



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

DIRECCIÓN GENERAL DE POSGRADOS

TRABAJO DE GRADO
PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
MAGÍSTER EN AUDITORÍA Y FINANZAS

**PLAN OPERATIVO ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA LAB-
NYSE S.A, APLICACION PARA LOS PERIODOS CONTABLES
2014-2015**

Autora
ANA GABRIELA GUALOTO GOMEZ

Director
Dr. Carlos Arízaga A, Msc.

Quito, Febrero 2015

DEDICATORIA

El desarrollo del presente trabajo de grado está dedicado a mi familia en especial, a mis padres y hermanos, quienes con su amor y apoyo incondicional estuvieron siempre e hicieron posible que alcance un nuevo triunfo en mi vida.

A mi novio Daniel que ha sido el impulso durante toda mi carrera y el pilar principal para la culminación de la misma.

Ana Gabriela Gualoto

AGRADECIMIENTO

En primer lugar agradezco a Dios quién me ha brindado siempre su divina protección, a mis padres por su paciencia y cariño.

A todas las personas que de una u otra manera han permitido este sueño se haga realidad y especialmente al Dr. Carlos Arízaga, Director del presente trabajo, por su tiempo y dedicación, han sido fundamental para realizar esta labor.

Mil gracias a todos por su amor incondicional.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPITULO I	1
MARCO TEÓRICO	1
1.- CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.2. Antecedentes de la Investigación.....	1
1.2 Planteamiento del Problema	3
1.3 Sistematización del Problema	3
1.4 Marco Teórico	4
2.1. Objetivo General.....	6
2.2 Objetivos Específicos.....	6
3.- JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
4.- ALCANCE	9
5.- MARCO TEMPORAL Y ESPACIAL	9
6.-HIPÓTESIS O PROPOSICIONES DE INVESTIGACIÓN	9
6.1. Variables	9
7.-METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	10
7.1. Métodos de Investigación.....	10
7.2 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	11
7.2.1 Entrevista.....	11
7.2.2 Cuestionario.....	11
7.2.3 Encuestas	11
7.3.2 Observación.....	12
7.3 Fuentes de información.	12
CAPÍTULO II	13
PLAN OPERATIVO ESTRATÉGICO	13
2.1 MODELO DE NEGOCIOS	13
2.1.1 El Modelo de Negocios de Suscripción	14
2.1.2 El Modelo de Negocios de Cebo y Anzuelo.....	15
2.1.3 El Modelo de Negocios de Esquema de Pirámide	15

2.1.4 El Modelo de Negocios de Marketing Multinivel.....	16
2.1.5 El Modelo de Negocios Monopolístico.....	16
2.1.6 El Modelo de Negocios de Subasta.....	16
2.1.7 El Modelo de Negocios de Competencias	17
2.1.8 El Modelo de Negocios de Fidelización	18
2.2 PLAN DIRECTOR	19
2.2.1 Productos y servicios	19
2.2.2 Mercado (clientes potenciales)	19
2.2.3 Ventajas competitivas.....	20
2.3 FODA	20
2.4 PLAN ESTRATÉGICO.....	22
2.4.1 Etapas	26
2.4.1.1 Etapa 1: Análisis de la situación.	26
2.4.1.2 Etapa 2: Diagnóstico de la situación.....	26
2.4.1.3 Etapa 3: Identificación de Oportunidades y amenazas	26
2.4.1.4 Etapa 4: Análisis de los recursos de la empresa	26
2.4.1.5 Etapa 5: Análisis de Fortalezas y debilidades.....	27
2.4.1.6 Etapa 6: Revalorización Corporativa	27
2.4.1.7 Etapa 7: Formulación de Estrategias.....	27
2.4.1.8 Etapa 8: Plan de actuación.....	28
2.4.1.9 Etapa 9: Seguimiento.	28
2.4.1.10 Etapa 10: Evaluación.....	28
2.5 PLAN OPERATIVO.....	28
CAPÍTULO III	29
ASPECTOS GENERALES	29
3.1 ANTECEDENTES.....	29
3.1.1 Base Legal de la Compañía	29
3.1.1.1 Razón Social.....	30
3.1.1.2 Objeto Social	30

3.1.1.3 Duración	30
3.1.1.4 Administradores.....	31
3.1.1.5 Domicilio	31
3.1.1.6 Integración del Capital	32
3.1.1.7 Estatutos y Reformas de la Compañía.....	33
3.2 La Empresa.....	35
3.2 Organigramas	40
3.2.1 Organigrama Estructural	40
3.2.2 Organigrama Funcional.....	40
3.3.2 Descripción de Funciones	43
CAPITULO IV.....	49
ANALISIS SITUACIONAL.....	49
4.1Análisis Interno	49
4.1.1 Descripción de los procesos.....	50
4.1.1.1. Recursos Humanos	50
4.1.1.2 Financiero.....	51
4.1.1.3 Comercial.....	53
4.1.1.5 Servicios Generales.....	56
4.2 Análisis Externo	57
4.2.1 Influencias Macroeconómicas.	57
4.2.1.1 Factor Político.....	57
4.2.1.2 Factor Económico	59
4.2.1.3 Factor Tecnológico	61
4.2.1.4 Factor Legal.....	62
4.2.1.4.1Ley de Compañías.....	62
4.2.1.4.1Código de Trabajo	63
4.2.1.4.3 Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su Reglamento	63
4.2.1.4.4 NIIF´s (Normas Internacionales de Información Financiera).....	63
4.2.1 Influencias Microeconómicas	64

4.2.2.1 Proveedores	64
4.2.2.2 Clientes.....	65
4.2.2.3 Competencia.....	65
4.2.1.4 Precio	66
CAPITULO V.....	68
ESTRUCTURACIÓN DEL PLAN OPERATIVO ESTRATÉGICO	68
5.1 Plan Director.....	68
5.1 Reformación de la Visión y la Misión	69
5.2.1 Visión de LAB-NYSE	69
5.2.2 Misión de LAB-NYSE	70
5.2.3 Valores Corporativos.....	70
5.2.4 Formulación de Objetivos Globales.....	70
5.1 Análisis FODA	72
5.2.1 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)	73
5.2.2 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE).....	74
5.2.3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO MEDIANTE LA MATRIZ MAFE	75
5.2.4 Análisis y Consolidación de las Estrategias obtenidas en la Matriz MAFE y los Objetivos Globales.....	78
5.2.5 MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y LA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA).....	80
5.2.6 Cinco Fuerzas de PORTER.....	83
5.2.7 MATRIZ DEL PLAN OPERATIVO	85
5.2.8 CRONOGRAMA DE CUMPLIMIENTO DEL PLAN OPERATIVO	90
5.2.9 MODELO DE SEGUIMIENTO DEL PLAN OPERATIVO	91
5.2.10 FLUJO DE CAJA.....	92
CAPÍTULO VI.....	93
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	93
6.1. Conclusiones	93
6.2 Recomendaciones	94
BIBLIOGRAFÍA.....	95

RESUMEN

Capítulo I Marco Teórico.- Se ha realizado un análisis situacional de la empresa, con la finalidad de aseverar la viabilidad de las metas propuestas.

Capítulo II Plan Operativo Estratégico.- Se realizó una breve descripción de los diferentes conceptos relacionados a un plan de negocios, plan director, plan estratégico y plan operativo anual.

Capítulo III Aspectos Generales.- Se recolecto información sobre los aspectos generales de la empresa, antecedentes, base de legal de la compañía, objeto social, administradores, integración de capital, estatutos y reformas, productos suministrados por la empresa, y la estructura organizacional y sus funciones.

Capítulo IV Análisis Situacional.- Se realizó un análisis y diagnóstico de la situación actual de la empresa contrastando los factores internos y externos a fin de valorar las oportunidades y amenazas para el desarrollo de las diferentes actividades y que la empresa pueda tomar decisiones de los recursos de manera eficiente y oportuna.

Capítulo V Estructuración del Plan Operativo Estratégico.-Se realiza la estructuración del Plan Director conjuntamente con el modelo de negocio y la gama de productos que suministrará la empresa en los próximos años.

Por otra parte se redefine la misión y visión en base a los objetivos generales de la alta directiva.

Capítulo VI Conclusiones y Recomendaciones.- De la empresa LAB-NYSE S.A., las cuales tiene como objetivo principal coadyuvar a tomar las debidas y oportunas acciones a la compañía para la toma de decisiones.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

1.- CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA

1.2. Antecedentes de la Investigación

Los directivos durante décadas confiaban plenamente en la planificación de que podían prever el futuro crecimiento de la empresa, siguiendo el comportamiento pasado de varias variables, tal paradigma en los tiempos actuales es totalmente obsoleto debido a los nuevos cambios políticos y económicos que rigen en nuestro país ya que tienen un impacto en las actividades de los negocios, cabe recalcar que no existe una capacitación sobre dichas ventajas o desventajas.

La mayoría de empresas crecen sin ninguna proyección de crecimiento tanto financiera ni administrativa, ya que no es factible de contar con ideas en la mente por parte del directivo en el cual no se establecerá iniciativas claves para la empresa.

Definir los medios idóneos para ayudar a la compañía a aprovechar sus posibilidades comerciales y superar algunas de sus dificultades, la necesidad de mejorar la infraestructura, el acceso al financiamiento y la comercialización en buscar y conocer las diversas fuentes de financiamiento disponibles y de esta manera observar el alcance e impacto luego de su aplicación práctica en cada una de las actividades de la empresa.

El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva,...) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años (por lo general, 3 años), la definición estricta de plan estratégico indica que éste debe marcar las directrices y

el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que ha plasmado. (Certo, 1997)

Es un documento adaptable a cualquier empresa para mejorar su actual gestión administrativa realizando un proceso de análisis, definiciones que se realiza al interior de la organización en la que participan la dirección y su equipo de trabajo en la que están encaminados a cumplir metas y objetivos que se quiera alcanzar en un corto plazo.

Estudiar la situación actual en que se encuentran la compañía en el ámbito nacional en la que es administrado por el empresario ya que son empresas independientes puesto que son empresas de un nivel de crecimiento considerable y la meta en alcanzar es la utilidad e inversión.

El crecimiento de una organización se refiere a los cambios de la estructura económica y organizativa en donde se refleja las variables como activos, producción, ventas, beneficios, líneas de producción etc., en donde se toma en cuenta dos criterios:

- 1.- Crecimiento interno o patrimonial.- Basada en inversiones productivas.
- 2.- Crecimiento externo o crecimiento financiero.- Que se lleva a cabo mediante la adquisición, absorción, fusión y control de empresas ya existentes.

A través del financiamiento se puede desarrollar proyectos y mejoramiento de los mismo mediante los recursos económicos necesarios que la empresa podrá adquirir para la productividad de los productos.

“El plan operativo es un documento oficial en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, etc.) o un fragmento del mismo (departamento, sección, delegación, oficina...) enumeran los objetivos y las directrices que deben cumplir en el corto plazo”. (Fundación Wikimedia, Inc, 2014)

Es decir que un plan operativo es en el cual se establece una duración efectiva de un año además se lo conoce también como plan operativo anual o POA, ya que nos permite hacer un seguimiento sobre los indicadores encontrados para proceder a realizar recomendaciones de acuerdo a las actividades de la organización.

1.2 Planteamiento del Problema

La elaboración y aplicación de instrumentos financieros, operativos y administrativos ayudara a tener conocimiento sobre los créditos que se ofrecen en el mercado como son las instituciones financieras entre otros ya que permitirá realizar un análisis de la estructura financiera, a través de los distintos índices y ratios en la cual se podrá interpretar criterios como solvencia, rentabilidad y capacidad para cancelar deudas, con resultados óptimos y eficacia operativa.

Conocer el costo de utilización del dinero en la inversión, identificando los principales problemas que abarcan a la empresa de no contar con una cultura financiera, entre otros puntos como la publicidad del producto, capacitación e incentivos a los vendedores, atención a los clientes, empleados, ya que no cuenta con un control en los procesos.

Mediante la evaluación de los recursos financieros y administrativos se podrá determinar cuáles son los indicadores que tienen un menor rendimiento, es decir el conjunto de directrices o estrategias que serán utilizadas para impulsar el éxito de la misma.

1.3 Sistematización del Problema

¿A través del Plan Operativo Estratégico los accionistas podrán tomar decisiones sobre los procesos administrativos y financieros?

¿En que beneficiará la reestructuración del Plan Operativo Estratégico para el desarrollo de la organización?

¿Fortalecer las áreas administrativas y financieras a través del liderazgo y compromiso en donde permitirá impulsar acciones para garantizar el cumplimiento de metas, oportunidades y riesgos?

¿De qué manera incidirá el Plan Operativo Estratégico para el desarrollo corporativo?

¿Cuáles son las estrategias administrativas y financieras que debe implementar para una gestión de calidad?

1.4 Marco Teórico

El plan operativo es una herramienta en la que permite realizar un seguimiento exhaustivo, con el fin de evitar desviaciones de los objetivos con el fin de tener una adecuada administración de los negocios, en el cual deben cumplir en el corto plazo, ya que es un documento que se conoce como un plan de acción que tiene como duración el plazo de un año.

El plan estratégico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente. (Guía de la Calidad, s.f.)

Todos los planes de acción, operativo, estratégico, etc. de una empresa deben estar coordinados y ser coherentes entre sí, mediante la asesoría se podrá determinar el desarrollo de un modelo de control de gestión basado en reportes, índices y presupuestos establecidos para cada departamento.

Puntos importantes que deben tomarse en cuenta para el proceso de planificación estratégica:

- Direccional a donde se dirige el negocio.
- Reunir información.
- Establecer prioridades.

- Proponer alternativas de trabajo.

Mediante el plan estratégico conocido también como planes de acción es una herramienta que nos permite utilizar en las diferentes áreas y procesos ya que representa un punto de equilibrio entre el razonamiento y la experiencia sobre las actividades de la organización de saber conocer sus fortalezas, debilidades y oportunidades en el entorno competitivo y tecnológico sin olvidar el carácter financiero y administrativo.

Lograr un direccionamiento estratégico acorde a las necesidades de la empresa mediante el análisis de la documentación con el fin de cumplir todos los resultados esperados, es decir aumentar su competitividad y proyecciones de crecimiento de acuerdo al mercado, tomando algunos aspectos importantes:

- Líderes.- Incentivar a un grupo para que trabajen en conjunto por un objetivo común, ya que tiene el poder y habilidades para garantizar la sostenibilidad de la empresa.
- Políticas Comerciales.- Son actividades comerciales que se van a desarrollar a través de los clientes, proveedores y empleados para lograr un compromiso en conjunto.
- Políticas Financieras.- Proyecciones de flujos de caja, control de ingresos, costos y gastos.
- Políticas Administrativas.- Gestionar las áreas contables, laborales, manuales de procedimientos etc., para conducir hacia el logro de los objetivos fijados por la empresa.

La planeación organizacional es uno de los cinco procesos fundamentales de apoyo a una gestión exitosa dentro de las organizaciones, a saber, planear, dirigir, organizar, ejecutar y controlar. Una adecuada planeación permite construir un futuro basado en experiencias históricas y expectativas de los clientes, dueños empleados y proveedores dentro de un marco de actuación definido por la condiciones del entorno. (Viscaya, 2009, pág 99)

2.1. Objetivo General

Elaborar un Plan Operativo Estratégico, a la compañía LAB-NYSE mediante un diagnóstico interno y externo con los involucrados para que contribuya al desarrollo corporativo, con el fin de determinar acciones de mejora para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

2.2 Objetivos Específicos

- Valorar las oportunidades y amenazas para el desarrollo de las diferentes actividades con el fin de que la empresa pueda tomar decisiones de los recursos de manera oportuna.
- Realizar un diagnóstico actual de la empresa.
- Conseguir una eficiente y eficaz gestión operativa, financiera y administrativa para los productos de comercialización.
- Establecer políticas que permitan mostrar la comercialización del producto.
- Verificar que la compañía ejerza eficientes controles sobre las actividades de financieras y administrativas.

3.- JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Promover el desarrollo empresarial, por lo que es necesario incorporar nuevos modelos estratégicos para adaptar a la empresa en la cual coadyuvará a incrementar la rentabilidad, en corto y largo plazo con la finalidad de mejorar la eficiencia, eficacia y efectividad sobre el producto comercializado.

Para cumplir con los objetivos propuestos se hará los respectivos análisis en los distintos ámbitos, para ello se recurrirá a recabar información necesaria, identificando los principales problemas con el fin de lograr alternativas de

solución, en donde se detallara beneficios, características, ventajas, desventajas entre otros.

Es muy importante que la empresa conozca qué factores van a ser evaluados al momento de solicitar un financiamiento de saber que parámetros serán evaluados como recursos económicos que contaría para poder asumir el riesgo del endeudamiento, cabe recalcar que los empresarios cuentan con poca experiencia en la administración sobre las alternativas de financiamiento.

A través de una evaluación interna y externa de la compañía, se identificara sus indicadores de cumplimiento ya que permitirá verificar las falencias que posee la misma, a través de la recolección de datos para conseguir una administración que cumpla con sus objetivos de crecimiento y desarrollo, como por ejemplo incrementar el número de clientes, oportunidades en el mercado, comercialización del producto, satisfacción del cliente, para que en un futuro se convierta en una empresa sólida y competitiva.

Mediante la identificación de sus fortalezas, acciones, se logrará mejorar la coordinación y comunicación de los colaboradores de la organización mediante acciones que se puedan anticipar a lo que vendrá para así tomar decisiones de manera oportuna.

El proceso para definir la planificación estratégica es la siguiente:

1.- Definir la misión.- La organización debe tener clara y definida su razón de ser, es decir el objetivo principal de porque fue creada dicha empresa.

2.- Definir la visión.- Es preguntarse ¿A dónde vamos, a dónde queremos llegar?, en un plazo de tiempo ya se de dos a tres años etc.

3.- Definir los objetivos estratégicos.- Tiene ver con lo que desea la organización, es decir los objetivos a corto y mediano plazo, en la cual deben ser “realistas, medibles, concretos, alcanzables y programados en el tiempo” (Fundación Planeación Estratégica y Desarrollo Institucional Ecuador (PEYDI), SOLUCI.ONG's, 2013)

4- Otros puntos importantes que se puede tomar en cuenta en la planificaion :

- El entorno – Situación actual
- Brecha de cambio
- Diseño y acciones de las estrategias
- Utilización de recursos
- Un plan Operativo Anual

Con la finalidad de aplicar nuevos proyectos para el crecimiento de la organización, cumpliendo todas las acciones propuestas y a su vez contar con los recursos necesarios, ya que dirigir a una empresa al éxito se requiere prestar atención a que los objetivos se cumplan mediante una planificación.

Permitir evaluar la situación actual de la empresa LAB-NYSE S.A., partiendo desde su etapa de creación para medir su nivel de competitividad en el mercado , su organización interna a traves de los procesos, situación financiera es decir con que recursos cuenta, con el fin de que a futuro pueda tomar decisiones sobre los problemas que se presente, en planes concretos que sirvan como guía para alcanzar los objetivos propuestos.

Con la elaboración del plan operativo estrategico se proyectará una herramienta de apoyo para la gestión empresarial que sera aplicada por los accionistas y colaboradores como una guía para la toma de decisiones encaminada con la visión de la empresa para asi obtener rentabilidad y utilidada para los mismos socios y confianza con los clientes y proveedores.

4.- ALCANCE

Establecer un modelo para encontrar una solución eficaz a los problemas administrativos que presenta la empresa que será proyectado para el año 2014 y 2015, donde la alta gerencia conocerá su negocio y podrá tomar decisiones a largo plazo para así obtener un crecimiento futuro.

Es importante señalar que este estudio se basara a través de encuestas, análisis de la información que se encuentra en la empresa como son los archivos y reportes además de fuentes bibliográficas.

5.- MARCO TEMPORAL Y ESPACIAL

El presente proyecto se llevara a cabo en las instalaciones de la empresa ubicada en la provincia de Pichincha, cantón Quito, parroquia Cumbayá, calle avenida Siena S6-107 y Miguel Ángel, durante 4 meses.

La empresa se dedica a la comercialización de productos farmacéuticos, cosméticos e higiénicos, en la actualidad solo posee una línea de productos como talco y spray para cuidado de los pies en la cual va a ser analizada los periodos 2014-2015.

6.-HIPÓTESIS O PROPOSICIONES DE INVESTIGACIÓN

6.1. Variables

¿Con la aplicación del Plan Operativo Estratégico a la Empresa LAB-NYSE S.A., logrará manejar sus recursos administrativos de manera confiable y oportuna?

¿La aplicación del Plan Operativo Estratégico ayudara a los diferentes departamentos como son ventas, contabilidad y operaciones a obtener un mejor desempeño de los diferentes procesos que se aplique en la misma?

¿Formular recomendaciones dirigidas a la gerencia para mejorar el control interno y contribuir al fortalecimiento de la gestión administrativa y promover su eficiencia operativa?

Cabe recalcar que la variable independiente es el Plan Operativo Estratégico y las Normativas y leyes vigentes en el Ecuador y la variable dependiente es la empresa LAB-NYSE S.A. que abarca flujos de caja, inversiones, financiamientos, ya que se podrá determinar la eficiencia y eficacia de los procesos.

7.-METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

7.1. Métodos de Investigación.

Se utilizara los siguientes métodos:

- ✓ Método deductivo.- el mismo que estudia el problema es decir analiza el concepto para llegar a los diferentes elementos.
- ✓ Método Analítico.- Se procede a la revisión ordenada de cada uno de los procesos en forma detallada.
- ✓ Método Sintético.- Es un proceso mediante el cual se relacionan hechos aparentemente aislados y se formula una teoría que unifica los diversos elementos. Consiste en la reunión racional de varios elementos dispersos en una nueva totalidad, este se presenta más en el planteamiento de la hipótesis. El investigador sintetiza las superaciones en la imaginación para establecer una explicación tentativa que someterá a prueba. (Beatriz, 2014)
- ✓ Método Histórico.- Son distintas etapas cronologicas para conocer la evolución y desarrollo del objeto o fenomeno de una investigación, tambien se analiza la trayectoria concreta de la teoría de los diferentes peíodos de la historia.

- ✓ Método de abstracción.- Es un proceso que se refiere a la comprensión del objeto, “mediante ella se destaca la propiedad o relación de las cosas y fenómenos”. (Beatriz, 2014)
- ✓ Método Sistémico.- Esta dirigido a modelar el objeto mediante la determinación de sus componentes y las relaciones entre ellos.
- ✓ Método Lógico.- Consiste en identificar algunas semejanzas de algunas características entre dos objetos, los razonamientos analógicos no son siempre válidos.

7.2 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Se aplicará un estudio de carácter explicativo, en la que nos permite describir los hechos y podemos observar e interpretar las causas que ocasionan ciertos fenómenos, para de esta manera identificar las debilidades o problemas que se presentan en la compañía para poder plantear alternativas de solución.

7.2.1 Entrevista

Es la técnica más significativa de que dispone el analista para recabar datos, en forma verbal a través de preguntas que realiza el entrevistador, acerca de las necesidades y la manera de satisfacerlas.

7.2.2 Cuestionario

Es un formato en donde se permite obtener información más efectiva acerca de las variables que se investigan a través de encuestas y test, se lo puede realizar en forma individual o colectiva.

7.2.3 Encuestas

Es un conjunto de preguntas en donde se recolecta datos de una muestra representativa de la organización, con el fin de emitir un resumen sobre la opinión o hechos específicos en la que nos va a permitir obtener información de varias personas para conocer su opinión.

7.3.2 Observación

Obtener información mediante la percepción intencionada y selectiva para lograr determinar el objeto o fenómeno determinado.

7.3 Fuentes de información.

7.3.1 Información obtenida del Internet.

7.3.2 Textos revistas y documentos.

7.3.3 Leyes y Normas

- ✓ Normas Ecuatorianas de Contabilidad NEA
- ✓ Normas Internacionales de Contabilidad NIC
- ✓ Normas Internacionales de Información Financiera NIIFs
- ✓ Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas NAGA
- ✓ Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados PCGA
- ✓ Código Tributario
- ✓ Ley de Régimen Tributario Interno y su reglamento Código de Trabajo

CAPÍTULO II

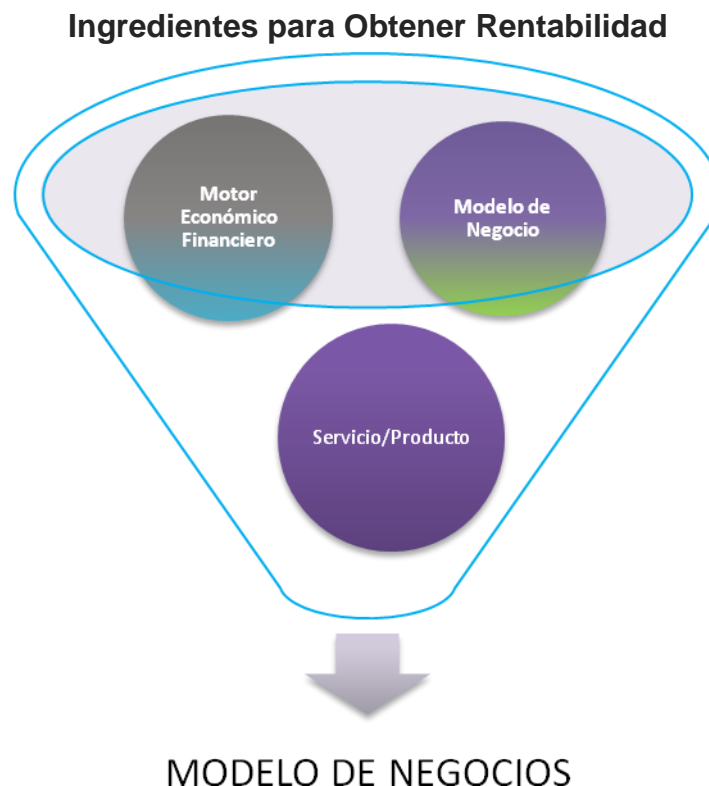
PLAN OPERATIVO ESTRATÉGICO

2.1 MODELO DE NEGOCIOS

Un modelo de negocio o también conocido como diseño empresarial es el motor mediante el cual la empresa fundamenta las reglas y opciones sobre los ingresos de la empresa. De manera global es la forma en la que hago negocio.

En síntesis un modelo de negocio es el procedimiento mediante el cual la empresa atrae, captura y fideliza clientes de un segmento de mercado previendo la forma en la que se realiza el cobro del bien o servicio prestado. Si sumamos inteligentemente a este modelo de negocio el debido motor financiero-económico obtendremos una buena rentabilidad del bien o servicio prestado.

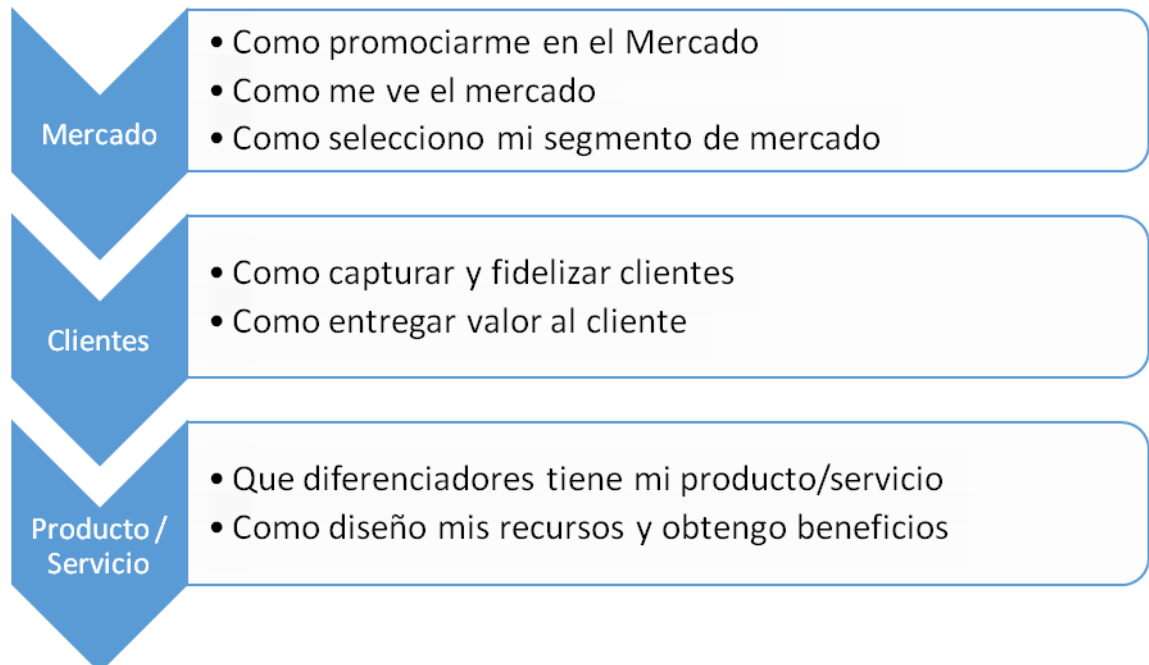
GRÁFICO N° 1



Un modelo de negocio necesita ser analizado y ejecutado de forma estratégica bajo las principales métricas descritas a continuación:

GRÁFICO N° 2

Elementos implicados en una Estrategia de Modelo de Negocios



Elaborado por: Gabriela Gualoto

En la actualidad podremos encontrar muchos modelos de negocio; algunos puros, otros derivados o un mix entre ellos. Sin embargo explicaremos los que mayor éxito han logrado desde el inminente auge de la Internet.

2.1.1 El Modelo de Negocios de Suscripción

Es el modelo de negocio de forma plana que cobra por un bien o servicio prestado periódicamente, normalmente el cobro suele ser por temporadas, mensualmente o por un límite de tiempo.

Un claro ejemplo es la suscripción al servicio de televisión por cable.

El usuario puede hacer uso del servicio y lo paga mensualmente.

Este modelo de negocio es exitoso cuando existe una buena fidelización con el cliente.

2.1.2 El Modelo de Negocios de Cebo y Anzuelo

Este modelo de negocio utiliza la metodología de vender un producto o servicio a un costo muy atractivo inclusive perdiendo dinero (de ahí su nombre cebo) y cobrar un precio exagerado por el producto o servicio complementario.

Un ejemplo de este modelo de negocio es la venta de impresoras.

Una impresora nueva tiene un costo muy atractivo (la fábrica de impresoras incluso puede tener pérdida) pero los cartuchos son los que en realidad retribuyen la utilidad.

Este modelo de negocio es muy utilizado por industria Automotriz, Afeitadoras, etc.

2.1.3 El Modelo de Negocios de Esquema de Pirámide

Este modelo de negocio funciona únicamente cuando el cliente de un producto o servicio remite o atrae a otros clientes de tal forma en la que esta captación de nuevos clientes representa ganancias o retribuciones a dicho cliente.

La base de este negocio se basa en que los nuevos clientes financian las ganancias de los clientes originales. Este modelo de negocio es muy atractivo hasta cuando la saturación de clientes llega a su límite y los últimos clientes ya no pueden captar más clientes por lo que consecuentemente no obtendrán beneficios o ganancias.

Este modelo de Negocio está considerado como ilegal (Pirámide de estafa) en nuestro País.

2.1.4 El Modelo de Negocios de Marketing Multinivel

Este modelo de negocio es muy similar al piramidal. Utiliza un esquema de marketing mediante el cual los funcionarios no solamente obtienen beneficios sobre las ventas realizadas si no también con las ventas de otros funcionarios de su unidad organizativa.

Otro nombre con el que se le conoce a este modelo de negocio es marketing de red o marketing de referidos.

2.1.5 El Modelo de Negocios Monopolístico

Este modelo de negocio se basa en tener el monopolio del mercado y del producto. Dicho de otra forma es el único que produce u oferta o distribuye un producto o servicio para un mercado cerrado.

Para que el monopolio exista, el mercado no puede tener otras alternativas de productos o servicios que sustituyan o reemplacen a un bien o servicio.

Este modelo es muy difícil de conseguir ya que con el progresivo crecimiento tecnológico y la internet un cliente puede obtener fácilmente un bien o servicio que sea parecido o similar otro.

Un punto peculiar en este modelo de negocio es que no existe curva de oferta en razón a la relación lineal entre cantidad y precio.

2.1.6 El Modelo de Negocios de Subasta

El modelo de negocio por subasta está directamente afianzado al mejor postor. Dicho de otra forma, el comprador que mayor dinero ofrezca es con que se realizará la transacción comercial de forma presencial o electrónica.

Una subasta normalmente es pública orientado a la competencia directa y practicada de dos formas:

- ✓ Sobre Cerrado: Los posibles compradores entregan en sobre cerrado su oferta sin posibilidad a mejorarla
- ✓ Dinámica: Los posibles compradores dan su mejor oferta de forma “ascendente”, “descendente” o “todos pagan”

También la subasta puede ser inversa. Esta subasta inversa está orientada a los vendedores, que brindan su producto o servicio ofertando “pujando” el valor del mismo de forma descendente.

2.1.7 El Modelo de Negocios de Competencias

El modelo de negocios de competencias prioriza los compromisos con un nivel avanzado de efectividad en un determinado campo de acción.

Este modelo requiere de recursos necesarios, dispensables y en muchos casos hasta redundantes a fin de cumplir con las expectativas de los clientes. Estos recursos pueden ser tecnológicos, humanos, etc.

Para poder cumplir los compromisos y acuerdos de nivel de servicio en el dominio de acción es necesario tener personal capacitado y en constante entrenamiento a fin de satisfacer todas las competencias de forma eficiente, efectiva y eficaz.

Normalmente estos compromisos y acuerdos de nivel de servicio involucran a; clientes, socios estratégicos, distribuidores, proveedores, y colaboradores.

Para que este modelo de negocio tenga éxito es necesario de tres puntos importantes ilustrados en la gráfica:

GRÁFICO N° 3

Modelo de Negocios de Competencia



Elaborado por: Gabriela Gualoto

Como indica la anterior figura los acuerdos claros con el cliente, la efectividad (agilidad y competencia) operativa en el campo de acción, y la confianza-credibilidad son los tres puntos fundamentales para que este modelo de negocio tenga éxito.

2.1.8 El Modelo de Negocios de Fidelización

Fidelizar a un cliente es lo que todo modelo busca y este en particular hacer de la compra fiel de su cliente su negocio.

Este modelo busca una relación estable, duradera y rentable con su cliente. Para lograr esto se realiza una investigación de mercadeo a fin de armonizar al producto o servicio con el cliente.

En la práctica se realiza una personalización del cliente para complacer sus requerimientos más allá de sus expectativas de forma que se busca tratar a cada cliente de forma individual y “personalizada”

2.2 PLAN DIRECTOR

El Plan Director es la visión macro de la dirección y objetivos a largo plazo que tiene la alta directiva para con la empresa.

Un Plan Director a más de ser un documento oficial es cualitativo, objetivo, y atemporal:

- a) **Cualitativo:** Indica las cualidades identificadoras o diferenciadoras de la empresa. Esta puede ser la misión, estructura, calidad, etc.
- b) **Objetivo:** Identifica los objetivos puntuales de la empresa sin detallar el modo de conseguirlo.
- c) **Atemporal:** Aunque un plan director establece un plazo largo de acción (entre 5 a 10 años), no establece tiempos detallados o prioridades-orden de ejecución en los procedimientos o cumplimiento de los mismos.

Básicamente el Plan Director identifica tres puntos clave en su ámbito de acción:

2.2.1 Productos y servicios

Contrasta, limita, o se pone como meta brindar un catálogo de productos o servicios a un segmento de mercado en particular.

2.2.2 Mercado (clientes potenciales)

Identifica eficazmente el segmento de mercado (Clientes Potenciales) a los que se brindará el producto o servicio.

En muchos casos se reevalúa el Modelo de Negocio a seguir.

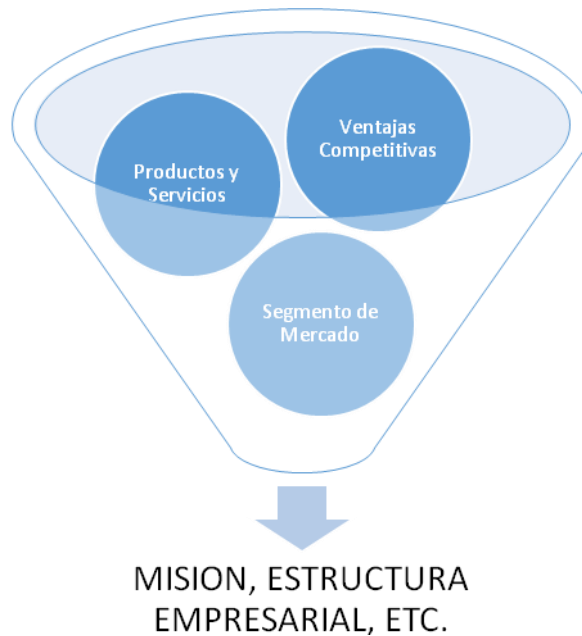
2.2.3 Ventajas competitivas

Identifica, crea o re-potencializa ventajas competitivas que le ayudarán a cumplir con los objetivos empresariales.

Las ventajas competitivas pueden ser tanto en los productos o servicios así como en sus recursos tecnológicos y humanos.

GRÁFICO N°4

Esquema del Plan Director



En buen romance, el Plan Director es el núcleo sobre el que circunvalan el Plan Estratégico o el Plan Operativo Anual

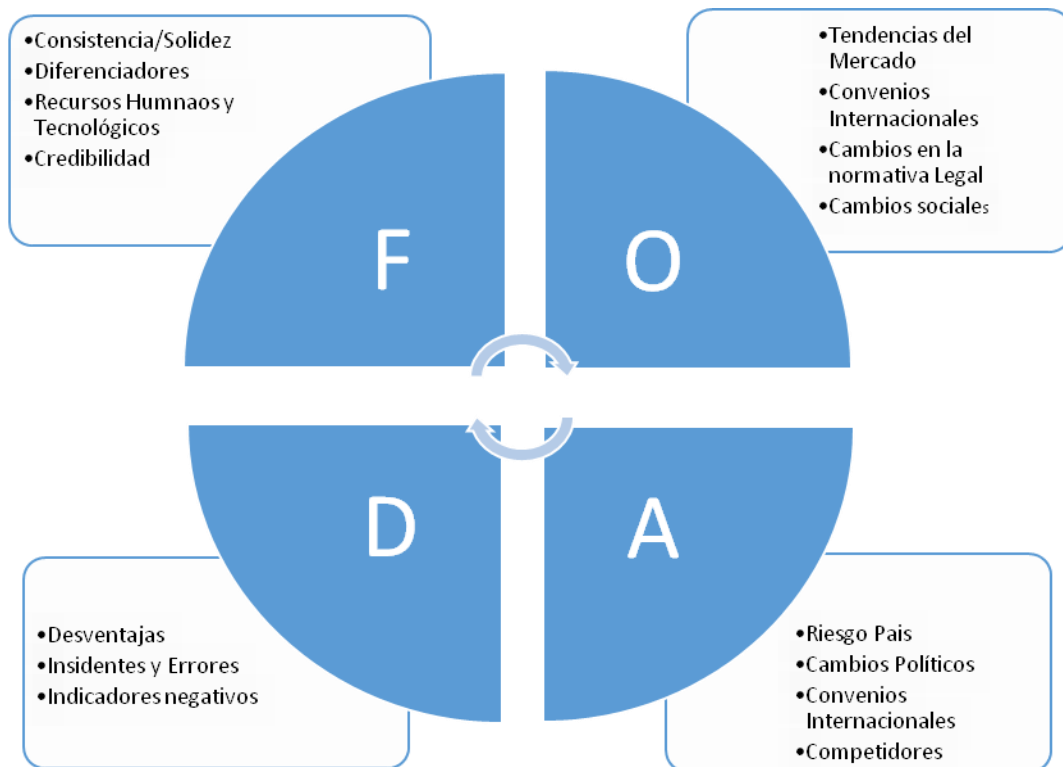
2.3 FODA

FODA se le conoce a las abreviaturas de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene una empresa en un determinado periodo de tiempo.

Este análisis se lo hace midiendo factores internos y externos a la empresa desglosados de la siguiente manera:

- ✓ Factores Internos: Fortalezas y Debilidades
- ✓ Factores Externos: Oportunidades y Amenazas

GRÁFICO N° 5 ANÁLISIS FODA



Elaborado por: Gabriela Gualoto

La forma típica de presentación de un análisis FODA es mediante una matriz en la que se representan estos 4 elementos que se los puede incluso clasificar como Internos y Externos

Este análisis se lo realiza mediante los siguientes 4 pasos:

- Análisis Externo (también conocido como "Modelo de las cinco fuerzas de Porter")

- Análisis Interno
- Confección de la matriz FODA
- Identificación de las estrategias a ejecutar

2.4 PLAN ESTRATÉGICO

El Plan estratégico es la planeación de las estrategias operacionales a mediano plazo (de 1 a 5 años) a tomar para cumplir con los objetivos trazados en el Plan Director.

El Plan Estratégico deberá colocar las directrices y comportamientos de la empresa de forma cuantitativa, manifiesto, y temporal:

- ✓ Cuantitativa: Identifica cuantitativa y numéricamente los objetivos de la empresa.
- ✓ Manifiesto: Determina las políticas, reglamentos y procedimientos para alcanzar los objetivos.
- ✓ Temporal: Identifica el tiempo, lapso de tiempo y orden en el que se deben ejecutar los objetivos.

De forma general podemos bosquejar las fases a seguir en el Plan Estratégico:

(Ver página siguiente)

GRÁFICO N°6
PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN DIRECTOR



Como vimos en el Plan Director. Este define la dirección de la empresa y en el caso particular la “Misión de la Empresa” la cual será el punto de partida del Plan Estratégico.

Como primera fase se debe realizar un análisis (Análisis FODA) de la empresa desde la misión de la misma.

(Ver página siguiente)

GRÁFICO N°7
Análisis de la Misión



Elaborado por: Gabriela Gualoto

Posterior al Análisis procedemos a realizar un diagnóstico de la empresa y se plantea las estrategias a ejecutar:

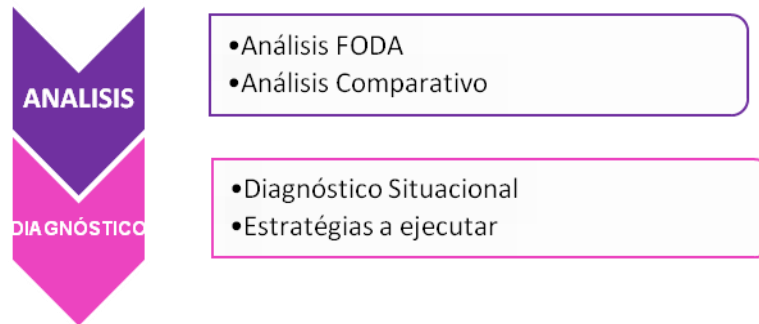
Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de la/las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión.

En la misión se define: “la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar”. (Paris, 1999)

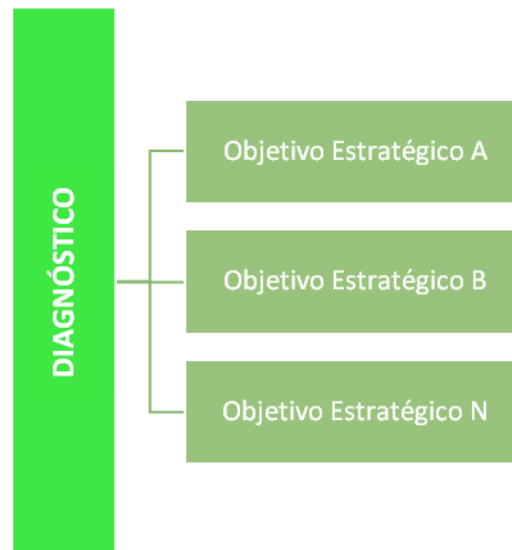
(Ver página siguiente)

GRÁFICO N° 8

Diagnóstico de la Empresa



Con un diagnóstico y estrategias podemos planear Objetivos estratégicos específicos, numéricos y temporales.



En la práctica el Plan estratégico debe definir al menos tres puntos claves:

1. **Objetivos numéricos y temporales:** Objetivos alcanzables y obtenidos mediante un diagnóstico riguroso.
2. **Políticas y conductas internas:** Son las políticas o reglamentos internos de la empresa que favorezcan o faciliten el cumplimiento de los objetivos.

3. **Relación de acciones finalistas:** Son acciones puntuales y atípicas que se utilizan para solucionar un inconveniente en particular o para promocionar un nuevo producto.

Si bien la anterior parte indicábamos de forma resumida y gráfica las etapas de ejecución el Plan estratégico, a continuación mostraremos de forma detallada las etapas que se deberá seguir:

2.4.1 Etapas

2.4.1.1 Etapa 1: Análisis de la situación.

- ✓ Situación actual de la Empresa: Identifica la situación interna de forma estructural, organizacional, etc.
- ✓ Análisis de misión actual: Analiza la misión y su contraste con la realidad de la empresa.

2.4.1.2 Etapa 2: Diagnóstico de la situación.

- ✓ Análisis del Ambiente Externo: Analiza la competencia, los factores externos (políticos, legales, etc.)
- ✓ Condiciones actuales: Analiza las condiciones actuales y futuras (mediano plazo) de la empresa frente a la situación externa

2.4.1.3 Etapa 3: Identificación de Oportunidades y amenazas

- ✓ Identificación de oportunidades: Se especifica en base a la matriz FODA
- ✓ Identificación de amenazas: Se especifica en base a la matriz FODA

2.4.1.4 Etapa 4: Análisis de los recursos de la empresa

- ✓ Habilidades y Destrezas: Se identifica las habilidades de la alta gerencia y las destrezas del personal de la empresa

- ✓ Capital de Trabajo y Capital Financiero: Se analiza y contrasta numérica y cualitativamente el capital de trabajo y el capital financiero
- ✓ Maquinaria y Tecnología: Se analiza el estado y tiempo útil de la maquinaria y tecnología que posee la empresa.

2.4.1.5 Etapa 5: Análisis de Fortalezas y debilidades

- ✓ Identificación de Fortalezas: Se especifica en base a la matriz FODA
- ✓ Identificación de Debilidades: Se especifica en base a la matriz FODA

2.4.1.6 Etapa 6: Revalorización Corporativa

- ✓ Revalorización de misión, visión, y objetivos corporativos: Se realiza una revalorización en base a la realidad de la empresa. Si es el caso se podrá modificar dichos elementos.
- ✓ Revalorización de Objetivos estratégicos: Se realiza una revalorización en base a la realidad de la empresa. Si es el caso se podrá modificar dichos elementos.
- ✓ Revalorización de Estrategias corporativas: Se realiza una revalorización en base a la realidad de la empresa. Si es el caso se podrá modificar dichos elementos.

2.4.1.7 Etapa 7: Formulación de Estrategias

- ✓ Formulación de Objetivos estratégicos: Con la información recopilada, el análisis FODA, la misión de la empresa y el diagnóstico de la misma se procede a formular los objetivos estratégicos que requiera la empresa a fin de cumplir sus objetivos empresariales.

2.4.1.8 Etapa 8: Plan de actuación

- ✓ Esquema de la implantación: Con la formulación de las estrategias se procede a realizar detalladamente un Plan Operativo Anual.
- ✓ Implantación de la estrategia: Se ejecuta el o los objetivos estratégicos embebidos en un Plan Operativo Anual

2.4.1.9 Etapa 9: Seguimiento.

- Control de evolución: Se deberá realizar un seguimiento de los objetivos estratégicos mediante un organismo de control que calcule y determine el nivel de evolución o cumplimiento de las metas propuestas

2.4.1.10 Etapa 10: Evaluación.

- Evaluación de resultados: La evaluación de resultados finales o parciales en un determinado tiempo a fin de determinar el cumplimiento de las metas. Esto servirá como retroalimentación para poder corregir o mejorar.

2.5 PLAN OPERATIVO

Es un cronograma de cumplimiento de las actividades que se han elaborado ya que es un modelo de seguimiento en donde se presentan indicadores a cada una de las acciones correspondientes a cada objetivo de la organización. Mediante la revisión de la situación se puede realizar correctivos o ajustes en los indicadores de cumplimiento ya que servirá para verificar la implementación de la estrategia.

CAPÍTULO III

ASPECTOS GENERALES

3.1 ANTECEDENTES

La Compañía LAB-NYSE S.A., es una empresa constituida en la ciudad de Quito, cuyo organismo regulador es la Superintendencia de Compañías, sus actividades iniciaron hace 25 años, quien actúa a nombre y representación de la empresa en su calidad de Presidente Ejecutivo y Representante Legal encargado de la gerencia es el Ing. Marco Crespo, de conformidad con el nombramiento establecido.

La marca Pulvapies es una marca desarrollada para el uso exclusivo de los pies, ofreciendo calidad y confianza a los consumidores, que se utiliza naturalmente con fines estéticos para los pies en donde existe competencias por las diferentes presentaciones de los competidores que pueden ser el perfume , contenido entre otros factores .

Las PYMES ecuatorianas, por falta de información, asistencia técnica, crédito y modernización de los organismos oficiales, no han podido lograr expandir sus productos para el mercado nacional e internacional, en donde los sectores oficiales deberán efectuar una evaluación de los programas de apoyo que ofrecen al comercio de la pequeña industria, ya que dichas empresas juegan un papel importante en el desarrollo de la economía del país debido a la incidencia en la generación de empleo y sobre todo crecimiento económico, dichos resultados dependerán del buen desempeño de los directivos.

3.1.1 Base Legal de la Compañía

La compañía fue constituida mediante escritura pública, otorgada ante el Dr. Jorge Machado Cevallos, notario primero del cantón Quito, e inscrita en el registro mercantil el 21 de marzo de 1989, se registran las escrituras públicas de la compañía de acuerdo con la Ley de Compañías como Sociedad Anónima.

Consta inscrita en la resolución No 1829 inscripción N° 89121175, tomo 123 del 17 de marzo de 1989, emitida por la Superintendencia de Compañías aprobó la constitución de la Compañía de LAB-NYSE S.A.

3.1.1.1 Razón Social

Según escritura pública 424, se detalla la razón social:

“¹La compañía se denominará “LAB-NYSE S.A.”, que se regirá por las leyes de la República del Ecuador, especialmente por la ley de Compañías y el presente estatuto social”.

3.1.1.2 Objeto Social

En la escritura pública, artículo quinto se detalla el objeto social:

Es la fabricación, comercialización y distribución de productos farmacéuticos, la fabricación de esencias y extractos de cosméticos, de productos químicos de limpieza para el uso en el hogar, así como el envase de los productos mencionados. La compañía podrá representar a compañías nacionales y extranjeras.

Para el cumplimiento de su objeto social podrá realizar todos los actos y contratos permitidos por las Leyes del Ecuador.

3.1.1.3 Duración

El plazo de duración de la compañía será de cincuenta años contados a partir de la fecha de inscripción del presente contrato en Registro Mercantil.

¹ Constitución de la Compañía

La Junta General de socios, convocada para el efecto podrá decidir en cualquier momento la prórroga del plazo de duración o la liquidación anticipada de la compañía.

3.1.1.4 Administradores

La administración de la Compañía, estará gobernada por la Junta General de Socios y Administrada por el Directorio, a cargo del Presidente Ejecutivo y Gerente quienes tendrán las atribuciones que las señalan los presentes estatutos.

La compañía tendrá además los funcionarios que el Presidente Ejecutivo estime necesario designar para el cumplimiento de las labores internas de la compañía.

CUADRO N°1
ADMINISTRADORES DE LA COMPAÑÍA

CARGO	RESPONSABLE
Presidente Ejecutivo	Ing. Marco Teodoro Crespo Vásquez
Gerente General	Arq. Lucia Crespo Burneo
Contador	Ing. Ana Gabriela Gualoto Gómez.

Elaborado por: Gabriel Gualoto, 2015

Fuente: Estatutos de la Compañía artículo 14

3.1.1.5 Domicilio

Según el Artículo tercero de los Estatutos de la Compañía, el domicilio principal de la compañía será en la ciudad de Quito, podrá ser transferido o cambiado a otra ciudad del país por decisión de la Junta General de Socios, así como podrá establecer agencias o sucursales dentro o fuera del Ecuador.

En la actualidad el domicilio de la Compañía se encuentra ubicado en Cumbayá Primavera 1, calles Av. Siena S6-107 y Miguel Ángel.

3.1.1.6 Integración del Capital

El capital social de la compañía es de \$50.000 las acciones serán ordinarias, nominativas y conferirán a sus legítimos titulares, los derechos determinados en la ley y en el presente estatuto.

La participación que tiene el socio en la compañía es transferible por acto entre vivos en beneficio de otro u otros socios, así como de terceros, requiriéndose el consentimiento unánime del capital social. Si se acordare el aumento del capital social, los socios tendrán derecho preferentemente para suscribirlo en proporción a sus aportes sociales

El Capital de la Compañía se halla suscrito de la siguiente manera:

CUADRO N°2

INTEGRACIÓN DEL CAPITAL

No	IDENTIFICACIÓN	NOMBRE	CAPITAL US\$	PORCENTAJE
1	1703576543	ARCOS VILLOTA LUIS ALBERTO	18,33	0,04%
2	1803412367	CARRILLO SERRANO MARIO FERNANDO	18,33	0,04%
3	1759875021	PEREZ VERA DANIEL MAURICIO	18,33	0,04%
4	1703525863	MARCO TEODORO CRESPO VÁSQUEZ	21.561,00	43,12%
5	1709268062	MARCO GABRIEL CRESPO BURNEO	7.096,00	14,19%
6	1709269094	LUCIA CRESPO BURNEO	7.096,00	14,19%
7	1711329910	ISABEL ADELA CRESPO BURNEO	7.096,00	14,19%
8	1713178364	JUAN SEBASTIAN CRESPO BURNEO	7.096,00	14,19%
TOTAL			50.000,00	100%

Elaborado por: Gabriel Gualoto,2015

Fuente: Escritura de la constitución de la compañía

3.1.1.7 Estatutos y Reformas de la Compañía

- a) Podrá la compañía celebrar actos de comercio como la fabricación, comercialización y distribución de productos farmacéuticos y cosméticos, siempre y cuando se encuentren enmarcados dentro de las leyes Ecuatorianas.

- b) Las Juntas Generales son ordinarias y extraordinarias y se reunirán en el domicilio principal de la compañía, previa convocatoria del Presidente. Las Ordinarias se reunirán por lo menos una vez al año dentro de los tres meses posteriores a la finalización del ejercicio económico de la compañía; las extraordinarias en cualquier época en que fueren convocadas.

- c) Las resoluciones de Junta General se tomara por mayoría absoluta de los socios presentes; los votos en blanco y las abstenciones se sumaran a la mayoría.

- d) La Junta General será presidida por el Presidente de la Compañía y el Gerente actuará como secretario de la misma, de cada sesión se levantará un acta que podrá aprobarse en la misma reunión, o dentro de los quince días posteriores. En caso de ausencia del Presidente Ejecutivo o del Gerente, presidirá la Junta y actuará como secretario la persona que se designe para el efecto en la reunión.

- e) La compañía formará un fondo de reserva por lo menos igual al cincuenta por ciento del capital social.

- f) En cada anualidad la compañía segregará de las utilidades líquidas y realizadas un cinco por ciento para este objeto.
- g) La Junta General formada por los socios, legalmente convocados y reunidos es el órgano máximo de la compañía.
- h) Los socios pueden hacerse representar en la Junta General por otras personas, mediante carta dirigida al Presidente de la compañía, o a quien haga sus veces, a no ser que el representante ostente poder general.
- i) Las Juntas Generales serán convocadas por la prensa en uno de los diarios de mayor circulación en el domicilio de la compañía con ocho días de anticipación por los menos al día fijado para la reunión.
- j) Conocer el balance general y las cuentas de resultados de cada ejercicio económico.
- k) El Presidente Ejecutivo se encargara de resolver sobre el gravamen o enajenación de los bienes de la compañía.
- l) Habrá un Directorio compuesto por el Presidente Ejecutivo de la compañía, quien será el presidente del Directorio; el Gerente, quien tendrá voz pero no voto y actuará como secretario y dos vocales, quienes podrán ser socios o no, durarán cuatro años en sus funciones y podrán ser reelegidos indefinidamente.

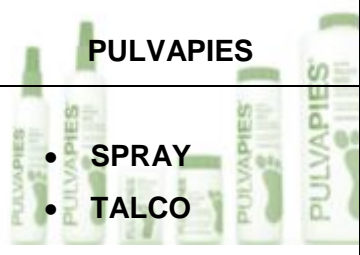
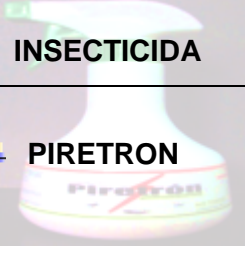
- m) El Gerente podrá ejercer los actos y celebrar los contratos en virtud de los cuales la compañía adquiera derechos y contraiga obligaciones.
- n) El Presidente Ejecutivo conjuntamente con el Gerente suscribirán los certificados de aportación de la compañía firmadas en actas.
- o) El ejercicio económico de la Compañía se inicia el primero de enero y termina el treinta y uno de diciembre de cada año.
- p) La compañía podrá disolverse anticipadamente por el acuerdo de las dos terceras partes del capital social, contemplados en la ley.

3.2 La Empresa

La compañía es de nacionalidad ecuatoriana, con domicilio en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, que se dedicará a la fabricación y comercialización de productos de excelente calidad en las líneas de cuidado persona y hogar, con tecnología, infraestructura y talento humano para brindar marcas de calidad a precio justo.

Se encuentra administrada por un grupo pequeño de 11 personas distribuidas en las diferentes áreas que posee la organización.

En la actualidad cuenta con los siguientes productos:

CUIDADO PERSONAL	HOGAR
 <p>PULVAPIES</p> <ul style="list-style-type: none"> • SPRAY • TALCO 	 <p>INSECTICIDA</p> <p>PIRETRON</p>

Características del Producto

CARACTERÍSTICAS	PRODUCTO
<p>LINEA: TALCO DEO</p> <p>Uso: Corta de raíz el mal olor de los pies. Su uso continuo previene las enfermedades causadas por los hongos.</p> <p>Modo de Empleo: Para uso externo. Aplíquese después de lavar y secar muy bien sus pies. Para una mayor protección, utilice Pulvapies Spray, antes de aplicar el talco. Use también Pulvapies en zapatos y medias para desinfectarlos.</p> <p>Ingredientes: Talco, Caolín, Carbonato de Magnesio, Oxido de Zinc, Triclosán, Mentol, Alcanfor, Alcohol, Perfume.</p>	
<p>LINEA: SPRAY DEO</p> <p>Uso: Corta de raíz el mal olor de los pies. Su uso continuo previene las</p>	

<p>enfermedades causadas por los hongos.</p> <p>Modo de Empleo:</p> <p>Para uso externo. Rocíe sobre los pies recién lavados. Para mayor protección, utilice también Pulvapies Talco luego del Spray. Espolvoree Pulvapies en zapatos y medias para una acción más prolongada.</p> <p>Ingredientes:</p> <p>Propilenglicol, Isopropil Miristato, Alcohol, Agua Desionizada, Triclosán, Mentol, Alcanfor, Perfume.</p>	
<p>LINEA: TALCO PLUS</p> <p>Uso: Talco medicado indicado en el tratamiento de infecciones por hongos que causan el 'pie de atleta'.</p> <p>Modo de Empleo:</p> <p>Para uso externo. Aplíquese después de lavar y secar muy bien sus pies. Espolvoree también en medias y zapatos.</p> <p>Ingredientes Activos:</p> <p>Acido Undecilénico, Acido Salicílico, Triclosán, Excipientes.</p>	
<p>LINEA: SPRAY PLUS</p> <p>Uso: Loción medicada indicada en el tratamiento de infecciones por hongos que causan el 'pie de atleta'.</p>	

Modo de Empleo:

Para uso externo. Rociar sobre los pies después de lavarlos y secarlos. Repita el tratamiento, aun cuando la lesión aparentemente haya desaparecido.

Ingredientes Activos:

Acido Undecilénico, Acido Salicílico, Triclosán, Excipientes.



PIRETRÓN

Contiene piretrinas /piretroides naturales derivados del ácido carboxilcrisantémico , se obtiene de las cabezas florales del crisantemo.

Insecticida muy tóxico para insectos voladores, propiedades que convierten a PIRETRON, en un insecticida con grandes cualidades respecto a otros insecticidas disponibles, pues posee una acción desalojante, al ser percibido por los insectos les crea una gran molestia, acción de *volteo*, (acción sobre el sistema nervioso de los insectos), presenta una acción *repelente*, es un insecticida de *amplio espectro* (actúa sobre pulgas,



moscas, hormigas, e insectos en general), y por ser biodegradable no es contaminante.	
---	--

El propósito que tiene la compañía es mejorar la atención a los distribuidores en donde así se lograra la comercialización del producto.

a. Sucesos importantes que han modificado a la compañía.

Durante su existencia la compañía ha tenido varios cambios, que han modificado, su estructura como tenemos en la hasta su capital; a continuación, se describen los sucesos más importantes:

Producción

Desde el año 2008 se tomó la decisión de buscar los servicios de maquila para la producción de los productos, como es nuestra tradicional línea de negocio que es y ha sido el PULVAPIES, debido a que no se contaba con una planta de producción propia.

Administrativo

Actualmente la empresa maneja solo la parte administrativa acompañado con un sistema informático SAGE ERP, en donde se puede verificar las transacciones realizadas.

Adicionalmente se logró negociaciones en el año 2013, con clientes importantes como son las cadenas Cruz Azul, Pharmacys y Medicity en la ciudad de Quito.

Legal

Finalmente en Mayo del 2013 se concluyó el proceso de transformación de la compañía a Sociedad Anónima.

3.2 Organigramas

“Los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran” (David, 1997).

Un organigrama constituye una estructura total de la empresa representada gráficamente, en donde nos indica los aspectos importantes de la organización como sus funciones, relaciones y la autoridad relativa de cada empleado para así demostrar el orden jerárquico.

3.2.1 Organigrama Estructural

El organigrama estructural es la representación gráfica de la organización de todas las unidades administrativas, en las que se muestran las relaciones que guardan entre sí, los órganos que la componen, son sistemas de organización que se representa en forma intuitiva y con objetividad.

3.2.2 Organigrama Funcional

“Se define como una representación gráfica que incluye las principales funciones que tienen asignadas cada jerarquía, además de las unidades y sus interrelaciones” (Adriana, 2005)

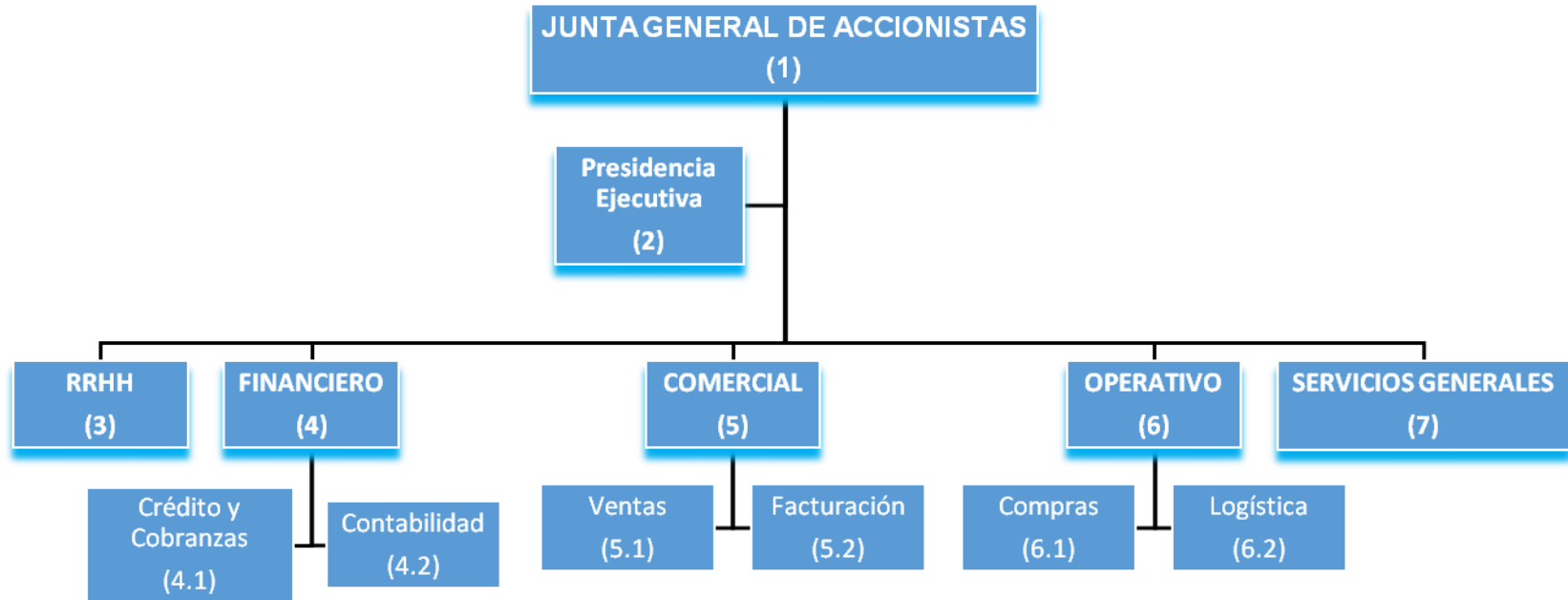
A continuación se presenta el organigrama estructural que se propone:

GRÁFICO N°9: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Elaborado: Gabriela Gualoto

GRÁFICO N°10: ORGANIGRAMA FUNCIONAL



Elaborado por: Gabriela Gualoto

3.3.2 Descripción de Funciones

(1) Junta General de Accionistas

- Designar el Presidente y Gerente General de la Compañía.
- Designar Comisarios y establecer su remuneración.
- Conocer el balance, cuentas de pérdidas y ganancias, informe de administración.
- Disponer la distribución de utilidades
- Reformas de estatutos y ejercer las demás atribuciones permitidas por la ley.
- Autorizar al Presidente Ejecutivo el otorgamiento de poderes generales.

(2) Presidencia Ejecutiva

- Vigilar la correcta marcha del negocio.
- Reemplazar al Gerente, en caso de falta o impedimento de este.
- Celebrar y ejecutar a nombre de la compañía toda clase de actos y contratos que pertenezcan al giro del negocio.
- Representar a la Compañía judicial y extrajudicialmente.
- Tener a su cargo y cuidado los bienes y fondos de compañía.
- Presentar anualmente a la Junta General Ordinaria una memoria razonada sobre la situación de la compañía.
- Convocar a juntas generales.
- Nombrar y remover a los empleados de la compañía.
- Elaborar los reglamentos y manuales de procedimientos que sean necesarios para el buen funcionamiento de la compañía y someterlo a aprobación de la Junta General.
- Aprobar las garantías y montos que la compañía debe dar y recibir de terceras personas.

(3) Recursos Humanos

- Planifica, organiza, dirige y controla los Programas de Clasificación y Remuneración de Cargos; Reclutamiento y Selección del personal.
- Evaluación del Desempeño.
- Capacitación del personal.
- Planillas referentes al IESS, y Relaciones Laborales en base a las Leyes y Reglamentos vigentes.
- Realización de Contratos y actas de finiquito del personal.
- Atender las consultas y reclamos presentados por los empleados de la empresa.
- Garantizar un ambiente adecuado, con los implementos necesarios, para que el personal de la organización pueda desarrollar sus labores de una manera eficaz y satisfactoria.
- Coordinar los préstamos solicitados por los empleados.
- Recibir y tramitar las sanciones disciplinarias.

(4) Financiero

- Rentabilizar la empresa y maximizar las Ganancias.
- Desarrollar de manera eficiente las actividades de control, manejo y desembolso que administra la empresa.
- Controlar de manera eficiente y eficaz, los recursos financieros de la empresa.
- Programar los flujos de caja semanales.
- Administrar todos los ingresos de la empresa y programar los diferentes pagos.
- Presentar los informes mensuales y anuales de los diferentes indicadores financieros.
- Elaboración de presupuestos anuales.
- Planes de financiamiento.

- Controlar el área de crédito y cobranzas.

(4.1) Crédito y Cobranzas

- Llamar a los clientes en los días y horarios oportunos.
- Emitir reportes semanales de la cobranza.
- Tener actualizada la información de los clientes.
- Informar los impagos problemáticos al departamento Financiero.
- Reunir los requisitos de los nuevos clientes para la aprobación del crédito a través del departamento financiero.
- Ingreso de la información sobre los cobros realizados al sistema contables.
- Cumplir con el objetivo del departamento.
- Establecer las políticas de cobranzas, de acuerdo con la Gerencia.

(4.2) Contabilidad

- Realizar las acciones necesarias para garantizar que el sistema contable cumpla con los requerimientos establecidos por ley.
- Entregar la información mensual a las entidades reguladoras del estado.
- Elaborar, analizar y consolidar los Estados Financieros.
- Supervisar y conciliar las cuentas de los Estados Financieros.
- Revisión de la Documentación.
- Emisión y revisión de asientos contables.
- Emisión y cheques a proveedores y otros.
- Elaboración y revisión Conciliaciones Bancarias.

(5) Comercial

- Control de la facturación de los clientes.
- Saber resolver problemas ante los clientes y ser capaz de tomar decisiones cuando resulte necesario.

- Innovación en los productos.
- Publicidad y Promociones del producto.
- Selección de canales de distribución, diseño de planes de venta, etc.
- Supervisión de los vendedores y realizar reuniones quincenales.
- Capacitación a los vendedores sobre el producto.
- Captar nuevos clientes.
- Fijar precios acorde a la competencia y deben ser aprobados por el Presidente Ejecutivo.
- Preparar los presupuestos de ventas.

(5.1) Ventas

- Atención de los clientes.
- Llevar un adecuado control y análisis de las ventas.
- Distribución del producto.
- Estrategias de ventas.
- Realizar un estudio de mercado.
- Atender con cordialidad y amabilidad a cada cliente

(5.2) Facturación

- Emisión de las facturas
- Archivar de acuerdo a las órdenes de venta, con sus respectivas facturas y soportes.
- Entregar la factura original al cliente y las dos copias restantes enviar al Departamento de Contabilidad.
- Despachar el producto al destino del cliente.

(6) Operativo

- Control de los insumos para producción.
- Control de inventarios materia prima y producto terminado.

- Controlar y supervisar los costos de producción de cada producto de servicio que nos presta la maquila.
- Elaborar órdenes de compra.
- Realizar traspasos de mercadería a la bodega de almacenamiento.
- Supervisar en el sistema el stock de cada producto.
- Emitir los reportes mensuales ante la gerencia.

(6.1) Compras

- Realizar los planes de compra trimestral.
- Recepción de la orden de compra.
- Análisis de los proveedores para cada insumo.
- Revisión de proformas.
- Búsqueda y selección de proveedores.

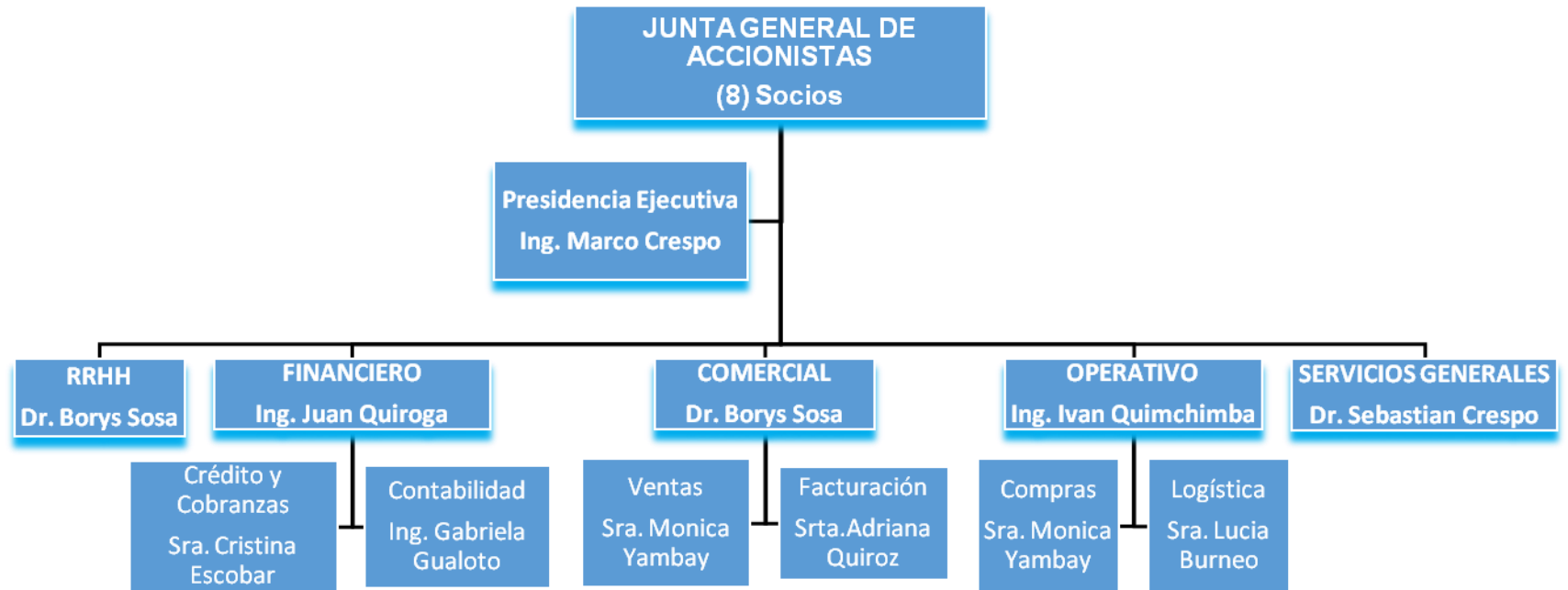
(6.2) Logística

- Contratar los servicios de transporte y almacenaje.
- Organizar, planificar la preparación y distribución de los pedidos.

(7) Servicios Generales

- Recibir la correspondencia externa y entregar al destinatario.
- Mantener un archivo actualizado de todas las actividades de mensajería.
- Responder las sugerencias, necesidades y reclamos de los clientes.
- Velar por el aseo y buena presentación de las oficinas.
- Informar sobre cualquier irregularidad ocurrida con la mensajería y diferentes áreas al Presidente Ejecutivo.
- Realizar encargos de las diferentes áreas si estas lo requirieren.
- Facilitar información básica tanto telefónicamente o presencial.
- Coordinar el servicio de mensajería.

GRÁFICO N° 11: ORGANIGRAMA PERSONAL



Elaborado por: Gabriela Gualoto

CAPITULO IV

ANALISIS SITUACIONAL

Se refiere a la información necesaria para estructurar la planeación estratégica que son de hechos pasados, presentes y futuros, para así poder analizar el entorno de la empresa.

GRÁFICO N°12

Análisis Situacional



Elaborado por: Gabriela Gualoto, 2015

Fuente:(David F, 2000)

4.1 Análisis Interno

Se encarga de estudiar a todas las fuerzas, que actúan en el interior de la organización, ya que todas las áreas funcionales de una empresa tienen fuerzas y debilidades, por tal razón, es necesario conocerlas, para tomar acciones pertinentes en se tiene como objetivo conocer los recurso y capacidades con los que cuenta la empresa.

Los factores que componen el análisis interno de la compañía son: RRHH, Financiero, Comercial, Operativo y Servicios Generales.

4.1.1 Descripción de los procesos

4.1.1.1. Recursos Humanos

PROCESO	Determinar todos los requisitos y responsabilidades comprendidas con el puesto de trabajo.
OBJETIVO:	Administrar adecuadamente el personal mediante procedimientos detallados y políticas claras.
<ol style="list-style-type: none">1. Velar por el cumplimiento de las obligaciones legales de la organización (IESS, Ministerio de Trabajo).2. Registro de la información de cada empleado.3. Supervisión de las actividades que realiza cada trabajador.4. Incentivos al personal.<ol style="list-style-type: none">4.1 Bonos4.2 Reconocimiento empleado del mes.5. Solicitud, registro de los préstamos y descuentos de los roles de pago de cada empleado6. Control en las horas de trabajo y vacaciones.7. Optimizar el reclutamiento, selección y contratación de personal, según las necesidades existentes.8. Garantizar la remuneración oportuna.	

4.1.1.2 Financiero

4.1.1.2.1 Crédito y Cobranzas

PROCESO	Crédito y Cobranzas
OBJETIVO:	Mantener una cartera sana en donde se ejecute de manera ágil y oportuna.
<ol style="list-style-type: none">1. Asegurar la adecuada gestión de recuperación de cartera disminuyendo así el riesgo de incobrabilidad.<ol style="list-style-type: none">1.1. Recordatorio1.2. Insistencia1.3. Acciones o medidas drásticas2. Realizar las gestiones necesarias para la cobranza de las facturas ante el cliente de manera oportuna.<ol style="list-style-type: none">2.1 Reporte semanal del listado de los clientes.2.2. Reporte de cobros del día.3. Evaluar el crédito de un cliente :<ol style="list-style-type: none">3.1. Reputación.- Registro del cumplimiento de sus obligaciones.3.2. Capacidad.- La posibilidad del solicitante pagar la deuda.3.3. Capital.- La solidez financiera del solicitante.2.4. Garantía.- Garantías negociadas como bienes disponibles en caso de no cancelación de la deuda.4. Archivo de los comprobantes de depósito.	

4.1.1.2.2 Contabilidad

PROCESO	Registros Contables
OBJETIVO:	Registrar en el sistema Zaphirsoft, los asientos generados desde los otros módulos por concepto de transacciones del día.
<ol style="list-style-type: none">1. Distribución contable diaria de cada módulo y verificar el proceso en el sistema de los asientos respectivos.2. Conciliación de los módulos: Inventarios, Cuentas por Pagar, Cuentas por Cobrar y Bancos.3. Preparación de los Estados Financieros.4. Análisis de la información Financiera.5. Efectuar las declaraciones mensuales de IVA y Renta y presentar los anexos solicitados ante el SRI.6. Archivo de la documentación :<ol style="list-style-type: none">6.1 Facturas6.2 Retenciones de clientes y compras.6.3 Notas de Crédito.6.4 Guías de Remisión.6.5 Cheques – Transferencias.	

4.1.1.3 Comercial

4.1.1.3.1 Ventas

PROCESO	Ventas
OBJETIVO:	Incremento en las ventas en un 5% anual.


1. Publicidad del producto.
2. Identificación de los clientes.
3. Presentación del producto.
4. Negociación de créditos.
5. Cierre de ventas.
6. Seguimiento de los clientes potenciales.





4.1.1.3.2 Facturación

PROCESO	Facturación
OBJETIVO:	Generación de Facturas
<ol style="list-style-type: none">1. Elaboración de la proforma.2. El responsable, elaborara órdenes de venta en el sistema contable.3. Generación e impresión de las facturas	

4.1.1.4 Operativo

PROCESO	Supervisar el abastecimiento del producto.
OBJETIVO:	Planificar en coordinación con el departamento de ventas el abastecimiento del producto.
<ol style="list-style-type: none">1. Proceso de Pedidos de Ventas.2. Planificación de la producción.3. Contratar los servicios del maquilador Engenieer Group para la elaboración del producto.4. Gestión de los inventarios producto terminado.5. Administración del stock del producto terminado	
	

4.1.1.4.1 Compras

PROCESO	Compras de Insumos.
OBJETIVO:	Gestionar las compras de la empresa.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación de las compras.- Preparar todos los requerimientos necesarios. 2. Análisis de las solicitudes de compras. 3. Solicitud de las ofertas – Evaluación de las ofertas recibidas. 4. Selección del proveedor.- Tomando en cuenta el precio, la calidad, las condiciones. 5. Negociaciones de las condiciones.- Crédito otorgado. 6. Control de la recepción de los insumos compramos. 	
	
	

4.1.1.4.2 Logística

PROCESO	Coordinación de entrega del producto.
OBJETIVO:	Gestionar las compras de la empresa.
<ol style="list-style-type: none">1. Supervisión del almacenamiento del producto en las bodegas contratadas.2. Verificación del despacho del producto para los clientes.3. Entrega del producto al cliente.  <p>Bodega: Empresa Sislogica</p>	

4.1.1.5 Servicios Generales

PROCESO	Administración de los requerimientos solicitados por los diferentes departamentos de la empresa.
OBJETIVO:	Apoyar eficientemente en las actividades encomendadas.
<ol style="list-style-type: none">1. Mantenimiento de las oficinas.2. Coordinación de la hoja de ruta con el mensajero.3. Recepción y distribución de los documentos que recibe.4. Atiende las comunicaciones telefónicas internas y externas.	

5. Brindar información de la empresa a quien solicite.
6. Efectúa todos los requerimientos que solicita la gerencia y los demás departamentos (copias, envió de sobres).

4.2 Análisis Externo

Son variables sobre las cuales la empresa no tiene influencia alguna, ya que son un conjunto de condiciones ambientales, culturales, legales, políticas, tecnológicas, económicas etc., por lo tanto debe adaptarse a la misma, para esto se debe analizar las influencias macroeconómicas y microeconómicas de la empresa.

4.2.1 Influencias Macroeconómicas.

Es el entorno en donde se desenvuelve la empresa en donde se puede beneficiar o perjudicar considerablemente en el futuro de la organización, ya que es de vital importancia saber las condiciones en donde se desarrolla el negocio.

4.2.1.1 Factor Político

Podemos mencionar que una de las políticas que más controversia están generando es la “Restricción de las Importaciones en el Ecuador”, según resolución 116 sobre importaciones, cabe recalcar que en el año 2014 cayeron en \$85 millones en los últimos meses de enero a diciembre, según cifras del Servicio Nacional de la Aduana del Ecuador (SENAE), en diciembre del 2012 y diciembre del 2013 alcanzaron los \$130 millones.

En el Ecuador el proceso es totalmente distinto, porque nuestros mercados locales están muy poco desarrollados, existen barreras para montar empresas y para contratar trabajadores, no existe un régimen de competencia

adecuado que fomente la productividad, ni una demanda exigente que permita elevar la calidad de la oferta (así podríamos seguir nombrando cuellos de botella). Ese es el contexto en el que pretendemos desarrollar nuestras industrias, con mercados altamente monopolizados, concentrados, e imperfectos. Cerrar las importaciones en nuestro caso, solo retrasa e inhibe nuestro desarrollo, y como muchas de nuestras empresas no estuvieron expuestas a la rivalidad interna, cuando salen al mundo tienen serios problemas y no logran resistir los embates de la competencia. (Jose, 2010).

El impacto sobre las restricciones de las importaciones tiene las cadenas internacionales ya que ellas obligatoriamente importan insumos como la carne, papitas entre otros, son franquicias que necesitan entre 18 y 11% de grasa que el país no produce. Ecuador prevé sustituir \$ 6.000 millones de dólares en importaciones hasta el año 2017 es una meta que se plantió el Presidente Rafael Correa en coordinación con el Ministro Coordinador de la Producción, ya se tendría como principal objetivo fomentar la matriz productiva a las empresas privadas, ya que actualmente el país importa más de lo que exporta es un cambio muy radical, en los diferentes sectores de la industria.

Para poder realizar importaciones los empresarios deberá regirse a un control previo que estableció el gobierno en donde se abarcan 293 partidas arancelarias alrededor de 1.000 productos que son alimentos, artículos de higiene, cosméticos etc., mas la presentación de un certificado de reconocimiento por parte del Instituto Nacional de Normalización (INEN), en donde se permitirá mejorar la calidad de los productos que ingresen a nuestro.

Ventajas

- Cambio en la matriz productiva.
- Aumentar valor agregado en la producción.
- Fomentar las exportaciones.
- Generación de plazas de empleo.

- Industrias competitivas.
- Incentivos de inversión.
- Mayor control en las importaciones.
- Superávit en la balanza comercial del Ecuador.

Desventajas

- Poca producción de bienes de consumo durables.
- La industria Ecuatoriana no cuenta con maquinaria de alta tecnología.
- No cuenta con capacitación en mano de obra.
- Restricción en la materia Prima.
- Aumento de aranceles.

4.2.1.2 Factor Económico

Se basa en la economía, de cómo una nación produce, distribuye bienes y servicios, ya que es una herramienta de utilidad tanto para empresa privadas y públicas.

En los últimos años, el precio del petróleo a disminuido drásticamente es decir que no representa un impacto importante sobre los ingresos del país ya que el 30% de los ingresos corresponde a lo fiscal.

a) Indicadores Económicos

1. Producto Interno Bruto (PIB)

El PIB está vinculado a la producción dentro de un territorio ya que nos indica el tamaño de la economía de un país con sus respectivas actividades, mediante la suma del conjunto de bienes y servicios finales producidos dentro del mismo, durante un periodo determinado un año.

CUADRO N° 3

PIB

Año	Tasa de Inflación Anual
2009	0.57%
2010	3.53%
2011	7.79%
2012	5.14%
2013	4.21%
2014	4.03%

Elaborado por: Ana Gabriela Gualoto, 2015

Fuente: www.bce.fin.ec

GRÁFICO N°13

PIB



Elaborado por: Ana Gabriela Gualoto, 2015

Fuente: www.bce.fin.ec

En el año 2009, el crecimiento económico con relación al PIB es del 7.79%, mayor que el año 2011.

Para el año 2012 el Producto Interno Bruto decreció a una tasa de 4.21%, registrada en el año 2013, debido principalmente al decrecimiento del valor del petrolero; con respecto al año 2014 igualmente se mantuvo un decrecimiento del 4.03%, que representa el 0,18% de diferencia al año 2013.

4.2.1.3 Factor Tecnológico

Uno de los principales acontecimientos y expectativas que afectan significativamente el factor tecnológico es el cambio en la matriz productiva del país.

Dicho cambio obedece a que la economía del país se basaba en la extracción de recursos naturales que son vulnerables a oscilaciones económicas producidos por los flujos financieros especulativos.

De forma general podemos resumir que el cambio de la matriz productiva se enfoca a:

- Hacia una estructura productiva orientada al conocimiento e innovación.
- Producción primaria y manufactura basada en recursos requieren atención para sustitución inicial de importaciones
- El rol del estado en la transformación productiva

Analizando estas directrices podemos concluir que este cambio en la matriz productiva intenta diversificar el aparato productivo de tal forma que el PIB no tenga una concentración mayoritaria de petróleo.

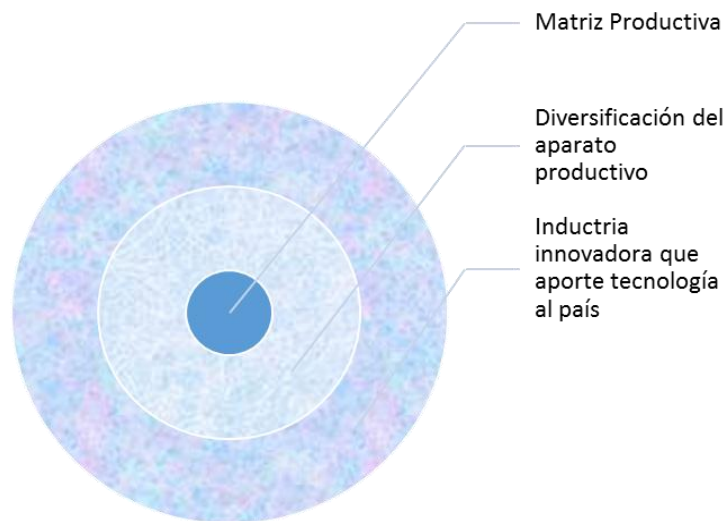
Una de las formas en las que la industria de la manufactura puede adaptarse y aprovechar el cambio de la matriz productiva se basa en tres pasos:

- Innovación tecnológica en la elaboración de sus productos

- Los componentes e insumos para la elaboración del producto deben ser mayormente nacionales (Minimizar la importación de materia prima, componentes e insumos para la elaboración de productos)
- Productos con calidad y capacidad de exportación.

En base a esto podemos conferir de forma general la visión de la industria de manufactura que buscará la innovación de sus productos entregando un valor agregado de conocimiento y tecnología al país.

En el siguiente gráfico describimos los dominios de políticas, entornos y reglas que regirán sobre la industria de manufactura:



4.2.1.4 Factor Legal

La empresa se rige bajo las leyes, normas y reglamentos vigentes en el Ecuador como son:

4.2.1.4.1 Ley de Compañías

La Ley de Compañías establece el tipo de empresa que puede darse, es decir compañía en nombre colectivo, en comandita simple y dividida por acciones, responsabilidad limitada, anónima y economía mixta.

En la actualidad se ha venido dando poco a poco cambios con el objetivo de transparentar la información, como nos indica la Sección VI, que trata de la Compañía Sociedad Anónima.

La Superintendencia de compañías es el organismo que vigila y controla una organización, sus actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las compañías en las circunstancias y condiciones establecidas por la ley, se financia a través de los fondos que anualmente aportan las compañías sujetas a control acorde con la situación económica se realiza la contribución.

4.2.1.4.1 Código de Trabajo

El Código del Trabajo regula las relaciones entre trabajadores y empleadores, y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo.

4.2.1.4.3 Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su Reglamento

Los contribuyentes que celebren operaciones o transacciones con partes relacionadas están obligados a determinar sus ingresos y sus costos y gastos deducibles, considerando para esas operaciones los precios y valores de contraprestaciones que hubiera utilizado. Para efectos de control deberán presentar a la Administración Tributaria, en las mismas fechas y forma que ésta establezca, los anexos e informes sobre tales operaciones.

4.2.1.4.4 NIIF's (Normas Internacionales de Información Financiera).

Las NIIF's son normas internacionales que beneficiarán al país porque servirán para transparentar la información y permitirán participar en procesos internacionales con la misma información.

Para 2013 las empresas deben entregar su información financiera bajo el nuevo sistema. Paulatinamente esta decisión o exigibilidad se ha ido globalizando en todo en mundo, por tanto el uso de las NIIF's, deja de ser un mero enunciado técnico, en materia contable, para convertirse, en una necesidad urgente de aplicación, en el Ecuador, según la resolución de Superintendencia de Compañías.

Mediante Resolución N°06.Q.ICI.004, emitida por el Señor Superintendente de Compañías, publicada en el registro oficial, N°348, del 4 de septiembre del 2006, normo lo siguiente:

- Art.1.- Adoptar las Normas Internacionales de Información Financiera. (NIIF´s).
- Art. 2.- Disponer que las Normas Internacionales de Información Financiera, sean de aplicación, obligatoria por parte de las entidades sujetas a control y vigilancia de la Superintendencia de Compañías, para registro, preparación, y presentación de estados financieros, a partir del 01 de Enero del 2009.

4.2.1 Influencias Microeconómicas

4.2.2.1 Proveedores

La empresa LAB-NYSE, cuenta con socios estratégicos únicos para cada insumo en la elaboración del producto PULVAPIES, en el siguiente cuadro puntualizamos el proveedor vs el insumo.

PROVEEDOR	INSUMOS
Zaphir Trade S.A	Dispensadoras de Bombas
Ovalcohol	Alcohol
Quimasa	Talco
Florasintesis	Perfumes
Cransa	Cartones
Sersomatic	Adhesivos
Etiflex	Etiquetas
Top Trading	Triclosan- Oxido de Zinc –Alcafor
Provequim	Propilenglicol
Q.S.I	Cintas de Embalaje

Insoplastic	Envases
-------------	---------

Se contextualiza de forma general que la empresa cuenta con un riesgo significado por contar únicamente con un proveedor por insumo, adicionalmente este indica que no podemos contrastar uno proveedor con otro.

4.2.2.2 Clientes

LAB-NYSE S.A mantiene su política en enfocarse exclusivamente a cadenas nacionales entre las principales:

- ✚ Corporación Favorita
- ✚ Corporación Rosado
- ✚ Sumelab
- ✚ Difare
- ✚ Tienda Industriales TIA
- ✚ FC Distribuciones
- ✚ Gerardo Ortiz e Hijos
- ✚ Corporación GPF

Los principales factores que rigen sobre la cartera de clientes es:

- Línea de Crédito
- Volumen y cantidad del Producto.
- Tiempo de Entrega.
- Periodicidad de reabastecimiento.
- Calidad y Valor Agregado del Producto.

4.2.2.3 Competencia

La principal competencia de LAB-NYSE S.A está formada por un universo de 5 marcas que se hallan compartiendo perchas en las cadenas nacionales.

A continuación se destaca una descripción breve de la competencia:

MARCA	DESCRIPCIÓN
RICO	Popular, unisex, olor suave delicado y fragante
FUNGIREX	Vinculado con hongos, fuerte, muy reconocido por todos
MEXSANA	Reconocida y de trayectoria. Variedad presentaciones Olor mentolado
HANSAPLAST	Costoso, es efectivo, posee variedad, cremas y talcos
AZURRA	Tradicional y popular, asociado al mundo cosmético

Los competidores que LAB-NYSE S.A. considera como amenaza para su producto PULVAPIES son MEXSANA Y FUNGIREX. Por ser fuertes, combaten y previenen malos olores.

Talcos mentolados se vinculan con un producto fuerte, medicado y más masculino

4.2.1.4 Precio

Uno de los puntos más álgidos es la determinación del precio en base al mercado y la competencia.

A continuación se listan los productos, marcas, el cliente y el precio del producto en percha.

Cadena	Marca	Tamaño		P/Pcha
Supermaxi	Mexana	150	\$	2,67
Supermaxi	Rexona	200	\$	4,88
Supermaxi	Rico	300	\$	4,66
Supermaxi	Rico	75	\$	2,02
Supermaxi	Rico Sport	150	\$	2,28
<hr/>				
	Pulvapiés			
Supermaxi	SPRAY	200	\$	3,29
<hr/>				
Supermaxi	Rico	250	\$	2,70
Supermaxi	Rico	110	\$	1,73
Supermaxi	Rico Sport	250	\$	2,71
Supermaxi	Rico Sport	110	\$	1,74
Supermaxi	Hansaplast	120	\$	3,50
Supermaxi	Hansaplast	300	\$	5,70
Supermaxi	Mexana	150	\$	4,79
Supermaxi	Mexana	300	\$	3,69
Aki	Nodorex	90	\$	2,02
<hr/>				
	Pulvapiés			
Supermaxi	TALCO	300	\$	3,13
<hr/>				
Supermaxi	Pulvapiés	150	\$	1,95
Supermaxi	Pulvapiés	75	\$	1,96

En esta tabla se puede apreciar de forma general que el costo del producto Pulvapiés es el más económico mientras que el más costoso es Hansaplast.

CAPITULO V

ESTRUCTURACIÓN DEL PLAN OPERATIVO ESTRATÉGICO

5.1 Plan Director

La proyección que la empresa LAB-NYSE tiene en un largo plazo para poder desarrollar sus actividades en el mercado son:

- Ampliar el mercado.- Consumidores Finales.
- Diversificar la gama de productos.
- Establecer alianzas estratégicas con proveedores y segmentos de mercado complementarios.

5.1.1 Ampliar el mercado.- Para ampliar el mercado LAB-NYSE desea posicionar los productos por regiones Costa, Sierra, Oriente y Galápagos.

Establecer campañas de marketing en las cuatro regiones con sus respectivas sucursales de cadenas de Supermercados.

Impulsar a las cadenas y a sus nuevas sucursales el abanico de productos (familias, promociones, combos).

5.1.2 Diversificar la gama de productos.- LAB-NYSE desea innovar sus productos existentes y promover nuevos productos en el mercado, mediante el siguiente esquema:

a.- Gama de Productos existentes

- Spray en dos presentaciones.
- Talco en dos presentaciones

b.- Nueva Gama de Productos

- Spray Medicado en dos presentaciones.
- Talco Medicado en dos presentaciones.
- Crema suavizante para los pies.

5.1.3 Alianzas Estratégicas- LAB-NYSE ha visto la necesidad con los universos de clientes, proveedores y segmentos de mercado complementario de la siguiente manera:

a.- Clientes.- Alianzas con las principales cadenas de Supermercados y sus nuevas sucursales en la región Costa, Sierra, Oriente y Galápagos.

b.- Proveedores.- Para un mismo insumo en la cadena de producción tener varios proveedores con diferentes métodos de financiamiento.

c.- Segmentos de mercado complementarios.- Alianzas estratégicas con empresas-productos de cuidado personal que complementan a los que produce LAB-NYSE con la finalidad de auspiciar dos o más marcas en una sola presentación.

5.1 Reformación de la Visión y la Misión

En función a los deseos y planes futuros de la empresa se ha redefinido la misión y visión detalladas a continuación:

5.2.1 Visión de LAB-NYSE

Para el 2020 ser empresa líder en la producción y comercialización de productos de cuidado personal a nivel nacional y expandirnos en el mercado de América Latina, con productos innovadores que excedan las expectativas del cliente a fin de inspirar su fidelidad.

Fuente (Manual de Control Interno de la Compañía)

Promocionar a nuestros clientes variedad de productos de cuidado personal para los pies de excelente calidad, contando con alianzas estratégicas y expandiéndonos como líderes a nivel nacional.

5.2.2 Misión de LAB-NYSE

Producimos y comercializamos al por mayor productos de la más alta calidad en cuidado e higiene personal, que satisfacen necesidades diarias de nuestros consumidores. En base a un equipo humano especializado y capacitado continuamente, con herramientas innovadoras y cumpliendo siempre con las normas éticas, legales y ambientales, fomentamos el crecimiento empresarial y del país.

Fuente (Manual de Control Interno de la Compañía)



Caminar con pies saludables y confortables aplicando extraordinarios productos de cuidado personal para pies.

5.2.3 Valores Corporativos

- Estamos comprometidos.- Cumplimos oportunamente los tiempos de entrega del producto.
- Confianza.- Construimos confianza con nuestros proveedores y clientes.
- Trabajo en Equipo.- Creemos en nuestros colaboradores.
- Responsabilidad.- Dedicación de cada empleado en su función del trabajo.
- Servicio.- Satisfacción a nuestros clientes.

5.2.4 Formulación de Objetivos Globales

Los objetivos globales a alcanzar son los siguientes:

a.- Capacitar a todos los vendedores en un periodo no mayor de 3 meses con la finalidad de brindar un excelente servicio al cliente, además de incentivarlos sobre las ventas de un 5% mensual.

b.-Captar clientes potenciales al ofrecerles ofertas de introducción en los 2 meses de lanzamiento con rebajas de un 5 % en las compras.

c.- Conocer y medir la aceptación del cliente y cuál sería su uso diario o frecuencia de compra.

d.- Definir la cartera de clientes, en la que se analizará la rotación de morosidad, en donde se podrá clasificar a los clientes en diferentes grupos para lograr tomar estrategias de mejora.

e.- Reforzar las promociones especiales del producto en mayor rotación, para enganchar a los clientes y brindar una mejor atención.

f.- Realizar continuamente un análisis de los precios de la competencia con el fin de mantener precios muy competitivos.

(VER PÁGINA SIGUIENTE)

5.1 Análisis FODA

También conocido como análisis DAFO, en donde se analizan características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades).

MATRIZ FODA

	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
ANÁLISIS INTERNO	1.- Costos bajos en el servicio de maquila 2.- Alianza con nuestros proveedores 3.- Calidad del Producto 4.- Personal motivado 5.- Alta fidelización con nuestros clientes 6.- El material utilizado para la elaboración del producto es eficaz 7.-Producto a menor precio 8.- Cuenta con los permisos sanitarios actuales	1.- Reconocimiento de la marca 2.- Ingresar en nuevos mercados o segmentos 3.- Búsqueda de distribuidores 4.- Campañas Publicitarias 5.- Conocimiento del mercado 6.- Diversificarse en nuevos productos 7.- Captación de nuevos clientes 8.- Nuevas tecnologías para llevar un mejor control de inventario
	DEBILIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS EXTERNO	1.- Dependencia Financiera 2.- Línea de productos Limitada 3.- Falta de Dirección 4.- Problemas operativos internos en el sistema 5.- Débil imagen en el mercado 6.- Falta de seguimiento de los nuevos proyectos 7.- Falta de control en la línea de producción insumos 8.-Tiene altos costos de logística y distribución 9.- Falta de capacitación en ventas	1.- Competencia muy agresiva 2.- Pérdida de la confianza del consumidor sobre el producto 3.- Regulaciones desfavorables 4.- Aumento de precios en los insumos 5.- Mejores ofertas por parte de la competencia 6.- Excesivo crédito con los clientes 7.- Mantenerse con los mismos clientes 8.- Posible publicidad negativa

Elaborado por: Gabriela Gualoto; 2015

5.2.1 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

ANÁLISIS INTERNO			
Factor Interno clave	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Fortaleza			
1.- Costos bajos en el servicio de maquila	0.09	4	0.36
2.- Alianza con nuestros proveedores	0.05	4	0.20
3.- Calidad del Producto	0.04	4	0.16
4.- Personal motivado	0.03	4	0.12
5.- Alta fidelización con nuestros clientes	0.05	4	0.20
6.- El material utilizado para la elaboración del producto es eficaz	0.07	3	0.21
7.-Producto a menor precio	0.08	3	0.24
8.- Cuenta con los permisos sanitarios actuales	0.02	4	0.08
Debilidad			
1.- Dependencia Financiera	0.07	1	0.07
2.- Línea de productos Limitada	0.06	1	0.06
3.- Falta de Dirección	0.08	1	0.08
4.- Problemas operativos internos en el sistema	0.03	2	0.06
5.- Débil imagen en el mercado	0.05	1	0.05
6.- Falta de seguimiento de los nuevos proyectos	0.02	2	0.04
7.- Falta de control en la línea de producción insumos	0.09	2	0.18
8.-Tiene altos costos de logística y distribución	0.08	1	0.08
9.- Falta de capacitación en ventas	0.09	1	0.09
TOTAL	1		2.28

Parámetros para la Calificación:

Ponderación
0.0 No importante
1.0 Importante
Calificación
1 Debilidad importante
2 Debilidad menor
3 Fortaleza Menor
4 Fortaleza Importante

Fuente: (Thompson, 2004)

5.2.2 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

ANÁLISIS EXTERNO			
Factor Externo Clave	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Amenazas			
1.- Competencia muy agresiva	0.08	1	0.08
2.- Pérdida de la confianza del consumidor sobre el producto	0.05	1	0.05
3.- Regulaciones desfavorables	0.02	2	0.04
4.- Aumento de precios en los insumos	0.08	1	0.08
5.- Mejores ofertas por parte de la competencia	0.09	1	0.09
6.- Excesivo crédito con los clientes	0.13	1	0.13
7.- Mantenerse con los mismos clientes	0.02	2	0.04
8.- Posible publicidad negativa	0.08	2	0.16
Oportunidades			
1.- Reconocimiento de la marca	0.07	4	0.28
2.- Ingresar en nuevos mercados o segmentos	0.05	3	0.15
3.- Búsqueda de distribuidores	0.06	3	0.18
4.- Campañas Publicitarias	0.04	3	0.12
5.- Conocimiento del mercado	0.03	3	0.09
6.- Diversificarse en nuevos productos	0.11	4	0.44
7.- Captación de nuevos clientes	0.05	4	0.20
8.- Nuevas tecnologías para llevar un mejor control de inventario	0.04	3	0.12
TOTAL	1		2.25

Elaborado por: Gabriela Gualoto; 2015


Parámetros para la Calificación:

Ponderación
0.0 No importante
1.0 Importante
Clasificación
1 Amenaza Importante
2 Amenaza menos Importante
3 Oportunidad menos Importante
4 Oportunidad más Importante

Mediante el análisis se pudo determinar que la empresa posee una fuerte posición interna con un peso ponderado total de 2,28 contra 2,25 de las fuerzas externas.

5.2.3 ANÁLISIS ESTRÁTEGICO MEDIANTE LA MATRIZ MAFE

ANÁLISIS ESTRÁTEGICO MEDIANTE LA MATRIZ MAFE (AMENAZAS - OPORTUNIDADES- DEBILIDADES - FORTALEZAS)

		FORTALEZAS - F		DEBILIDADES - D	
 INTERNO - EXTERNO		1	Costos bajos en el servicio de maquila	1	Dependencia Financiera
		2	Alianza con nuestros proveedores	2	Línea de productos Limitada
		3	Calidad del Producto	3	Falta de Dirección
		4	Personal motivado	4	Débil imagen en el mercado
		5	Alta fidelización con nuestros clientes	5	Falta de seguimiento de los nuevos proyectos
		6	El material utilizado para la elaboración del producto es eficaz	6	Falta de control en la línea de producción insumos
		7	Producto a menor precio	7	Tiene altos costos de logística y distribución
		8	Cuenta con los permisos sanitarios actuales	8	Falta de capacitación en ventas
OPORTUNIDADES - O		ESTRÁTEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO	
1	Reconocimiento de la marca	F3-O1	Contratar una empresa especializada en el rediseño de la presentación del producto y logotipo de imagen.	D1=O1- O2-O3- O5	Crear convenios con nuevos clientes a bajos precios para lograr expandir mercado mediante calidad del servicio.
2	Ingresar en nuevos mercados o segmentos	F7=O2- O3	Aumentar la productividad del producto, cumpliendo con las especificaciones requeridas del producto permisos de funcionamiento y además cumpliendo con las leyes vigentes		
3	Búsqueda de distribuidores				

ANÁLISIS ESTRATÉGICO MEDIANTE LA MATRIZ MAFE (Continuación)



	OPORTUNIDADES - O		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO
4	Campañas Publicitarias	F5-O4	Campañas de marketing para impulsar el producto.	D2= O4-O5- O6	Ampliar para el 2016 el portafolio de nuevos productos que acompañen el cuidado de los pies, adicionalmente regalar promocionales del producto en eventos deportivos.
5	Conocimiento del mercado	F6-O5	Agregar a nuestro producto características, mejoras, beneficios en la elaboración del producto.		
6	Diversificarse en nuevos productos	F1-O6	Lanzar una nueva línea del producto que se complemente con el actual (exfoliaciones, cremas, etc.)		
7	Captación de nuevos clientes	F2-O7	Fortalecer las alianzas estratégicas para crear una nueva base de datos, en donde se ofrecería a nuestros clientes descuentos especiales si nos llegan a remitir a otros clientes entregando muestras gratis.	D4=O4	Creatividad e Innovación en la imagen de representación del producto, colores, imagen.
8	Nuevas tecnologías para llevar un mejor control de inventario	F4 - O8	Renovación de un programa para mejorar el control de los insumos y producto terminado.		

ANÁLISIS ESTRATÉGICO MEDIANTE LA MATRIZ MAFE (Continuación)



	AMENAZAS –A		ESTRÁTEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA
1	Competencia muy agresiva	F1-A4	Contratar los servicios de software COBUS, herramienta que permite realizar análisis sobre las empresas que existen en el Ecuador y Exterior.	D2-A2	Impulsar al producto con promociones e incentivar las ventas.
2	Pérdida de la confianza del consumidor sobre el producto				
3	Regulaciones desfavorables	F3=A5	Capacitación del personal en referente a técnicas de ventas, atención al cliente, esto permitirá un mejor trabajo en el campo y estudio de nuevos prospectos y próximos clientes.	D3-A1	Supervisar al gerente comercial mediante calificaciones de desempeño.
4	Aumento de precios en los insumos			D4-A5	Incentivar a los distribuidores mediante las ventas proyectadas.
5	Mejores ofertas por parte de la competencia	F5=A6-A7	Selección de clientes mediante su análisis y estudio crediticio, utilizando nuevas técnicas de cobranza tecnológica.	D5-A7	Expansión de distribución del producto en regiones nacionales.
6	Excesivo crédito con los clientes	F7-A8	Cotizar varias propuestas de publicidad midiendo el resultado que se va a invertir y de lo que se espera.	D6- A4	Contratar una nueva persona que se encargue de inspeccionar los insumos utilizados y cotizar proveedor de insumos.
7	Mantenerse con los mismos clientes			D8-A6	Capacitación constante del personal de ventas
8	Posible publicidad negativa	F1-A1-A2	Realizar un estudio sobre la implementación de una maquiladora.		Impulsar la publicidad del producto a través de redes sociales Facebook, Twitter entre otros.

Elaborado por: Gabriela Gualoto; 2015

5.2.4 Análisis y Consolidación de las Estrategias obtenidas en la Matriz MAFE y los Objetivos Globales.

Al analizar las diferentes estrategias y objetivos globales podemos destacar que los mismos pueden ser consolidados en una sola estrategia.

Luego del respectivo análisis se presenta la consolidación de estrategias:

a.- Buscar, seleccionar y contratar una prestigiosa empresa de marketing encargada en el rediseño de la presentación (diseño, color, etc.) logotipo de imagen e impulso del producto través de redes sociales Facebook, Twitter entre otros.

b.- Aumentar la productividad del producto, cumpliendo con las especificaciones requeridas como permisos de funcionamiento, cumplimiento de leyes vigentes, y la renovación de un programa de control de los insumos y producto terminado.

c.- Ampliar para el 2016 el portafolio con nuevos productos que acompañen el cuidado de los pies (exfoliaciones, cremas, talco medicado), estimulados con sets promocionales en eventos deportivos.

d.- Agregar a nuestro producto características, mejoras, promociones a los productos de mayor rotación, beneficios en la elaboración del producto en donde se lograra presencia y presentación del producto en perchas en las cadenas de Supermercados.

e.- Fortalecer las alianzas estratégicas para expandir el portafolio de clientes en donde se ofrecerá a los clientes precios atractivos, financiamiento, crédito, descuentos especiales, servicio de calidad, y muestras gratis por remitir a

nuevos clientes. Además incentivar a nuestros clientes por las ventas proyectadas.

f.- Contratar los servicios de software COBUS, herramienta que permite realizar análisis sobre las ventas, precios y crecimiento de las empresas (competencia, proveedores y clientes) que existen en el Ecuador y Exterior con la finalidad de proyectar precios atractivos en el mercado, rotación de productos, y volumen de ventas.

g.- Periódicamente impartir capacitaciones, mediciones de desempeño y control al personal involucrado al departamento de ventas y atención al cliente con la finalidad y capacidad de expandir la distribución del producto en regiones nacionales.

h.- Realizar un estudio sobre la implementación de una maquiladora, en donde se permitirá tener un control, agilidad y ahorro sobre los insumos utilizados en cada producción.

i.- Alianza estratégica con segmentos de mercado complementario para auspiciar dos o más marcas de producto en una sola presentación.

j.- Analizar, calificar y seleccionar varios tipos de proveedores para cada uno de los insumos utilizados en la cadena de producción adicionalmente se priorizará la fabricación nacional.

5.2.5 MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y LA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA).

Pasos para preparar una matriz PEYEA:

1. Seleccionar una serie de variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI).
2. Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.
3. Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA, y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.
4. Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA, y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.
5. Sumar las dos calificaciones del eje x y anotar el punto resultante en X. Sumar las dos calificaciones del eje Y. Anotar la intersección del nuevo punto xy.
6. Trazar un vector direccional del origen de la matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección. Este vector revelará el tipo de la estrategia recomendable para la organización agresiva, competitiva, defensiva o conservadora. (Thompson, 2004)

MATRIZ PEYEA	
FUERZA FINANCIERA (FF)	
Incremento de las ventas en un 5%	5
Stock de Inventario en un 70%	6
Flujo de caja semanales	5
Crédito con los proveedores en rango de (45-60días)	5
21	
FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)	
Innovación constante del producto.	6
Cumplir con los despachos a tiempos.	5
Impulsaciones frecuentes del producto	4
Creación de Nuevos productos para complementar la línea.	3
Fidelizar con los clientes	5
23	
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)	
Tasa de inflación	-3
Presencia de nuevos competidores	-1
Posicionamiento de la marca en el mercado	-4
-8	
VENTAJAS COMPETITIVAS (VC)	
Atencion personalizada a los clientes	-1
Calidad del producto	-1
Costos que no afecten la economía del usuario final	-5
Capacitación constante al personal de Ventas.	-4
-11	

Conclusión:

- **Promedio** :FF= $21/4 = 5.25$
- **Promedio** : FI= $23/5 = 4.6$
- **Promedio** : EA= $-8/3 = -2.66$
- **Promedio:** VC= $-8/3 = -2.75$

Eje de las X = VC + FI

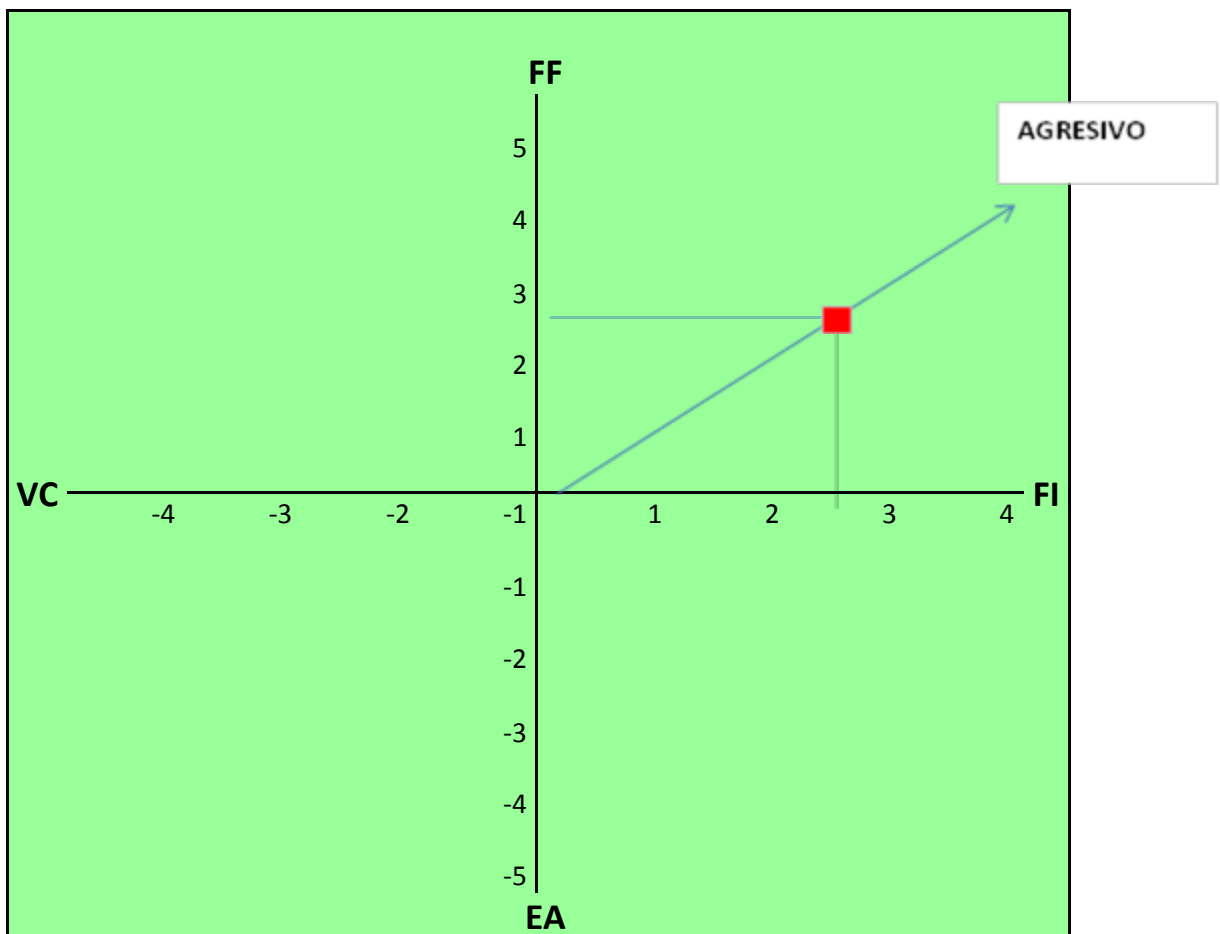
Eje de las Y = FF + EA

Reemplazando variables:

$$\text{Eje de las X} = -2.75 + 4.6 = 1.85$$

$$\text{Eje de las Y} = 5.25 + (-2.66) = 2.59$$

Gráfica PEYEA de la empresa



Análisis

Se puede observar que LAB-NYSE se encuentra dentro de un perfil agresivo, con capacidad de calidad y habilidades competitivas para competir en el mercado, aprovechando sus fuerzas financieras como las fuerzas industriales ya que son factores en donde la empresa se desarrolla.

5.2.6 Cinco Fuerzas de PORTER

1. Competidores Potenciales (Amenaza de nuevos ingresos)

Existen empresas que se dedican a la comercialización y fabricación de productos de consumo como son Zaimella del Ecuador, Industrias Ozz, Aseototal, Didelsa, entre otros en donde poseen una reconocida trayectoria de sus productos de higiene personal y hogar, cabe recalcar que el gobierno está impulsando a las industrias Ecuatorianas, para que se desarrollen proyectos en el Ecuador.

2.- Competidores en el Sector (Rivalidad entre competidores)

La empresa LAB-NYSE se enfrenta a fuertes competidores como son Talco Rico, Mexana, Hansaplast , Fungirex, estos productos son reconocidos en las tiendas de Supermercado y se distinguen por brindar al consumidor un producto que combate y previenen los malos olores ofreciendo promociones.

En la actualidad el PULVAPIES, se ha convertido en una importante empresa de distribución a las cadenas Nacionales como Corporación Favorita, Corporación el Rosado, Tienda Industriales TIA, ubicados en la ciudad de Quito ya que es un producto que sobresale en el consumo unisex.

3.- Proveedores (Poder de Negociación)

Los proveedores se ajustan a los precios del mercado, con alternativas de calidad y prestigio, en donde se mantiene crédito comprendido de 45 a 60 días, se trabaja con estándares de calidad por cada compañía. Actualmente el principal proveedor de servicios es la empresa maquiladora Engieer Group quienes son los encargados en la elaboración y fabricación del producto como también la administración de nuestros insumos, generalmente la administradora es la responsable de supervisar la operación del producto.

4.- Amenaza de Productos Sustitutos (Sustitutos)

Cuando un producto es sustituto de otro significa que lo puede cambiar dependiendo de las circunstancias en donde se puede imponer el precio, servicio, calidad y genera una fuerte competencia dentro del mercado, si no se establece valor agregado o diferenciación del mismo.

El mercado posee diferente imagen sustituta, que constituye un alto grado de competencia, a nivel internacional, con mejores precios por lo tanto se debe proporcionar productos en las exclusivos ante el mercado altamente exigente.

5.- Clientes (Poder de Negociación)

Diversificar la cartera de productos de acuerdo a las necesidades de los clientes, para posesionarlos en los diferentes segmentos de mercado para obtener una fidelización de los clientes, brindando un servicio personalizado en base a la experiencia, teniendo como beneficios promociones, descuentos.

Nuestros 11 clientes consiguen un poder de negociación porque pueden sesgar sus opciones de compra cuando hay en el mercado productos sustitutos.

- ✓ Productos altamente competitivos en calidad.
- ✓ Venta de productos con más de 50 año en el mercado.
- ✓ Precios altamente competitivos.
- ✓ Acuerdos comerciales equitativos dependiendo de la realidad de cada cliente.
- ✓ Apoyo publicitario a todos nuestros socios comerciales.

5.2.7 MATRIZ DEL PLAN OPERATIVO

Teniendo como resultado las variables analizadas en la Matriz (MAFE), Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas se han escogido las estrategias más relevantes que pueden incrementar el desarrollo y desempeño de la empresa.

MATRIZ DEL PLAN OPERATIVO					
PROYECTO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	UNIDAD ESTRATÉGICA	COSTOS
Reconocimiento del Producto	Buscar, seleccionar y contratar una prestigiosa empresa de marketing encargada en el rediseño de la presentación (diseño, color, etc.) logotipo de imagen e impulso del producto través de redes sociales Facebook, Twitter	1.1 Contactar servicios que se dediquen al diseño gráfico. 1.2 Apoyo de material Promocional	Gerente Comercial	Área de Ventas	10.000,00
	Agregar a nuestro producto características, mejoras, promociones a los productos de mayor rotación, beneficios en la elaboración del producto en donde se lograra presencia y presentación del producto en perchas en las cadenas de Supermercados.	2.1 Contar con la asesoría técnica de un especialista. 2.2 Firmar contrato del servicio 2.3 Supervisión de Perchas 2.4 Mejorar las expectativas del cliente	Gerente Comercial	Toda la Organización	5.100,00

Matriz del Plan Operativo (Continuación)

PROYECTO	ESTRATEGÍA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	UNIDAD ESTRATÉGICA	COSTOS
Gama de nuevos productos	Ampliar para el 2016 el portafolio con nuevos productos que acompañen el cuidado de los pies (exfoliaciones, cremas, talco medicado), estimulados con sets promocionales en eventos deportivos.	3.1 Estudio de mercado productos actuales con similares características. 3.2 Investigación y realización de nuevos productos. 3.3 Presentación de productos a usuario final muestras. 3.4 Reforzar las promociones y descuentos de los productos nuevos. 3.5 Campañas Publicitarias	Gerente Comercial	Toda la Organización - Distribuidores	20.000,00
	Alianza estratégica con segmentos de mercado complementario para auspiciar dos o más marcas de producto en una sola presentación.	4.1 Estudio de prospectos a próximos clientes. 4.2 Análisis de factibilidad y aceptación de nuevos productos de la Línea Pulvapies. 4.3 Presentación de proyectos y próximos Productos Deo. 4.4 Aprobación y lanzamiento del producto estrella de la línea. 4.5 Programar visitas periódicas a los clientes.	Gerente General	Gerente Comercial y Área de Ventas	35.000,00

Matriz del Plan Operativo (Continuación)

PROYECTO	ESTRATÉGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	UNIDAD ESTRATÉGICA	COSTOS
Cartera Clientes	Fortalecer las alianzas estratégicas para expandir el portafolio de clientes en donde se ofrecerá a los clientes precios atractivos, financiamiento, crédito, descuentos especiales, servicio de calidad, y muestras gratis por remitir a nuevos clientes. Además incentivar a nuestros clientes por las ventas proyectadas.	<p>5.1 Notificación a los clientes a través de SMS, correo.</p> <p>5.2 Reestructuración de las políticas de crédito para que el personal encargado pueda obtener resultados.</p> <p>5.3 Identificación de la categoría de clientes.</p> <p>5.4 Capacitación trimestral al personal de Crédito y Cobranzas.</p>	Gerente Financiero	Crédito y Cobranzas	2.000,00

Matriz del Plan Operativo (Continuación)

PROYECTO	ESTRATÉGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	UNIDAD ESTRATÉGICA	COSTOS
Cartera Proveedores	<p>Contratar los servicios de software COBUS, herramienta que permite realizar análisis sobre las ventas, precios y crecimiento de las empresas (competencia, proveedores y clientes) que existen en el Ecuador y Exterior con la finalidad de proyectar precios atractivos en el mercado, rotación de productos, y volumen de ventas.</p>				
	<p>Analizar, calificar y seleccionar varios tipos de proveedores para cada uno de los insumos utilizados en la cadena de producción adicionalmente se priorizara la fabricación nacional.</p>				

Matriz del Plan Operativo (Continuación)

PROYECTO	ESTRATÉGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	UNIDAD ESTRATÉGICA	COSTOS
Fuerza de ventas	Periódicamente impartir capacitaciones, mediciones de desempeño y control al personal involucrado al departamento de ventas y atención al cliente con la finalidad y capacidad de expandir la distribución del producto en regiones nacionales.				
Mercado Complementario	Alianza estratégica con segmentos de mercado complementario para auspiciar dos o más marcas de producto en una sola presentación.				
TOTAL PRESUPUESTO DE COSTOS					72.100,00

Elaborado por: Gabriela Gualoto; 2015

5.2.8 CRONOGRAMA DE CUMPLIMIENTO DEL PLAN OPERATIVO

CRONOGRAMA		MESES											
PROYECTOS	ACTIVIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Reconocimiento del Producto	1.1 Contactar servicios que se dediquen al diseño gráfico.	■											
	1.2 Apoyo de material Promocional		■										
	2.1 Contar con la asesoría técnica de un especialista.	■	■										
	2.2 Firmar contrato del servicio			■									
	2.3 Supervisión de Perchas	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
2.4 Mejorar las expectativas del cliente		■				■			■			■	
Gama de nuevos productos	3.1 Estudio de mercado productos actuales con similares características.			■	■	■							
	3.2 Investigación y realización de nuevos productos.	■	■	■	■	■							
	3.3 Presentación de productos a usuario final muestras.									■	■	■	■
	3.4 Reforzar las promociones y descuentos de los productos nuevos.									■	■	■	■
	3.5 Campañas Publicitarias						■						
	4.1 Estudio de prospectos a próximos clientes.					■							
	4.2 Análisis de factibilidad y aceptación de nuevos productos de la Línea Pulvapies.	■	■	■	■								
	4.3 Presentación de proyectos y próximos Productos Deo.	■	■	■									
	4.4 Aprobación y lanzamiento del producto estrella de la línea.	■	■	■	■	■							
4.5 Programar visitas periódicas a los clientes.	■					■						■	
Cartera de clientes	5.1 Notificación a los clientes a través de SMS, correo.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	5.2 Reestructuración de las políticas de crédito para que el personal encargado pueda obtener resultados.	■	■										
	5.3 Identificación de la categoría de clientes.	■											
	5.4 Capacitación trimestral al personal de Crédito y Cobranzas.			■			■			■			■

5.2.9 MODELO DE SEGUIMIENTO DEL PLAN OPERATIVO

PROYECTOS	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	% CUMPLIMIENTO	% PENDIENTES	NUEVAS ALTERNATIVAS
Reconocimiento del Producto	* Servicio del cliente * Satisfacción del cliente.			
Diversificación de nuevos productos	Volumen de ventas.			
Concesión de Créditos para los clientes	Rotación de Cartera			

Elaborado por: Gabriela Gualoto; 2015

(VER PÁGINA SIGUIENTE)

5.2.10 FLUJO DE CAJA PRESUPUESTO DEL PLAN OPERATIVO

PRESUPUESTO			COSTOS MENSUALES \$											
PROYECTOS	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN DEL COSTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Reconocimiento del Producto	1.1 Contactar servicios que se dediquen al diseño gráfico.	Inversión en el asesoramiento de la imagen del producto	4,000.00											
	1.2 Apoyo de material Promocional	Hojas volantes, tripticos.		6,000.00										
	2.1 Contar con la asesoría técnica de un especialista.	Generación de la información	500.00											
	2.2 Firmar contrato del servicio				1,000.00									
	2.3 Supervisión de Perchas	Informes	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00
2.4 Mejorar las expectativas del cliente	Encuestas, reuniones.			300.00				300.00			300.00			300.00
Diversificación de nuevos productos	3.1 Estudio de mercado productos actuales con similares características.					1,000.00		1,000.00						
	3.2 Investigación y realización de nuevos productos.	Recolección de la información y informes correspondientes	1,800.00				1,000.00							
	3.3 Presentación de productos a usuario final muestras.										50.00	50.00	50.00	50.00
	3.4 Reforzar las promociones y descuentos de los productos nuevos.	Obsequio de muestras del producto.									2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00
	3.5 Campañas Publicitarias	Eventos Ferias- Exposiciones							5,000.00					
	4.1 Estudio de prospectos a proximos clientes.						1,000.00							
	4.2 Análisis de factibilidad y aceptación de nuevos productos de la Línea Pulvapies.	Informes esperados	2,500.00			2,500.00								
	4.3 Presentación de proyectos y proximos Productos Deo.		1,500.00		1,500.00									
	4.4 Aprobación y lanzamiento del producto estrella de la línea	Analisis	8,000.00			8,000.00			8,000.00					
4.5 Programar visitas periódicas a los clientes.		500.00						500.00					1,000.00	
Concesión de Créditos para los clientes	5.1 Notificación a los clientes a través de sms, correo.		50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00
	5.2 Reestructuración de las políticas de crédito para que el personal encargado pueda obtener resultados.	Recolección de la información	400.00											
	5.3 Identificación de la categoría de clientes.													
	5.4 Capacitación trimestral al personal de Crédito y Cobranza	Capatación de la información			250.00				250.00			250.00		250.00
	PRESUPUESTO TOTAL CADA MES			19,450.00	6,250.00	3,300.00	11,750.00	2,250.00	15,300.00	250.00	250.00	3,350.00	2,800.00	2,800.00
PRESUPUESTO TOTAL PLAN OPERATIVO			72,100.00											

Elaborado por: Gabriela Gualoto; 2015

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- ✚ Ubicar a la empresa como líder en el mercado de productos de cuidado personal, manteniendo los más altos estándares de calidad, higiene y precios competitivos como principal producto PULVAPIES.
- ✚ Las razones que motivaron la investigación del presente producto, es brindar una nueva imagen del producto que tiene como principal inversión las campañas publicitarias y concientización de nuestros clientes para que dicho producto se vuelva una necesidad primordial.
- ✚ Implementar Capacitaciones constantes para el personal y dirección gerencial de la organización ya que son el pilar fundamental; esto lleva a que el trabajo en equipo se denote en las mejoras de la empresa y su rendimiento.
- ✚ Fomentar fidelización con los canales de distribución a fin de que en un periodo de 3 meses, un 65% del mercado local este cubierto y nuestro producto disponible en los principales puntos de ventas.
- ✚ Mediante la Matriz FODA, se procedió a destacar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, de las cuales se realizó un análisis previo para la toma de decisiones en referente a la imagen del producto.

6.2 Recomendaciones

- ✚ Las condiciones socioeconómicas y poblacionales del País exige que la producción de los bienes de consumo masivo y de primera necesidad sea creciente y sostenida, esto permite cubrir la demanda que también tiene la tendencia a aumentar.
- ✚ El mejoramiento y constante capacitación al personal de la organización; implementando oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.
- ✚ Realizar un estudio a fondo del mercado analizando las necesidades del usuario final sin afectar su economía o salud.
- ✚ Participar en eventos en los cuales el producto se refleje como anfitrión de los eventos.
- ✚ Asegurar la calidad y servicio del producto ya que son elementos claves para la generación del valor agregado en donde se lograra la excelencia y posicionamiento de la empresa en el mercado.
- ✚ La empresa deberá desarrollar una nueva gama de productos dirigida al mercado actual, ofreciendo promociones, descuentos, a clientes ya existentes y a clientes con los que se ha tenido contacto para poder desarrollar presentaciones de los nuevos productos en marcha.

BIBLIOGRAFÍA

- ✚ Jose, P. J. (Febrero de 2010). *Business School*. Recuperado el 30 de 12 de 2014, de <http://investiga.ide.edu.ec/index.php/revista-perspectiva/108-enero-2009/597-importaciones-restricciones-y-chupetenomics40>.

- ✚ Thompson, A.y Strikland, K.F.C. (2004). *Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas*. México: MacGraw-Hill Interamericana.

- ✚ David, F. (Enero 2000). *Conceptos de administración estratégica*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

- ✚ <http://www.revistalideres.ec>

- ✚ www.inec.gov.ec

- ✚ www.bce.com

- ✚ Fernando, Paris (Agosto 1999). *La Planificación Estratégica en las Organizaciones*. Colombia.

- ✚ Fred, R. David (1997) *Conceptos de administración estratégica*, Quinta Edición, México.

- ✚ Álvarez, Adriana (2005) *Formulación Estratégica*, Tercera Edición, Perú.

- ✚ Certo, S. (1997). *Dirección Estratégica* (Tercera ed.). Madrid Mc Graw Hill.

- ✚ Fundación Planeación Estratégica y Desarrollo Institucional Ecuador (PEYDI), SOLUCI.ONG's. (26 de Diciembre de 2013). *SOLUCI.ONG's*. Recuperado el 19 de Octubre de 2014, de <http://guiaosc.org/que-es-plan-estrategico-como-se-define/>

- ✚ Viscaya, C. (2009). Gerencia y Planeación Estratégica. En *Un Modelo para el Cambio* (Primera ed., pág. 99). Bogotá.

- ✚ Guia de la Calidad. (s.f.). Recuperado el 15 de Octubre de 2014, de <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/plan-estrategico>