cumple período medio de cobro. 7. No cumple indicador endeudamiento. 8. Desconocimiento de cultura organizacional. 9. No existe proceso participativo. 10. No posee estructura organizacional definida claramente. 	<p style="text-align: center;"><u>ESTRATEGIAS DO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Difusión, capacitación e implementación del Plan estratégico. ◆ Diseñar un modelo de gestión por procesos. 	<p style="text-align: center;"><u>ESTRATEGIAS DA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Fortalecer el equipo de ventas. ◆ Desarrollar un plan para mejorar la atención al cliente. ◆ Crear un departamento de Talento Humano. ◆ Crear un plan de recuperación de cartera. ◆ Efectuar presupuestos anuales de ingresos y gastos.

CAPITULO III

DIRECCIONAMIENTO Y FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

3.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Una vez concluido el análisis situacional estratégico de FRANKIMPORT Cía. Ltda. , se procedió a diseñar el direccionamiento estratégico el cual está integrado por los elementos misión, visión, valores, políticas y enfoque estratégico.

El direccionamiento estratégico es importante porque nos da las pautas a seguir para mejorar los procedimientos que se han venido realizando, tratando de eliminar los errores en su totalidad y fortaleciendo los aspectos positivos que se han encontrado.

3.1.1 Misión

La misión es el sueño de toda organización tendiente a alcanzar su desarrollo. Es su razón de ser.

La nueva misión propuesta de FRANKIMPORT es:

“Proveer protección y seguridad a la personas en la industria ecuatoriana, con ropa de trabajo, calzado y equipos de seguridad garantizados, acordes a las especificaciones técnicas requeridas por los clientes; nos apoyamos en la responsabilidad, honestidad, puntualidad y cordialidad de nuestra gente para lograr resultados satisfactorios y concomitantemente contribuimos al mejoramiento de la calidad de vida del trabajador.”

La misión de la empresa se encuentra estructurada de modo que refleja la información sobre qué necesidades satisface, qué tipo de productos ofrece, a que consumidores pretende atender, y cuáles son los valores importantes que persiguen. Además incluye elementos motivadores como el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores y diferenciadores como la garantía técnica y cumplimiento de especificaciones de acuerdo a lo que el cliente requiere.

3.1.2 Visión

Toda organización necesita un gran objetivo hacia el cual dirigir sus esfuerzos.

La nueva visión propuesta de FRANKIMPORT es:

“Para el año 2018, seremos la mejor empresa a nivel nacional en la provisión de ropa de trabajo, calzado y artículos de seguridad, de alta calidad, variedad, confort y buen servicio, logrando la preferencia y satisfacción de nuestros clientes, excediendo sus expectativas, fortaleciendo nuestro equipo de ventas, siendo persistentes en el logro de nuestros objetivos y haciendo que nuestras marcas sean reconocidas.”

La visión se encuentra estructurada de modo que refleja el horizonte de tiempo, el tipo de negocio, la posición en el mercado, valores como calidad y buen servicio, ámbito de acción y especifica como lo hará (fortaleciendo su equipo de ventas, ofertando productos variados de calidad y posicionando las marcas a nivel nacional).

3.1.3 Valores

Los valores son los preceptos éticos bajo los cuales se guía la conducta de todos los miembros de la empresa.

Se procedió a redefinir los valores de la empresa y a incluir otros que se detectaron en la organización:

- *Puntualidad.- En el desarrollo de nuestras actividades individuales y colectivas de la empresa, así como en la entrega de pedidos a tiempo a nuestros clientes.*
- *Responsabilidad.- En el cumplimiento de nuestras obligaciones como miembros de la empresa y en la satisfacción de las necesidades del cliente.*
- *Compañerismo.- Un alto sentido de colaboración y ayuda entre los trabajadores de la empresa para cumplir los objetivos.*
- *Honestidad.- En nuestras acciones, que generen confianza y seguridad.*
- *Calidad.- En nuestros productos y servicios, logrando satisfacer las expectativas de los clientes.*

- *Cordialidad.- Excelente atención al cliente, proveedores y compañeros de trabajo, fortaleciendo nuestra propia identidad y nuestras relaciones humanas*
- *Persistencia: Para alcanzar nuestros objetivos empresariales.*
- *Compromiso: Entregamos nuestro mejor esfuerzo a la empresa y a la satisfacción del cliente, asumiendo con profesionalismo todas nuestras funciones a fin de facilitar el cumplimiento de la misión de la empresa.*
- *Buen servicio al cliente: Con dedicación y ecuanimidad.*

3.1.4 Políticas

“Las políticas son las reglas o guías que expresan los límites dentro de los cuales determinadas acciones deben ocurrir.”¹⁶

Las decisiones que sean tomadas en la organización deben estar enmarcadas dentro de las políticas establecidas.

Por lo cual han sido identificadas y redactadas las principales políticas de FRANKIMPORT Cía. Ltda:

- El gerente general y cada jefe de área difundirá entre todos los miembros de la empresa la propuesta de planificación estratégica.
- Se fomentará la armonía, el respeto y la confiabilidad, generando participación de los empleados, proveedores y clientes.
- Se aplicará indicadores de gestión para evaluar periódicamente el desempeño de los trabajadores de FRANKIMPORT Cía. Ltda. y para medir resultados de los procesos.
- Se diseñará un programa de cumplimiento de capacitación y motivación a los trabajadores para convertirlo en un elemento calificado, comprometido y colaborador en la consecución y cumplimiento de los objetivos.

¹⁶FRANCÉS, Antonio, “Estrategia y Planes para la empresa con el Cuadro de Mando Integral”, edit. PEARSON PRENTICE HALL, 1ra edición, México, 2006. Pág. 51.

- Se realizará un análisis y control periódico de la cartera vencida de los clientes y los gastos incurridos, se informará al Gerente General y Gerente Financiero las observaciones encontradas, para que tome las respectivas acciones.
- Se optimizará el uso de los recursos materiales y económicos de la empresa.
- Se mantendrá la estabilidad laboral del personal.
- El personal deberá conocer manuales, reglamentos, instructivos de procedimientos para realizar su función.
- Se realizará encuestas a los clientes semestralmente para medir su grado de satisfacción.
- Se designará un cumplimiento de metas de venta a los ejecutivos de cuenta.
- La organización dará solución a los reclamos y quejas presentadas por los clientes.
- Se creará una base de datos de los clientes y proveedores para mantener un mejor control de los mismos.
- Los productos y servicios que ofrece FRANKIMPORT Cía. Ltda. deberán ser promocionados con efectividad.
- Los clientes recibirán los servicios de acuerdo a sus necesidades particulares y justos requerimientos.
- Es obligatorio que el personal de ventas conozca de los productos a ser ofertados por la empresa.
- Se seleccionará a los proveedores de acuerdo a las características requeridas para la empresa.
- El Jefe de Bodega realizará obligatoriamente la inspección del producto antes de recibirlo.
- El área de bodega deberá ser restringida, solo se contemplará el ingreso de personal autorizado.
- Se realizará reuniones mensuales para conocer los resultados de cada área.

- Se deberá evitar operaciones financieras personales con clientes y proveedores que puedan influir en la objetividad de cada función asignada.

3.1.5 Enfoque Estratégico

La lógica del Enfoque Estratégico sostiene que el proceso de desarrollo del conocimiento por parte de los miembros de la organización nace en la perspectiva del cliente-usuario; para lo cual con ayuda del personal directivo de la empresa se han identificado los factores críticos de éxito para los usuarios que reciben cada uno de los productos.

En base a lo mencionado anteriormente se establece que el direccionamiento estratégico de FRANKIMPORT Cía. Ltda. está dirigido a satisfacer las necesidades de sus clientes, ya que de ellos depende el funcionamiento, crecimiento y desarrollo de la misma, los factores críticos de éxito para el enfoque estratégico son:



3.2 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

3.2.1 Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos son los resultados que la empresa espera alcanzar en un tiempo mayor a un año, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, inspirados en la visión.

Se deben formular para aprovechar las oportunidades, evitar las amenazas, impulsar las fortalezas y superar las debilidades.

3.2.1.1 Objetivo Estratégico General:

Lograr el fortalecimiento, crecimiento y desarrollo de la empresa, a través de una gestión planificada y organizada.

3.2.1.2 Objetivos Estratégicos Específicos:

Objetivos de la Organización:

- Satisfacer las necesidades de los clientes con productos y servicio de calidad.
- Mejorar la rentabilidad de la empresa.
- Contar con un personal capacitado permanentemente.

Objetivos Administrativos:

- Difundir e implementar la planificación estratégica.
- Alcanzar una estructura organizacional adecuada mediante el delineamiento de las funciones de cada área y su mejoramiento continuo.

Objetivos de Crecimiento y Desarrollo:

- Aumentar nuestros clientes- ventas y mejorar su gestión.
- Mejorar las condiciones con los proveedores a fin de obtener descuentos y ampliaciones de plazo de pago.
- Incrementar los niveles de satisfacción del personal.

Objetivos de Mantenimiento:

- Mantener la lealtad del cliente con la empresa.

Objetivos de Disminución:

- Disminuir el tiempo promedio de cobro e índice de endeudamiento.
- Minimizar costos y gastos.

3.2.2 Estrategias

“Las estrategias son las grandes acciones o los caminos a seguir para el logro de los objetivos de la organización y así hacer realidad los resultados esperados.

Las estrategias son las que nos permiten concretar y ejecutar los objetivos estratégicos.”¹⁷

Del análisis entre fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas se ha determinado junto a los directivos de la empresa FRANKIMPORT Cía. Ltda. las siguientes estrategias:

3.2.2.1 Estrategias a Nivel Corporativo

La estrategia a nivel corporativo abarca el actuar de la empresa íntegramente, se la considera como patrón de los principales objetivos de la organización. Al elaborar una estrategia a nivel corporativo los directivos se preguntan cómo deben gestionar el crecimiento y desarrollo de la compañía de modo que se incremente la capacidad de crear valor para sus clientes y su desempeño a largo plazo.

Las estrategias a nivel corporativo son:

- ◆ Difusión, capacitación e implementación del plan estratégico.
- ◆ Diseñar un modelo de gestión por procesos para hacer efectiva la optimización de recursos y así permitir una proyección a largo plazo.
- ◆ Diseñar un plan de capacitación permanente para el personal.

3.2.2.2. Estrategia a Nivel Empresarial

La estrategia a nivel empresarial consiste en el establecer un plan dirigido a conseguir una ventaja competitiva en un mercado particular. Determina cómo desarrollar lo mejor posible las actividades de la empresa. Su enfoque es a mediano plazo.

Para la fijación de ésta estrategia nos basamos en el análisis de las cinco fuerzas de Porter con la finalidad de determinar acciones que incrementen el valor de los productos.

¹⁷ MOCHÓN, Francisco, “El Arte de Dirigir una Empresa”, edit. MCGRAW-HILL, 1ra edición, España, 2006.

- ◆ Fortalecer los productos que ofrece la empresa en cuanto a calidad, para entregar un producto diferenciado a los clientes y lograr su preferencia.
- ◆ Aumentar eficiencia en la entrega de los pedidos.
- ◆ Optimizar el servicio de venta y postventa.

3.2.2.3 Estrategia a Nivel Funcional

La estrategia a nivel funcional es un plan de acción tendiente a mejorar la habilidad de los departamentos de una organización para crear valor.

Área de Ventas y Marketing

- ◆ Desarrollar un plan de marketing para incrementar las ventas y crear lealtad en el cliente.
- ◆ Desarrollar un plan para mejorar la atención al cliente.
- ◆ Elaborar un plan de incentivos para los clientes.
- ◆ Fortalecer el equipo de ventas.

Área de Compras

- ◆ Potencializar la gestión de nuestros proveedores.

Área de Talento Humano

- ◆ Implementación de un departamento de talento humano.
- ◆ Diseñar sistemas de evaluación, incentivos y compensación para el personal.

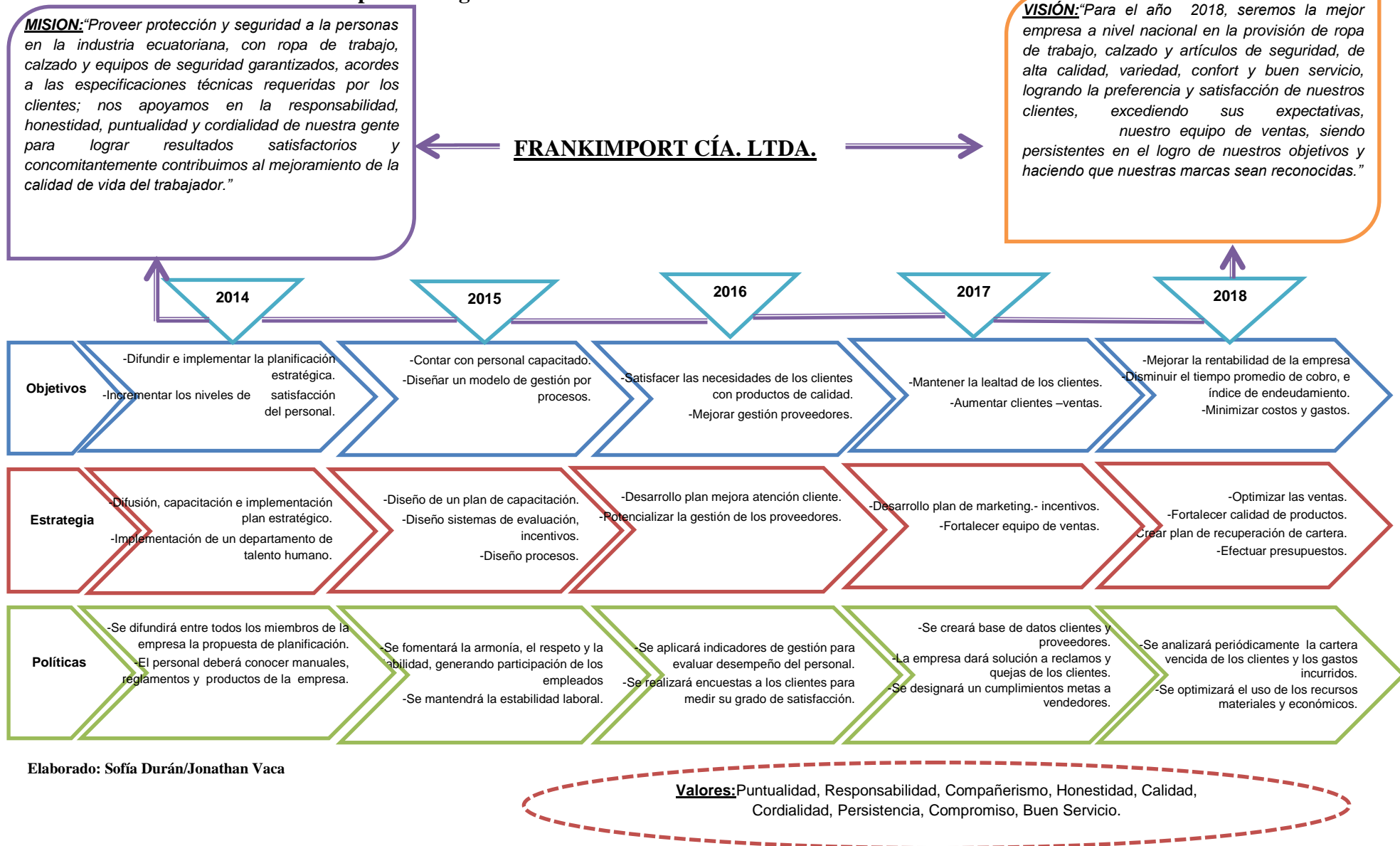
Área Financiera

- ◆ Crear un plan de recuperación de cartera.
- ◆ Efectuar presupuestos anuales, que permita planificar las actividades y optimizar los recursos financieros.

3.2.3 Mapa estratégico.

Un mapa estratégico es una representación simplificada de la realidad, facilita la visualización de la organización, indicando dónde está y hacia dónde quiere ir. El mapa estratégico permite la comunicación de los objetivos de la empresa formando un diagrama de relaciones causa-efecto, alinea el recurso humano hacia los aspectos más importantes de la empresa.

Gráfico No. 26 Mapa Estratégico FRANKIMPORT Cía. Ltda.



CAPÍTULO IV

PLAN OPERATIVO EMPRESA FRANKIMPORT CÍA. LTDA.

Después de haber realizado el respectivo diagnóstico situacional y haber determinado el direccionamiento estratégico de la empresa FRANKIMPORT Cía. Ltda., es momento de realizar los planes para la empresa con los cuales se implementarán las estrategias.

5.1 PLAN ESTRATEGICO

El plan estratégico abarca a toda la organización, centra su atención en el futuro de la organización, se detallan los objetivos estratégicos conjuntamente con su estrategia, líneas de acción, indicadores y metas. El plan estratégico mueve los esfuerzos de la organización para alcanzar sus metas. Su horizonte de tiempo es el largo plazo.

5.2 PLAN TÁCTICO

El plan táctico especifica con detalle la forma de alcanzar los objetivos estratégicos de la organización, indicando cada línea de acción o proyectos de cada objetivo conjuntamente con sus actividades, responsables, plazos y presupuestos.

El plan táctico tiene un horizonte de tiempo de mediano plazo.

5.3 PLAN OPERATIVO

El plan operativo centra su atención en el corto plazo y traduce los planes tácticos en acciones específicas. Se describe cada actividad, mostrando sus acciones junto a sus responsables, presupuestos y cronograma específico. Su horizonte de tiempo es de corto plazo.

**Tabla No. 38 Plan Estratégico FRANKIMPORT Cía. Ltda.
2014-2018**

Objetivo Estratégico	Estrategias	Líneas de Acción	Indicador de Medición	Fórmula de Cálculo	Frecuencia de Medición	Metas
Satisfacer las necesidades de los clientes con productos y servicio de calidad.	Desarrollar un plan para mejorar la atención al cliente.	Programa de mejoramiento servicio venta y postventa	Nivel de requerimientos satisfechos	$\frac{\# \text{ Requerimientos satisfechos}}{\text{Total requerimientos solicitados}} \times 100$	Trimestral	95%
			Calidad de la facturación	$\frac{\# \text{ Facturas emitidas con errores}}{\text{Total de facturas emitidas}} \times 100$	Mensual	Máximo 5%
			Pedidos pendientes por facturar	$\frac{\# \text{ Pedidos por facturar}}{\text{Total de pedidos facturados}} \times 100$	Mensual	Máximo 5%
			Nivel de reclamos solucionados.	$\frac{\# \text{ Reclamos solucionados}}{\text{Total reclamos hechos}} \times 100$	Trimestral	95%
Mejorar la rentabilidad de la empresa.	Aumentar la rentabilidad neta	Programa de incremento de rentabilidad neta.	Rentabilidad Neta en ventas	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$	Anual	Mayor a 3,32%
	Aumentar eficiencia en los pedidos	Programa de mejora en la entrega de pedidos	Nivel de cumplimiento entregas de pedido	$\frac{\# \text{ Pedidos no entregados a tiempo}}{\text{Total pedidos despachados}} \times 100$	Mensual	Menor al 10%
	Fortalecer la calidad de los productos.	Programa de disminución de errores en los productos.	Nivel de errores en los pedidos	$\frac{\# \text{ Pedidos con errores}}{\text{Total pedidos entregados}} \times 100$	Mensual	Menor al 7%
Contar con personal capacitado.	Diseñar un plan de capacitación para el personal.	Programa de capacitación para el personal	Cursos de capacitación	<i>No. de cursos de capacitación por departamento al año</i>	Semestral	Por lo menos 2 curso
			Empleados capacitados.	$\frac{\# \text{ Empleados capacitados}}{\text{Total empleados}} \times 100$	Anual	100%

Objetivo Estratégico	Estrategias	Líneas de Acción	Indicador de Medición	Fórmula de Cálculo	Frecuencia de Medición	Metas
Difundir e implementar la planificación estratégica.	Difusión, capacitación e implementación del Plan Estratégico.	Programa de difusión, capacitación e implementación del plan estratégico.	Socialización plan estratégico	$\frac{\text{Número de participantes}}{\text{Total integrantes de la empresa}} \times 100$	Anual	100%
			Proyectos ejecutados	$\frac{\text{Número de proyectos ejecutados}}{\text{Total de proyectos elaborados}} \times 100$	Anual	100%
Alcanzar una estructura organizacional adecuada.	Diseñar un modelo de gestión por procesos.	Programa de gestión por procesos.	Procesos implementados	$\frac{\text{Número de procesos implementados}}{\text{Total de procesos diseñados}} \times 100$	Anual	100%
Aumentar nuestras ventas, clientes y mejorar su gestión	Fortalecer el equipo de ventas.	Programa de contratación ejecutivos de ventas y estructuración departamento de ventas.	Tasa de crecimiento de las Ventas	$\frac{\text{Ventas 1} - \text{Ventas 0}}{\text{Ventas 0}} \times 100$	Semestral	Mayor a 30%
			Clientes nuevos	% clientes nuevos por vendedor	Trimestral	10%
Mejorar la gestión de los proveedores.	Potencializar la gestión de los proveedores.	Programa de mejoramiento de relaciones con proveedores.	Proveedores calificados	$\frac{\# \text{ Proveedores calificados}}{\text{Total Proveedores}} \times 100$	Semestral	75%
			Calidad de las compras	$\frac{\# \text{ Ordenes de compra sin problemas}}{\text{Total de ordenes de compra}} \times 100$	Trimestral	Menor a 7%
			Nivel de cumplimiento de proveedores	$\frac{\# \text{ Ordenes de compra recibidos fuera de tiempo}}{\text{Total Ordenes de Compra Recibidas}}$	Trimestral	Menor a 5%
			Período promedio de pago	$\frac{\text{Cuentas y Documentos por pagar} \times 365}{\text{Compras}}$	Anual	60 días

Objetivo Estratégico	Estrategias	Líneas de Acción	Indicador de Medición	Fórmula de Cálculo	Frecuencia de Medición	Metas
Incrementar los niveles de satisfacción del personal.	Implementación de un departamento de Talento Humano.	Programa creación del departamento de talento humano	Atención de solicitudes de los trabajadores	$\frac{\# \text{ Empleados solicitantes atendidos}}{\text{Total solicitudes de empleados}} \times 100$	Semestral	90%
			Percepción del comportamiento colectivo de los empleados	$\frac{\text{Trabajo en equipo ejecutado}}{\text{Trabajo en equipo deseable}} \times 100$	Semestral	80%
	Diseñar sistemas de evaluación, incentivos y compensación.	Programas de evaluación, incentivos y compensación trabajadores.	Satisfacción de los empleados	$\frac{\text{Nivel de satisfacción lograda}}{\text{Nivel de satisfacción esperada}} \times 100$	Anual	90%
Mantener la lealtad de los clientes.	Desarrollar un plan de marketing.	Programa de marketing	Portafolio de productos	% de productos nuevos por año	Anual	10%
			Portafolio de clientes	% de clientes nuevos por año	Anual	20%
			Eventos publicitarios	$\frac{\# \text{ Eventos publicitarios ejecutados}}{\# \text{ Eventos publicitarios planificados}} \times 100$	Anual	75%
	Elaborar un plan de incentivos para clientes.	Programa de incentivos para clientes frecuentes.	Fidelidad del Cliente	$\frac{\# \text{ Clientes que repiten la compra}}{\text{Total Clientes}} \times 100$	Anual	90%
Disminuir el tiempo promedio de cobro e índice de endeudamiento.	Crear un plan de recuperación de cartera.	Programa de Recuperación de cartera	Período promedio de cobro	$\frac{\text{Cuentas y Documentos por Cobrar} \times 365}{\text{Ventas}}$	Anual	45 días
Minimizar costos y gastos.	Efectuar presupuestos anuales.	Realizar y cumplir el presupuesto	Control del presupuesto implementado	$\frac{\text{Costos y gastos reales}}{\text{Costos y gastos presupuestados}}$	Anual	Que lo presupuestado se cumpla por lo menos en un 90%
Elaborado: Sofía Durán/Jonathan Vaca		Colaboración: FRANKIMPORT Cía. Ltda.				

**Tabla No. 39 Plan Táctico FRANKIMPORT Cía. Ltda.
2014-2016**

Pág. 1 de 3

Programas o proyectos	Actividades	Responsables	Plazo		Presupuesto
			Desde	Hasta	
Programa de difusión, capacitación e implementación del plan estratégico	Presentación del Plan estratégico a los directivos	Gerencia General	06/01/2014	27/01/2014	\$ 250,00
	Capacitar al personal.	Gerencia General/Dpto. Administrativo.	03/02/2014	28/03/2014	\$ 500,00
	Difundir el plan estratégico	Gerencia General / Dpto. Administrativo	01/04/2014	05/05/2014	\$ 300,00
	Implementación del plan estratégico.	Gerencia General / personal de la empresa.	05/05/2014	05/02/2015	\$ 700,00
Programa de capacitación para el personal	Análisis de las necesidades de los trabajadores.	Dpto. Talento Humano	01/12/2014	30/01/2015	\$ 250,00
	Definir temas y áreas de capacitación	Dpto. Administrativo/Dpto. de talento humano	02/02/2015	31/03/2015	\$ 350,00
	Búsqueda de capacitadores	Dpto. Talento Humano/ Gerente General	01/04/2015	30/06/2015	\$ 4.800,00
	Evaluación de resultados de capacitaciones	Dpto. de Talento Humano/ Gerencia General	01/07/2015	30/09/2015	\$ 470,00
Programa creación del departamento de talento humano	Definición de las responsabilidades y estructura de la unidad	Gerencia General / Dpto. Administrativo	01/05/2014	30/05/2014	\$ 250,00
	Elaboración de la propuesta	Dpto. Administrativo	02/06/2014	31/07/2014	\$ 650,00
	Presentación de la propuesta	Dpto. Administrativo	01/08/2014	29/08/2014	\$ 200,00
	Implementación de la propuesta.	Dpto. Administrativo	01/09/2014	30/09/2014	\$ 1.700,00
	Selección, contratación y evaluación del personal adecuado.	Gerencia General/ Dpto. Administrativo/ Dpto. Financiero	01/10/2014	31/10/2014	\$ 900,00
Programa de evaluación, incentivos y compensación para trabajadores.	Analizar nivel de satisfacción del personal.	Dpto. de Talento Humano/ Dpto. Administrativo	01/10/2015	30/11/2015	\$ 300,00
	Revisión de sueldos, bonificaciones, etc.	Dpto. de Talento Humano	01/10/2015	30/11/2015	\$ 0,00
	Tabulación de datos	Dpto. de Talento Humano	01/12/2015	25/12/2015	\$ 0,00
	Elaboración propuesta	Dpto. de Talento Humano	04/01/2016	29/01/2016	\$ 500,00
	Difusión propuesta	Dpto. de Talento Humano	04/01/2016	29/01/2016	\$ 50,00
	Desarrollo de incentivos	Gerencia General/ Dpto. de Talento Humano	01/02/2016	01/03/2016	\$ 0,00

Programas o proyectos	Actividades	Responsables	Plazo		Presupuesto
			Desde	Hasta	
Programa de gestión por procesos	Diagnóstico de los procesos actuales.	Gerencia General/ otros Dptos	01/10/2014	26/12/2014	\$ 650,00
	Diseño del proceso.	Gerencia general	05/01/2015	31/03/2015	\$ 1.450,00
	Análisis y aprobación de procesos.	Directivos de la empresa	01/04/2015	30/04/2015	\$ 0,00
	Capacitación a todo el personal.	Gerencia General/ otros Dptos.	04/05/2015	31/05/2015	\$ 350,00
	Implementación de los procesos.	Gerencia General	01/06/2015	30/09/2015	\$ 300,00
	Informe de resultados	Gerencia General	01/10/2015	30/10/2015	\$ 0,00
Programa de mejoramiento servicio venta y postventa.	Elaborar base de datos de clientes.	Dpto. de Ventas	03/11/2014	27/02/2015	\$ 20,00
	Establecer las necesidades del cliente.	Dpto. de Ventas	02/03/2015	30/04/2015	\$ 250,00
	Diseño del servicio de venta	Dpto. de Ventas	04/05/2015	30/06/2015	\$ 100,00
	Diseño del servicio postventa.	Dpto. de Ventas	01/07/2015	31/08/2015	\$ 100,00
	Validación del sistema de servicio al cliente.	Gerencia General/ Dpto. de Ventas	01/09/2015	30/09/2015	\$ 0,00
	Capacitación al área de ventas	Dpto. de Ventas	04/01/2016	29/01/2016	\$ 500,00
	Implementación de la mejora en atención al cliente	Dpto. de Ventas	01/02/2016	29/02/2016	\$ 0,00
	Evaluación y control ejecución del programa.	Dpto. de Ventas	04/04/2016	29/04/2016	\$ 0,00
Programa de mejoramiento relaciones con proveedores	Elaborar base de datos de proveedores actuales.	Dpto. de Compras	03/11/2014	27/02/2015	\$ 20,00
	Análisis de las condiciones de compra.	Dpto. de Compras/ Gerencia General	02/03/2015	30/04/2015	\$ 250,00
	Diseño de parámetros para calificar proveedores.	Dpto. Compras/ Gerencia General	04/05/2015	29/05/2015	\$ 0,00
	Presentación del diseño a directivos.	Departamento de Compras	06/05/2015	30/06/2015	\$ 150,00
	Aprobación del sistema de calificación	Gerencia General	01/07/2015	31/07/2015	\$ 0,00

Programas o proyectos	Actividades	Responsables	Plazo		Presupuesto
			Desde	Hasta	
	Implementación del sistema de calificación.	Departamento de Compras	03/08/2015	28/08/2015	\$ 400,00
	Capacitación al área de compras.	Departamento de Compras	01/09/2015	01/09/2015	\$ 600,00
	Calificación de los proveedores.	Departamento de Compras/Departamento Financiero/ Gerencia General	01/10/2015	29/01/2016	\$ 0,00
	Efectuar negociaciones con proveedores actuales.	Departamento de Compras	01/02/2016	29/02/2016	\$ 0,00
	Realizar un proceso de búsqueda y selección de nuevos proveedores	Departamento de Compras	01/03/2016	29/04/2016	\$ 250,00
	Evaluación de la propuesta	Departamento de Compras Gerencia General	01/06/2016	30/06/2016	\$ 250,00

Elaborado por: Sofía Durán/ Jonathan Vaca **Colaboración:** FRANKIMPORT Cía. Ltda.

Tabla No. 40 Plan Operativo POA FRANKIMPORT Cía. Ltda.

				Año 2014											
				Cronograma											
Actividades	Acciones	Responsables	Presupuesto	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Presentación Plan Estratégico a los directivos	Impresión del Plan Estratégico	Gerente General	\$ 50,00	■											
	Presentación del plan estratégico a los directivos	Gerente General	\$ 200,00	■											
	Análisis y Aprobación de los directivos	Gerente General	\$ 0,00	■											
Total			\$ 250,00												
Capacitar a todo el personal sobre el plan estratégico	Definir los temas relevantes para ser capacitados	Gerente general y asesor externo	\$ 100,00		■										
	Establecer fecha de capacitación	Gerente Administrativo	\$ 0,00		■										
	Convocatoria al personal	Gerente Administrativo	\$ 0,00		■										
	Capacitaciones	Gerente General	\$ 400,00			■									
Total			\$ 500,00												
Difundir el plan en la empresa	Sintetizar el plan	Gerente Administrativo	\$ 0,00				■								
	Impresión de folletos del plan estratégico	Gerente Administrativo	\$ 20,00				■								
	Impresión de letreros con la misión, visión y valores para colocar en la empresa	Gerente Administrativo	\$ 100,00				■	■							
	Reuniones con el personal	Gerente General y Gerente Administrativo	\$ 200,00					■							
Total			\$ 320,00												
Implementación Plan Estratégico	Impresión de los proyectos	Gerente General	\$ 50,00					■							
	Asignación de proyectos a cada área responsable	Gerentes de áreas	\$ 250,00					■							
	Implementación plan estratégico	Todo el personal de la empresa	\$ 200,00						■	■	■	■	■	■	■
	Supervisión de la implementación.	Gerente General	\$ 200,00												■
Total			\$ 700,00												

Plan Operativo POA

				Año 2014											
				Cronograma											
Actividades	Acciones	Responsables	Presupuesto	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Análisis de las necesidades de los trabajadores	Elaboración encuestas al personal	Jefe Talento Humano	\$ 50,00												
	Tabulación y análisis resultados	Jefe Talento Humano	\$ 100,00												
	Reuniones con cada área	Jefe Talento Humano	\$ 0,00												
	Análisis competencias actuales del personal	Jefe Talento Humano	\$ 100,00												
Total			\$ 250,00												
Definición de las responsabilidades y estructura de la unidad de talento humano	Reunión Gerente General y Gerente Administrativo	Gerente Administrativo	\$ 0,00												
	Definición de responsabilidades de la unidad	Gerente General/ Gerente Administrativo	\$ 250,00												
	Determinación de la estructura de la unidad	Gerente General/ Gerente Administrativo	\$ 0,00												
Total			\$ 250,00												
Elaboración de la propuesta dpto. talento humano	Definición del perfil de competencia	Gerente Administrativo	\$ 50,00												
	Determinación del nivel de remuneración	Gerente Administrativo/ Gerente Financiero	\$ 100,00												
	Verificación disponibilidad de recursos financieros	Gerente Financiero	\$ 100,00												
	Elaboración de la propuesta	Gerente Administrativo	\$ 400,00												
Total			\$ 650,00												
Presentación de la propuesta dpto. talento humano	Presentación de la propuesta	Gerente Administrativo	\$ 200,00												
	Aprobación de la propuesta	Gerente General	\$ 0,00												
	Autorización para el gasto	Gerente General	\$ 0,00												
Total			\$ 200,00												
Implementación de la propuesta	Adecuación física del área de la Unidad de talento Humano	Gerente Administrativo	\$ 400,00												
	Adquisición de equipos de computación	Gerente Administrativo	\$ 1.250,00												
	Búsqueda del personal	Gerente Administrativo	\$ 50,00												
Total			\$ 1.700,00												

Plan Operativo POA

Pág. 3 de 3

				Año 2014												
				Cronograma												
Actividades	Acciones	Responsables	Presupuesto	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
Total			\$ 1.700,00													
Selección, contratación y evaluación del personal para Dpto. Talento Humano.	Selección del profesional	Gerente General	\$ 50,00													
	Verificación de conocimientos del profesional	Gerente General	\$ 50,00													
	Contratación del personal	Gerente General	\$ 800,00													
Total			\$ 900,00													
Diagnóstico de los procesos actuales	Levantamiento de procesos	Gerente General/ Gerente Administrativo	\$ 300,00													
	Identificación y análisis	Gerente General/ Gerentes de áreas	\$ 200,00													
	Detección de posibilidades de mejora	Gerente General/ Gerentes de áreas	\$ 150,00													
Total			\$ 650,00													
Elaboración base de datos clientes	Impresión lista clientes sistema contable	Contador	\$ 20,00													
	Contacto a clientes	Gerente de Ventas	\$ 0,00													
	Elaboración base de datos	Gerente de Ventas	\$ 0,00													
Total			\$ 20,00													
Elaboración base de datos proveedores	Impresión lista proveedores sistema contable	Contador	\$ 20,00													
	Contacto a proveedores	Jefe de Compras	\$ 0,00													
	Elaboración base de datos	Jefe de Compras	\$ 0,00													
Total			\$ 20,00													
Elaborado por: Sofía Durán / Jonathan Vaca				Colaboración: FRANKIMPORT Cía. Ltda.												

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- En la actualidad con la continua competencia las organizaciones no deben reaccionar de forma reactiva ante los acontecimientos sino más bien deben ser proactivas ante los hechos y diseñar planes estratégicos que les ayuden a la lograr sus objetivos.
- La implementación de la planificación estratégica permite mantener o mejorar la posición de las empresas en el mercado.
- El diseño del Plan Estratégico para la empresa FRANKIMPORT Cía. Ltda., ha sido elaborado con la finalidad de brindar un aporte que beneficie al desarrollo y mejoramiento de su gestión.
- FRANKIMPORT Cía. Ltda. durante su trayectoria se ha manejado administrativamente con un modelo de gestión tradicional, basado en la experiencia, sin contar con indicadores de gestión para realizar y controlar sus actividades.
- FRANKIMPORT Cía. Ltda. con 39 años de experiencia ha logrado proveer ropa de trabajo-uniformes, calzado de seguridad industrial e implementos de seguridad a grandes empresas del Ecuador tanto públicas como privadas, tales como: Conduto Ecuador, Caminosca, Farmaenlace, Ingenio Azucarero Valdez, Operaciones Río Napo, Ministerio de Recursos No Renovables, entre otras.
- Mediante la encuesta No. 1 cuyo objetivo fue determinar si la cultura organizacional fue difundida, se pudo observar que a pesar de que actualmente la empresa posea una misión, visión y valores definidos, aquellos no han sido transmitidos plenamente a todo el personal, además no son el resultado de procesos participativos, constituyéndose en un punto débil para la empresa.

- Factores como el crecimiento del PIB, tasas de interés activa estable, posible estabilidad política y regulaciones laborales en materia de seguridad y protección constituyeron las principales oportunidades arrojadas del análisis del macroentorno.
- Asimismo, entre las amenazas del análisis del macroentorno, estuvieron las políticas de restricción a las importaciones, la inflación y la corrupción.
- La empresa gracias a su trayectoria es considerada tanto por clientes como por proveedores como una buena organización para realizar negocios.
- Para los clientes la calidad, durabilidad, cumplimiento de especificaciones técnicas y precios son factores importantes al adquirir los productos.
- Se determinó que no se encuentran definidos ni documentados los procesos de la empresa.
- La falta de comunicación entre departamentos provoca contratiempos en el desarrollo de las actividades.
- Mediante la encuesta No. 2 en donde uno de los objetivos fue observar cómo percibe el trabajador la empresa, se determinó que:
 - No todos los miembros de la empresa conocen los nuevos productos que ofrecen.
 - No todos los departamentos cuentan con manuales de procedimientos.
 - Existe un alto porcentaje de cooperación entre los miembros de la empresa.
 - No existe un proceso participativo en el mejoramiento de la empresa.
 - Los trabajadores se sienten motivados y comprometidos con la empresa.
 - El ambiente laboral de FRANKIMPORT Cía. Ltda. es considerado bueno.
- Después de realizar el análisis de la Matriz de Perfil Competitivo se concluyó que la competencia es atractiva y que el factor crítico de mayor fortaleza es la calidad de sus productos, convirtiéndose en una oportunidad para la empresa.
- Con la definición del Direccionamiento Estratégico se establecieron las acciones estratégicas que deberá ejecutar la organización para alcanzar los objetivos propuestos, aprovechando las oportunidades y apoyándose en sus fortalezas a fin de generar valor a la empresa.

- La elaboración del Mapa Estratégico es una representación de la realidad, facilita la visualización de la organización, indicando dónde está, hacia dónde quiere ir; y, cómo lo quiere lograr.
- La realización del Plan Estratégico, Táctico y Operativo describe claramente en el largo, mediano y corto plazo las acciones estratégicas que se van a realizar para alcanzar la visión propuesta en cinco años.

5.2 RECOMENDACIONES

- Se sugiere la implementación de la planificación estratégica en la empresa FRANKIMPORT CÍA. LTDA., por los beneficios que reporta, tales como una mejor estructura organizacional, incremento de los resultados económicos, optimización de sus recursos y competitividad.
- Para que la propuesta de Planificación Estratégica tenga éxito deberá existir apoyo y participación de todos los miembros de la organización y no únicamente del nivel directivo.
- Ubicar en una parte visible de la empresa afiches o rótulos con la visión, misión, valores y organigrama, para lograr impregnar la cultura organizacional al personal.
- Actualizar periódicamente el análisis situacional, a fin de conocer siempre la situación actual de la empresa.
- Es relevante para FRANKIMPORT Cía. Ltda., mantener al personal satisfecho para lograr un gran compromiso de trabajo con la empresa, esto lo logrará a través de los programas como la creación de un departamento de talento humano, capacitaciones e incentivos.
- La empresa deberá centrar su atención en la satisfacción de los clientes, ya que de ellos depende el funcionamiento, crecimiento y desarrollo de la misma.
- La empresa debe mejorar su rentabilidad a través del incremento de sus ventas, esto implica buena calidad de sus productos, aumento del nivel de cumplimiento en las entregas de sus pedidos y fortalecimiento del equipo de ventas.

- La empresa deberá definir todos sus procesos y crear manuales de procedimiento para todos los departamentos; y así, mejorar su organización, optimizando sus recursos.
- Fortalecer, aún más, la motivación que los trabajadores tienen con la empresa manteniendo un excelente ambiente de trabajo, este factor es un elemento decisivo de éxito.
- Crear bases de datos de clientes y proveedores con la finalidad de tener mejor acceso y manejo de la información.
- Incrementar la comunicación entre los departamentos para agilizar el desarrollo de las actividades de la empresa y evitar los contratiempos.
- Informar oportunamente a los trabajadores cualquier cambio que se vaya a realizar en la organización, para que sea cumplido a cabalidad.
- Capacitar al departamento de ventas sobre las especificaciones técnicas y normas de todos los productos, para que puedan brindar un adecuado asesoramiento al cliente.
- Es importante que la empresa mantenga un control sobre sus cuentas por cobrar, ya que el mal manejo provocaría iliquidez y consecuentemente falta de solvencia.
- La empresa debe ejecutar presupuestos anuales para controlar sus gastos y costos.
- Los miembros de la empresa deben desarrollar los proyectos descritos con responsabilidad, con el fin de alcanzar las metas trazadas.
- Llevar un control de los objetivos estratégicos planteados para ver si se han cumplido y en caso de no ser así realizar un análisis de las actividades propuestas, y ejecutar una reestructuración de las mismas para obtener los resultados deseados.

ANEXOS

Anexo No. 1

Reporte de mercado de calzado de seguridad marca Wolverine en U.S.



Heavy/Utility Footwear – Market Share Snapshot Last 52 Weeks & Last 4 Weeks

Last 52 Weeks Data through December 1, 2012				Last 4 Weeks Data through December 1, 2012					
Source: SPORTSCAN/INFORM Point-of-Sale Data	Dollar Volume Share %		Dollar Volume Share Change (basis points)	Source: SPORTSCAN/INFORM Point-of-Sale Data	Dollar Volume Share %		Dollar Volume Share Change (basis points)		
Rank	2012	2011	2011 - 2012	Rank	2012	2011	2011 - 2012		
1	Wolverine	20.5%	21.6%	-110	1	Wolverine	19.5%	22.4%	-290
2	Skechers	17.2%	18.9%	-170	2	Skechers	13.6%	17.3%	-370
3	CAT Footwear	13.8%	11.0%	280	3	CAT Footwear	13.5%	11.2%	230
4	Timberland Pro	10.7%	9.9%	80	4	Timberland Pro	12.6%	12.2%	40
5	Private Label	10.5%	13.2%	-270	5	Private Label	8.6%	10.6%	-200
6	Danner	4.0%	5.0%	-100	6	Irish Setter	4.6%	0.0%	460
7	Justin Boot Company	3.0%	2.1%	90	7	Justin Boot Company	4.5%	2.1%	240
8	Bates	2.8%	2.8%	0	8	Danner	3.1%	4.9%	-180
9	Irish Setter	2.7%	0.0%	270	9	Bates	3.0%	2.8%	20
10	Dr. Scholl's	1.6%	1.7%	-10	10	Under Armour	2.5%	0.1%	240
11	Rocky	1.6%	1.7%	-10	11	Muck Boots	2.3%	2.2%	10
12	Muck Boots	1.6%	1.0%	60	12	Keen Footwear	1.9%	0.0%	190
13	Ariat Int'L	1.4%	1.2%	20	13	Ariat Int'L	1.9%	0.8%	110
14	Under Armour	1.3%	0.1%	120	14	Dr. Scholl's	1.4%	1.2%	20
15	Keen Footwear	1.1%	0.1%	100	15	Rocky	1.3%	2.2%	-90
16	Dr. Martens	0.9%	0.9%	0	16	Dickies	1.0%	0.1%	90
17	Magnum	0.8%	1.0%	-20	17	Georgia Boots	0.8%	0.5%	30
18	Crocs	0.6%	0.0%	60	18	Dr. Martens	0.7%	1.0%	-30
19	B.O.C	0.5%	0.7%	-20	19	Crocs	0.6%	0.2%	40
20	Lacrosse	0.5%	1.4%	-90	20	Magnum	0.5%	0.7%	-20
21	Georgia Boots	0.4%	0.4%	0	21	Hi-Tec	0.4%	0.4%	0
22	Hi-Tec	0.4%	0.7%	-30	22	Ugg	0.3%	0.4%	-10
23	Lugs	0.4%	0.5%	-10	23	Timberland	0.3%	0.1%	20
24	Tingley Rubber Corp.	0.3%	0.5%	-20	24	Tingley Rubber Corp.	0.2%	0.3%	-10
25	Harley Davidson	0.3%	0.5%	-20	25	Harley Davidson	0.2%	0.3%	-10
26	Dickies	0.2%	0.4%	-20	26	Lacrosse	0.2%	1.4%	-120
27	Ugg	0.2%	0.8%	-60	27	Rafters	0.1%	0.2%	-10

Source: SPORTSCAN/INFORM Point-of-Sale Data

Note: SportScan Info follows the retail fiscal calendar. Basis points may not add due to rounding. SportScan Info tracks some, but not an industry majority of Run Specialty retailers. See the last two pages for source information and channel definitions.

Según el informe realizado por SportScan al 1 de diciembre de 2012, en las últimas 52 semanas la marca Wolverine lidera la categoría de calzado de seguridad industrial con unac cuota de mercado de 20.5% en el año 2012.

Anexo No. 2

Instalaciones empresa FRANKIMPORT Cía. Ltda.



Anexo No. 4

Aspectos Jurídicos FRANKIMPORT CÍA. LTDA.

SRI.gob.ec

Desconectado

Búsqueda de Contribuyentes / Información del Contribuyente

Información del Contribuyente

Autorización de Documentos

Fecha: 08-09-2013

Razón Social: FRANKIMPORT CIA. LTDA.

RUC: 1792024846001

Nombre Comercial: FRANKIMPORT CIA. LTDA.

Estado del Contribuyente en el RUC: Activo

Clase de Contribuyente: Especial

Tipo de Contribuyente: Sociedad

Obligado a llevar Contabilidad: SI

Actividad Económica Principal: ACTIVIDADES DE CONFECCION Y FABRICACION DE TODA CLASE DE ROPA, ESPECIALMENTE ROPA DE TRABAJO, ROPA PARA PROTECCION INDUSTRIAL, ROPA DE CUERO.

Fecha de inicio de actividades: 23-02-2006

Fecha de cese de actividades:

Fecha reinicio de actividades:

Fecha actualización: 22-11-2010

► Establecimientos registrados

Regresar

SC SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS

FRANKIMPORT CIA. LTDA.

Información general | Actos Jurídicos | Administradores Actuales | Administradores Anteriores | Cambios de Administradores | Información Anual | CCO | Accionistas

CCO - DOCUMENTO NO VÁLIDO PARA CERTIFICACIÓN

RAZON SOCIAL DE LA COMPAÑÍA: FRANKIMPORT CIA. LTDA.

NUMERO DE EXPEDIENTE: 155266 - 2006 RUC: 1792024846001

DIRECCIÓN: AV. REPUBLICA Y ATAHUALPA No.: E259 BARRIO: LA CAROLINA

CIUDAD: QUITO

TELÉFONO: 2241152

CERTIFICO QUE, SIENDO RESPONSABILIDAD DEL REPRESENTANTE LEGAL, LA VERACIDAD DE LA INFORMACIÓN REMITIDA A ESTA INSTITUCIÓN, LA COMPAÑÍA ARRIBA CITADA HA CUMPLIDO CON LAS DISPOSICIONES CONSTANTES EN LOS ARTÍCULOS 20 Y 449 DE LA LEY DE COMPAÑÍAS

LA COMPAÑÍA TIENE ACTUAL EXISTENCIA JURÍDICA Y SU PLAZO SOCIAL CONCLUYE EL: 23/02/2056

CERTIFICACIÓN VALIDA HASTA EL: 30/09/2013

CAPITAL SOCIAL: USD \$ 23.200,0000

FECHA DE EMISIÓN: 08/08/2013 13:50:58

BIBLIOGRAFÍA

- DÁVILA, Sandra, “Cinco Momentos Estratégicos para hacer Reingeniería de Procesos”, 1ra edición, Ecuador, 2001.
- ECO, Humberto, “Cómo se hace una tesis”, (tr. Baranda Lucía y Echeverría Alberto), edit. GEDISA S.A., 19na edición, España, 1996.
- FRANCÉS, Antonio, “Estrategia y Planes para la empresa con el Cuadro de Mando Integral”, edit. PEARSON PRENTICE HALL, 1ra edición, México, 2006.
- GOODSTEIN, Leonor et. al., “Planificación Estratégica Aplicada”, Edit. MCGRAW-HILL Interamericana S. A., Colombia, 1998.
- LARROULET, Cristián y MOCHÓN, Francisco, “ECONOMÍA”, edit. MCGRAW-HILL, 1ra edición, España, 1995, Pág. 479.
- MOCHÓN, Francisco, “El Arte de Dirigir una Empresa”, edit. MCGRAW-HILL, 1ra edición, España, 2006.
- ROBBINS, Stephen P. y COULTER, Mary, “Administration”, edit. PEARSON, 8va edición, México, 2005.
- RODRÍGUEZ, Joaquín, “Cómo Aplicar la Planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa”, edit. Thomson, 5ta. Edición, México, 2005.
- STONER, James et. al., “Administración”, (tr. Pilar Mascarú), edit. PRENTICE HALL Hispanoamericana S.A., 6ta. Edición, México, 1996.
- VÁSQUEZ, Lola y SALTOS, Napoleón, “Ecuador: su realidad”, edit. Fundación de Investigación y Promoción Social José Peralta, Ecuador, 2007, pág.341.
- ZORRILLA, Santiago et. al., “Metodología de la Investigación”, edit.MCGRAW-HILL, 1ra edición, México, 1997.

Informes institucionales

- Banco Central del Ecuador, Información Estadística Mensual No. 1919, Enero 2012; y, No. 1933, Marzo 2013.
- Banco Central del Ecuador, Boletín Anuario No. 34.
- Banco Central del Ecuador, Reporte Trimestral de Mercado Laboral, Septiembre 2012.
- Banco Central del Ecuador, Información Evolución del Crédito y Tasas de Interés efectivas referenciales, Diciembre de 2012.
- Cámara de Comercio de Guayaquil, Boletín Económico, Enero 2012.
- Cámara de Comercio de Quito, Síntesis Macroeconómica No. 36 (Diciembre de 2010), No. 48 (Diciembre 2011) y No. 60 (Diciembre de 2012).
- Constitución del Ecuador del 2008.

Links de internet

- Banco Central del Ecuador, www.bce.fin.ec.
- CEPAL, www.eclac.org.
- Enciclopedia y Biblioteca Virtual de las Ciencias Sociales, Económicas y Políticas, www.eumed.net.
- INEC, www.ince.gob.ec.
- Ministerio de Relaciones Laborales, www.relacioneslaborales.gob.ec
- Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador, www.siise.gob.ec.
- Servicio de rentas Internas, www.sri.gov.ec.
- Superintendencia de Compañías, www.supercias.gob.ec
- Transparencia Internacional, www.transparency.org