



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

*“ANÁLISIS Y DISEÑO DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA PARA LA
EMPRESA MAESLAB CIA. LTDA.”*

*TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS*

*Autoras: Patricia Argudo Vicuña
Alexandra Romo Padilla*

Director: Doctor Carlos Cordero

*Cuenca-Ecuador
2005*

DEDICATORIA

A mi esposo Diego, quien con su amor, comprensión y paciencia, ha representado un gran apoyo para que el presente trabajo se desarrolle con éxito.

A mis queridos hijos, que son la razón de mi vida, y que también aportaron con su granito de arena.

A mi madre, que con su ejemplo, inculcó en mí el amor a la lectura y el estudio.

Patricia.

Dedico este trabajo con mucho cariño a mis seres más queridos:

A mi amado esposo Marcelo

A mis tiernos hijos: Marcela, Mateo y Juan José

A mis padres Hernán y Judith

Que Dios los bendiga y los tenga siempre junto a mí.

Alexandra.

AGRADECIMIENTO

Una de las virtudes que fortalecen y dan valor al ser humano, es aquella cuya manifestación se expresa con sentimientos de gratitud, ante un aporte que fortalece la formación de las personas.

A nuestro tutor, Doctor Carlos Cordero, a la Dra. Carmina Contreras, a la Lcda. Cecilia Ugalde y a todos los maestros del MBA, por su excelencia académica y su dedicación en forjar profesionales de élite.

Gracias a todas las personas que de alguna manera contribuyeron al desarrollo del presente trabajo.

A nuestras familias que nos brindaron su apoyo y dedicación.

Alexandra y Patricia

Índice de Contenidos

Dedicatoria	ii
Agradecimientos.....	iii
Índice de contenidos.....	iv
Índice de Anexos.....	vii
Resumen.....	viii
Abstract.....	x
Introducción	xi

CAPITULO 1

1. ANALISIS Y DIAGNOSTICO DEL MEDIO AMBIENTE EXTERNO E INTERNO	2
1.1 Análisis del sector según las cinco fuerzas de M. Porter	2
1.1.1 Generalidades del Sector	2
1.1.2 Fuerza 1: Competidores	5
1.1.3 Fuerza 2: Participantes Nuevos	5
1.1.4 Fuerza 3: Sustitutos	6
1.1.5 Fuerza 4: Proveedores	7
1.1.6 Fuerza 5: Compradores o clientes	7
1.2 Análisis FODA	7
1.2.1 Análisis Interno	8
1.2.2 Análisis Externo	12
1.3 Diagnóstico de la situación actual de Maeslab	15

CAPITULO 2

2. DEFINICION DEL PLAN ESTRATEGICO PARA EL CRECIMIENTO Y DESARROLLO DE MAESLAB	18
---	----

2.8.4.1 Estrategia aplicada de Promoción	44
2.8.5 Personal	45
2.8.5.1 Estrategia aplicada de Personal	47
2.8.6 Evidencia Física	48
2.8.6.1 Estrategia aplicada de Evidencia Física	48
2.8.7 Procesos	49
2.8.7.1 Estrategia de Procesos aplicada	49
2.9. Resumen de estrategias de marketing para el desarrollo del Producto/servicio	52
 CAPITULO 3	
 3. IMPLEMENTACION DEL PLAN ESTRATEGICO PARA EL DESARROLLO Y CRECIMIENTO DE MAESLAB	54
3.1 Los Recursos	54
3.1.1 Identificación de recursos para la implementación del Plan Estratégico de Maeslab Cia. Ltda.	54
3.1.1.1 Recursos Humanos	54
3.1.1.2 Recursos Físicos	58
3.1.1.3 Recursos Económicos	58
3.2 Cronograma de Implementación de las Estrategias	68
 CAPITULO 4	
 4. EVALUACION Y CONTROL DEL PLAN ESTRATEGICO PARA MAESLAB CIA. LTDA.	71
4.1 Diseño del Modelo de Evaluación y Control	71
4.1.1 Premisas Básicas del Modelo	71
4.1.2 Componentes del modelo	72
 CONCLUSIONES	76

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

- Anexo 1: Listado General de Planteles Educativos de Nivel Medio
- Anexo 2: Cuadro comparativo de servicios y costos
- Anexo 3: Análisis de principales características de los competidores de la localidad
- Anexo 4: Formulario de la encuesta de Investigación de Mercado
- Anexo 5: Graficación de resultados de la encuesta, pregunta 2
- Anexo 6: Graficación de resultados de la encuesta, pregunta 5
- Anexo 7: Graficación de resultados de la encuesta, pregunta 6
- Anexo 8: Graficación de resultados de la encuesta, pregunta 8
- Anexo 9: Graficación de resultados de la encuesta, pregunta 10
- Anexo 10: Graficación de resultados de la encuesta, pregunta 12
- Anexo 11: Graficación de resultados de la encuesta, pregunta 13 y 14
- Anexo 12: Graficación de resultados de la encuesta, pregunta 15
- Anexo 13: Presentación comercial del servicio propuesto
- Anexo 14: Plantilla para el cálculo del precio del servicio
- Anexo 15: Estado de Pérdidas y Ganancias
- Anexo 16: Hoja de Balanza
- Anexo 17: Gráfico estadístico de Ventas y Ganancias
- Anexo 18: Estado de Flujo de Efectivo
- Anexo 19: Inventario de recursos físicos
- Anexo 20: Matriz general de indicadores de gestión de estrategias

DISEÑO DE TESIS

RESUMEN

La realización del presente trabajo de investigación se fundamenta en la teoría de Peter Drucker sobre la necesidad que actualmente tienen las empresas de definir un Plan Estratégico que le permita mantenerse y en el mejor de los casos crecer y desarrollarse dentro del Mercado. Además se revisó la teoría de Michael Porter sobre la importancia de desarrollar estrategias que generen competitividad para la empresa.

A continuación se presenta un resumen sobre lo realizado y estudiado en cada uno de los cuatros capítulos que conforman el presente trabajo.

En el desarrollo del Capítulo 1 se investigó sobre la situación de la empresa, para lo cual se utilizó como herramienta el modelo de las cinco fuerzas de M. Porter, y conjuntamente con la dirección de la empresa y algunos de sus empleados claves, se realizó un Análisis FODA, lo que permitió identificar aspectos relevantes del sector, como la calidad del servicio basado en una sólida experiencia profesional, el poder de negociación de los clientes, la necesidad de capacitación, entre otros, aspectos que la empresa puede aprovechar con las fortalezas identificadas.

Evalutando las debilidades de la empresa, se observa que existe una gran desventaja de imagen corporativa con poca presencia en el mercado respecto de los competidores, debido principalmente a que no se han desarrollado planes de publicidad y/o mercadeo adecuados.

En el Capítulo 2 como resultado de la investigación de Mercado se identificó la existencia de un nicho sin explotar, así lo demuestra el gráfico 5 en el cual los encuestados tienen interés en la intermediación laboral (49%), administración de nómina (46%), y capacitación (73%), aspectos que permitirán que la empresa pueda madurar el producto “Servicio especializado de Administración de Nóminas y/o Intermediación Laboral con Programas de Capacitación para Instituciones Educativas”.

Además en este capítulo se desarrollaron las diferentes estrategias que se utilizarán en cada uno de los elementos que conforman el marketing mix.

El Capítulo 3 estuvo orientado hacia la implementación del Plan Estratégico de negocios para Maeslab, mediante el análisis de los recursos humanos, físicos y económicos con los que cuenta actualmente la empresa y los requeridos una vez implementado el Plan. Se realizó un análisis financiero de los recursos económicos proyectados para un período de tres años, en donde se demuestra un incremento del 25% sobre las ventas y 92% sobre la utilidad neta para el segundo año, para el tercer año un incremento del 19% en las ventas y del 65% sobre la utilidad neta.

En esta etapa además se desarrolló un cronograma de actividades que permita la ejecución del Plan.

En el Capítulo 4 se propuso un modelo de Evaluación y Control sobre el Plan Estratégico, basado en un conjunto de procesos que parten de las principales áreas claves dentro del sistema organizacional de la empresa. El modelo de evaluación propuesto incorpora el diseño de indicadores y estándares que permitan medir la efectividad del Plan Estratégico propuesto, y además que sirva como una herramienta para la toma de decisiones.

En la realización general del presente trabajo se cumplió con los objetivos planteados para cada uno de los capítulos, y lo más importante se logró definir la estrategia competitiva que distinguirá a Maeslab de otras del sector.

ABSTRACT

This research work was realized based mainly on the theory of Peter Drucker about the necessity that nowadays companies have of defining a strategic plan which allows them keep their market participation or even increase it.

We also investigated Michael Porter's theory about the importance of developing strategies that generate competitiveness for companies using the marketing mix to do so (Product, price, place, promotion, personnel physical evidence, process).

This documents is made up by four chapters where are exposed the different theories that sustain it. An internal and external analysis of the current situation of the company was carried out as well as an analysis of the industry.

Then we defined the niche of Market as well as the design of the product for this niche, developing for this a series of strategies of the elements of the marketing mix. Later we describe the process for setting up the strategic plan, identifying resources and the corresponding chronogram of activities for its execution.

Finally we proposed a model of evaluation and control which allows to identify the indicators and standards that measure the management of the Strategic Plan.

This allowed to realize the Analysis and Design of the Competitive Strategy for the company Maeslab Cia. Ltda.

INTRODUCCION

Cada día vemos el éxito que han alcanzado muchas empresas alrededor del mundo, y nos preguntamos cual es su secreto, o simplemente creemos que tienen mucha suerte. Pero esto no es así, no existen ni secretos y mucho menos tiene que ver con la suerte, estas empresas han diseñado y generado sus estrategias comerciales aprovechando oportunidades o minimizando riesgos originados por las circunstancias que vive la humanidad actualmente, tales como la globalización de los mercados, las comunicaciones, los avances tecnológicos, entre otras, y además por la posición de competitividad que tiene la empresa en su sector de negocios. La competitividad de una empresa se logra cuando ésta ha sabido identificar los factores que la hacen diferente y fuerte frente a sus competidores, para esto es necesario examinar con minuciosidad hacia donde se quiere llegar, y que condiciones se necesita para lograrlo.

Por esto nos propusimos realizar un estudio para determinar las directrices y la estrategia que orienten a Maeslab hacia el crecimiento y desarrollo. Para lograrlo, hemos establecido como objetivo principal el Diseño e Implementación de un Plan Estratégico, el mismo que ha sido desarrollado basado en los análisis de la empresa, su entorno, sus competidores y el mercado.

Para la elaboración de nuestro proyecto decidimos utilizar algunas de las teorías, conceptos y metodologías propuestos por reconocidos autores, tales como: el análisis de las fuerzas competitivas propuesto por M. Porter, para lo cual realizamos un levantamiento de información con respecto al sector en el que Maeslab desarrolla sus actividades de negocios, estudiamos sus antecedentes e historia, sus clientes, sus competidores, su marco legal entre otros aspectos. De igual forma se realizó un análisis de los factores de éxito tanto internos como externos, conocido como análisis FODA, en el que conjuntamente con la dirección de la empresa y algunos de sus colaboradores se identificaron las oportunidades y amenazas que representan algunos aspectos de su entorno, y, las fortalezas y debilidades que caracterizan a la empresa.

Continuando con el desarrollo de nuestro trabajo, en el capítulo II llevamos a cabo la realización de una investigación de mercado, para lo cual identificamos un nicho de mercado en donde de acuerdo a los análisis preliminares, Maeslab podría desarrollar bien sus destrezas. Se dirigió la investigación de mercado a las unidades educativas particulares de la ciudad, en el que se identificaron sus necesidades en el área de Recursos Humanos. El estudio de mercado, dio como resultado un nivel de demanda atractivo, por lo que Maeslab podrá aplicar su estrategia competitiva en este nicho, la misma que le permitirá conseguir nuevos clientes, así como diferenciarse de sus competidores. En esta parte también desarrollamos estrategias para la gestión de los 6 elementos del marketing mix en el campo de los servicios: producto, plaza, promoción, precio, personal, procesos y evidencia física.

Por otro lado, ha sido necesario desarrollar el plan de implementación de las estrategias, con la debida asignación de recursos así como la programación de las diversas actividades y su respectivo cronograma.

Por último en el capítulo cuatro, proponemos el diseño de un sistema de evaluación y control, que permita medir el nivel de cumplimiento de las estrategias propuestas en este trabajo, sistema que puede perfeccionarse en base a los resultados de medición, es decir, que estos factores indiquen adecuadamente lo que está sucediendo.

Cabe recalcar, que este trabajo es un aporte para que la empresa Maeslab Cia. Ltda. tome como punto de partida hacia la implementación de un sistema de mejora continua, en el que permanentemente se revisen sus estrategias, se realicen investigaciones para el lanzamiento de nuevos productos, la incursión en nuevos mercados; todo esto le van a permitir crecer para afianzarse en el mercado y hacer frente con firmeza a la competencia. Sin duda alguna, que nuestro trabajo representa un aporte significativo para que la empresa cumpla con sus metas de

crecimiento y desarrollo, que es justamente el objetivo principal del presente trabajo de investigación.

CAPITULO 1

ANALISIS Y DIAGNOSTICO DEL MEDIO AMBIENTE INTERNO Y EXTERNO

Objetivos del Capítulo

Comprender la situación actual en la que se desenvuelve la empresa a través de:

- La identificación de fortalezas y debilidades que la empresa ha desarrollado a lo largo de su vida.
- La identificación de oportunidades y amenazas que actualmente representa el entorno para la empresa.

1. ANALISIS Y DIAGNOSTICO DEL MEDIO AMBIENTE EXTERNO E INTERNO

1.1 Análisis del Sector según las cinco fuerzas de M. Porter

Para analizar con más profundidad el sector se utilizará el modelo propuesto en 1980 por Michael E. Porter en su libro “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”. El modelo de Porter postula que hay cinco fuerzas que conforman básicamente la estructura de la industria. Estas cinco fuerzas delimitan precios, costos y requerimiento de inversión, que constituyen los factores básicos que explican la expectativa de rentabilidad a largo plazo, por lo tanto, el atractivo de la industria o el sector. En el **gráfico 1** se muestra el esquema de las Cinco Fuerzas de Porter.

1.1.1 Generalidades del Sector

Para tener una visión mas amplia sobre el entorno en el que se desenvuelve el negocio de la empresa en estudio, es necesario conocer su historia y principales características, para lo cual fue necesario realizar una entrevista preliminar al Dr. Eugenio Fernandez, Presidente de la Asociación de Empresas de Servicios de Personal del Austro, quien señala en su libro “Los Costos laborales y de Seguridad Social” lo siguiente:

El “outsourcing”, término abstracto que en español significa “tercerización”, es un tema de actualidad, aunque está vigente en el mundo empresarial desde los años 70.

La tercerización de servicios de una empresa, ya sea en el área de limpieza, de vigilancia privada, de dotación de obreros y empleados, de cartera, servicios tributarios, de desarrollo de software, de alimentación, etc., surge como una respuesta al conocido postulado que determina que no existe una empresa que

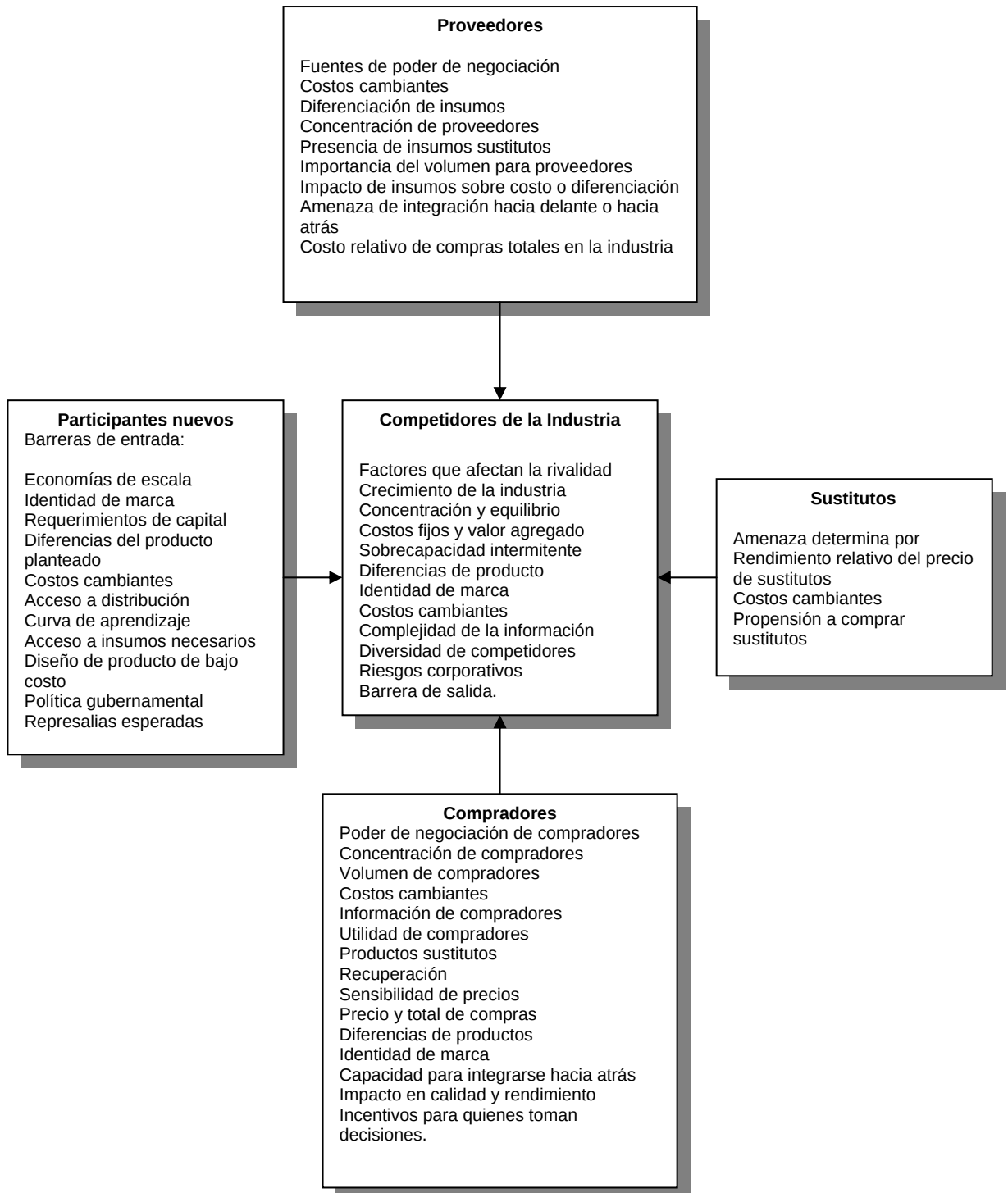
sea realmente productiva en todas sus actividades, ya que es necesario que las organizaciones empresariales concentren todas sus potencialidades en el negocio principal, realicen a plenitud lo que realmente saben, cediendo a otras empresas especializadas sus gestiones secundarias, relacionadas con funciones administrativas, legales, de selección y contratación de recursos humanos, etc.

La tercerización o intermediación laboral que en el ámbito empresarial tiene ventajas y desventajas y que en este mundo globalizado está alcanzando gran difusión, era considerado hasta hace poco tiempo como una herramienta para reducir costos, pero en la actualidad está impulsado por nuevas técnicas de administración de la empresas, como pasos de gestión científica equiparables a la implementación de la calidad total, los servicios al cliente, la modernización empresarial o quizás las técnicas de motivación, liderazgo, trabajo polifuncional y rotativo, mejoramiento continuo, etc.

En resumen, la tercerización es la acción de “recurrir a una agencia especializada para operar una función que antes se realizaba dentro de la compañía encargando a proveedores externos aquellas actividades que no son la columna vertebral del negocio, dando paso a la innovación para poder concentrar sus recursos en el negocio principal, logrando una solución óptima y motivando permanentes alianzas estratégicas”.

Continuando con el estudio del sector, a continuación se presenta un análisis de cada una de las fuerzas (según M. Porter) que caracterizan el ámbito en el que se desenvuelve la empresa.

Gráfico 1: Marco de Referencia de las “cinco fuerzas” para el análisis de la industria



(Fuente: Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, New York, Free Press, 1985, pág. 6)

1.1.2 Fuerza 1: Competidores

La tercerización está vigente en el mundo empresarial desde los años 70, el comportamiento de este servicio en el mercado ha tenido desde entonces una tendencia creciente, actualmente en nuestro país el 30% de la población económicamente activa trabaja bajo el sistema de intermediación o tercerización laboral tanto en el sector público como en el privado.

La rivalidad entre competidores está conformada por tres tipos de empresas: las formales o legales, las vinculadas (creadas por las empresas para la administración de sus recursos humanos), y las informales. Lo que provoca una competencia desleal dentro del mercado. Las empresas que crean sus propias empresas tercerizadoras (vinculadas), limitan la competencia de las compañías formadas para dar este servicio, a pesar de el intento de regular este aspecto por las autoridades del trabajo. Por otro lado, las empresas informales que operan sin control, afectan los precios en el mercado ya que su rentabilidad es obtenida a través de una serie de irregularidades y contravenciones a la ley.

En la región existen empresas reconocidas cuya principal estrategia competitiva se basa en la diferenciación del servicio por: la experiencia, staff de profesionales, soporte legal, infraestructura; con énfasis en la organización de los procesos, sistemas automatizados, garantías, entre los principales.

1.1.3 Fuerza 2: Participantes Nuevos

Al existir expectativas por proyectos de gran tamaño en la región, hay en el sector un fuerte incentivo para la entrada de nuevos participantes, pero a su vez existen barreras de entrada en el sector como las siguientes:

- Política gubernamental; las leyes que rigen el sector obligan a cumplir con una serie de requisitos para obtener el permiso de funcionamiento, el cual deberá ser registrado y actualizado cada dos años.
- Identidad de marca, existen empresas reconocidas en el mercado, que por el tiempo de permanencia y el prestigio ganado, han logrado consolidarse como líderes, representando esto una fuerte barrera de entrada.
- El requerimiento de capital de una tercerizadora debe ser lo suficientemente capaz de soportar las necesidades operativas propias del negocio (principalmente el pago puntual de nóminas).
- Diferencias del servicio: uno de los aspectos que marca la diferencia y que los nuevos competidores deben considerar al momento de entrar en el negocio, es la versatilidad de los sistemas informáticos así como la seriedad, la experiencia profesional, etc.

1.1.4 Fuerza 3: Sustitutos

El servicio de tercerización o intermediación laboral tiene los siguientes sustitutos:

- Empresas vinculadas, creadas con el propósito de administrar el recurso humano de una compañía. Debido a que es una actividad no productiva para las empresas se ha ido debilitando hasta convertirse en un sustituto de menor impacto. Además no todas las empresas tienen la capacidad de formarlas y administrarlas.
- Empresas informales, consideradas dentro del sector como un sustituto, pero que al no cumplir con los requisitos legales las empresas evitan contratarlas.

- Departamentos de Recursos Humanos, son los sustitutos principales de las tercerizadoras, a pesar de que existe una tendencia cada vez más acentuada por utilizar los servicios de intermediación laboral.

1.1.5 Fuerza 4: Proveedores

La tercerización o intermediación laboral, tiene dependencia de proveedores que utiliza para entregar beneficios sociales a los empleados intermediados o administrados, tales como: seguros, comisariatos, farmacias, casas comerciales, entre otros, de quienes se puede obtener buenos planes comerciales de descuentos, crédito, etc., dependiendo esto principalmente del número de trabajadores que la empresa mantenga bajo su administración y que es lo que le proporciona el grado del poder de negociación.

1.1.6 Fuerza 5: Compradores o clientes

Hemos pasado de una situación en la que el poder de negociación estaba en las manos de pocas empresas tercerizadoras a otra, en la que el cliente puede cambiar de compañía sin mayores problemas. El cliente ahora tiene poder, los grandes clientes como: industrias y organismos públicos, piden ofertas a varias compañías acreditándose a la compañía que presente la mejor oferta tanto en precio como en servicio.

1.2 Análisis FODA

El análisis FODA se lleva a cabo para identificar y analizar las fortalezas y debilidades de la organización, así como las oportunidades y amenazas reveladas por la información obtenida del entorno.

Componentes de un análisis FODA

	Positivos	Negativos
Internos	Fortalezas	Debilidades
Externos	Oportunidades	Amenazas

Como uno de los pasos iniciales a la preparación del presente trabajo de investigación, fue el realizar un análisis FODA de la empresa en estudio.

Para realizar el análisis FODA se formó el equipo de planeación con todo el personal que labora en la empresa con el apoyo de dos de sus socios, coordinado por las autoras del presente trabajo.

El análisis FODA se manejó en una sesión de "lluvia de ideas"¹ del equipo de planeación. Previamente, el equipo de trabajo realizó un análisis escrito del contexto, aproximadamente con una semana de anticipación a la reunión.

1.2.1 Análisis Interno

Para analizar la situación interna de la empresa fue necesario hacer un análisis cualitativo y cuantitativo de aspectos tecnológicos, comerciales, financieros, organizacionales, entre otros.

Las fortalezas, que son los aspectos positivos de la empresa, los mismos que generan ventajas competitivas, analizadas desde dos dimensiones:

¹ El "Brainstorming", o Lluvia de Ideas, fue la primera entre las técnicas creativas que se aplicaron a la gestión. Alex F. Osborn la puso en práctica en el año 1938 y desde entonces se ha integrado de tal manera en la forma de vida norteamericana que el término ha sido incluido en el Webster's International Dictionary, definiéndose como: "La práctica de una técnica de conferencia en la que un grupo de personas busca la solución a un problema específico, juntando todas las ideas aportadas en forma espontánea por sus integrantes".

- la ventaja que representan con relación a sus competidores;
- y la facilidad con que podría ser copiado por ellos.

		facilidad de copia	
		alta	baja
Ventaja sobre los competidores	alta	Defensa enérgica para mantenerse adelante	Ventaja estructural de fácil defensa
	baja	No constituye una fortaleza estratégica	a mantener solo si el esfuerzo es bajo

Del análisis realizado en Maeslab, se identificaron y evaluaron las siguientes fortalezas:

1. Personal profesional y capacitado en el área de Recursos Humanos

		facilidad de copia	
		alta	baja
Ventaja sobre los competidores	alta		x
	baja		

2. Adaptabilidad a las necesidades del cliente

		facilidad de copia	
		alta	baja
Ventaja sobre los competidores	alta		x
	baja		

3. La empresa cuenta con clientes importantes, lo cual representa una buena carta de presentación.

		facilidad de copia	
		alta	baja
Ventaja sobre los competidores	alta		
	baja	x	

4. Sistemas de información ágiles y modernos

		facilidad de copia	
		alta	baja
Ventaja sobre los competidores	alta		
	baja	x	

5. Efectividad en el pago de nóminas

		facilidad de copia	
		alta	baja
Ventaja sobre los competidores	alta	x	
	baja		

6. Cumplimiento a cabalidad con normas y leyes que rigen la actividad de la empresa.

		facilidad de copia	
		alta	baja
Ventaja sobre los competidores	alta		x
	baja		

7. Gestión financiera eficiente

		facilidad de copia	
		alta	baja
Ventaja sobre los competidores	alta		
	baja	x	

8. Buena relación y apoyo de proveedores

		facilidad de copia	
		alta	Baja
Ventaja sobre los competidores	alta		
	baja	x	

9. La patente de marca Maeslab (no limita solo a ser tercerizadoras)

		facilidad de copia	
		alta	baja
Ventaja sobre los competidores	alta		
	baja	x	

10. Personal capacitado y experimentado en el área de capacitación

		facilidad de copia	
		alta	Baja
Ventaja sobre los competidores	alta		X
	baja		

11. Alianzas estratégicas en el área de capacitación.

		facilidad de copia	
		alta	baja
Ventaja sobre los competidores	alta		x
	baja		

Las Debilidades, son los aspectos criticables de la empresa, es decir las características negativas que le ocasionan desventajas frente a sus competidores y son materia pendiente de mejoramiento. Su análisis debe seguir dos dimensiones:

- la desventaja que representa a los principales competidores;
- y la facilidad con la que se podrían fortalecer estas debilidades

		facilidad de fortalecimiento	
		alta	Baja
Desventaja respecto de los competidores	alta	Acortamiento fácil de desventajas	Desventaja estructural de difícil solución
	baja	Desventaja recuperable si el esfuerzo es bajo	No Constituye una debilidad estructural

Del análisis realizado se identificaron y evaluaron las siguientes debilidades:

1. Capital de trabajo muy limitado

		facilidad de fortalecimiento	
		alta	baja
Desventaja respecto de los competidores	alta		
	baja		x

2. Falta de organización y estandarización de procesos

		facilidad de fortalecimiento	
		alta	baja
Desventaja respecto de los competidores	alta		
	baja	x	

3. No se han desarrollado planes de Publicidad y Mercadeo

		facilidad de fortalecimiento	
		alta	baja
Desventaja respecto de los competidores	alta	x	
	baja		

4. Faltan procesos dinámicos de Comunicación Organizacional

		facilidad de fortalecimiento	
		alta	baja
Desventaja respecto de los competidores	alta		
	baja	x	

5. Gran dependencia de pocos clientes. Concentración de riesgo

		facilidad de fortalecimiento	
		alta	baja
Desventaja respecto de los competidores	alta		x
	baja		

6. Desaprovechamiento de herramientas y avances tecnológicos en la operación general de la empresa

		facilidad de fortalecimiento	
		alta	baja
Desventaja respecto de los competidores	alta		
	baja	x	

7. Imagen Corporativa. Poca presencia y reconomiento como empresa

		facilidad de fortalecimiento	
		alta	baja
Desventaja respecto de los competidores	alta	x	
	baja		

8. Ausencia de políticas administrativas y de gestión

		facilidad de fortalecimiento	
		alta	Baja
Desventaja respecto de los competidores	alta		X
	baja		

9. Falta de identificación de ventajas competitivas

		facilidad de fortalecimiento	
		alta	baja
Desventaja respecto de los competidores	alta	x	
	baja		

10. Información contable desactualizada

		facilidad de fortalecimiento	
		alta	Baja
Desventaja respecto de los competidores	alta		
	baja	x	

11. Gastos fijos representan un alto porcentaje del costo total

		facilidad de fortalecimiento	
		alta	baja
Desventaja respecto de los competidores	alta		x
	baja		

12. Poco poder de negociación

		facilidad de fortalecimiento	
		alta	Baja
Desventaja respecto de los competidores	alta		X
	baja		

13. Ninguna diversificación de servicios.

		facilidad de fortalecimiento	
		alta	baja
Desventaja respecto de los competidores	alta	x	
	baja		

1.2.2 Análisis Externo

El análisis externo considera las oportunidades que ofrece el mercado, y las amenazas que deben enfrentar las empresas en el mercado seleccionado. Aquí se consideraron aspectos como: análisis del entorno, grupos de interés y el entorno visto en forma más amplia (aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.).

Las Oportunidades, son las tendencias que pueden repercutir favorablemente sobre los planes existentes o futuros de la empresa y que se encuentran en aquellas áreas en donde podrían generar muy altos desempeños. Su análisis debe seguir dos dimensiones:

- el grado de atractivo que representa;
- y la probabilidad de éxito

		Probabilidad de éxito	
		alta	baja
Grado de atractivo	alta	Aprovecharla de inmediato	Interesante si el riesgo es aceptable
	baja	Interesante si el esfuerzo es bajo	Descartable, sin importancia

Del análisis realizado se identificaron y evaluaron las siguientes oportunidades:

1. Mercado de la industria abierto a la tercerización

		Probabilidad de éxito	
		alta	baja
Grado de atractivo	alta		
	baja		x

2. Apoyo del Consejo Nacional de Capacitación

		Probabilidad de éxito	
		alta	baja
Grado de atractivo	alta	x	
	baja		

3. Grandes proyectos a futuro (Mazar, OOPP)

		Probabilidad de éxito	
		alta	baja
Grado de atractivo	alta		x
	baja		

4. Sistematización del IESS

		Probabilidad de éxito	
		alta	baja
Grado de atractivo	alta		
	baja		x

5. Mercado regional (Machala, Loja, etc.)

		Probabilidad de éxito	
		alta	baja
Grado de atractivo	alta		x
	baja		

6. Legalización de tercerizadoras (barrera de entrada para empresas ilegales)

		Probabilidad de éxito	
		alta	baja
Grado de atractivo	alta	x	
	baja		

7. Nichos de mercado sin explotar

		Probabilidad de éxito	
		alta	baja
Grado de atractivo	alta	x	
	baja		

8. Necesidades de capacitación

		Probabilidad de éxito	
		alta	baja
Grado de atractivo	alta	x	
	baja		

Las amenazas, son tendencias que pueden repercutir desfavorablemente sobre los planes existentes o futuros de la empresa, y están en áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño. Su análisis se debe hacer en función de:

- del grado de seriedad que representa su impacto en la empresa; y
- la probabilidad de ocurrencia

		Probabilidad de ocurrencia	
		alta	baja
Grado de seriedad	alta	Riesgo que debe ser evitado a toda costa	Riesgo de cobertura especulativa
	baja	Riesgo a ser evitado si el esfuerzo es bajo	Situación de impacto débil

Del análisis realizado se identificaron y evaluaron las siguientes amenazas:

1. Burocracia de nuestros clientes

		Probabilidad de ocurrencia	
		alta	baja
Grado de seriedad	alta		
	baja	x	

2. Nuestro clientes del sector público generan incertidumbre por la inestabilidad política

		Probabilidad de ocurrencia	
		alta	baja
Grado de seriedad	alta		x
	baja		

3. Desconocimiento de las condiciones de negociación ante la tercerización frente al TLC

		Probabilidad de ocurrencia	
		alta	baja
Grado de seriedad	alta		x
	baja		

4. Incertidumbre frente al entorno político y económico del país

		Probabilidad de ocurrencia	
		alta	baja
Grado de seriedad	alta		x
	baja		

5. Mala imagen de tercerizadoras

		Probabilidad de ocurrencia	
		alta	baja
Grado de seriedad	alta	x	
	baja		

6. Competencia

		Probabilidad de ocurrencia	
		alta	baja
Grado de seriedad	alta	x	
	baja		

7. Clientelismo (palanqueos)

		Probabilidad de ocurrencia	
		alta	baja
Grado de seriedad	alta	x	
	baja		

8. No hay conciencia de las empresas en el proceso de tercerización.

		Probabilidad de ocurrencia	
		alta	baja
Grado de seriedad	alta	x	
	baja		

1.3 Diagnóstico de la situación actual de Maeslab

Una vez realizado el análisis del sector según las cinco fuerzas de M. Porter y el análisis FODA, a continuación se presenta el diagnóstico que las autoras han determinado como puntos relevantes a ser considerados en el desarrollo del presente trabajo.

- Al hacer el análisis según las cinco fuerzas de Porter, se identificó que uno de los aspectos relevantes del sector, es la calidad del servicio basado principalmente en una sólida experiencia profesional. De acuerdo al análisis FODA, Maeslab cumple con este aspecto, siendo este, una de sus principales fortalezas.
- Otro aspecto que cabe resaltar es el poder de negociación de los clientes, lo que hace que cada vez se deba tomar en cuenta nuevas estrategias de diferenciación, que no se basen en el precio más bajo, sino en diferencias sustentables como por ejemplo la adaptabilidad a las necesidades del cliente, aspecto que ha sido considerado dentro del análisis FODA como otra de las principales fortalezas de Maeslab. Sin embargo, una de sus debilidades es no identificar y promover sus ventajas competitivas.
- En la evaluación de las fortalezas, se destaca acentuadamente que Maeslab cuenta con personal competente y experimentado en el área de capacitación, así como también alianzas estratégicas que apoyan la efectividad del servicio. Pero la misma no ha sido todavía explotada, y podría contrarrestar una de sus debilidades que es la poca diversificación de servicios. Además se observa que en el análisis externo se identificaron amplias oportunidades de capacitación en el mercado, las mismas que deberían aprovecharse, considerando que la empresa posee una fuerza en este aspecto.
- Evaluando las debilidades de la empresa, objeto del presente estudio, se observa que existe una gran desventaja de imagen corporativa con poca presencia en el mercado respecto de los competidores, debido principalmente a que no se han desarrollado planes de publicidad y/o mercadeo adecuados, debilidad que puede ser superada con el apoyo del presente trabajo de investigación.

CAPITULO 2

DEFINICION DE PLAN ESTRATEGICO DE NEGOCIO PARA EL CRECIMIENTO Y DESARROLLO DE MAESLAB

Objetivos del Capítulo

- *Establecer el Plan Estratégico de negocios y mercadeo para el desarrollo de Maeslab.*
- *Realizar una investigación de mercado que permita identificar las necesidades puntuales del nicho de mercado escogido para su desarrollo.*
- *Establecer las estrategias de marketing mix para la promoción del producto diseñado en base a la investigación de mercado.*

2. DEFINICION DEL PLAN ESTRATEGICO PARA EL CRECIMIENTO Y DESARROLLO DE MAESLAB

Continuando con el estudio de la empresa y apegándonos al esquema de tesis propuesto, en el presente capítulo se presenta el desarrollo del plan estratégico para la empresa Maeslab.

2.1 Antecedentes

Los cambios que enfrentan las compañías hoy en día, les obliga más que nunca a asimilar fuertes y continuos cambios, no sólo del entorno, sino también sociales, medios tecnológicos, nuevas regularizaciones y legislaciones, recursos de capital, entre otros. Por lo que, es necesario tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para poder adaptarse a este cambiante y complejo mundo. Este proceso recibe la denominación de dirección o planeación estratégica, definida como el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa, que le aseguren una supervivencia a largo plazo y de ser posible beneficiosa. Es importante recordar que la estrategia tiene que ir siempre de la mano de la innovación y la creación de valor agregado.

Cualquier empresa que desee tener éxito y busque beneficios, debe someterse a un sistema formal de dirección estratégica. La empresa debe comprometerse con él, no sólo para obtener los niveles más altos de rentabilidad sino para no estar abocada a un fracaso seguro. Es por esta razón que las autoras del presente trabajo conjuntamente con Maeslab determinaron como su filosofía empresarial la misión, visión y los objetivos estratégicos que a continuación se detallan.

2.2 Presentación

Somos una empresa joven conformada por profesionales con amplia experiencia en la gestión del Recurso Humano, nos creamos con el propósito de

SOLUCIONAR en gran medida el problema que representa la Administración de Recursos Humanos dentro de una empresa.

2.3 Misión de Maeslab

Proveer a nuestros clientes: servicios y soluciones personalizadas y eficaces en el área de Recursos Humanos, todos de reconocida excelencia, imprimiendo en cada uno de nuestros procesos, el más alto nivel de profesionalismo, calidad, e innovación; pensando siempre en superar sus expectativas, y; lograr con nuestra acción la satisfacción de nuestra gente y una adecuada rentabilidad para nuestros accionistas.

2.4 Visión de Maeslab

Nos proyectamos al futuro como una empresa que ofrece soluciones integrales en el área de Recursos Humanos, con servicios de la más alta calidad y valor, retribuyendo con excelencia la confianza de nuestros clientes.

2.5 Objetivos Estratégicos

Durante el desarrollo del presente trabajo de tesis, las autoras conjuntamente con los directivos de Maeslab establecieron los objetivos que a continuación se mencionan, los mismos que se decidieron en base a los resultados de los diferentes análisis realizados.

1. Aumentar el target de clientes de la empresa mediante la identificación de nichos de mercado.
2. Ampliar la gama de servicios de gestión de personal, con respecto a las necesidades del mercado previamente identificadas en la investigación de mercado.
3. Maximizar la rentabilidad del negocio mediante el desarrollo del nicho de mercado escogido.
4. Definir un programa de trabajo, para el desarrollo del nicho de mercado escogido, atendiendo las estrategias planteadas para cada uno de los elementos del marketing mix.

5. Obtener un incremento anual del 15% o más, por comisión de servicios sobre las ventas de la empresa, durante los próximos 3 años.

2.6 Estrategia Competitiva

Después de realizado el estudio de las cinco fuerzas que impulsan la competencia (Capítulo 1), la empresa se halla en condiciones de identificar cuáles son sus puntos fuertes y débiles frente a ésta, su situación hacia los sustitutos, las barreras de entrada y como enfrentar la rivalidad de los competidores.

Una estrategia competitiva acertada, realiza las acciones necesarias que le permitan crear una posición defendible contra las 5 fuerzas competitivas de M. Porter. En términos generales antes de especificar una estrategia, las empresas deben examinar detenidamente los siguientes aspectos para una correcta definición de la misma.

- Posicionamiento, es decir lograr que la empresa se posicione en el mercado, haciendo uso de sus capacidades como defensa hacia las actuales fuerzas competitivas.
- Influir en el equilibrio, es decir lograr no solamente encarar a las fuerzas competitivas, sino más bien modificar sus causas. El equilibrio de las fuerzas, depende de factores externos y también internos que están bajo el control de la compañía.
- Explotar el cambio, sabiendo que la evolución de la industria ocasiona cambios en las causas estructurales de la competencia, se debe prevenir dichos cambios y tomar medidas para seleccionar una estrategia adecuada, antes de que los competidores lo identifiquen y lo aprovechen.

Debido a los grandes retos que enfrentan las empresas es necesario que desarrollen su estrategia competitiva, enmarcada hacia el enfoque de que cada negocio, cree valor para la compañía como un todo, que permita el diseño y desarrollo de nuevos productos y servicios, entregando una mayor calidad y siendo permanentemente innovadores.

Es de vital importancia que se tenga claro cuál es el desafío competitivo, que la estrategia contemple el cómo competir, y sobre todo debe identificar el futuro para hacerlo posible.

2.6.1 Estrategias Competitivas Genéricas

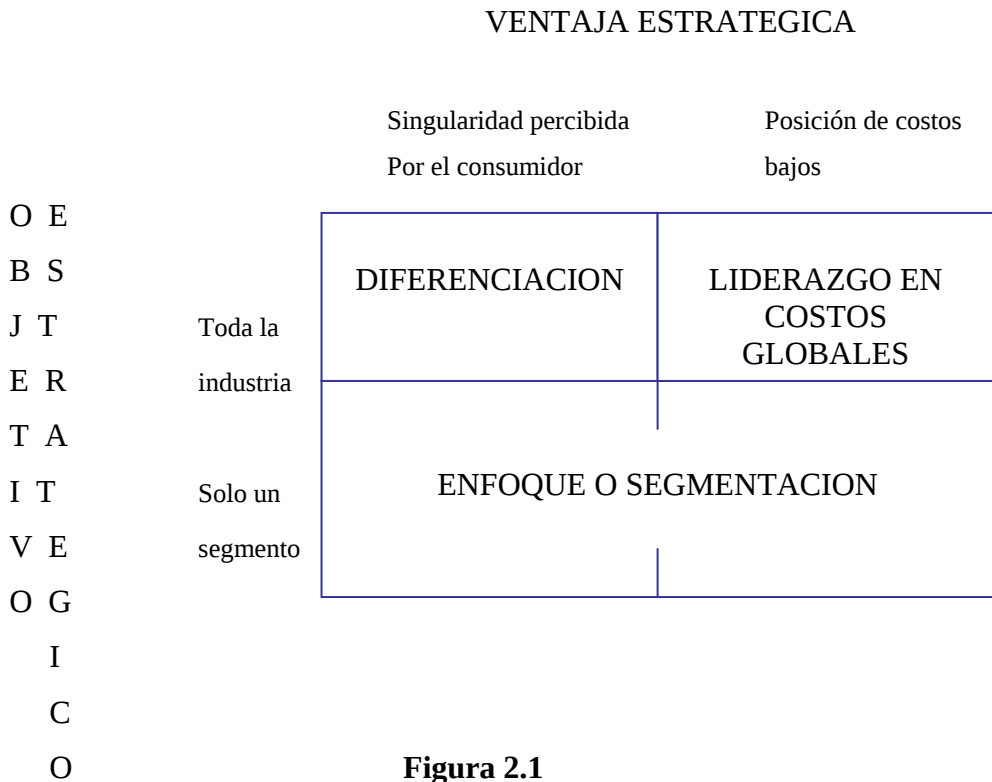
Una buena estrategia de negocio, debe encajar con el entorno, considerando que lo que diferencia una buena estrategia de una mala, es la capacidad de crear ventajas competitivas sostenibles.

Si bien es posible enumerar muchos tipos de estrategias, Porter las sintetizó en tres tipos genéricos que brindan un buen punto de partida para la concepción estratégica:

- **Liderazgo en costos:** Esta estrategia se basa en el concepto de mantener el costo mas bajo con respecto a la competencia, y un volumen alto de ventas, pero manteniendo una política constante de reducción de costos basada en la experiencia, con economías de escala, y un estricto control de costos fijos y variables, minimización de costos en áreas como investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad y otros. Las empresas que optan por esta política, hacen grandes esfuerzos por obtener los menores costos de producción y distribución, para estar en posibilidades de fijar precios más bajos que la competencia y captar una mayor participación en el mercado. Pero las empresas que asumen esta estrategia deben tener gran capacidad en ingeniería, compras, fabricación y distribución y requieren de menos conocimientos de mercadotecnia. El problema con esta estrategia es que, por lo regular, surgirán otras empresas que ofrezcan precios aún más bajos y perjudique a la empresa que tiene como herramienta de trabajo esta estrategia.

- **Diferenciación:** La segunda estrategia genérica, consiste en diferenciar al producto o servicio que ofrece la empresa, convirtiéndolo en algo único con características propias, a través por ejemplo, del diseño o la imagen de marca, la tecnología, las características, el servicio al cliente, las redes de distribución, etc. Esta estrategia no sólo permite prescindir de los costos, sino que constituye el principal objetivo estratégico. La diferenciación tiene la ventaja de que los clientes son leales a la marca, porque disminuye la sensibilidad al precio, permitiendo de este modo levantar barreras de entrada que hacen difícil al competidor igualar la característica especial del producto o servicio. La compañía puede pugnar por ser líder en servicios, en calidad, estilo, tecnología, etc., pero es poco probable que sea líder en todo.
- **Segmentación:** esta estrategia es diferente a las anteriores que buscan alcanzar sus objetivos en toda la industria, la estrategia de segmentación pretende ante todo dar un servicio excelente a un mercado particular. En este tipo de estrategia el negocio se concentra en uno o más segmentos estrechos del mercado, es decir busca un nicho de mercado, más que pugnar por participar en todo el mercado. La empresa que consigue la segmentación puede obtener rendimientos superiores al promedio en la industria. Su enfoque significa que tiene una posición de costos bajos en su mercado estratégico, una gran diferenciación o ambas cosas.

La diferencia entre las tres estrategias genéricas se muestra en la siguiente figura:



Las compañías cometen el error de querer ser las mejores, las más grandes, las que están presentes en más mercados o las que más venden. Para conseguirlo, en muchos casos, las empresas se conforman con ofrecer lo mismo que ha valido a su competidor, sólo que a mayor escala.

Lo que Porter pretende con el planteamiento de estas 3 estrategias genéricas, es que las empresas se desarrollen basadas en sus fortalezas, para satisfacer necesidades no satisfechas del mercado y a las que se pueda dar respuesta.

2.6.2 Estrategia Competitiva de Maeslab

Los diferentes tipos de análisis utilizados a lo largo del presente estudio, han permitido a las autoras determinar la estrategia competitiva, basada principalmente en el aspecto de segmentación, creando una diferenciación en el servicio, ya que este será más especializado de acuerdo a las necesidades del nicho de mercado, permitiendo a Maeslab su crecimiento y desarrollo.

La empresa Maeslab define su orientación estratégica para los próximos cinco años, hacia la segmentación de su mercado y diferenciación del servicio, basada en los resultados obtenidos de la investigación de mercado que se realizó, con el fin de obtener información fiable sobre sus motivadores.

Para conseguir los objetivos propuestos las autoras han identificado un nicho de mercado (segmentación), brindando un servicio especializado y diferenciador (diferenciación) determinado en base a sus necesidades actuales.

2.7 Investigación de Mercados

La investigación de mercados ayuda a la recopilación y análisis de la información, referente a la empresa y el mercado, de manera sistemática o expresa, para poder tomar decisiones dentro del campo del marketing.

Es una herramienta, que permite a la empresa obtener la información necesaria para establecer las diferentes políticas, objetivos, planes y estrategias más adecuadas a sus intereses, con respecto al mercado y sector en donde se desenvuelve la empresa.

Desde este punto de vista, las autoras decidieron continuar la realización del presente trabajo de tesis con una Investigación de Mercados, para lo cual en primer lugar fue necesario determinar un nicho de mercado en el que se desarrollaría la investigación.

Debido a ciertas circunstancias que llamaron su atención, se inclinaron a conocer un poco más el aspecto de gestión del personal dentro de los centros educativos de la ciudad. Para lo cual, en base a una pequeña y breve muestra determinaron a estos como un nicho de mercado, aún sin explotar y el cual debía ser investigado. De esta forma decidieron que la realización de una investigación de mercados en este sector debía orientarse hacia las Unidades Educativas Privadas de nivel medio, por su grado de organización y además por su manejo propio de fondos, como no sucede dentro del sector público.

2.7.1 Contribución de la Investigación de Mercados

La investigación de mercados busca contribuir con la empresa:

En la toma de decisiones básicas

Ya que proporciona la información necesaria para la toma de decisiones básicas y de largo alcance, cuando las mismas requieren un análisis cuidadoso de los hechos. Puede resultar peligroso tomar decisiones sin la ayuda de una investigación de mercado, cuando las soluciones alternativas de los problemas son complejas.

En la tarea directiva

La investigación de mercados es una herramienta útil para la tarea directiva, ya que ayuda a reducir considerablemente los márgenes de error, proporcionando conocimientos válidos sobre cómo tener los productos en el lugar, momento y precio adecuados.

En la rentabilidad de la empresa

La investigación de mercado ayuda a mejorar la rentabilidad de la empresa, puesto que sirve de apoyo para adaptar de mejor manera los productos a las condiciones de la demanda, perfecciona los métodos de promoción, hace más eficaz el sistema de ventas y el rendimiento de los vendedores, reduce el costo de ventas, impulsa a los directivos a la reevaluación de los objetivos previstos, estimula al personal al saber que su empresa tiene un conocimiento completo de su situación en el mercado y que se dirige hacia unos objetivos bien seleccionados.

2.7.2 Aplicaciones de la investigación de mercados

Si esquematizamos las aplicaciones que tienen para las empresas, la investigación de mercados servirá para una infinidad de utilidades, entre las que destacan el análisis del consumidor, efectividad de la publicidad, análisis de usos y beneficios

del producto, estudios de comercialización y distribución, análisis de los medios de comunicación, estudios sociológicos, entre otros.

Basadas en la argumentación sobre la contribución y la aplicación de la Investigación de Mercados, las autoras fortalecieron su decisión de llevar a cabo esta etapa de su estudio, permitiéndoles establecer sus objetivos y la estrategia de mercado que debería adoptarse con respecto a los intereses de la empresa.

2.7.3 Metodología de la investigación aplicada

Para la realización del trabajo de investigación, utilizamos un sistema metodológico que nos permitió avanzar de manera ordenada y además de acuerdo a nuestras necesidades de información. A continuación presentamos la metodología aplicada en la realización del mismo.

2.7.3.1 Análisis de la situación

En un principio, las autoras realizaron un análisis de la situación, manejando toda la información disponible para obtener una panorámica completa de la organización acerca de:

- **La empresa y el sector.** Su evolución, servicios que ha brindado, su importancia en el sector, problemas que ha tenido, soluciones que se aportaron, estrategias que se adoptaron, etc.

Dentro de este aspecto, se vio que Maeslab al inicio de sus operaciones se formó con un grupo pequeño de clientes y con una sola actividad que era la intermediación laboral, durante los años siguientes la empresa creció atendiendo a nuevos clientes con el mismo tipo de servicio. Para el presente año, la empresa encontró nuevas oportunidades de negocio, algunas de ellas casuales, por lo que se ofrecieron nuevos tipos de servicios como capacitación, asesoría y la selección de personal, ampliando de esta forma su abanico de servicios, pero todavía sin un plan definido para cada uno de estos. Actualmente, aunque no se tiene el dato

sobre el puesto que ocupa Maeslab en su medio, ha creado una fuerte imagen de seriedad y profesionalismo dentro de sus clientes.

- **El mercado y los clientes.** Análisis sobre el crecimiento y tendencias del mercado, tipología de la clientela.

Los clientes que Maeslab ha atendido durante el transcurso de sus operaciones han sido diversos, entre ellos tenemos a clientes del sector industrial, textil, construcción, florícola y empresa pública.

A pesar de no contar con información oficial sobre el crecimiento y la tendencia del servicio de intermediación laboral en nuestro país, se puede asegurar que desde hace 10 años aproximadamente la tendencia del mercado por utilizar este tipo de servicios ha ido creciendo, y aunque actualmente se discute una nueva legislación para esta modalidad de trabajo en las empresas, aun no hay claridad en el destino que tendrá esta.

- **Organización comercial.** Márgenes de utilidad con los que se opera, descuentos ofrecidos, bonificaciones, valor agregado del servicio, entre otros.

La empresa utiliza márgenes de utilidad basados en un porcentaje que oscila entre el 5% y el 7% sobre el total de la nómina administrada, en lo que respecta al servicio de Intermediación Laboral. Para el proceso de selección ha fijado un porcentaje del 50% sobre el valor del sueldo del cargo ocupado. Para otro tipo de servicios como capacitación, y asesoría no mantiene todavía una estandarización en la fijación de los precios y márgenes de utilidad, y son analizados en el momento en que se requieren para la presentación de propuestas a los clientes.

- **Sus competidores,** análisis de la competencia, quienes son, que ofrecen, cual es la diferencia de sus productos y servicios, etc.

Se realizó una investigación sobre el servicio que la competencia ofrece al mercado utilizando el sistema de “mystery shopping”². Investigación que dio como resultado un informe cualitativo sobre los servicios que brinda la competencia, lo que permitió detectar y evaluar los índices de calidad del servicio (trato, eficacia, profesionalidad), y además, información sobre los beneficios ofrecidos a empleados que se encuentren bajo su administración. Este proceso se realizó mediante la visita del mystery shopper a 4 empresas competidoras que mantienen su oficinas en esta ciudad, 2 de las cuales son empresas representativas tanto a nivel nacional como local, y 2 empresas en crecimiento, los resultados se muestran en el anexo No 2.

Además se visitó a otras empresas, de las cuales aunque no se pudo obtener la información requerida como “mystery shopping”, se pudieron observar algunos aspectos que revelan su imagen cualitativa. Ver Anexo 3.

2.7.3.2 Investigación preliminar

Este trabajo las autoras lo realizaron desde la propia oficina, sin tener necesidad de salir a la calle, ya que el conocimiento de la empresa y los estudios anteriores que se realizaron o se realizan periódicamente son suficientes y permiten pasar a posteriores fases.

2.7.3.3 Determinación de objetivos

Puede parecer que el reconocimiento de los problemas de marketing es bastante sencillo; la experiencia nos demuestra que es una de las tareas más difíciles con que se encuentran los directivos, ya que hay que saber aceptar que no siempre se puede captar toda la información. Sólo conociendo previamente cuáles son los

² *Mystery shopping: También denominado mystery shopper o comprador misterioso es una técnica que consiste en la falsa compra o contratación de un servicio, llevado a cabo por un equipo cualificado de personas especializadas en dicha técnica, con el fin de detectar y valorar una serie de variables concretas definidas anteriormente, en el punto de venta o establecimiento, al solicitar, como un cliente más, una serie de productos o servicios.*

problemas, puede empezarse a pensar en la forma de estudiarlos y, como consecuencia, en solucionarlos. El reconocimiento, formulación y concreción de los problemas es ni más ni menos la misión de los estudios preliminares realizados. Una vez efectuados dichos análisis, se está en condiciones de decidir el alcance del estudio y definir los objetivos o metas del trabajo que se va a realizar. Las autoras hemos definido los siguientes objetivos para la investigación de mercados:

1. Determinar el nivel de interés de las unidades educativas de nivel medio sobre los servicios de Administración de Recursos Humanos.
2. Conocer el tamaño y las características principales del nicho de mercado seleccionado para este trabajo de investigación.
3. Identificar oportunidades de negocios, basadas en las necesidades puntuales de las unidades educativas del sector con respecto a la Administración de Recursos Humanos.

2.7.3.4 Fuentes de datos

La labor previa a toda investigación, debe ser siempre el análisis y recopilación de la información que se pueda obtener, en relación a los problemas que se pretenden investigar, aunque en el mercado existe una serie de informes monográficos, datos estadísticos, estudios de organismos públicos y asociaciones, que están a plena disposición del analista y que constituyen una fuente muy valiosa, en la mayoría de los casos no se suele utilizar, a pesar de la inmediatez con que se consigue.

Una vez elegidas las posibles fuentes de datos, hemos de valorarlas, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Grado de fiabilidad.
- Origen de la fuente.

- Grado de obsolescencia.
- Validez contrastada.

Las fuentes de datos las podemos dividir en internas y externas. Internas son aquellas cuya información obtenida emana de la propia empresa. Éste es el caso más favorable para los equipos investigadores, ya que la actualización permanente de los datos que posee la propia empresa es una valiosa fuente de información. Externas son aquellas que provienen de diferentes organismos ajenos a la empresa, publicaciones, informes de centros de investigación, anuarios de las Cámaras de la Producción, etc.

2.7.3.5 Diseño de la muestra

Si hemos decidido realizar la investigación de mercados utilizando una encuesta, debemos definir la muestra. En el caso de nuestra investigación, el tamaño de la muestra será el mismo tamaño del universo a ser investigado, debido principalmente por el pequeño número de unidades educativas privadas de nivel medio que existen en esta ciudad. Además al realizar la investigación en este nicho de mercado a todas las entidades que lo conforman, podremos obtener información más precisa sobre las expectativas de cada una.

2.7.3.6 Elaboración del cuestionario

Una vez conocidas las fuentes donde van a buscarse los datos, elaboramos el cuestionario para la realización de la encuesta, teniendo en cuenta las características de la fuente elegida y en procura que el diseño nos permita una correcta plasmación de la información buscada.

En el anexo 4 presentamos el modelo de cuestionario diseñado para la realización de la encuesta aplicada dentro de nuestra investigación de mercado.

2.7.3.7 Trabajos de campo

Antes de realizar los trabajos de campo propiamente dichos, hicimos una encuesta preliminar o de prueba, lo cual nos sirvió para corregir algunos errores tanto en la redacción como en el orden de formulación de las preguntas, así como nuestro propio entrenamiento para realizar las entrevistas. Depurado el cuestionario y el procedimiento, realizamos la encuesta.

2.7.3.8 Codificación y tabulación

El proceso de tabulación consiste esencialmente en el recuento de los datos contenidos en los cuestionarios. Sin embargo, también se incluyen en este proceso todas aquellas operaciones encaminadas a la obtención de resultados numéricos relativos a los temas de estudio que se tratan en los cuestionarios.

Para la tabulación de los datos utilizamos una hoja electrónica previamente diseñada en la que incorporamos la información que se obtuvo de cada uno de los cuestionarios llenados, lo cual nos proporcionó los puntajes totales para cada aspecto del cuestionario, y que serán analizados interrelacionando la incidencia de las respuestas de una pregunta con otra.

La información obtenida de la tabulación se encuentra plenamente graficada como se muestran en los anexos del 4 al 12.

2.7.3.9 Informe final

Realizadas todas las etapas del proceso metodológico utilizado para la investigación de mercado, las autoras desarrollaron a continuación un informe final en donde analizaron los datos obtenidos, de las diferentes fuentes así como la información derivada de la encuesta realizada a las instituciones educativas.

El nicho de mercado resulta atractivo si se observa, que el 38% de las unidades educativas mantienen en su nómina entre 31 y 50 empleados, el 27% entre 1 y 30; y el 19% entre 51 y 100, números que para la empresa representan importantes oportunidades dentro del negocio, datos que se reflejan en el gráfico 2.1

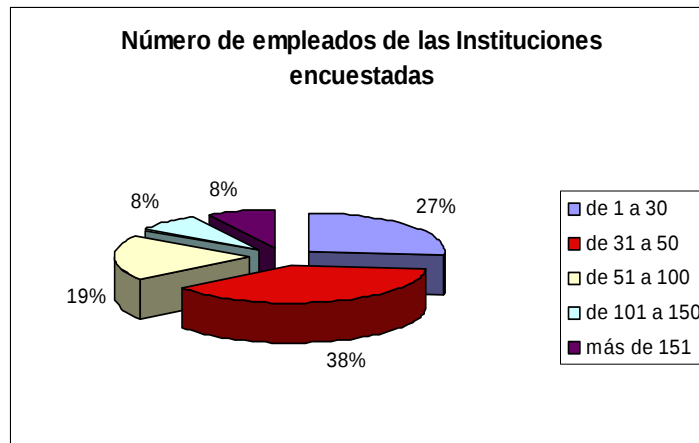


Gráfico 2.1

Es relevante destacar en el numeral 2 de la encuesta, que dice: “en que medida califican los siguientes aspectos como problema dentro de la empresa”, sea analizado, ya que este aspecto ha permitido determinar que las empresas identifican claramente como problemas, lo que las autoras supusieron al preparar esta pregunta, demostrando con esto una de las hipótesis planteadas al iniciar con este trabajo de investigación, sobre la necesidad de que las empresas no pueden manejar con absoluta competitividad aspectos que no son el eje central de su negocio o actividad principal. Podemos ver esto en el gráfico 2.2

El gráfico nos demuestra que los encuestados, identifican como aspectos muy complejos, al conocimiento y actualización de leyes laborales,(32%) y como complejos al proceso de reclutamiento y selección de personal(17%), capacitación (15%), motivación y compromiso (15%), siendo las 3 primeras, áreas en las que la empresa en estudio cuenta con una alta especialización.

Por otro lado, la pregunta 3 refleja que el sector educativo, es un segmento del mercado sin explotar, ya que por falta de conocimiento sobre los beneficios que ofrece la tercerización de personal, no se contrata este servicio, siendo importante la promoción y publicidad dirigida a este sector.

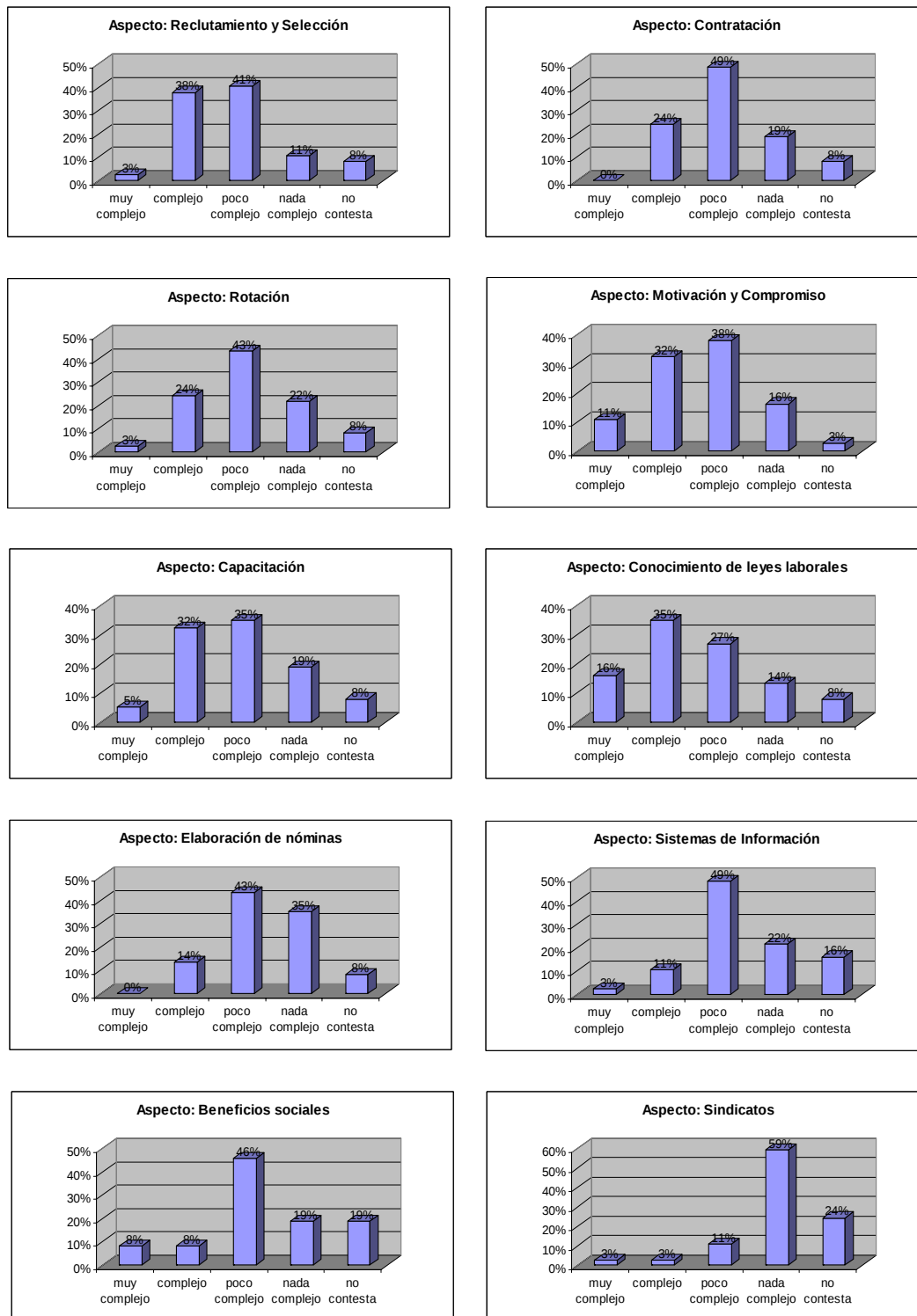


Gráfico 2.2

La pregunta 5 de la encuesta (Frecuencia de contratación del servicio), nos da a conocer un dato interesante, ya que de todos los servicios que se refieren a la

Gestión de Recursos Humanos, el que más contratan los encuestados es el de capacitación. Gráfico 2.3.

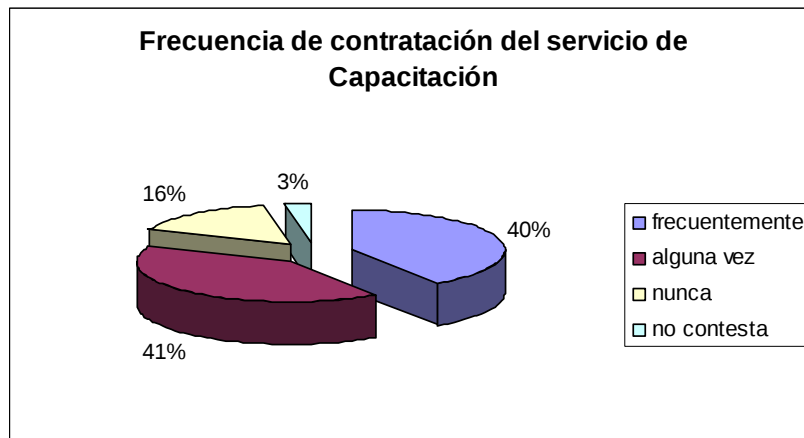


Gráfico 2.3

Si analizamos la pregunta 8, (puntos de vista sobre la tercerización de personal), existe un grado de aceptación medio, por parte de los encuestados, lo que es un punto favorable que ayuda al proceso de apertura de este nicho de mercado. Gráfico 2.4

Por otro lado en la pregunta 10, se califican en un alto grado, como muy importantes aspectos que deben cumplir las compañías tercerizadoras para ser contratadas, muchos de los cuales son fortalezas con las que cuenta la empresa Maeslab.

Se debe destacar que en la pregunta 12, un alto interés por parte de los encuestados en contratar los servicios de capacitación (73%), y en asesoría legal (44%). Además los encuestados muestran algo de interés sobre la intermediación laboral (49%), reclutamiento y Selección (49%) y Administración de Nómina (46%). Ver Gráfico 2.5.

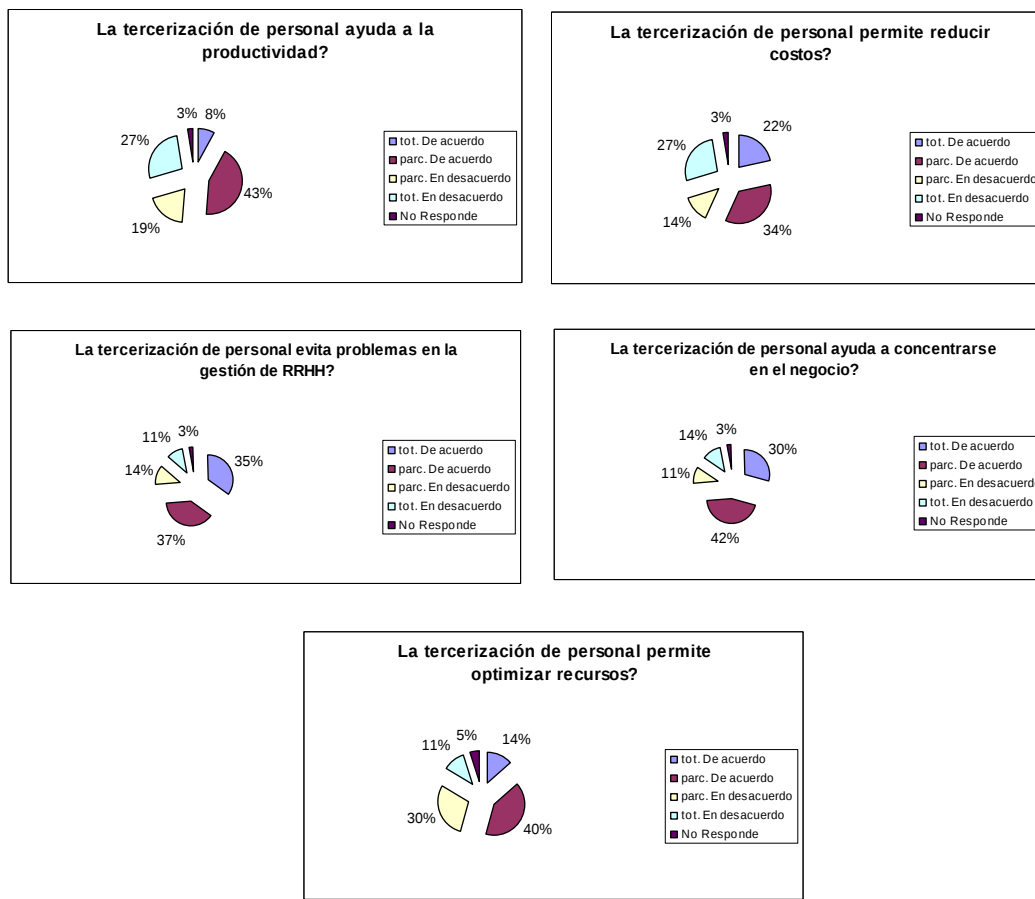


Gráfico 2.4

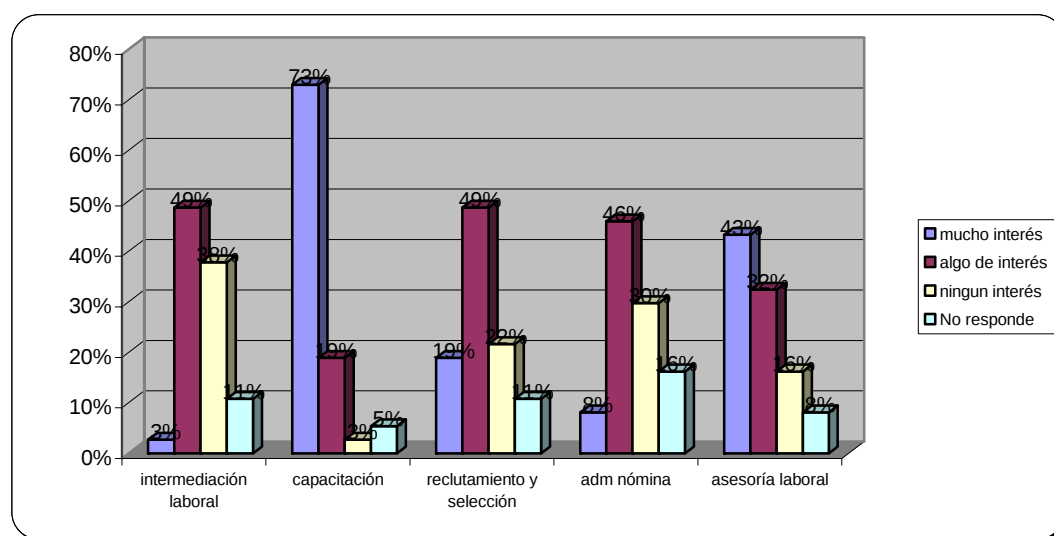


Gráfico 2.5

La investigación realizada resalta que los aspectos identificados como problemas complejos o muy complejos en la pregunta 2, determinan la necesidad de contratar servicios que logren mejorar estos aspectos, tal como lo muestran las respuestas de la pregunta 12 sobre el nivel de interés de los encuestados. Puntos relevantes que deben ser tomados en cuenta al momento de plantear la estrategia de marketing a ser utilizada por Maeslab en este nicho de mercado.

En conclusión, esta investigación de mercado ha permitido observar que existe un nicho de mercado sin explotar, con necesidades puntuales relacionadas a la administración de personal, lo que se debe hacer es aprovechar la oportunidad mediante la implementación del Plan Estratégico de Mercadeo que las autoras desarrollan a continuación.

2.8 Plan Estratégico de Mercadeo

2.8.1 Mezcla de mercadeo

Se entiende como *marketing mix* o mezcla de mercadeo, al conjunto de herramientas que se usan para alcanzar los objetivos de la empresa en el mercado meta.

Inicialmente el uso del marketing se aplicó para las empresas manufactureras, pero a medida que las economías avanzan, una fracción importante de sus actividades se concentran en la producción de servicios, por lo que la mezcla del marketing ha incluido otros elementos esenciales para la generación y entrega del servicio, el marketing mix es una combinación de 4 elementos básicos que son: producto, precio, plaza y promoción, adicionalmente y pensando en las empresas de servicios, se ha incluido 3 elementos que son: personal, evidencia física y procesos.

Cada elemento de la mezcla será, a continuación, revisado con mayor profundidad.

2.8.1.1 Producto

El producto es clave en el estudio del marketing mix, ya que es, lo que ofrecemos al cliente, por lo que comenzamos el estudio hablando del producto.

Sabiendo que Maeslab es una empresa dedicada a la prestación de un servicio, vamos a estudiar el producto como servicio. El servicio, los clientes lo compran y lo usan por los beneficios que estos puedan ofrecer, por la satisfacción de sus necesidades, por la calidad, garantías, servicios post-venta, etc.

El servicio por ser intangible es mucho más difícil de medir el grado de satisfacción que brinda, el cliente busca recibir un servicio/producto que tenga un conjunto de atributos funcionales, eficaces y psicológicos, lo difícil para la empresa es conocer, entender y satisfacer los requerimientos de los usuarios del servicio; es necesario que la empresa se mantenga alerta para detectar las necesidades cambiantes de los consumidores debido a nuevas expectativas, experiencias buenas o malas del servicio recibido, o cambios en los hábitos de consumo.

Para posicionar correctamente un servicio en el mercado se debe hacerlo mas compatible, deseable, aceptable, que se diferencie del que ofrece la competencia y sea percibido como único por el consumidor.

Por lo anteriormente expuesto es indispensable saber en qué tipo de negocio se está, las necesidades y deseos que se tratan de satisfacer, etc. Maeslab con la ayuda de las autoras del presente trabajo y basados en los resultados de la investigación de mercado, ha respondido todas esas inquietudes y ha diseñado el nuevo servicio/producto que ofrecerá a su nicho de mercado y que lo describiremos más adelante.

2.8.1.2 Descripción del producto

Interpretando los datos obtenidos de la investigación de campo aplicada, se

conocieron las necesidades del sector, y en base al análisis de fortalezas de la empresa, las autoras proponen el siguiente producto: ***“Servicio especializado de Administración de Nóminas y/o Intermediación laboral con Programas de Capacitación para Instituciones Educativas”***.

2.8.1.3 Estrategia aplicada de Producto

Definida la estrategia competitiva de Maeslab, la misma que se basa en el modelo de diferenciación y segmentación, permite que el producto sea único en el mercado actual con características especiales, ya que este ha sido diseñado para satisfacer las necesidades de un nicho de mercado con un alto índice de crecimiento (según el estudio de mercado mas del 46% de las instituciones encuestadas dijeron que tenían algo o mucho interés en este tipo de servicio).

Diseño de estrategia comercial de producto: El producto para el nicho de mercado identificado y escogido, se trabajo con rigurosidad en su forma de presentación y comercialización de manera que evidencie claramente sus ventajas, y además que proporcione diversas alternativas al cliente de soluciones adecuadas a sus necesidades o expectativas. Así que lo que las autoras diseñaron fue un modelo de presentacion de los servicios de Administración de Nómina dividido en tres etapas, adicionando como valor agregado el programa de Capacitación. (Ver Anexo 13)

2.8.2 Precio

La fijación de precios es de suma importancia en la estrategia de marketing tanto para las empresas de bienes como para las de servicios. Al igual que con los demás elementos del *marketing mix*, el precio de un servicio debe tener relación con el logro de las metas organizacionales y de marketing.

Las características de los servicios que se mencionaron anteriormente influyen en la fijación de precios en los mercados de servicios. La influencia de estas características varía de acuerdo con el tipo de servicio y la situación del mercado que se esté considerando.

Las principales fuerzas tradicionales de mercado que son: costos, competencia y demanda, influyen significativamente en las decisiones de precio. Adicionalmente a estas fuerzas existen algunos aspectos que se deben considerar al momento de decidir sobre la política de precio de un servicio:

- Carácter perecedero del servicio; la demanda de un servicio no se puede atender mediante inventarios almacenados.
- Los clientes pueden demorar o posponer la contratación o uso de los servicios.
- La intangibilidad del servicio, genera muchas consecuencias sobre el precio, ya que el cliente no tiene una percepción inmediata sobre lo que recibirá por su dinero. Por otro lado, es posible determinar los precios mediante negociación entre comprador y vendedor, ya que el servicio se puede ajustar a los requerimientos específicos del cliente.
- En el caso de los servicios que mantienen un nivel homogéneo de los precios generan una alta competitividad entre ellos. Mientras más exclusivo sea un servicio, mayor será la cautela del vendedor en la fijación del precio. En tales circunstancias, es posible utilizar los precios como un indicador de calidad; sin embargo, esta idea es un tanto subjetiva.
- La inseparabilidad que tiene el servicio con la persona que lo ofrece, ocasiona límites geográficos o de tiempo. El grado de competencia que opera dentro de estos límites influye en los precios cobrados.

Una empresa deberá establecer los objetivos que quiere alcanzar considerando, entre otros aspectos, sus políticas de fijación de precios y entonces evaluar los factores que afectan a las estrategias que intenta adoptar.

Al momento de fijar los objetivos de precios para servicios deben tenerse en cuenta varios factores, entre los más importantes tenemos:

- La posición que ocupa el servicio en el mercado, considera al precio como uno de los elementos que influyen en esta posición.
- La etapa del ciclo de vida de un servicio, es otro factor que influye en su precio. Por ejemplo en la etapa de introducción de un servicio, las empresas suelen optar por precios bajos para lograr una rápida participación dentro de un mercado.
- La elasticidad de la demanda se refiere a la sensibilidad que esta tiene ante los cambios de precios en el mercado. Es valioso que una organización de servicios determine qué tan elástica o inelástica es la demanda de sus servicios en respuesta a los cambios de precios.
- La influencia de la competencia en el mercado incide en la fijación de los precios. En situaciones en que existe poca diferenciación y la competencia es intensa, afecta el nivel de precios, obligando a las empresas a mantener cierto grado de uniformidad en ellos.

De acuerdo a todos los factores que se deben considerar para la fijación de precios, y que fueron mencionados anteriormente, se pueden establecer los siguientes métodos para la fijación de los precios:

- a) Precios basados en costos, orientados a obtener utilidades
- b) Precios controlados por el gobierno
- c) Precios orientados al mercado, en donde la calidad, el comportamiento de los clientes y competidores, son factores determinantes en la fijación de precios.

2.8.2.1 Diseño de estrategia para la fijación de precios

El precio para el producto que las autoras han diseñado para Maeslab, esta determinado por las variables de los costos sin descuidar la situación de los precios en este mercado, considerando siempre que la política de precios establecida apoye a la estrategia competitiva de MAESLAB. Para lo cual, luego de realizar un análisis de los costos fijos y variables de la empresa se elaboró una plantilla mediante la cual se obtiene el precio en valor absoluto así como porcentual, la misma que se muestra como ejemplo en el Anexo 14.

Cabe resaltar que por ser una empresa de servicios, básicamente los costos fijos están conformados por los gastos administrativos y generales, los cuales no se incrementan significativamente, sino por un nuevo costo de mercadotecnia (ventas) conformado por la comisión en ventas que se pagará al ejecutivo encargado de la comercialización del nuevo producto. Esto da como resultado que en el Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado se refleje un incremento de los costos fijos en un 5% para el año 2007 y en un 5% para el año 2008, según Anexo 15.

Por el lado de los costos variables, en la plantilla para obtener el precio estos representan a los costos de la póliza de vida, póliza de fidelidad y capacitación (valores variables por el número de empleados). Anexo 14.

2.8.3 Plaza

El elemento del marketing mix que llamamos plaza, y el cual es relativo al canal de distribución, entrega, ubicación o cobertura, tiene que ver con la decisión de cómo las organizaciones entrega a los usuarios sus productos o servicios.

Las organizaciones que operan en el mercado de servicios tienen dos opciones principales de canales:

a) Venta directa: este método de distribución se utiliza por la característica de inseparabilidad del servicio y del proveedor. La venta directa permite que el vendedor aproveche ventajas de marketing, por ejemplo el mantener un mejor control del servicio.

b) La venta a través de intermediarios, es uno de los métodos utilizados por las empresas de servicios, tales como agentes, concesionarios, intermediarios institucionales, mayoristas, minoristas, etc.

2.8.3.1 Estrategia aplicada de Plaza

Para el caso de estudio, Maeslab orientará sus servicios para cubrir necesidades en las unidades educativas de Cuenca, por lo que manejará la distribución del producto o servicio, mediante la venta directa, a través de un ejecutivo que realizará la gestión de comercialización por medio de visitas presenciales a los clientes potenciales previamente identificados en la investigación de mercado. En el caso, de que se quiera extender el servicio a una plaza o sitio diferente, deberá revisarse la estrategia que se utilizará para este elemento del marketing mix.

2.8.4 Promoción

La promoción de los servicios se puede realizar a través de:

- a) Publicidad
- b) Venta personal
- c) Relaciones Públicas
- d) Promoción de ventas

Existen por lo menos cinco influencias principales que determinan que una mezcla dada de técnicas promocionales resulte apropiada. Ellas son: la naturaleza

del mercado, la naturaleza del producto, la etapa en el ciclo de vida de producto, el precio y los fondos disponibles para actividades promocionales.

- Naturaleza del mercado: Cuando el mercado es pequeño con pocos compradores, es factible la venta personal, la misma que puede ser tanto eficaz como eficiente. Por otro lado, en mercados grandes y dispersos no es apropiada la venta personal porque los costos por contacto serán altos.
- Naturaleza del producto/servicio: Los productos altamente estandarizados, con poca necesidad de servicio, dependerán menos de la venta personal, que productos o servicios diseñados para clientes que requieren servicios especializados.
- Etapa en el ciclo de vida del producto/servicio: En la etapa de introducción, se utiliza la venta personal para hacer conocer los atributos y beneficios del producto/servicio. En esta etapa es frecuente que los intermediarios son contactados personalmente para generar el conocimiento, el interés y, si es posible, el compromiso con el producto.
- El Precio: En productos o servicios de bajo valor unitario generalmente se utiliza la publicidad y/o la promoción de ventas, que son las herramientas promocionales más utilizadas, mientras que en los productos de valor alto se justifica y requiere la venta personalizada.
- Presupuesto promocional: las estrategias de promoción se ven limitadas por el presupuesto promocional asignado por las empresas, para muchas empresas nuevas o pequeñas los costos son altos, lo que les obliga a optar por métodos menos eficientes pero más baratos.

Lo anteriormente expuesto se puede resumir en la figura 2.4.

	VENTA PERSONAL	MEDIOS DE COMUNICACION EN MASA
MERCADO		
No. de compradores	Pocos	Muchos
Geografía	Concentrada	Dispersa
Tipo de mercado	Industrial	De consumo
PRODUCTO		
Complejidad	Personalizado	Estandarizado
Nivel de servicio	Alto	Bajo
ETAPA CICLO DE VIDA	Introductoria a temprana	Madurez a etapa temprana de maduración
PRECIO	Alto valor unitario	Bajo valor unitario

Figura 2.2

2.8.4.1 Estrategia aplicada de Promoción

Se ha escogido como estrategia de Promoción la **venta personal** porque la estrategia competitiva de Maeslab basada en la diferenciación y segmentación, requiere que exista una estrecha relación entre cliente-proveedor, de tal forma que se pueda entender con la mayor exactitud las necesidades del cliente, y además que el cliente reciba una amplia información sobre el servicio y sus ventajas.

Al respecto Philip Kotler en su obra Dirección de Marketing, décima edición, dice: “Olvídese del vendedor con labia y sustitúyalo por el vendedor que sabe cómo hacer buenas preguntas, escuchar y aprender. Neil Racckman capacita a los vendedores para que presenten cuatro tipos de preguntas al prospecto:

1. Preguntas de situación: buscan datos o exploran la situación del comprador...
2. Preguntas de problema: estas se ocupan de problemas, dificultades o insatisfacciones que el comprador ha experimentado...

3. Preguntas de implicación: indagan las consecuencias o efectos de los problemas del comprador...
4. Preguntas de necesidad-recompensa: indagan el valor o utilidad de una solución. Por ejemplo: ¿Cuánto ahorraría si nuestra empresa pudiera ayudar a reducir los errores en un 80%?”

2.8.5 Personal

El personal del servicio está compuesto por aquellas personas que prestan los servicios dentro de una organización a los clientes, este personal es importante, especialmente en aquellas circunstancias en que, no existiendo la evidencia tangible del producto, el cliente se forma la impresión de la empresa en base al comportamiento y actitudes de su personal., por lo que es necesario que se realice el trabajo de forma efectiva y eficiente. En las empresas de servicios el personal constituye un importante elemento de marketing de la empresa.

Hay varias formas para que una empresa de servicios pueda mantener y mejorar la calidad de su personal, a través de una selección cuidadosa, capacitación permanente, marketing interno, utilización de métodos para obtener comportamiento uniforme, control y vigilancia al personal, entre otros. Cada una de estas medidas será revisada a continuación.

Selección y capacitación del personal de servicio: El personal de contacto con los clientes debe seleccionarse y capacitarse cuidadosamente, ajustándose a las necesidades de los servicios que se están prestando.

Marketing interno: se refiere a cumplir con los niveles de calidad establecidos durante el proceso de prestación del servicio, es decir que los empleados se consideran como clientes internos y los trabajos como productos internos, los cuales que deben tener por objeto satisfacer mejor las necesidades de los clientes.

Utilizar prácticas para obtener comportamiento uniforme: Lograr uniformidad del equipo humano en la prestación del servicio, es fundamental para que las empresas puedan asegurar que este se realice de una forma consistente, pero siempre manteniendo un equilibrio entre la rigidez y la flexibilidad, los procedimientos deben ser lo suficientemente flexibles para adaptarse a la variedad de clientes.

Los recursos humanos de una empresa de servicios se utilizan como un medio importante de competencia en el mercado, por lo que, la capacitación permanente, especialmente en comunicaciones y ventas, es una tarea necesaria.

Asegurar una apariencia uniforme: La intangibilidad de los servicios hace necesario que se enfoquen los mejores esfuerzos hacia lograr una adecuada apariencia del establecimiento y de su personal, ya que con frecuencia son los primeros aspectos tangibles de una empresa de servicios. La apariencia del personal de servicio se puede controlar mediante el uso de uniformes y estilos de vestuario.

Reducir la importancia de contactos personales: Este aspecto se refiere a la posibilidad de adecuar sistemas tecnológicos que atiendan eficientemente las necesidades del cliente, sin embargo, hay ciertos servicios donde el contacto directo sigue siendo de gran importancia, es por eso que las innovaciones tecnológicas tienen que limitarse a través del nivel de aceptación del consumidor.

Control cuidadoso mediante supervisión del personal de servicio: La supervisión del personal de servicio es una manera de garantizar que se fijen y se cumplan los niveles de calidad que se desea sea percibido por el cliente.

Las empresas de servicios pueden utilizar una serie de métodos para supervisar el rendimiento, las prácticas varían de acuerdo con la clase de organización, para lo cual se utilizan algunos de los siguientes sistemas:

- Sistemas relacionados con ventas (incremento de ventas, participación en el mercado, rentabilidad, compra repetida).
- Sistemas de quejas y sugerencias
- Auditoría del servicio
- Encuestas de satisfacción

2.8.5.1 Estrategia aplicada de Personal

Para cumplir con la etapa de la estrategia del marketing mix, se considera que el personal es el elemento clave al momento de la entrega del servicio y de acuerdo al análisis interno realizado en la primera etapa del presente trabajo, se propone que se cumplan con los siguientes puntos:

- Definición de perfiles de cada cargo del personal que labora en la empresa, prestando atención a las actitudes que deben tener las personas de contacto con el cliente.
- Desarrollo de programas de capacitación permanentes al personal de la empresa. Este aspecto es un factor de éxito que tiene actualmente la empresa, ya que el personal está en constante capacitación tanto en el área técnica como en el área de desarrollo humano.
- Incluir dentro del programa de capacitación, aspectos relacionados con la calidad del servicio interno, aportando de esta forma al mejoramiento de los productos que se entregan y reciben entre cada área de la empresa.
- Establecer una apariencia de uniformidad en el personal, mediante la utilización de un uniforme que refleje identificación con la empresa, pulcritud, seriedad y profesionalismo.

- Implementar un Sistema de Encuestas periódicas para medir el nivel de satisfacción a clientes y empleados administrados, que permita tomar las acciones correctivas que sean necesarias.
- Programar con cada cliente una visita de auditoría para controlar la calidad de los procesos y de la información.

2.8.6 Evidencia Física

La evidencia física ayuda a crear el "ambiente" y la "atmósfera" en que se compra o realiza un servicio y contribuye a darle forma a la percepción que tengan los clientes del servicio. Los clientes se forman impresiones sobre una empresa de servicios a través de evidencias físicas como edificios, instalaciones, equipos, disposición, color, etc., y otros bienes asociados con el servicio, por ejemplo su papelería y logotipos.

Por lo tanto, el manejo de la evidencia física debe ser una estrategia importante para una organización de servicios debido a su característica de intangibilidad., esto puede acarrear problemas y retos para los vendedores, quienes deben buscar formas de hacer más palpable y más fácil de captar mentalmente el servicio. Un adecuado ambiente y atmósfera contribuyen positivamente en la actitud de los clientes internos y externos de la empresa

2.8.6.1 Estrategia aplicada de Evidencia Física

Maeslab ha tenido en cuenta la importancia que representa la imagen para una empresa, por lo que ha sido muy cuidadosa en diseñar y adecuar su espacio físico, logrando un ambiente claro, ordenado y limpio. Por otra parte, ha tomado en cuenta la creación de un logotipo que identifique a la empresa en el mercado mediante su utilización tanto en material publicitario y de oficina. El ambiente de trabajo es de cordialidad, pulcritud y eficiencia.

Las autoras consideran que para dar cumplimiento a la estrategia de marketing mix, la empresa debe continuar bajo los mismos lineamientos, políticas y costumbres con respecto a este elemento.

2.8.7 Procesos

Es necesario que la gerencia de marketing y la gerencia de operaciones trabajen conjuntamente para satisfacer las necesidades del cliente. Así pues, se considera que el marketing tiene una función que desempeñar en las fases necesarias de pronóstico y planeación de la gerencia de operaciones a través de la investigación de mercados; la especificación del producto y el diseño del producto son también áreas significativas en las cuales también puede contribuir la gerencia de marketing; de igual manera, toda el área de logística del mercadeo conjuga las funciones de la gerencia de marketing y la gerencia de operaciones, debido a que ambas están interesadas por un mejor servicio al cliente.

La planeación, organización y control de las operaciones dentro de una empresa de servicios determinan el nivel de eficiencia de los procesos, por lo que se debe poner especial énfasis en su desarrollo para evitar dificultades que puedan influir en la percepción que el cliente tiene de la calidad del servicio.

Otro aspecto importante que debe verificarse en los procesos, es el control de calidad. Para aplicar esto a los servicios es necesario utilizar sistemas para identificar fallas de calidad, recompensar éxitos y ayudar con mejoras. También puede mejorarse el control de calidad, reemplazando gente con máquinas, especialmente en tareas de rutina.

2.8.7.1 Estrategia de Procesos aplicada

Mediante una reunión de trabajo mantenida entre directivos y empleados se desarrollo la estrategia que permita optimizar los procesos operativos del servicio, definiendo para esto cuatro áreas dentro de la empresa:

- I) Comercialización
- II) Atención al Cliente
- III) Operaciones
- IV) Trabajo Social

Comercialización

El área de comercialización dentro del proceso operativo tendrá como responsabilidad:

- Elaborar el contrato de servicios con cliente.
- Reportar a Operaciones y Atención al cliente sobre las condiciones, derechos y obligaciones entre cliente y empresa.
- Asignar el Ejecutivo de Cuenta al cliente.

Atención al Cliente

Se asignara un Ejecutivo de Cuenta para cada cliente, quien se encargara de:

- Recibir del cliente las novedades con respecto a entradas y salidas del personal.
- Emitir y registrar contratos de nuevo personal.
- Recibir novedades con respecto a roles de pago (horas extras, bonos, descuentos, faltas, etc.)
- Realizar el trámite de apertura de cuentas bancarias para cada nuevo empleado.
- Realizar el trámite de apertura y cierre de crédito con los proveedores de servicios (comisariato, farmacia, almacenes, etc.).
- Realizar el trámite de inclusión y exclusión del empleado al seguro privado.
- Llenar y tramitar solicitudes de préstamos para empleados.

- Entregar facturas y sus respectivos respaldos a clientes, así como realizar el cobro de las mismas.
- Coordinar el pago de sueldos a empleados administrados de acuerdo a lo convenido en el contrato con el cliente.
- Coordinar el pago de finiquitos ante el Inspector de Trabajo.
- Coordinar actividades con el área de Operaciones proporcionando para esto un reporte de las respectivas novedades.
- Coordinar actividades con el área de Comercialización, sobre las condiciones de los contratos de cada cliente.

Trabajo Social

El Área de Trabajo Social, se encargara de:

- Tramites en el IESS para subsidios por enfermedad y maternidad.
- Atender a empleados en sus requerimientos de avisos de enfermedad, turnos, hospitalización, medicinas, etc.
- Reportar al IESS accidentes de trabajo.
- Realizar trámites de jubilación.
- Atender al empleado en cualquier eventualidad con respecto de su familia, y que la empresa este en condiciones de prestarle ayuda.

Operaciones

El Área de Operaciones abarca las siguientes actividades:

- Receptar e ingresar en la Base de Datos, la respectiva información sobre novedades proporcionadas por el ejecutivo de cuenta para el proceso roles de pago y finiquitos.
- Emitir los respectivos roles de pago y las facturas a clientes.
- Realizar los pagos a los empleados, ya sea mediante la acreditación en cuenta bancaria o la emisión de cheques.

- Emitir planillas de aportes y préstamos al IESS con sus respectivos comprobantes de pago.
- Emitir listados de pago a proveedores de acuerdo a los valores descontados en roles.

2.9 Resumen de Estrategias de Marketing para el desarrollo del Producto/Servicio

- Ampliar la participación de mercado de la empresa, mediante el diseño de un servicio especializado.
- Establecer el mejor precio mediante una adecuada relación costo-beneficio.
- Diseñar un plan de visitas a clientes potenciales, mediante la venta directa (sin intermediarios) y personalizada
- Mantener un adecuado nivel profesional y humano del personal interno y externo.
- Mantener sólida la imagen de la empresa con respecto a su infraestructura.
- Definir los procesos adecuados que permitan optimizar la prestación del servicio.

CAPITULO 3

IMPLEMENTACION DEL PLAN ESTRATEGICO DEL NEGOCIO

Objetivos del Capítulo

- ***Identificar los recursos que se utilizarán para la implementación del Plan Estratégico.***
- ***Análisis de la situación actual y proyectada de los recursos con los que cuenta la empresa para la puesta en marcha del plan estratégico.***
- ***Diseño del cronograma de actividades para la puesta en marcha del Plan Estratégico.***

3. IMPLEMENTACION DEL PLAN ESTRATEGICO PARA EL DESARROLLO Y CRECIMIENTO DE MAESLAB

3.1 Los Recursos

Todo proceso que debe ser llevado a cabo requiere de recursos, como por ejemplo: materiales, equipos, maquinarias, información, personal, etc. Las empresas actuales buscan optimizar el uso de sus recursos, los mismos que pueden ser propios o arrendados; tal es así que puede resultar mas beneficioso para la empresa utilizar recursos externos antes que manejarlos internamente, ya que en ocasiones resultan incluso menos costosos. Muchos negocios han optado por recurrir a fuentes externas para obtener algunos medios cuya importancia no es crítica; por otra parte, las empresas deciden ser dueñas de aquellos recursos que son fundamentales para la esencia de su actividad.

Las compañías inteligentes identifican sus capacidades y las utilizan como base para su planeación estratégica en cuanto a productos, servicios, y negocios futuros.

3.1.1 Identificación de recursos para la implementación del Plan Estratégico de Maeslab Cia. Ltda.

Para llevar a cabo la implementación del Plan Estratégico para Maeslab, se requiere de:

- Recursos Humanos
- Recursos Físicos
- Recursos Económicos

3.1.1.1 Recursos Humanos

Para la creación de una empresa o el lanzamiento de un nuevo producto, al hablar de recursos humanos debe concentrarse en los siguientes aspectos:

- La estructura de la empresa en su punto máximo de expansión.

- La estructura que tendrá al inicio y su evolución con la incorporación de recursos humanos a medida que la empresa crezca.
- El personal que se necesitará en el espacio de planeamiento adoptado que puede ser entre dos y cinco años.
- Costo de contratación y remuneración.

Si el objeto del plan de negocios es la venta de una empresa en marcha o la búsqueda de algún tipo de asociación, debe incluirse una nómina del personal actual, un organigrama, el costo actual y un plan para el futuro, que incluya los aspectos mencionados en el primer párrafo.

Luego del análisis interno realizado, se concluyó que el recurso humano constituye la fuente de la ventaja competitiva de Maeslab, ya que cuenta con personal profesional, altamente capacitado en el área de Recursos Humanos, por lo que se aprovechó de este aspecto para diseñar el producto propuesto, incluyendo en él su factor de éxito, “capacitación”, área en la que se encuentra con una amplia experiencia, realizando alianzas estratégicas con instituciones y profesionales externos, que contribuyen al logro de los objetivos de la empresa.

Se determinó además que el recurso humano que tiene actualmente Maeslab, es suficiente para implementar el plan estratégico diseñado. Se propuso en el capítulo 2 una reorganización de procesos con la definición específica de responsabilidades, lo que lograría la optimización del recurso humano.

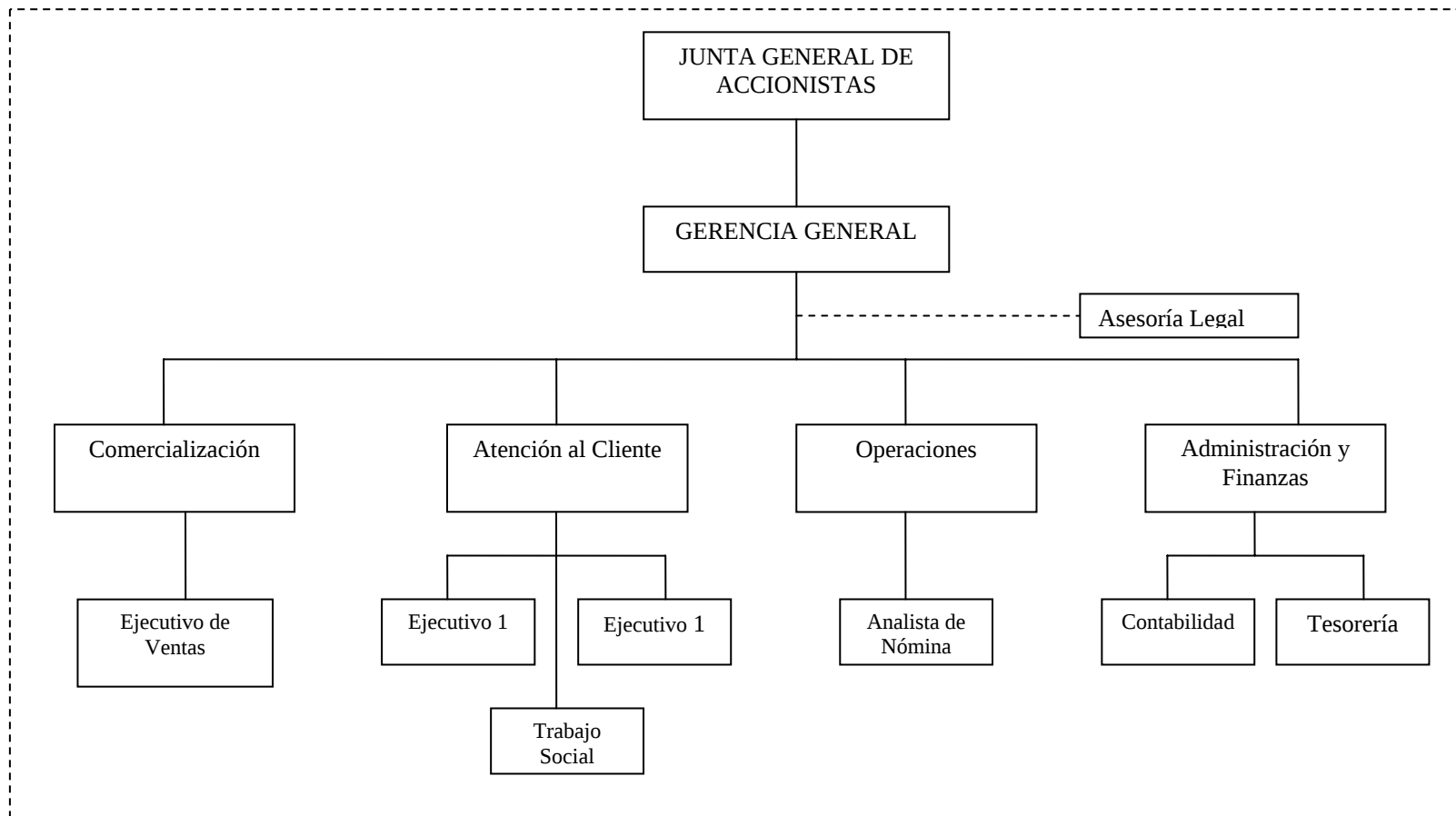
Actualmente la empresa se encuentra estructurada en cuatro áreas delimitadas por funciones y responsabilidades, con la colaboración de un equipo de trabajo conformado por 7 personas. Estas áreas son las siguientes:

- Comercialización
- Atención al Cliente – Trabajo Social
- Operaciones
- Administración y Finanzas

Además cuenta con un equipo de abogados como apoyo externo de la empresa para el ámbito legal, tanto para el derecho laboral, civil, societario, etc.

Esta estructura se grafica en el siguiente organigrama jerárquico funcional, el mismo que se dibujó de acuerdo al levantamiento de funciones y cargos que las autoras realizaron.

ORGANIGRAMA FUNCIONAL MAESLAB CIA. LTDA.



3.1.1.2 Recursos Físicos

La empresa en estudio, cuenta con la infraestructura necesaria para el desenvolvimiento de sus actividades, se encuentra funcionando en un espacio físico rentado, y el cual está bien dotado de equipos, muebles, suministros, software, conexión a Internet, etc., los mismos que se detallan en Anexo 19.

Luego de realizar un análisis con los funcionarios de la empresa, se concluyó que los recursos físicos actuales, permitirían exitosamente, llevar a cabo las acciones diseñadas.

3.1.1.3 Recursos Económicos.

El análisis de los recursos económicos contiene una proyección de los resultados económicos financieros del negocio para los próximos 3 años, y están representados por el estado de resultados, el estado de situación o Balance General y por el flujo de efectivo o cash flow.

El flujo de caja (Anexo 18), ayuda a determinar la necesidad de recursos y la posibilidad de establecer los plazos de reembolsos, de préstamos y el pago de los intereses. Además, el flujo de caja es una previsión de la disponibilidad que se tendrá de efectivo en un momento determinado, a través de este estado se muestra la necesidad de pedir financiamiento externo o la posibilidad de colocar los excesos de efectivo en oportunidades que rinden mayor beneficios.

Esta herramienta permitió llegar a la conclusión de que se puede lograr resultados positivos en el manejo del efectivo, lo que permitirá alcanzar las metas propuestas.

El Estado de Resultados Proyectado muestra la posición económica de la empresa en un período determinado, debido a que a través de él se pone en evidencia la capacidad de generar y retener utilidades.

En el análisis de este balance, se reflejan resultados positivos, observando un incremento anual de alrededor del 70% de ganancias netas para cada año proyectado. Ver Anexo 15.

El Balance General Proyectado muestra la posición financiera de la empresa en un momento determinado, debido a que a través de él se pone en evidencia la capacidad de afrontar las deudas al vencimiento, y principalmente el nivel de capital de trabajo disponible. Anexo 16.

Análisis Financiero de los Recursos Económicos

Para realizar el análisis financiero de los balances que se proyectaron en el análisis económico, se utilizaron índices o razones financieras, las mismas que servirán de guía para operar con eficiencia; además, ayuda a complementar la información contable y es una herramienta que permite comparar el desarrollo de la empresa. A continuación se presenta el análisis realizado utilizando como herramienta los índices financieros de liquidez, gestión, solvencia, y rentabilidad.

a. Índices de Liquidez

El índice de liquidez evalúa la capacidad de la empresa para atender sus compromisos de corto plazo.

Ratio de Liquidez o Razón Corriente: Este índice ayuda a medir la capacidad de pago que tiene la empresa para cubrir sus deudas de corto plazo; esto es, el dinero en efectivo de que dispone, para cancelar las deudas. Expresan no solamente el manejo de las finanzas totales de la empresa, sino la habilidad gerencial para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes.

$$\text{LIQUIDEZ GENERAL} = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}} = \text{VECES}$$

Año	LIQUIDEZ GENERAL
2006	1.25
2007	1.33
2008	1.50

Esto quiere decir que el activo corriente es, en el año 2006, 1.25 veces más grande que el pasivo corriente, o que por cada UM de deuda, la empresa cuenta con UM 1.25 para pagarla. Para los años 2007 y 2008 el índice muestra una mejoría, es decir cuenta con más UM para hacer frente a sus pasivos de corto plazo.

Ratio Prueba Defensiva: Permite medir la capacidad efectiva de la empresa en el corto plazo; considera únicamente los activos mantenidos en Caja-Bancos y los valores negociables, descartando la influencia de la variable tiempo y la incertidumbre de los precios de las demás cuentas del activo corriente. Nos indica la capacidad de la empresa para operar con sus activos más líquidos, sin recurrir a sus flujos de venta.

$$\text{PRUEBA DEFENSIVA} = \frac{\text{CAJA BANCOS}}{\text{PASIVO CORRIENTE}} = \%$$

Año	Prueba Defensiva
2006	5.51%
2007	26.13%
2008	58.00%

Es decir que se cuenta con el 5.51% de liquidez en el año 2006, para operar sin recurrir a los flujos de efectivo generados por las ventas o facturación; para el año 2007, la empresa contará con un 26.13% de liquidez en bancos para hacer frente a sus pasivos, y para el año 2008 se incrementa a un 58%, estos porcentaje se ven incrementados principalmente por la decisión de la empresa de realizar cambios en la política de ventas referente a la forma de pago del cliente.

Ratio capital de trabajo: El capital de trabajo se define como una relación entre los Activos Corrientes y los Pasivos Corrientes. El Capital de Trabajo, es lo que le queda a la firma después de pagar sus deudas inmediatas.

$$\text{CAPITAL DE TRABAJO} = \text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{PASIVO CORRIENTE}$$

Año	Capital de Trabajo
2006	20.707,00
2007	31.364,00
2008	54.936,00

En el caso de Maeslab, su nivel de capital de trabajo para cada año muestra un resultado positivo, lo que indica que la empresa cuenta con capacidad económica suficiente para su normal operatividad.

Ratio de Liquidez de las cuentas por cobrar

$$\text{PERIODO PROMEDIO DE COBRANZA} = \frac{\text{CUENTAS POR COBRAR X DIAS EN EL AÑO}}{\text{VENTAS ANUALES A CREDITO}} = \text{días}$$

Año	Período promedio de cobranza
2006	34 días
2007	27 días
2008	23 días

Para el año 2006 este ratio indica que las cuentas por cobrar están circulando 34 días antes de convertirse en efectivo, mostrando una disminución en el tiempo promedio de cobranza que la empresa realiza para los años subsiguientes.

b. Índices de Gestión o Actividad

Miden la utilización del activo y comparan la cifra de ventas con el activo total, el inmovilizado material, el activo circulante o elementos que los integren.

Ratio: Rotación de cartera (cuentas por cobrar): Miden con que frecuencia se recuperan las cuentas por cobrar. Este ratio ayuda a medir el plazo promedio de créditos otorgados a los clientes y, evaluar la política de crédito y cobranza. El saldo en cuentas por cobrar no debe superar el volumen de ventas, ya que puede dar como resultado la inmovilización total de fondos en cuentas por cobrar, disminuyendo a la empresa, capacidad de pago y pérdida de poder adquisitivo.

Período de cobros o rotación anual: Se puede calcular, por los días promedio que permanecen las cuentas antes de ser cobradas o por el número de veces que rotan las cuentas por cobrar, para ello, dividimos para 360 días que tiene un año.

Período de cobranzas:

$$\text{ROTACION DE CARTERA} = \frac{\text{Cuentas X Cobrar Promedio} * 360}{\text{Ventas}} = \text{veces}$$

Año	Período promedio de cobranza
2006	34 días
2007	27 días
2008	23 días

Rotación anual:

2006

$$\frac{360}{34} = 10.60 \text{ Veces rota al año}$$

2007

$$\frac{360}{27} = 13.33 \text{ Veces rota al año}$$

2008

$$\frac{360}{23} = 15.65 \text{ Veces rota al año}$$

Esto quiere decir que la empresa convertirá en efectivo sus cuentas por cobrar en 33 días o rotan 10.60 veces en el periodo 2006. En los años siguientes la recuperación es todavía más ágil, lo que da a entender que la empresa cuenta con una buena política de recuperación de cartera, sabiendo que el nivel óptimo de la rotación de cartera se encuentra en cifras de 6 a 12 veces al año, y, 60 a 30 días de período de cobro.

Ratio de Rotación de caja y bancos: Dan una idea sobre la magnitud de la caja y bancos para cubrir días de venta.

$$\text{ROTACION DE CAJA BANCOS} = \frac{\text{CAJA Y BANCOS} \times 360}{\text{Ventas}} = \text{días}$$

Año	Rotación de Caja Bancos
2006	1.56
2007	6.13
2008	13.45

Interpretando el ratio, se observa que durante el año 2006 la empresa cuenta con liquidez para cubrir un día y medio de ventas, pero a partir del año 2007 el periodo se incrementa significativamente, sin embargo la empresa deberá analizar su política de ventas.

c. Análisis de solvencia y endeudamiento

Estos ratios, muestran la cantidad de recursos que son obtenidos de terceros para el negocio y el respaldo que posee la empresa frente a sus deudas totales; dan una idea de la autonomía financiera de la misma, y combinan las deudas de corto y largo plazo.

Permiten conocer qué tan estable o consolidada es la empresa, en términos de la composición de los pasivos y su peso relativo con el capital y el patrimonio. Miden también el riesgo que corre quién ofrece financiación adicional a una empresa y determinan igualmente, quién ha aportado los fondos invertidos en los activos. Muestra el porcentaje de fondos totales aportados por el dueño(s) o los acreedores, ya sea a corto o mediano plazo.

Ratio de Estructura del Capital: Es el cociente que muestra el grado de endeudamiento con relación al patrimonio. Este ratio evalúa el impacto del pasivo total con relación al patrimonio.

$$\text{ESTRUCTURA DEL CAPITAL} = \frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{PATRIMONIO}} = \%$$

Para calcular este ratio se ha creído conveniente separar del pasivo la cuenta “anticipos de clientes”, ya que este rubro es liquidado inmediatamente al realizar los pagos a los trabajadores intermediados, razón por la cual no debería afectar la estructura de capital de la empresa.

Año	Estructura del Capital
2006	1.70
2007	0.77
2008	0.37

De esta forma se obtiene que para el año 2006, por cada UM aportada por los dueños, hay 1.70 de UM o el equivalente a 170% de pasivos aportado por los acreedores, disminuyendo esta relación en los años subsiguientes, demostrando de esta forma un menor grado de dependencia de sus acreedores.

Ratio de Endeudamiento: El índice de endeudamiento, es el porcentaje de fondos de participación que tienen los acreedores en los activos, ya sea en el corto o largo plazo. En este caso, el objetivo es medir el nivel global de endeudamiento o el porcentaje de fondos aportados por los acreedores.

$$\text{RAZON DE ENDEUDAMIENTO} = \frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}} = \%$$

Año	Endeudamiento
2006	85.91
2007	77.68
2008	68.92

Es decir que en la empresa analizada, para el año 2006, el 85.91% de los activos totales están financiados por los acreedores, disminuyendo este porcentaje en los años 2007 y 2008. Esto muestra una mejoría en el patrimonio de la empresa.

Ratio de Cobertura de Gastos Financieros: Este ratio indica el nivel que pueden disminuir las utilidades de la empresa sin ponerla en una situación de dificultad para pagar sus gastos financieros.

$$\text{COBERTURA DE GASTOS FINANCIEROS} = \frac{\text{UTILIDADES ANTES DE INTERESES}}{\text{GASTOS FINANCIEROS}} = \text{Veces}$$

Año	Cobertura de Gastos Financieros
2006	4.45
2007	16.16
2008	32.50

El resultado proyecta una idea de la capacidad de pago del solicitante, permite conocer la facilidad que tiene la empresa para atender sus obligaciones derivadas de la deuda.

Ratio: Cobertura para gastos Fijos: Este ratio permite visualizar la capacidad de supervivencia, endeudamiento y también medir la capacidad de la empresa para asumir su carga de costos fijos.

$$\text{COBERTURA DE GASTOS FIJOS} = \frac{\text{UTILIDAD BRUTA}}{\text{GASTOS FIJOS}} = \text{Veces}$$

Año	Cobertura de Gastos Fijos
2006	1.23
2007	1.33
2008	1.47

Para el presente análisis se considera como gastos fijos a los gastos administrativos y de depreciación.

d. Análisis de Rentabilidad

Miden la capacidad de generación de utilidad por parte de la empresa. Evalúan los resultados económicos de la actividad empresarial.

Expresan el rendimiento de la empresa en relación con sus ventas, activos o capital, es importante conocer estas cifras, ya que la empresa necesita producir utilidad para poder existir.

Indicadores negativos expresan la etapa de desacumulación que la empresa está atravesando y que afectará toda su estructura al exigir mayores costos financieros o un mayor esfuerzo de los dueños, para mantener el negocio.

Los indicadores de rentabilidad son muy variados, los más importantes y que las autoras analizaran son: la rentabilidad sobre el patrimonio, rentabilidad sobre activos totales y margen neto sobre ventas.

Ratio de Rendimiento sobre el Patrimonio: Mide la capacidad de la empresa para generar utilidad a favor de los propietarios.

$$\begin{array}{l} \text{RENDIMIENTO SOBRE} \\ \text{EL PATRIMONIO} \end{array} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{CAPITAL O PATRIMONIO}} = \%$$

Año	Rendimiento sobre el Patrimonio
2006	48.13%
2007	50.50%
2008	46.98%

Esto significa que por cada UM que los dueños mantienen en el año 2004, genera un rendimiento del 48.13% sobre el patrimonio, en el 2007 del 50.50% y del 46.98% en el año 2008.

Ratio Rendimiento sobre la inversión: Es una medida de la rentabilidad del negocio como proyecto independiente de los accionistas.

$$\begin{array}{l} \text{RENDIMIENTO SOBRE} \\ \text{LA INVERSION} \end{array} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{ACTIVO TOTAL}} = \%$$

Año	Rendimiento sobre la inversión
2006	6.78
2007	11.27
2008	14.60

Quiere decir, que cada por cada unidad monetaria invertida en los activos, produjo un rendimiento del 6.78% sobre la inversión para el año 2006, del 11.27% para el 2007 y del 14.60% para el 2008.

Ratio del Margen Neto sobre Ventas: Este ratio expresa la utilidad obtenida por la empresa, por cada UM de ventas.

$$\text{UTILIDAD EN VENTAS} = \frac{\text{UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS}}{\text{VENTAS}} = \%$$

Año	Utilidad en Ventas
2006	0.92
2007	1.17
2008	1.57

Es decir que por cada unidad monetaria vendida hemos obtenido como utilidad el 0.92% en el 2004, el 1.17% en el 2007 y el 1.57% en el 2008.

A continuación en la figura 3.1 se muestra la evolución de los ratios para el período de estudio.

Luego del análisis presentado, se concluye que la empresa Maeslab debe realizar algunos ajustes en la gestión financiera, a pesar de que la inclusión del servicio planteado, logra un incremento en la rentabilidad, una disminución del índice de endeudamiento, y un manejo adecuado de su liquidez.

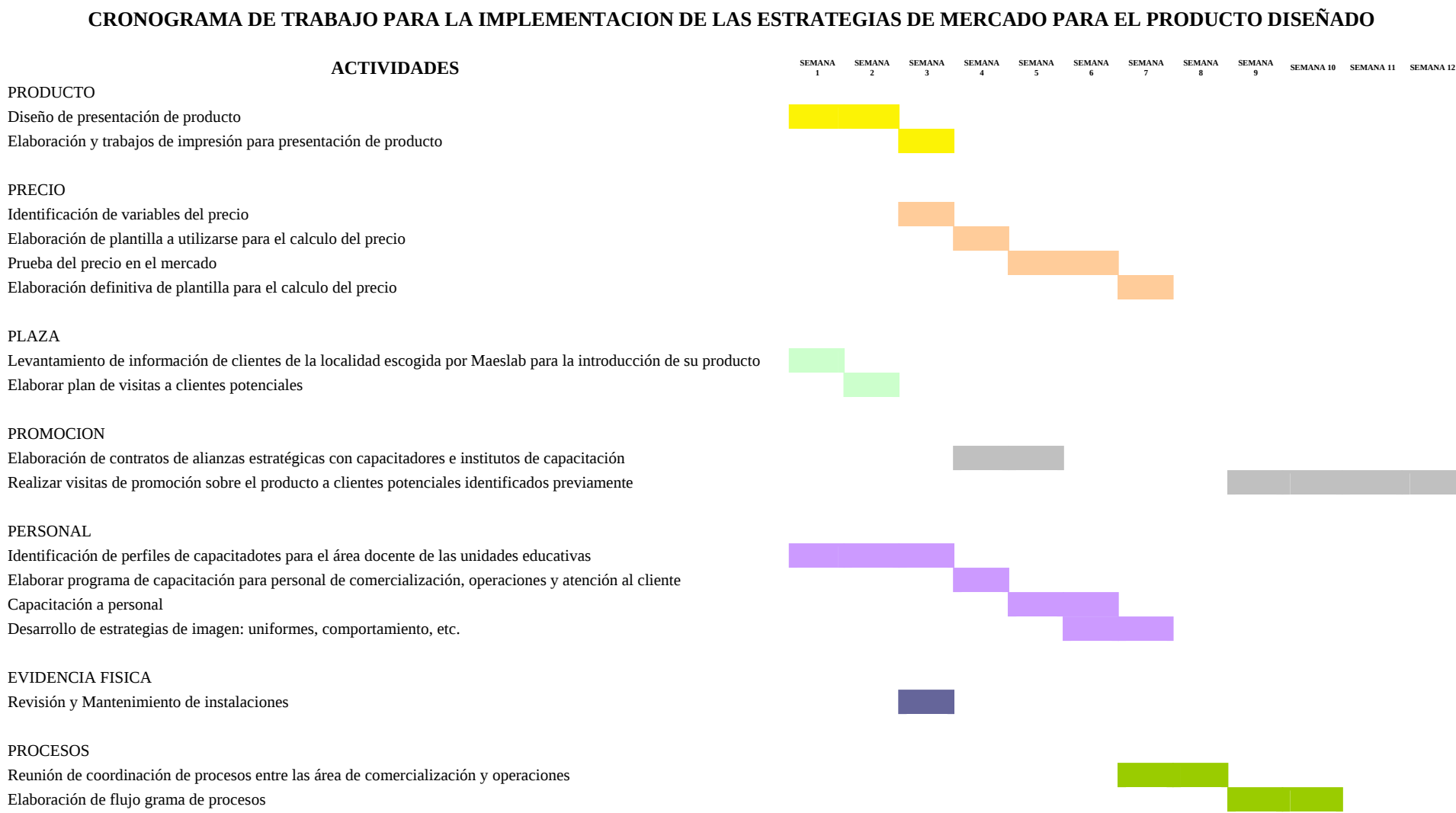
EVOLUCION DE LOS RATIOS

a) RATIOS DE LIQUIDEZ	2006	2007	2008
Liquidez General (veces)	1,25	1,33	1,5
Prueba Defensiva (%)	5,51%	26,13%	58,00%
Capital de Trabajo \$	20.707	31.364	54.936
Periodo de Cobranzas (días)	34	27	23
b) INDICE DE GESTION O ACTIVIDAD	2006	2007	2008
Rotación de Cartera (días)	34	27	33
Rotación anual (veces)	10,6	13,33	15,65
Rotación de Caja Bancos (días)	1,56	6,13	13,45
c) INDICE DE SOLVENCIA, ENDEUDAMIENTO O APALANCAMIENTO	2006	2007	2008
Estructura de Capital (%)	1,7	0,77	0,37
Endeudamiento (%)	85,91	77,68	68,92
Cobertura de Gastos Financieros (veces)	4,45	16,16	32,5
Cobertura de Gastos Fijos (veces)	1,23	1,33	1,47
d) INDICES DE RENTABILIDAD	2006	2007	2008
Rendimiento sobre el Patrimonio (%)	48,13	50,5	46,98
Rendimiento sobre la Inversión (%)	6,78	11,27	14,6
Utilidad en Ventas (%)	0,92	1,17	1,57

Figura 3.1

3.2 Cronograma de la implementación de la Estrategias

Una vez que se han identificado los recursos es necesario poner en marcha el plan estratégico, para lo cual se diseñó el cronograma de actividades que se muestra a continuación.



CAPITULO 4

EVALUACION Y CONTROL DEL PLAN ESTRATEGICO PLANTEADO

Objetivos del Capítulo

- ***Establecer el modelo de gestión que utilizará la empresa para la evaluación y control del Plan Estratégico.***
- ***Plantear y determinar las medidas de evaluación y control que la empresa deberá utilizar para el monitoreo del Plan Estratégico.***

4. EVALUACION Y CONTROL DEL PLAN ESTRATEGICO PARA MAESLAB CIA. LTDA.

4.1 Diseño del Modelo de Evaluación y Control.

El modelo planteado por las autoras para el control de gestión se desarrollará bajo un conjunto de procesos que parten de las principales áreas claves dentro del sistema organizacional con el fin de diseñar indicadores y estándares basados en los planes y programas estratégicos propuestos para la unidad de negocio desarrollada en el presente trabajo. Tales indicadores cuantitativos y cualitativos serán medidos por medio de índices confiables de desempeño, gestionados por cuadros de mando que garantizan un monitoreo efectivo para el cumplimiento de los objetivos del sistema de Control y Evaluación.

4.1.1 Premisas Básicas del Modelo

El modelo presentado se fundamenta bajos los parámetros de las siguientes sugerencias de actuación y conformación:

- Integralidad: los indicadores deberán fundamentarse en una visión sistémica de la organización y de su interacción con el entorno en el que se desarrolla.
- Excepción: Concentra la base para la toma de decisiones por medio del control de los procesos esenciales o claves que garanticen el éxito organizacional.
- Eficiencia: Garantiza el cumplimiento de los objetivos en el uso racional de los recursos.

- **Flexibilidad:** Se entiende como la consideración de los cambios que pudieran devenirse a raíz de las necesidades del entorno y de la organización.
- **Perfectibilidad:** El modelo en cuestión se alimenta de sus errores, experiencia, ideas, innovaciones y críticas realizadas por los actores involucrados en el proceso, con el objeto de perfeccionar y mejorar su eficacia dentro y fuera del ámbito organizacional. No es un modelo infalible, sino que puede ir perfeccionándose.

4.1.2 Componentes del modelo

El modelo de evaluación y control de gestión se estructura de acuerdo a los siguientes procesos o fases:

1. Planeación del sistema a controlar.
2. Definición de estrategias a controlar.
3. Diseño de instrumento de medición y control.
4. Técnicas de presentación de la información.
5. Implantación del sistema de control.

1. Planeación del Sistema a controlar

Todo sistema de control de gestión requiere de unos objetivos y estrategias acordes con las necesidades de la organización y de sus usuarios. Para ello, la organización debe contar con un sistema de planeación acorde a tales necesidades y a sus intereses, en tal sentido, la planeación estratégica constituye el punto de partida del sistema de medición organizacional ya que define claramente los objetivos, las estrategias y las actividades del área.

Se define como objetivos del Modelo de Evaluación y Control los siguientes:

- o Identificar los indicadores de gestión de cada estrategia en la realización de las actividades.
- o Diseñar el Modelo de Evaluación de la efectividad y Control del cumplimiento de las estrategias planteadas.
- o Utilizar la información de los indicadores diseñados para realizar las correcciones necesarias en las áreas o procesos que muestren falencias.

2. Definición de estrategias a medir

Luego de definir los objetivos del sistema, es necesario identificar las estrategias que serán el punto clave para la ejecución del control y evaluación del Plan Estratégico planteado.

3. Diseño de instrumentos de Evaluación y Control

Después de identificar las estrategias, es necesario establecer qué se pretende controlar y evaluar. El control de gestión y evaluación se orienta a conocer el nivel de cumplimiento de las metas propuestas para garantizar la efectividad de las estrategias definidas.

Luego de establecer los indicadores se deberá asignar para cada uno de ellos una meta de gestión que permita monitorear los avances del comportamiento de los resultados.

Es necesario establecer rangos para las metas, estos son definidos por las características históricas, reales y potenciales de cada indicador; esto suele hacerse en grupos de discusión por áreas bajo una visión integrada con los objetivos, metas y estrategias a aplicar. Generalmente pasan por las siguientes fases de realización:

- a. Identificar de acuerdo a la experiencia de la organización y sus miembros, el comportamiento pasado, presente y futuro de los indicadores en forma de media o tendencia esperada. Debe hacerse con personas conocedoras del área y de las necesidades del sistema a controlar.
- b. Los estándares o rangos a veces están implícitos en las mentes de los sujetos que realizan actividades rutinarias dentro de los procedimientos del proceso.
- c. También deben aplicarse procedimientos más sistemáticos y científicos, como construcción de escenarios, gráficas de tendencia e inferencia estadística, prospectiva, etc.
- d. El diagnóstico del sistema a controlar es una fuente valiosa para el diseño de estándares y rangos ya que reflejan valores bajos o altos que son la fuente de inicio o comparación de lo que se desea lograr, tanto en la reducción como en el aumento de ciertos indicadores de gestión.

Las autoras del presente trabajo, conjuntamente con los directivos de la empresa, diseñaron la matriz de indicadores de gestión que se propone como herramienta de medición y control, en la que se establece frecuencia, metas, responsables, indicadores, relación de medida, y la presentación de resultados. Ver Anexo 20.

4. Técnicas de presentación de la información

Luego de tener definido el comportamiento de cada variable, es necesario graficar los resultados a fin de visualizar mejor el comportamiento de los indicadores de gestión. Entre los métodos más usados se encuentran las gráficas, las tablas, los gráficos de seguimiento y los gráficos de control.

5. Implementación del Sistema de Control

Posterior al diseño de las fases anteriores es preciso determinar cómo se implantará, qué recursos se necesitarán y qué cambios culturales condicionarán la

aplicación del sistema de control de gestión.

El diseño de sistemas de control no es un simple ejercicio técnico, sino que requiere de un apoyo político, financiero y organizativo para que sea implantado con éxito en la empresa.

Con el modelo de control planteado, las autoras pretenden guiar a la administración de la empresa en el establecimiento de sus medidas de control e indicadores de gestión, que permita tomar las decisiones correctivas en el control preventivo, activo y reactivo.

Con todo lo expuesto, las autoras ponen a consideración el presente sistema de evaluación y control en el que los empleados de la empresa conjuntamente con sus directivos deben ir perfeccionando a fin de que sirva como una herramienta práctica de control para el cumplimiento del plan estratégico planteado, y además control de la gestión que realiza la empresa en relación con la calidad del servicio ofrecido a sus clientes. Se aportó con algunas ideas de los indicadores de gestión que pueden utilizarse, Anexo 20.

CONCLUSIONES

A continuación se presentan algunas ideas concluyentes sobre el aporte que representó la realización del presente trabajo de tesis para la empresa en donde se desarrolló.

- La estrategia de segmentación que la empresa determinó como su estrategia competitiva, y las estrategias de mercadeo que se desarrollaron para el producto diseñado, deben ser revisadas constantemente, ya que los aspectos externos cambian constantemente, y los internos pasan por procesos de transformación, lo que hace que las empresas se encuentren en diferentes escenarios de un momento a otro. Por otro lado, las empresas competidoras siempre están observando a sus rivales, e imitan o copian lo que hacen, por lo que en un momento una estrategia puesta en marcha como valor agregado o aspecto diferenciador de cierto producto o servicio, puede llegar a convertirse en un aspecto estándar de la industria o el sector.
- Es importante que las empresas de servicio como Maeslab, procuren hacer más tangible su producto, de forma que sus clientes puedan percibir la calidad del servicio que ellos están comprando o contratando, para lo cual, es necesario innovar en su forma de presentación y promoción.
- El descubrimiento de un nicho de Mercado y la identificación de sus necesidades pueden abrir nuevas y significativas oportunidades para ampliar la cartera de clientes y servicios de una empresa, permitiendo de ésta forma que la empresa obtenga una rentabilidad mas alta que en otros mercados en donde la oferta ha saturado el Mercado ofreciendo bajos precios y una diversa gama de servicios.

- Para Maeslab así como para todas las empresas pequeñas y jóvenes, se considera que la determinación de estrategias competitivas deben basarse principalmente en la segmentación, ya que por su flexibilidad y agilidad pueden adaptarse bien a las necesidades de un nicho de Mercado, en donde además logran ser más competitivas y más rentables.

BIBLIOGRAFIA

- o Dessler, Gary. Administración de Personal. México, Pearson Educación. Octava Edición, 2001.
- o Porter, Michael. Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores Industriales y de las competencias. Edición revisada, 2004.
- o Fernández, Eugenio. Los Costos laborales y de Seguridad Social en el Ecuador. Primera edición, 2004.
- o Kotler, Phillip. Dirección de Marketing. México. Pearson Educación. Décima Edición. 2001.
- o American Marketing Association, Marketing Definitions: A Glossary Of Marketing Terms, Edición 1994.
- o Greenhalgh, C. Research For New Product Development. Edición 1971.
- o Malhotra, Narres K. Investigación de mercados. México. Pearson Educación. Segunda Edición, 1997.
- o Ghemawat, Pankaj. La Estrategia en el Panorama del Negocio. México. Pearson Educación. Primera Edición. 2000.
- o Elorduy, Juan Ignacio. Estrategia de Empresa y Recursos Humanos. México. McGraw Hill. Primera Edición. 1993.
- o Varela, Rodrigo. Innovación Empresarial. Colombia. Pearson Educación. Segunda Edición. 2001.

- o www.gestiopoli.com
- o Levitt, T. *The Marketing Mode*. McGraw-Hill, Edición 1969.

ANEXOS

REPÚBLICA DEL ECUADOR
 MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA
 DIRECCIÓN PROVINCIAL DE EDUCACIÓN DEL AZUAY
 ESTADÍSTICA Y CENSO
 SISTEMA NACIONAL DE ESTADÍSTICAS EDUCATIVAS DEL ECUADOR - SINÉE

LISTADO I

LISTADO GENERAL DE PLANTELES

Inicio de Año

Provincia: AZUAY

Nivel: Medio
 Jornada: Todas

Regimen: Todos
 Tipo: Todos

Sostenimiento: Part. Religioso
 Sexo: Todos

CODIGO	NOMBRE DEL PLANTEL	UBICACION DEL PLANTEL	TELEF	NIVEL	REGI	SOST	ZONA	JORN	TIPO	SEXO	CLAS	No. DOS	No. PA-RAL
--------	--------------------	-----------------------	-------	-------	------	------	------	------	------	------	------	---------	------------

PROVINCIA : AZUAY

CANTON : CUENCA

PARROQUIA : EL SAGRARIO

18219	CORAZON DE MARIA	HONORATO VAZQUEZ 3-35	823591	Medi	Sier	ParR	Urba	Matu	Hisp	Muje	Comú	9	0
18223	ROSA DE JESUS CORDERO	SUCKE 6-23	842322	Medi	Sier	ParR	Urba	Matu	Hisp	Muje	Comú	9	0
18226	MARIA AUXILIADORA	BOLIVAR 4-03	842972	Medi	Sier	ParR	Urba	Matu	Hisp	Muje	Comú	9	0
19739	JULIO MATOVELLE	LARGA 7-44	831154	Medi	Sier	ParR	Urba	Dobl	Hisp	Mixt	Comú	6	0
19749	PIO XII	TOMAS ORDOÑEZ 11-65	828032	Medi	Sier	ParR	Urba	Matu	Hisp	Homb	Comú	6	0

Total Provincia : 5 Plantales

PROVINCIA : AZUAY

CANTON : CUENCA

PARROQUIA : GIL RAMIREZ DAVALOS

18229	SANTA MARIANA DE JESUS	BENIGNO MALO 11-83	827815	Medi	Sier	ParR	Urba	Matu	Hisp	Muje	Comú	7	0
18231	SAN LUIS BELTRAN	MARISCAL LAMAR 10-57	825418	Medi	Sier	ParR	Urba	Matu	Hisp	Homb	Comú	6	0
19742	MIGUEL CORDERO CRESPO	BOLIVAR 9-49	842606	Medi	Sier	ParR	Urba	Matu	Hisp	Homb	Comú	7	0
19745	ELENA MOSCOSO TANARIZ	BOLIVAR -9-49	826563	Medi	Sier	ParR	Urba	Vesp	Hisp	Muje	Comú	6	0

Total Provincia : 4 Plantales

PROVINCIA : AZUAY

CANTON : CUENCA

PARROQUIA : HUAYNACAPAC

19747	HERMANO MIGUEL	AV. SOLANO 2-277	810349	Medi	Sier	ParR	Urba	Matu	Hisp	Homb	Comú	5	0
-------	----------------	------------------	--------	------	------	------	------	------	------	------	------	---	---

Total Provincia : 1 Plantales

PROVINCIA : AZUAY

CANTON : CUENCA

PARROQUIA : SAN SEBASTIAN

18235	SAGRADOS CORAZONES	AV. 3 DE NOVIEMBRE S/N	822087	Medi	Sier	ParR	Urba	Matu	Hisp	Muje	Comú	9	0
60518	LICHO CRISTIANO DE CUENCA	ANGEL FIGUEROA Y AV LAS AMERICAS	848740	Medi	Sier	ParR	Urba	Matu	Hisp	Mixt	Comú	5	0

Total Provincia : 2 Plantales

ANEXO 1
LISTADO DE PLANTELES. PAG. 2

Rival: Medio	Regimen: Todos	Sostenimiento: Part. Religioso	Zona:
Jornada: Todos	Tipo: Todos	Sexo: Todos	Clase:

CODIGO	NOMBRE DEL PLANTEL	UBICACION DEL PLANTEL	TELE	NIVE	REGI	SOST	ZONA	JORN	TIPO	SEUS	CLAS	No. GRA DOS	No. PA- RAL	No. ALUM- NOS	No. PRO- FESO	No. PERS- ADME
Total Provincia : 3 Plantales																
PROVINCIA : AZUAY		CANTON : CUENCA	PARROQUIA : BAÑOS													
18246	RAFAEL BORDA	VIA A BAÑOS	893481	Medi	Sier	ParR	Rura	Matu	Hisp	Homb	Comi	6	0	1104	67	11
Total Provincia : 1 Plantales																
PROVINCIA : AZUAY		CANTON : GUALACCO	PARROQUIA : GUALACCO													
18301	SANTO DOMINGO DE GUZMAN	GUALACCO	255109	Medi	Sier	ParR	Urba	Matu	Hisp	Muje	Comi	9	0	436	33	4
Total Provincia : 1 Plantales																
PROVINCIA : AZUAY		CANTON : SIGSIG	PARROQUIA : SIGSIG													
19761	MARIA MAGZARELLO	SIGSIG	265012	Medi	Sier	ParR	Urba	Vesp	Hisp	Muje	Comi	6	0	148	14	3
Total Provincia : 1 Plantales																
TOTAL GENERAL : 18 Plantales																

REPÚBLICA DEL ECUADOR
 MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA
 DIRECCIÓN PROVINCIAL DE EDUCACIÓN DEL AZUAY
 ESTADÍSTICA Y CENSO
 SISTEMA NACIONAL DE ESTADÍSTICAS EDUCATIVAS DEL ECUADOR - SINEC

LISTADO DE PLAN

LISTADO GENERAL DE PLANTELES
 Inicio de Año
 Provincia: AZUAY

Nivel: Medio
 Jornada: Todas
 Régimen: Todos
 Tipo: Todos
 Sostentamiento: Part. Laico
 Sexo: Todos

CODIGO	NOMBRE DEL PLANTEL	UBICACION DEL PLANTEL	TELEF	NIVE	RESI	SOST	ZONA	JOEN	TIPO	SEXO	CLAS	No. DOS	No. PA- RAL	No. ALUM- NOS	No. PRO- FES
PROVINCIA : AZUAY CANTON : CUENCA PARROQUIA : BELLAVISTA															
60335	I. T. S. EUROPA	JUAN MONTALVO 12-48	847558	Medi	Sier	Parl	Urba	Dobl	Hisp	Mixt	ITSu	1	0	7	1
60465	REPÚBLICA DE COREA	AV. LAS AMÉRICAS	836985	Medi	Sier	Parl	Urba	Vesp	Hisp	Mixt	Comi	8	0	0	1
Total Provincia : 2 Plantales															
PROVINCIA : AZUAY CANTON : CUENCA PARROQUIA : GIL RAMÍREZ DAVALOS															
19771	CENSTUDIOS	BENIGNO MALO 12-49	842172	Medi	Sier	Parl	Urba	Matu	Hisp	Mixt	ITSu	6	0	196	21
Total Provincia : 1 Plantales															
PROVINCIA : AZUAY CANTON : CUENCA PARROQUIA : MACHANGARA															
60104	MILITAR ABDON CALDERON	PANAMERICANA NORTE	890176	Medi	Sier	Parl	Urba	Matu	Hisp	Mixt	Comi	0	0	0	4
60516	JUAN BAPTISTA STEINLE	CURIELCHE Y SAN PABLO DEL LAGO QUINTA CHI	858538	Medi	Sier	Parl	Urba	Matu	Hisp	Mixt	Comi	3	0	45	1
Total Provincia : 2 Plantales															
PROVINCIA : AZUAY CANTON : CUENCA PARROQUIA : MONAY															
60311	LATINOAMERICANO	GUADALAJARA S/N.	867484	Medi	Sier	Parl	Urba	Matu	Hisp	Mixt	Comi	9	0	376	31
Total Provincia : 1 Plantales															
PROVINCIA : AZUAY CANTON : CUENCA PARROQUIA : SAN BLAS															
60215	SUDAMERICANO	BOLIVAR 2-26	843619	Medi	Sier	Parl	Urba	Dobl	Hisp	Mixt	Comi	6	0	882	45
Total Provincia : 1 Plantales															
PROVINCIA : AZUAY CANTON : CUENCA PARROQUIA : SAN SEBASTIAN															
60103	SANTANA	VIA A RACAR	857451	Medi	Sier	Parl	Rura	Matu	Hisp	Mixt	Comi	6	0	161	31
60349	EL AMERICANO	AV. A. J. ANDRADE	857189	Medi	Sier	Parl	Urba	Matu	Hisp	Mixt	Comi	8	0	209	23
60554	LAS PENCAS	LAS PENCAS Y PALTAN ESQ.	827080	Medi	Sier	Parl	Urba	Matu	Hisp	Mixt	Comi	0	0	0	0

REPUBLICA DEL ECUADOR
 MINISTERIO DE EDUCACION Y CULTURA
 DIRECCION PROVINCIAL DE EDUCACION DEL AZUAY
 ESTADISTICA Y CENSO
 SISTEMA NACIONAL DE ESTADISTICAS EDUCATIVAS DEL ECUADOR - SINEC

LISTADO DE PLAN

LISTADO GENERAL DE PLANTELES

Inicio de Año
 Provincia: AZUAY

Nivel: Medio
 Jornada: Todas

Regimen: Todos
 Tipo: Todos

Sostentamiento: Part. Laico
 Sexo: Todos

CODIGO	NOMBRE DEL PLANTEL	UBICACION DEL PLANTEL	TELEF	NIVEL	REGI	SOST	ZONA	JOEN	TIPO	SEXO	CLAS	No. DOS	No. GRA PA	No. ALUM- NOS	No. PRO FES
--------	--------------------	-----------------------	-------	-------	------	------	------	------	------	------	------	---------	------------	---------------	-------------

Total Provincia : 3 Planteles

PROVINCIA : AZUAY CANTON : CUENCA PARROQUIA : SUORE

18236	FRAY VICENTE SOLANO	AV.12 DE ABRIL S/N.	831688	Medi	Sier	ParL	Urba	Matu	Hisp	Mixt	Expe	0	0	0	3
-------	---------------------	---------------------	--------	------	------	------	------	------	------	------	------	---	---	---	---

Total Provincia : 1 Planteles

PROVINCIA : AZUAY CANTON : CUENCA PARROQUIA : YANUNCAY

60237	ESPIRITU DE SABIDURIA	LUIS MOSCOSO 1-84	815004	Medi	Sier	ParL	Urba	Matu	Hisp	Mixt	Comi	0	0	0	2
60242	LOS ANDES	FRANCISCO ORELLANA S/N.	880134	Medi	Sier	ParL	Urba	Matu	Hisp	Mixt	Comi	6	0	223	2
60348	POYVENIR	ALFONSO JARAMILLO S/N.	953751	Medi	Sier	ParL	Urba	Matu	Hisp	Mixt	Comi	0	0	0	1
60555	PRINCIPE DE PAZ	CARLOS V Y AV. 1 DE MAYO	882588	Medi	Sier	ParL	Urba	Matu	Hisp	Mixt	Comi	0	0	0	
60556	VICTORIA	BARTOLOME RUIZ Y CONQUISTADORES	810365	Medi	Sier	ParL	Urba	Matu	Hisp	Mixt	Comi	0	0	0	

Total Provincia : 5 Planteles

PROVINCIA : AZUAY CANTON : CUENCA PARROQUIA : HERMANO MIGUEL

26768	CARLOS CRESPI	VIA A MIRAFLORES	340471	Medi	Sier	ParL	Urba	Noct	Hisp	Homb	Comi	6	0	148	2
-------	---------------	------------------	--------	------	------	------	------	------	------	------	------	---	---	-----	---

Total Provincia : 1 Planteles

PROVINCIA : AZUAY CANTON : CUENCA PARROQUIA : BAROS

60143	JUAN PLAGHT	MISICATA	893693	Medi	Sier	ParL	Eura	Matu	Hisp	Mixt	Comi	9	0	109	2
60287	CEDEI	HUTCHIL	893145	Medi	Sier	ParL	Eura	Matu	Hisp	Mixt	Comi	6	0	245	3
60310	ANDRES BELLO	VIA A MISICATA	883271	Medi	Sier	ParL	Eura	Matu	Hisp	Mixt	Comi	0	0	0	1
60355	LOS FRESNOS	MISICATA	853363	Medi	Sier	ParL	Eura	Matu	Hisp	Mixt	Comi	6	0	114	1
60433	LA CASTELLANA	MISICATA	892292	Medi	Sier	ParL	Eura	Matu	Hisp	Mixt	Comi	0	0	0	

REPUBLICA DEL ECUADOR
 MINISTERIO DE EDUCACION Y CULTURA
 DIRECCION PROVINCIAL DE EDUCACION DEL AZUAY
 ESTADISTICA Y CENSO
 SISTEMA NACIONAL DE ESTADISTICAS EDUCATIVAS DEL ECUADOR - SINEC

LIST.

LISTADO GENERAL DE PLANTELES
 Inicio de Año
 Provincia: AZUAY - Cantón: CUENCA

Nivel: Medio
 Jornada: Todas

Regimen: Todos
 Tipo: Todos

Sostenimiento: Fiscomisional
 Sexo: Todos

CODIGO	NOMBRE DEL PLANTEL	UBICACION DEL PLANTEL	TELEF	NIVE	REGI	SOST	ZONA	JORN	TIPO	SEXO	CLAS	No. GRA DOS
--------	--------------------	-----------------------	-------	------	------	------	------	------	------	------	------	----------------

PROVINCIA : AZUAY CANTON : CUENCA PARROQUIA : HUAYNACAPAC

19767	ASUNCION	AV. 24 DE MAYO 7-77	816998	Medi	Sier	FisM	Urba	Matu	Hisp	Mixt	Comú	6
-------	----------	---------------------	--------	------	------	------	------	------	------	------	------	---

Total Provincia : 1 Planteles

PROVINCIA : AZUAY CANTON : CUENCA PARROQUIA : YANUNCAY

19772	I.T.S. SALESIANO	AV. DON BOSCO 2-47	814274	Medi	Sier	FisM	Urba	Dobl	Hisp	Homb	ITSu	9
-------	------------------	--------------------	--------	------	------	------	------	------	------	------	------	---

Total Provincia : 1 Planteles

TOTAL GENERAL : 2 Planteles

CUADRO COMPARATIVO DE SERVICIOS Y COSTOS

ANEXO 2

Maeslab Manpower Sotem Adecco Austropersonal Notas

Servicios y beneficios a empleados

Seguro de vida	si	si	si	no	si	(las empresas tercerizadoras otorgan este seguro sin recargo al cliente ni al trabajador)
Seguro médico	si	no	no	si	no	con costo parcial o total a empleados o a cliente
Tarjeta Supermaxi	si	no	no	si	no	con costo parcial o total a empleados o a cliente
Fybeca	no	no	no	si	no	Tarjeta de crédito y descuento para compras mensuales.
Préstamos	no	si	si	si	no	Los préstamos están sujetos a tiempo de empleo, por un monto de un sueldo unificado.
Anticipos	si	si	si	si	si	se otorgan anticipos de 30 a 40% del sueldo nominal
Comisariato	no	si	si	si	si	este servicio es de diferentes comisariatos de la ciudad
Créditos bancarios	si	si	si	si	no	casi todas las empresas utilizan el servicio de crédito en cuenta bancaria por roles

Tarjeta débito bancario	no	no	no	si	no	en este caso únicamente Adecco entrega la tarjeta de debito bancario sin costo para el personal
Capacitación	si	si	no	no	no	convenios con diferentes entidades para descuentos en programas de capacitación
Afiliación a Cooperativas	si	no	no	no	si	Ofrecen servicios de afiliación a cooperativas de ahorro y crédito.
Óptica	si	si	si	si	si	Diferentes ópticas y beneficios (consultas gratis, compras a crédito, etc.)

Servicios y beneficios a clientes

Póliza de fidelidad	no	si	si	no	no	Quienes entregan esta póliza, ampara al cliente contra hurto, falsificación, estafa, falta de integridad, etc. De los empleados mercerizados
Sistema de consulta en sitio	no	no	si	si	no	Sotem tiene este servicio con costo de \$100
Selección de personal	si	si	si	si	si	sin costo al cliente si se contrata por medio de la tercerizadora
Financiación de nómina	si	si	si	no	si	difiere en días y montos, de acuerdo a número de empleados
Comisión por servicios	6 - 7%	7 - 8%	8%	8 -10%	8%	porcentajes negociables de acuerdo a varios parámetros

ANÁLISIS DE PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LOS COMPETIDORES DE LA LOCALIDAD

ANEXO 3

Servicios que ofrece	Generalidades	Personal	Organización	Atención	Espacio físico
ADECO					
Selección	empresa internacional, pero con poca imagen de posicionamiento	Poco personal de atención al cliente en la localidad	Alto índice de burocracia, centralismo en oficina central	Lenta respuesta y mala atención a cliente	Oficinas ordenadas, adecuado espacio físico y buen ambiente
Intermediación laboral	especialización en reclutamiento y selección en el área de transporte	Personal con poco poder de decisión, su oficina principal esta en Quito	Agilidad detenida por la burocracia y la centralización	Tiene una pagina Web de información general	Buena ubicación
Asesoría			Buena presentación de ofertas		Adecuado espacio de estacionamientos para clientes
MANPOWER					
Selección	empresa internacional	Personal adecuado, profesionales de experiencia	Buena presentación de ofertas (calidad en materiales e información)	Atención personalizada y oportuna.	Poca flexibilidad en las negociaciones
Intermediación laboral	Fuerte imagen en el mercado de Colocación de Personal, con una amplia base de información de aspirantes a cargos.	Capacitados y motivados	Respuesta rápida a petición de clientes	Rápida respuesta a los requerimientos de clientes	Difícil acceso de estacionamientos para vehículos de clientes
Desarrollo organizacional	Imagen de marca bien posicionada en el medio			Tiene una pagina Web de información general	

Servicios que ofrece	Generalidades	Personal	Organización	Atención	Espacio físico
SOTEM					
Selección	Amplia trayectoria en el mercado	Personal con poca experiencia	Procesos descentralizados	Amable pero con poca capacidad de respuesta	Oficinas espaciosas
Intermediación laboral	Empresa de nivel nacional	Abundante personal en el área operativa	Presentación de ofertas poco agradable	No tiene una pagina Web	Falta de adecuación en disposición y utilización del espacio físico
Asesoría	Imagen posicionada en el mercado				Difícil estacionamiento de vehículos
TEMPOREX					
Intermediación laboral	Empresa de trayectoria corta en el mercado	Idóneo, altamente capacitado	Bien organizados	Muy buena, personal atento y amable	Oficinas muy bien ubicadas
Capacitación	Empresa de nivel nacional		Procesos centralizados en oficina matriz	No tiene pagina Web	Espacio adecuado y ordenado
	Especialización en organización de seminarios y cursos				
AUSTROPERSONAL					
Intermediación laboral	Empresa de trayectoria corta en el mercado	Personal con poco conocimiento	Presentación de ofertas poco agradable	Personal atento pero con incertidumbre en la atención	Oficinas con ubicación regular
	Empresa local		Poca información		No existe un lugar para el estacionamiento

Servicios que ofrece	Generalidades	Personal	Organización	Atención	Espacio físico
CENSERVI					
Selección	Empresa de amplia trayectoria en el mercado	La dirige uno de los mas famosos abogados laboralista de la ciudad	Atención ágil	Personal atento	La ubicación de sus oficinas no son muy adecuadas
Intermediación laboral	Empresa local, con oficinas en algunas ciudades del país	Gran cantidad de personal	Buena presentación de ofertas	Poca agilidad de respuesta	Inexistente acceso a estacionamiento vehicular
Asesoría laboral	Especializada en asesoría laboral desde el aspecto legal	Profesionales de amplia experiencia	Proporciona gran cantidad de información		Poco acogedora
	Imagen fuertemente posicionada				Grande y desordenada

Encuesta de Investigación de mercado

ANEXO 4

Público: Instituciones Educativas Particulares de Nivel Medio de la localidad

Objetivo:

Identificar las necesidades de instituciones educativas con respecto a los servicios de Administración de Recursos Humanos.

1 Ubique por favor dentro de los siguientes rangos el número de empleados que tiene su institución:

de 1 a 30 ☐ de 31 a 50 ☐ de 51 a 100 ☐ de 101 a 150 ☐ as de 151 ☐

2 Cuales y en que medida los siguientes aspectos se han identificado como problema en su institucion?

	Muy complejo	Complejo	Poco complejo	Nada complejo
Reclutamiento y Selección de personal				
Contratación de personal				
Rotación de personal				
Motivación y compromiso				
Capacitación				
Conocimiento y actualización de leyes laborales				
Elaboración de nóminas				
Sistemas de información adecuados - tecnología				
Administración de beneficios sociales (comisariato, seguros, etc)				
Sindicatos de trabajadores				

3 Su institucion utiliza servicios de intermediación laboral o tercerización

SI ☐ NO ☐

4 Por favor indique qué porcentaje de su fuerza laboral está tercerizada:

0-10 % ☐ de 11-25 % ☐ de 26-50 % ☐ 51 % o más ☐

5 Indique si frecuentemente, alguna vez, o nunca ha contratado los siguientes servicios de Recursos Humanos

	frecuente mente	Alguna vez	Nunca
Tercerización de personal			
Capacitación			
Reclutamiento y Selección de personal			
Administración de nóminas			
Asesoría y consultoria laboral-legal			

6 Indique qué empresas han sido sus proveedores de los servicios mencionados en la pregunta anterior

7 Por favor indique el nivel de satisfacción del servicio ofrecido

Muy satisfactorio ☐ algo satisfactorio ☐ nada satisfactorio ☐

8 Por favor indique si está totalmente de acuerdo, parcialmente de acuerdo, parcialmente en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones:

	tot. de acuerdo	parc. de acuerdo	parc. en desacuerdo	tot. en desacuerdo
La tercerización de personal:				
Ayuda a la productividad del personal				
Permite reducir costos				
Evita problemas en la gestión de personal				
Permite concentrarme en mi negocio				
Permite la optimización de los recursos				
Otros...				

9 Si ha contratado los servicios de tercerización de personal, podría por favor indicar cuál de los siguientes rangos refleja mejor el valor pagado por este servicio:

sobre el total de la nómina
entre 3 y 5 % ☐
entre 6 y 8 % ☐
más de 8 % ☐
otro:

10 Evalúe los siguientes aspectos por la importancia que tienen para usted (siendo 4 muy importante y 1 nada importante)

NO.	TOPICO	IMPORTANCIA			
		4	3	2	1
1	Puntualidad, claridad y exactitud en el pago de nóminas				
2	Solución de problemas				
3	Experiencia de la empresa tercerizadora				
4	Profesionalismo del personal de gestión				
5	Interés e involucramiento de la empresa en sus planes de RRHH				
6	Costo de los servicios				
7	Beneficios sociales al personal tercerizado				
8	Atención a los requerimientos del personal				
9	Cumplimiento de normas y leyes laborales				

11 Evalúe en los siguientes aspectos el desempeño de quién le brinda los servicios (siendo 4 muy bueno y 1 malo)

NO.	TOPICO	DESEMPEÑO			
		4	3	2	1
1	Puntualidad, claridad y exactitud en el pago de nóminas				
2	Solución de problemas				
3	Experiencia de la empresa de tercerización				
4	Profesionalismo del personal de gestión				
5	Interés e involucramiento de la empresa en sus planes de RRHH				
6	Costo de los servicios				
7	Beneficios sociales al personal tercerizado				
8	Atención a los requerimientos del personal				
9	Cumplimiento de normas y leyes laborales				

12 Por favor indique cuál de las siguientes opciones refleja mejor el nivel de interés que tendría su institución en contratar cada uno de los siguientes servicios:

	mucho interés	algo de interés	ningún interés
Tercerización de personal			
Capacitación			
Reclutamiento y Selección de personal			
Administración de nóminas			
Asesoría y consultoría laboral-legal			

13 Su institución cuenta con un plan de capacitación anual SI ☐ NO ☐

14 Le interesaría contar con asesoría profesional para la planeación y ejecución de su plan de capacitación SI ☐ NO ☐

15 Por favor indique qué valores o atributos debería tener una empresa tercerizadora para que usted decida contratar sus servicios?

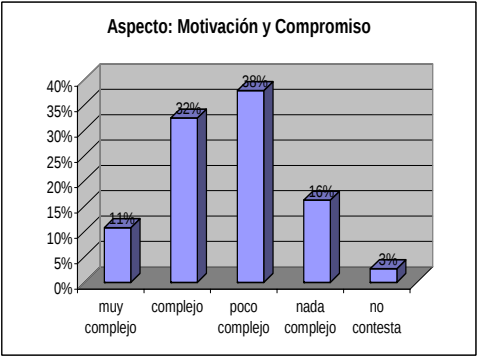
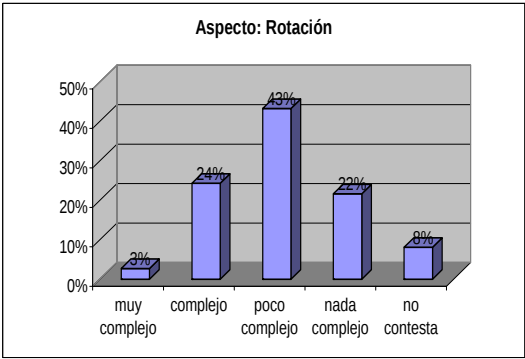
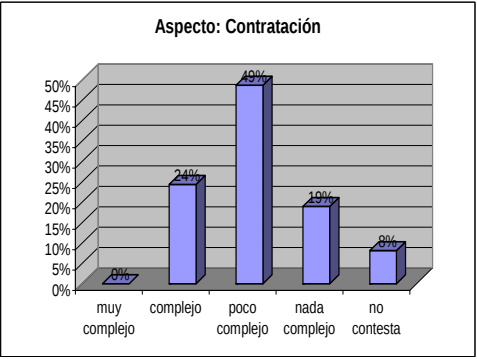
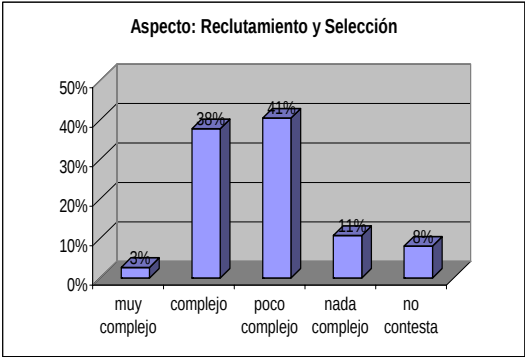
Fecha: _____ Institución encuestada: _____

Persona encuestada: _____ Cargo que desempeña: _____

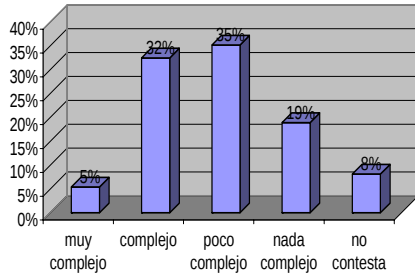
Pregunta 2: En que medida los siguientes aspectos se han identificado como problema

ANEXO 5

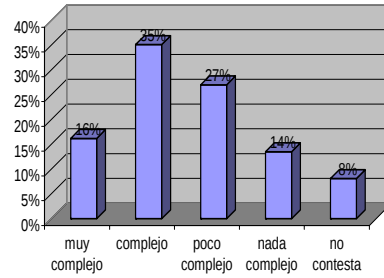
	muy complej o	complejo	poco complejo	nada complejo	no contesta
Reclutamiento y selección	3%	38%	41%	11%	8%
contratación	0%	24%	49%	19%	8%
rotación	3%	24%	43%	22%	8%
motivación y compromiso	11%	32%	38%	16%	3%
capacitación	5%	32%	35%	19%	8%
leyes laborales	16%	35%	27%	14%	8%
nóminas	0%	14%	43%	35%	8%
sistemas de Inform.	3%	11%	49%	22%	16%
beneficios soc.	8%	8%	46%	19%	19%
sindicatos	3%	3%	11%	59%	24%
	51%	222%	381%	235%	



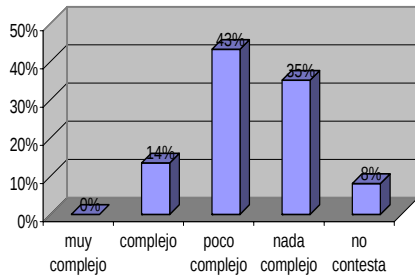
Aspecto: Capacitación



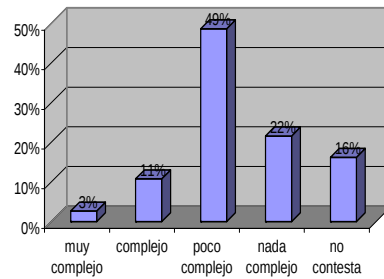
Aspecto: Conocimiento de leyes laborales



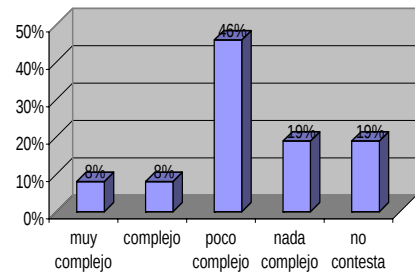
Aspecto: Elaboración de nóminas



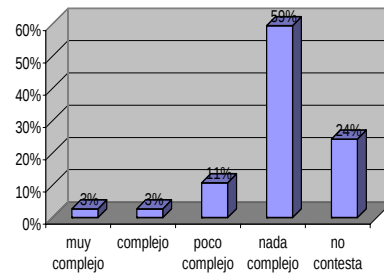
Aspecto: Sistemas de Información



Aspecto: Beneficios sociales



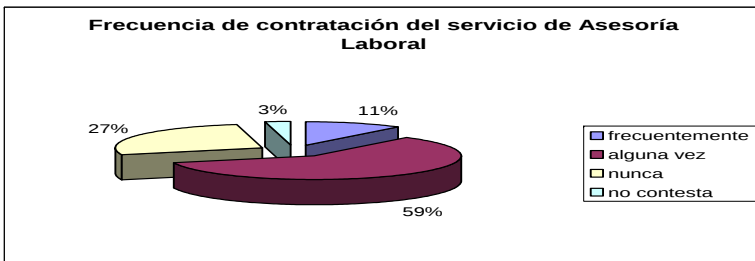
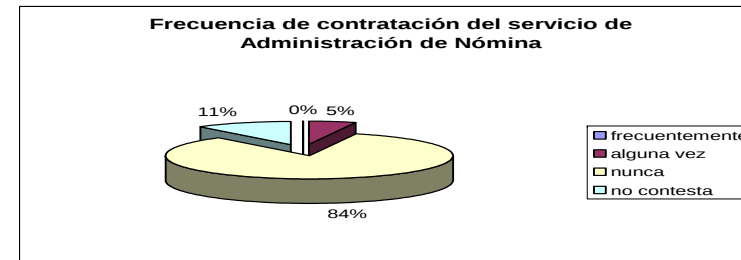
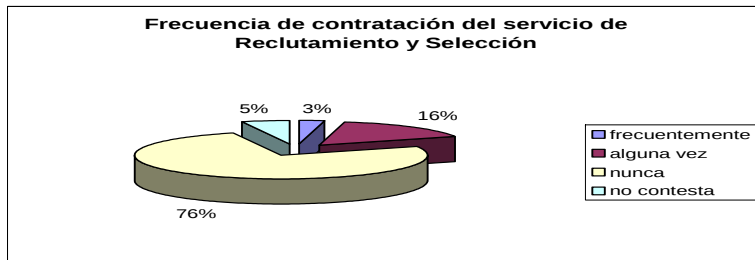
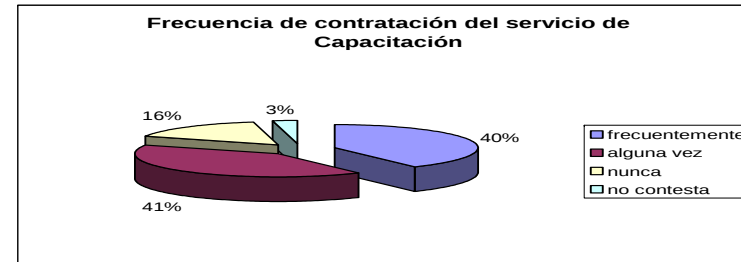
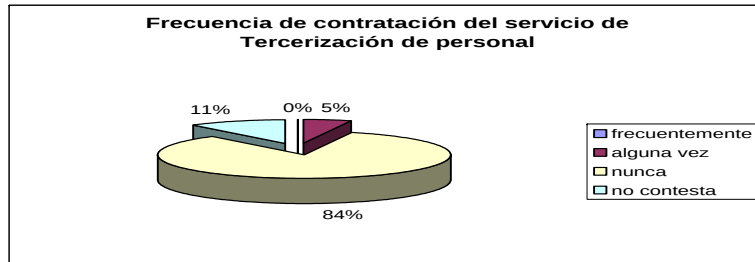
Aspecto: Sindicatos



Pregunta 5: Indique con que frecuencia ha contratado los siguientes servicios de Recursos Humanos

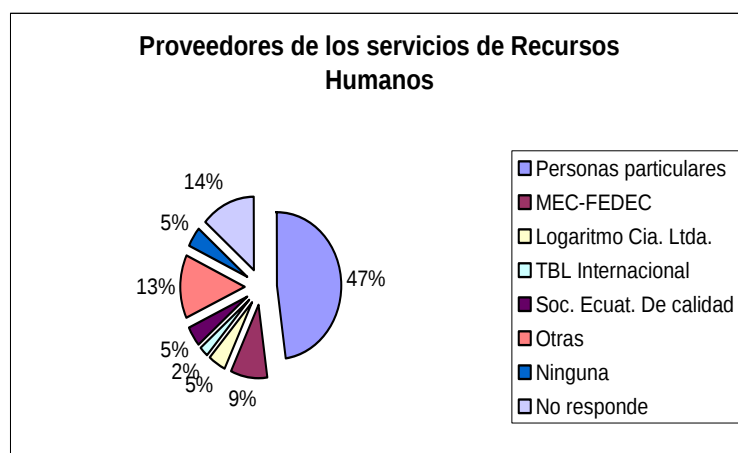
ANEXO 6

	frecuentemente	alguna vez	nunca	no contesta
tercerización de personal	0	2	31	4
capacitación	15	15	6	1
reclutamiento y selección	1	6	28	2
Adm. de nómina	0	2	31	4
asesoría laboral	4	22	10	1
	20	47	106	12



Pregunta 6: Quienes han sido sus proveedores de servicios

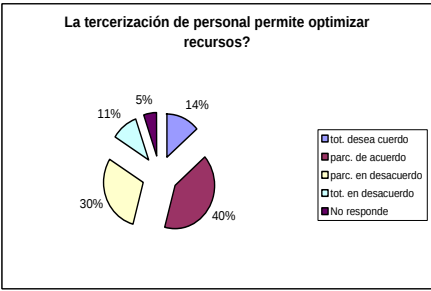
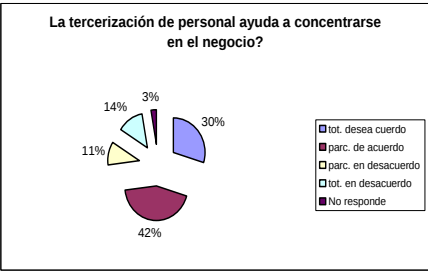
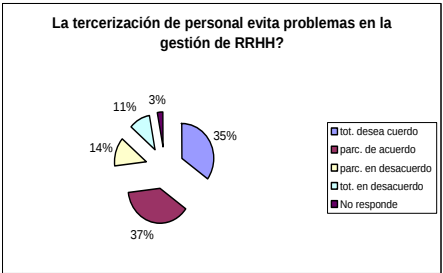
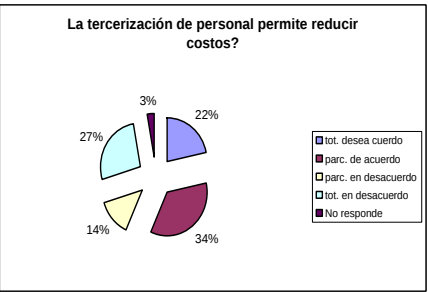
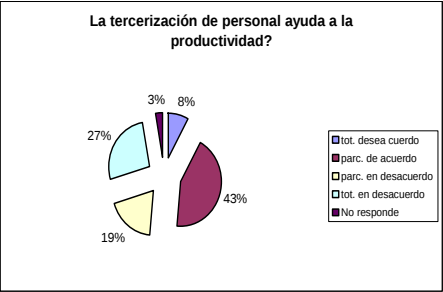
	Personas particulare	MEC- FEDEC	Logaritmo Cia. Ltda.	TBL Internaciona	Soc. Ecuat. De calidad	Otras	Ninguna	No responde
TOTALES	21	4	2	1	2	6	2	6



Pregunta 8: Puntos de vista sobre la tercerización de personal

ANEXO 8

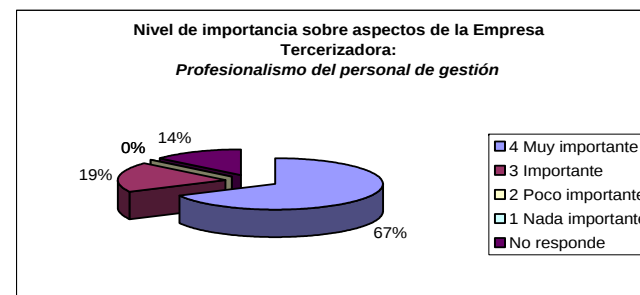
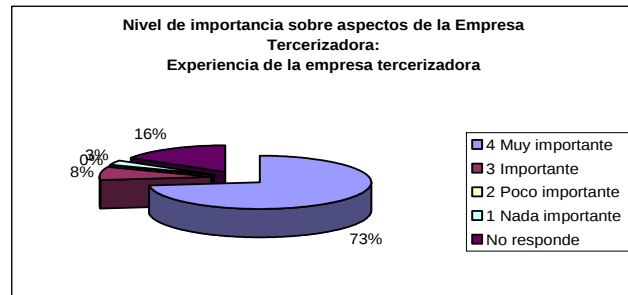
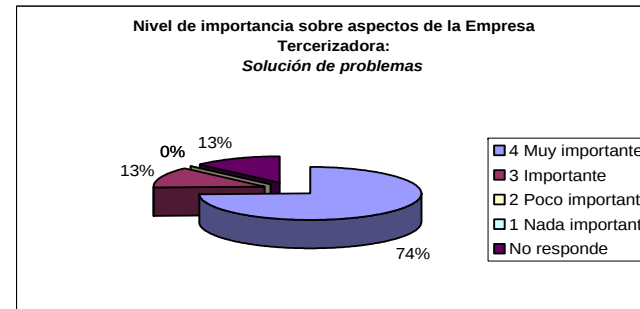
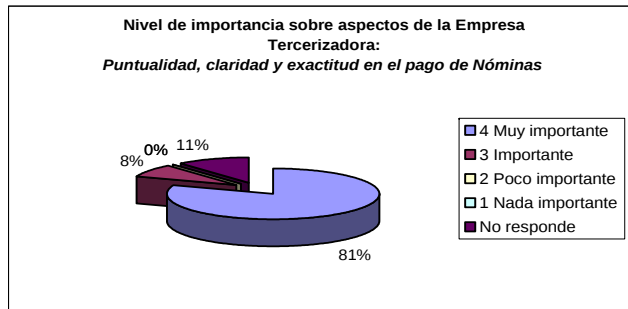
	tot. desea cuerdo	parc. de acuerdo	parc. en desacuerdo	tot. en desacuerdo	No responde
ayuda a la productividad	3	16	7	10	1
permite reducir costos	8	13	5	10	1
evita problemas gestión perso	13	14	5	4	1
concentración en negocio	11	16	4	5	1
optimización de recursos	5	15	11	4	2

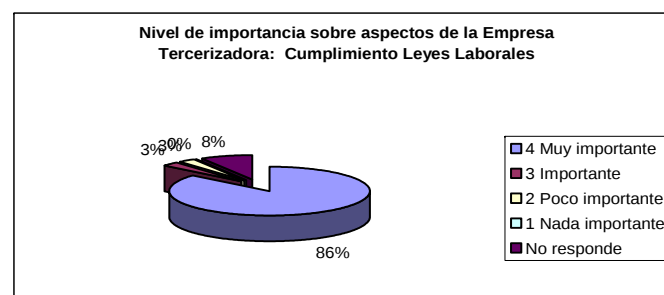
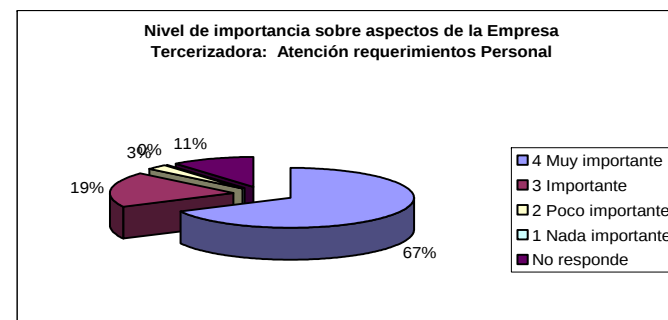
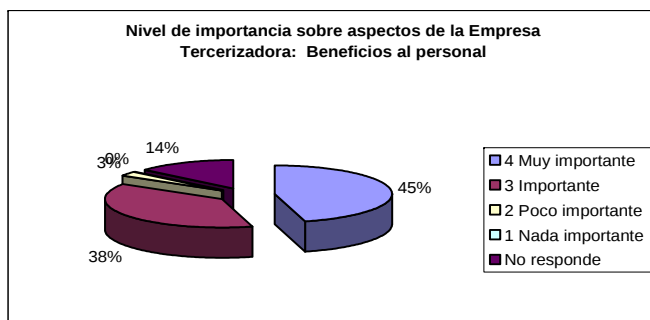
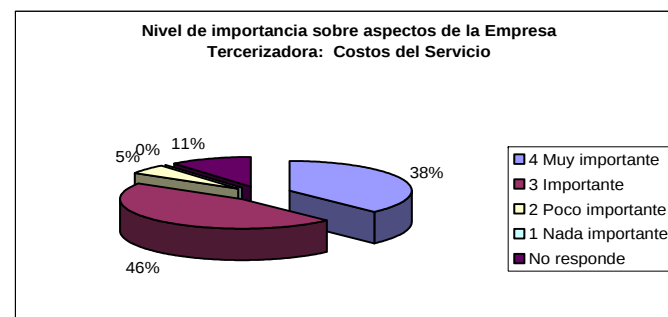
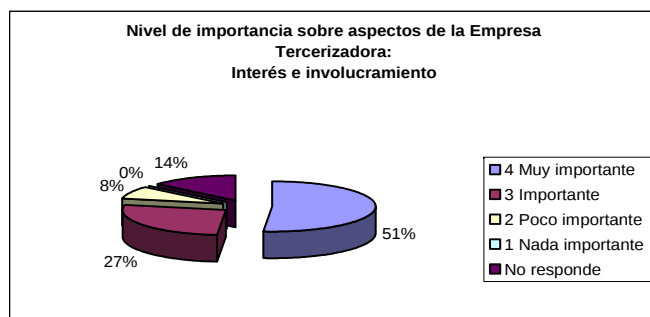


Pregunta 10: Niveles de importancia de los siguientes aspectos:
(4 muy importante, 1 nada importante)

ANEXO 9

	4 Muy importante	3 Importante	2 Poco importante	1 Nada importante	No responde
Puntualidad, claridad y exactitud en el pago de nóminas	29	3			4
Solución de problemas	29	5			5
Experiencia de la empresa tercerizadora	27	3		1	6
Profesionalismo del personal de gestión	25	7			5
Interés e involucramiento de la empresa en sus planes de	19	10	3		5
Costo de los servicios	14	17	2		4
Beneficios sociales al personal tercerizado	17	14	1		5
Atención a los requerimientos del personal	25	7	1		4
Cumplimiento de normas y leyes laborales	31	1	1		3
TOTALES					



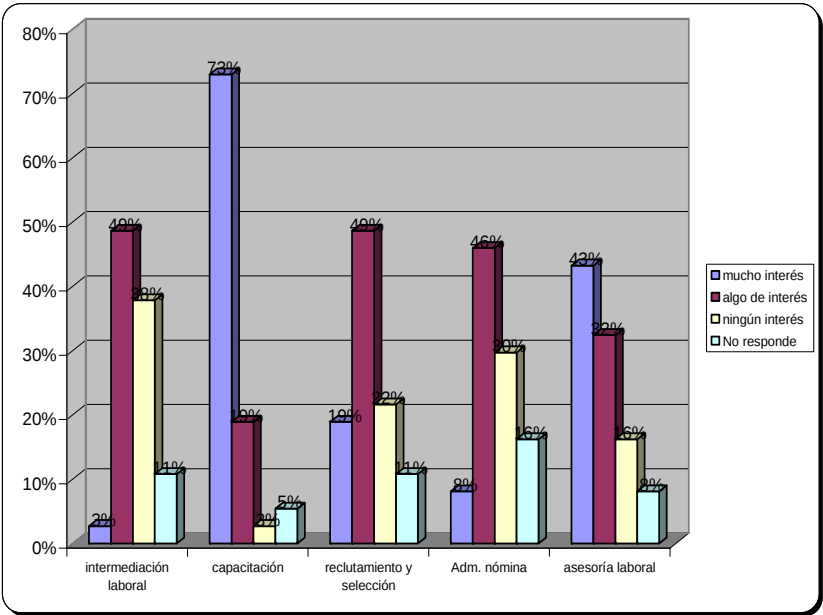


Pregunta 12: Nivel de interés en contratar servicios

ANEXO 10

	mucho interés	algo de interés	ningún interés	No responde	
tercerización de personal	1	18	14	4	37
capacitación	27	7	1	2	37
reclutamiento y selección	7	18	8	4	37
nómina	3	17	11	6	37
asesoría laboral	16	12	6	3	37
	54	72	40	19	

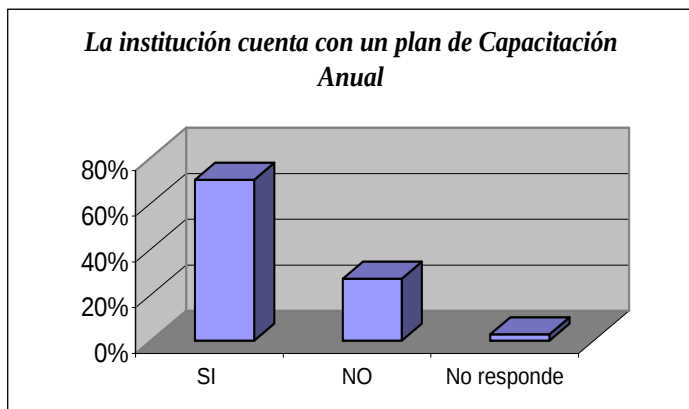
	mucho interés	algo de interés	ningún interés	No responde	
intermediación laboral	3%	49%	38%	11%	100%
capacitación	73%	19%	3%	5%	100%
reclutamiento y selección	19%	49%	22%	11%	100%
Adm. nómina	8%	46%	30%	16%	100%
asesoría laboral	43%	32%	16%	8%	100%



Pregunta 13: Planes de capacitación de las instituciones educativas

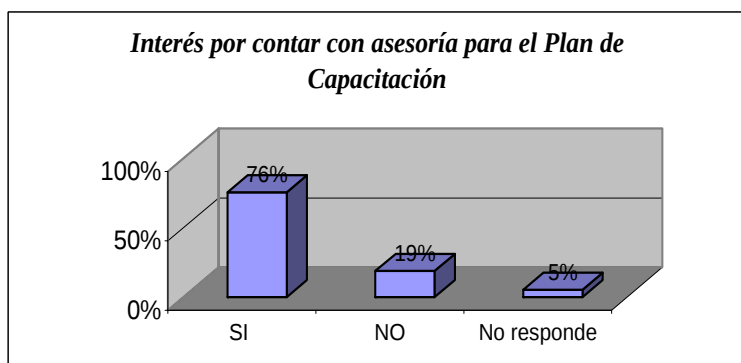
SI	NO	No responde
26	10	1
70%	27%	3%

37

**Pregunta 14: Interés por contratar asesoría profesional en el área de capacitación**

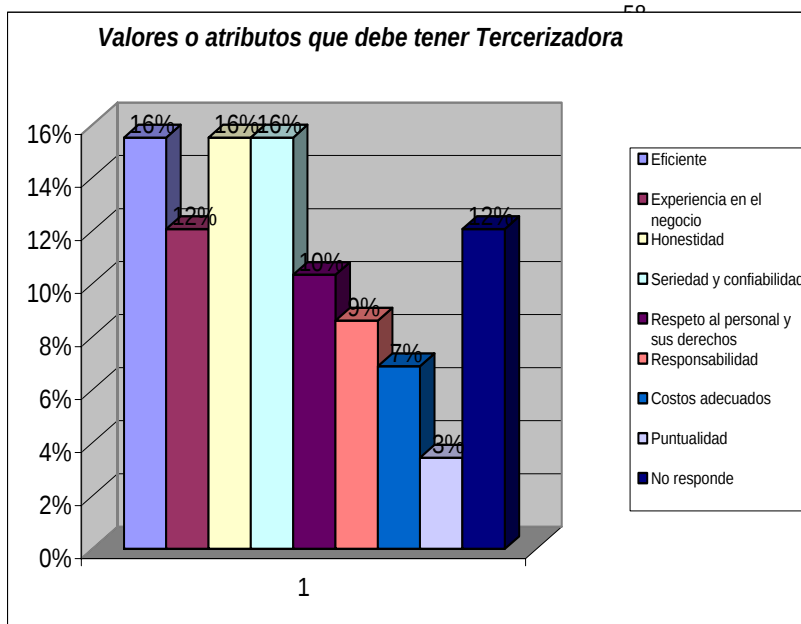
SI	NO	No responde
28	7	2
76%	19%	5%

37



Pregunta 15: Valores o atributos que debe tener una empresa tercerizadora
(pregunta abierta, se agrupó las respuestas de acuerdo a su repetición)

	No.	%
Eficiente	9	16%
Experiencia en el negocio	7	12%
Honestidad	9	16%
Seriedad y confiabilidad	9	16%
Respeto al personal y sus derechos	6	10%
Responsabilidad	5	9%
Costos adecuados	4	7%
Puntualidad	2	3%
No responde	7	12%



PRESENTACIÓN COMERCIAL DEL SERVICIO**ADMINISTRACIÓN DE NÓMINA Y/O INTERMEDIACIÓN LABORAL PARA INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

La Administración de Nómina que comprende la gestión de los recursos humanos, se divide en tres etapas, las cuales pueden ser contratadas por el cliente de acuerdo a sus requerimientos.

	ACTIVIDADES	ETAPAS
SERVICIO DE ROLES	Recepción y validación de información para nómina Elaboración de nómina de la primera quincena Elaboración de comprobantes individuales de pago Proceso de información para bancos Liquidación de Reservas Sociales Administración de Préstamos al Personal Emisión de comprobantes de retención de impuestos Elaboración de roles y soportes de nómina Elaboración de archivos en medios magnéticos	UNO
SERVICIOS AL PERSONAL	Elaboración de contratos de trabajo Reporte de novedades al IESS Elaboración de finiquitos de trabajo Trámite y notificación de desahucios Inducciones periódicas al personal Asistencia al personal en trámites en el IESS Asistencia al personal en Trabajo Social Asistencia al personal en caso de accidentes Administración de proveedores: ropa, comisariatos, farmacia, Seguro de Accidentes	DOS
INTERMEDIACION LABORAL	Apertura de cuentas Asesoría jurídica Asumir de forma unilateral la responsabilidad laboral Seguro de fidelidad	TRES

CAPACITACIÓN... NUESTRO VALOR AGREGADO

CAPACITACIÓN	El programa de Capacitación se incluye dentro del servicio, en cualquiera de sus etapas, el mismo que consta de: - Un curso de Desarrollo Humano y Organizacional (para personal docente, administrativo y de servicio, 30 horas) - Un Curso de Capacitación Pedagógica (adaptado a necesidades previo diagnóstico, 30 horas)	
	O P C I O N E S	
DESARROLLO HUMANO	• Motivación hacia el cambio • Inteligencia emocional • Trabajo en equipo • Participación comunitaria • Investigación participativa	
CAPACITACIÓN PEDAGÓGICA	• Diseño, ejecución y evaluación de proyectos educativos. • Diseño, ejecución y evaluación de proyectos de intervención. • Diseño, ejecución y evaluación de proyectos de experimentación educativa. • Elaboración del proyecto educativo institucional. • Gerencia educativa. • Sistemas de Gestión de Calidad. • Estrategias educativas para el aprendizaje activo. • Liderazgo educativo. • Administración de proyectos. • Evaluación de proyectos. • Teorías del aprendizaje. • Corrientes, métodos y técnicas de investigación. • Teoría y diseño curricular. • Educación potencializadora. • Evaluación del aprendizaje. • Educación y Desarrollo. • Destrezas básicas de la lengua española. • La lectura como potenciadora de valores. • Planificación educativa. • Legislación Educativa. • Reforma al Bachillerato.	

PLANTILLA PARA EL CALCULO DE PRECIO DEL SERVICIO

ANEXO 14

Fecha: Cuenca, noviembre de 2005

Ciente: Unidad Educativa Asunción

No. De empleados de nómina	Valor promedio de nómina	No. De grupos para capacitación
100	40.000,00	2

Valor tomado de oct-05 (Estado Perdidas y Ganancias) dividido para el numero de empleados administrados actualmente.

No. empleados administrados actualmente	305
--	-----

	Costo unitario	Total
Costos fijos	8,55	855,06
Costos variables		
póliza vida (*)	1,60	160,00
póliza fidelidad (*)	2,00	200,00
capacitación	48,00	200,00
Subtotal costos variables		560,00
Costo Total		1.415,06
Margen de rentabilidad	50%	707,53

Costo variable en función de numero de empleados, y monto asegurado

Precio	2.122,59
---------------	-----------------

Equivalencia de precio en % función del valor promedio de nomina	5,31%
--	-------

(*) Valores que se consideran cuando la Administración de la Nómina es por medio

de la Intermediación Laboral

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

MAESLAB CIA. LTDA.

ANEXO 15

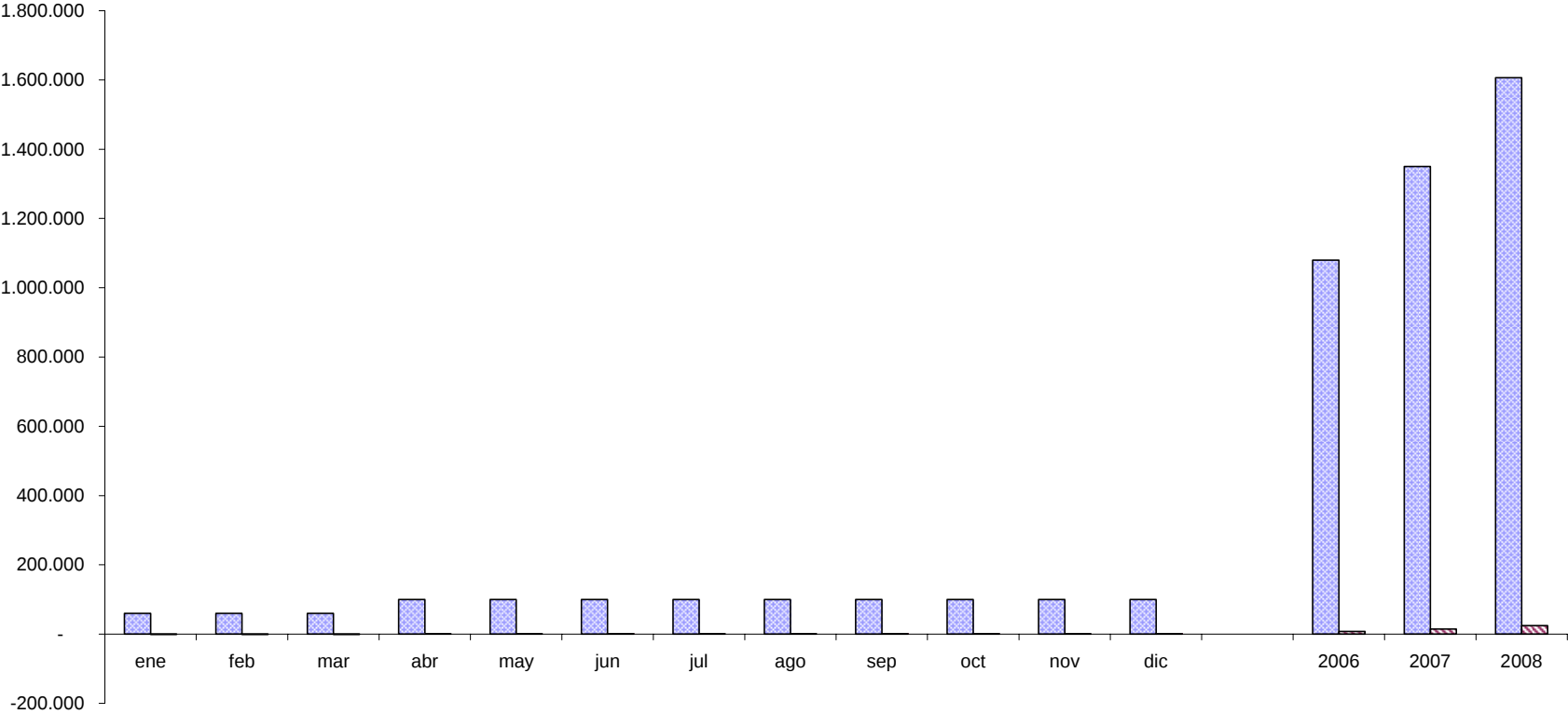
	Mes ene	Mes feb	Mes mar	Mes abr	Mes may	Mes jun	Mes jul	Mes ago	Mes sep	Mes oct	Mes nov	Mes dic	Año 2006	Año 2007	Año 2008			
Ventas	60.000	60.000	60.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	1.080.000	1.350.000	1.606.500			
Costo Directo Roles Adm	56.400	56.400	56.400	94.000	94.000	94.000	94.000	94.000	94.000	94.000	94.000	94.000	1.015.200	1.275.750	1.518.143			
Ganancia Bruta	3.600	3.600	3.600	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	64.800	74.250	88.358			
Costos Administrativos																		
Oficinas y Rentas	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400	2.760	3.036			
Salarios y Obligaciones	2.050	2.050	2.050	2.050	2.050	2.050	2.050	2.050	2.050	2.050	2.050	2.050	24.600	24.600	25.830			
Utilidades (agua, luz, etc.)	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360	396	436			
Teléfonos	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3.000	3.300	3.630			
Seguros	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	540	567	595			
Papelera y Envíos	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	480	552	580			
Renta de Equipo de Oficina																		
Costos de Sitio Web																		
Costos de Contabilidad	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200	1.200	1.260			
Honorarios Legales	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200	1.200	1.200			
Viajes y Subsistencia																		
Gastos de Autos																		
Gastos Generales																		
Cargos Bancarios	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7.200	6.840	6.498			
Otros Servicios																		
Gastos de Mercadotecnia																		
Gastos de Investigación																		
Provisión de Malas Deudas	600	600	600	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	10.800	13.500	16.065			
	4.015	4.015	4.015	4.415	4.415	4.415	4.415	4.415	4.415	4.415	4.415	4.415	51.780	54.915	59.130			
Costos de Ventas y Distribución	120	120	120	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.160	2.700	3.213			
Depreciación	78	78	77	76	76	75	74	74	73	73	72	71	896	849	764			
Ganancia Operativa (EBIT)	-	613	-	612	1.309	1.309	1.310	1.311	1.311	1.312	1.312	1.313	1.314	9.964	15.786	25.251		
Interés a Pagar																		
Interés Moratorio (Interés Recibido)																		
Interés de Prestamo a Pagar	184	173	162	251	236	221	206	191	176	161	146	131	2.240	977	777			
Ganancia (Sin Impuesto X Capital)	-	797	-	785	-	774	1.058	1.073	1.089	1.104	1.120	1.136	1.151	1.167	1.182	7.724	14.809	24.474
Impuesto Corporativo																		
Ganancia Neta / (Perdida)	-	797	-	785	-	774	1.058	1.073	1.089	1.104	1.120	1.136	1.151	1.167	1.182	7.724	14.809	24.474
Dividendos a Pagar																		
Ganancia a Reservas	-	797	-	785	-	774	1.058	1.073	1.089	1.104	1.120	1.136	1.151	1.167	1.182	7.724	14.809	24.474

HOJA DE BALANZA

MAESLAB CIA. LTDA.
ANEXO 16

	Balance Inicial	Mes ene	Mes feb	Mes mar	Mes abr	Mes may	Mes jun	Mes jul	Mes ago	Mes sep	Mes oct	Mes nov	Mes dic	Año 2006	Año 2007	Año 2008
Activos Fijos																
TI / Equipo de Oficina	7.754	6.954	6.896	6.839	6.782	6.725	6.669	6.614	6.558	6.504	6.450	6.396	6.343	6.343	5.708	5.137
Planta y Maquinaria																
Activos Intangibles [Desarrollo]	2.898	2.350	2.331	2.311	2.292	2.273	2.254	2.235	2.216	2.198	2.180	2.161	2.143	2.143	1.929	1.736
Otros Activos Fijos																
	10.653	9.304	9.227	9.150	9.074	8.998	8.923	8.849	8.775	8.702	8.629	8.557	8.486	8.486	7.637	6.874
Activos Corrientes																
Efectivo	5.752	3.752	1.976	188	2.342	2.019	1.651	1.358	1.080	743	5.195	4.962	4.669	4.669	24.537	63.256
Deudores Comerciales	20.544	60.432	60.432	60.432	100.720	100.720	100.720	100.720	100.720	100.720	100.720	100.720	100.720	100.720	100.720	100.720
Stock																
	26.296	64.184	62.408	60.620	103.062	102.739	102.371	102.078	101.800	101.463	105.915	105.682	105.389	105.389	125.257	163.976
Pasivos Corrientes																
Acreeedores Comerciales y Acumulaciones	11.776	13.755	13.755	13.755	14.158	14.158	14.158	14.158	14.158	14.158	14.158	14.158	14.158	14.158	14.158	14.158
IVA Credito (Deuda)		11	22	11	36	60	25	49	74	25	49	74	25	25		
Otros Creditos		33.840	33.840	33.840	65.800	65.800	65.800	65.800	65.800	65.800	70.500	70.500	70.500	70.500	79.735	94.883
	11.776	47.606	47.617	47.606	79.993	80.018	79.982	80.007	80.032	79.982	84.707	84.732	84.682	84.682	93.893	109.041
Activo Corriente - Pasivo Corriente	14.520	16.579	14.791	13.015	23.069	22.721	22.389	22.071	21.768	21.480	21.208	20.950	20.707	20.707	31.364	54.936
Activos Fijos + (AC - PC)	25.173	25.883	24.018	22.164	32.142	31.719	31.312	30.920	30.543	30.182	29.837	29.507	29.193	29.193	39.002	61.810
Acreeedores de Largo Plazo																
Prestamos a Largo Plazo	19.435	18.355	17.275	16.196	25.116	23.620	22.123	20.627	19.130	17.634	16.138	14.641	13.145	13.145	8.145	6.478
Otros Creditos a vencer despues de 1 año																
	19.435	18.355	17.275	16.196	25.116	23.620	22.123	20.627	19.130	17.634	16.138	14.641	13.145	13.145	8.145	6.478
ACTIVOS NETOS	5.738	7.528	6.743	5.969	7.026	8.099	9.188	10.293	11.413	12.548	13.699	14.866	16.048	16.048	30.857	55.331
Depreciación de activos	1.270															
CAPITAL DE ACCIONISTAS	4.468	7.528	6.742	5.969	7.026	8.099	9.188	10.293	11.412	12.548	13.699	14.866	16.048	16.048	30.857	55.331
Capital por Accion y Dividendo		3.857	3.857	3.857	3.857	3.857	3.857	3.857	3.857	3.857	3.857	3.857	3.857	3.857	3.857	3.857
Estado de Perdida y Ganancia	4.468	3.671	2.886	2.112	3.169	4.243	5.331	6.436	7.556	8.691	9.842	11.009	12.191	12.191	27.000	51.474

VENTAS Y GANANCIA



Primeros 12 Meses - Luego Primeros 3 Años

MAESLAB CIA. LTDA.

ANEXO 18

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

	Mes ene	Mes feb	Mes mar	Mes abr	Mes may	Mes jun	Mes jul	Mes ago	Mes sep	Mes oct	Mes nov	Mes dic	Año 2006	Año 2007	Año 2008
GENERACION DE EFECTIVO															
Efectivo de Ventas	20.397	60.000	60.000	60.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	1.000.397	1.350.000	1.606.500
IVA de Ventas	147	432	432	432	720	720	720	720	720	720	720	720	7.203	9.720	11.567
Anticipos de clientes	33.840	33.840	33.840	65.800	65.800	65.800	65.800	65.800	65.800	70.500	70.500	70.500	707.820	956.813	1.138.607
Prestamos a Largo Plazo				10.000									10.000		
Inversión en Capital por Acciones	3.857												3.857		
GENERACION DE EFECTIVO POR PERIODO	58.240	94.272	94.272	136.232	166.520	166.520	166.520	166.520	166.520	171.220	171.220	171.220	1.729.276	2.316.533	2.756.674
SALIDAS DE EFECTIVO															
Financiamiento e Inversión															
TI / Equipo de Oficina															
Planta y Maquinaria															
Activos Intangibles [Desarrollo]															
Otros Activos Fijos															
Costo Directo Roles Administrados	56.400	56.400	56.400	94.000	94.000	94.000	94.000	94.000	94.000	94.000	94.000	94.000	1.015.200	1.275.750	1.518.143
Interés Bancario Pagado / (Recibido)															
Interés de Prestamos Pagado	184	173	162	251	236	221	206	191	176	161	146	131	2.240	977	777
Pago Sobre Capital de Prestmos	1.080	1.080	1.080	1.080	1.496	1.496	1.496	1.496	1.496	1.496	1.496	1.496	16.290	5.000	1.667
Amortizacion de Anticipos clientes		33.840	33.840	33.840	65.800	65.800	65.800	65.800	65.800	65.800	70.500	70.500	637.320	947.578	1.123.458
Gastos Administrativos															
Oficinas y Rentas		200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.200	2.760	3.036
Salarios y Obligaciones	2.050	2.050	2.050	2.050	2.050	2.050	2.050	2.050	2.050	2.050	2.050	2.050	24.600	24.600	25.830
Utilidades (agua, luz, etc.)		30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	330	396	436
Teléfonos		250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	2.750	3.300	3.630
Seguros		45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	495	567	595
Papelería y Envíos		40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	440	552	580
Renta de Equipo de Oficina															
Costos de Sitio Web															
Costos de Contabilidad		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.100	1.200	1.260
Honorarios Legales		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.100	1.200	1.200
Viajes y Subsistencia															
Gastos de Autos															
Gastos Generales															
Cargos Bancarios		600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	6.600	6.840	6.498
Otros Servicios															
Gastos de Mercadotecnia															
Gastos de Investigación															
Provisión de Malas Deudas		600	600	600	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	9.800	13.500	16.065
Costos de Ventas y Distribución	120	120	120	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.160	2.700	3.213
IVA															
IVA en Compras y Pago de Gastos	407	421	421	692	695	695	695	695	695	695	695	695	7.504	9.423	11.194
IVA de Aduanas y Administracion			22			60			74			74	231	322	373
SALIDA DE EFECTIVO POR PERIODO	60.240	96.049	96.060	134.078	166.843	166.888	166.813	166.798	166.857	166.768	171.453	171.512	1.730.359	2.296.665	2.717.954
FLUJOS NETOS DE EFECTIVO	-	2.000 -	1.777 -	1.788	2.154 -	323 -	368 -	293 -	278 -	337	4.452 -	233 -	292	-	38.720
EFFECTIVO INICIAL	5.752	3.752	1.976	188	2.342	2.019	1.651	1.358	1.080	743	5.195	4.962	5.752	4.669	24.537
BALANCE DE EFECTIVO	3.752	1.976	188	2.342	2.019	1.651	1.358	1.080	743	5.195	4.962	4.669	4.669	24.537	63.256

INVENTARIO DE RECURSOS FÍSICOS

Categoría	Ítem	Modelo	Nro. Serie	Costo
Computadoras	12	Memory Flash 256MB USB	S/N	70,00
Computadoras	16	Impresora Xerox Multifunción	BADUBX	500,00
Computadoras	17	Alarma electrónica DSC585	S/N	220,00
Computadoras	18	Impresora HP LJ1300	SNCB9536	390,00
Computadoras	19	Computador Apple eMac G4	G843372X	900,00
Computadoras	20	Computador IBM Netvista	23RNH31	600,00
Computadoras	21	Computador IBM Netvista	23LXZT9	500,00
Computadoras	22	Impresora Lexmark E210	1059643	200,00
Computadoras	23	Impresora Epson LQ570+	1F8E75267	250,00
Computadoras	24	Computador Laptop IBM PII	23UT521	500,00
Computadoras	12	Computador portable Apple	XW1589T	900,00
Computadoras	13	Computador portable DELL	W2138A00	1.700,00
Computadoras	26	Monitor IBM E54 15"	24LVA00	120,00
Computadoras	25	Monitor IBM E54 17"	23D1063	150,00
Muebles	1	Estación gerencial Premium	ESC001	200,98
Muebles	2	Estación gerencial Premium	ESC002	200,98
Muebles	3	Silla Karolina	sil001	94,50
Muebles	4	Silla Erika	sil002	85,50
Muebles	5	Archivador aéreo	arc001	63,00
Muebles	6	Mesa de sesiones modular	mes001	193,99
Muebles	7	Counter		261,00
Muebles	8	Archivador 2 gavetas		45,00
Muebles	9	Estante de piso gris		40,00
Muebles	14	Estante biblioteca		142,86
Muebles	15	Persianas verticales		135,12
Muebles	29	Estante bajo		45,00
Muebles	30	Auxiliar pequeño		45,00
Muebles	31	Estante de cafetería blanco		45,00
Muebles	32	Archivador negro 3 gavetas		80,00
Teléfonos	10	Teléfono sencillo escritorio		20,00
Teléfonos	25	Teléfono fax		160,00
Teléfonos	26	Teléfono inalámbrico Ericson		40,00

MATRIZ GENERAL DE INDICADORES DE GESTIÓN DE ESTRATEGIAS

PLAZO / FRECUENCIA	ESTRATEGIA	ÁREA RESPONSABLE	INDICADOR	RELACIÓN DE MEDIDA	METAS		
					Mínima	satisfactoria	Máxima
hasta dic-06	Ampliar participación de mercado	Comercialización	Empleados administrados nuevos	Número	60	100	-
mensual	Establecer el mejor precio	Comercialización Financiera	Rentabilidad	% de rentabilidad obtenido en los negocios	15%	25%	50%
quincenal	Diseñar plan de visitas	Comercialización	Eficacia de visitas	Clientes visitados / clientes planificados * 100	50%	80%	100%
			Efectividad de visitas	Negocios aprobados / clientes visitados * 100	30%	50%	100%
semestral	Adecuado nivel profesional de personal	Gerencia	Capacitación de personal	Capacitaciones realizadas / capacitaciones programadas	60%	80%	100%
mensual	Optimizar los procesos en la prestación del servicio	Operaciones / Atención al cliente	Nivel de calidad en procesos	Total operaciones reprocesadas / total de operaciones * 100	-	0%	5%

Estos indicadores serán medidos conforme se realizan las diferentes actividades para conseguir la meta propuesta, y sus resultados serán representados por el código semáforo:

azul	alcanzó o sobrepasó la meta máxima
verde	alcanzó la meta satisfactoria
amarillo	alcanzó la meta mínima
rojo	por debajo de la meta mínima



UNIVERSIDAD DEL AZUAY
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS

DISEÑO DE TESIS

*“ANÁLISIS Y DISEÑO DE LA ESTRATEGIA
COMPETITIVA PARA LA EMPRESA MAESLAB
CIA. LTDA.”*

Presentado por:

*Patricia Argudo Vicuña
Alexandra Romo Padilla*

Cuenca, Julio del 2004

DISEÑO DE TESIS

Planteamiento del problema

La globalización de los mercados, la orientación hacia el cliente, las comunicaciones, entre otras tendencias del mundo actual, hacen que las empresas y negocios se preparen conciente y permanentemente para poder alcanzar sus propios objetivos. Por eso creemos que es necesario que siempre un empresario se detenga y piense sobre como está su negocio, cuales son sus ventajas y desventajas, si los objetivos planteados en algún inicio son los adecuados o estos deberían volver a plantearse desde una nueva perspectiva.

En el presente diseño de tesis, planteamos la necesidad de realizar un estudio para determinar las directrices y la estrategia que orienten hacia el crecimiento y desarrollo de la empresa Proveedora de RRHH del Pacífico Maeslab Cia. Ltda. La empresa en estudio necesita proyectarse en el futuro como una empresa competitiva que brinde soluciones y servicios en el sector empresarial. Actualmente Maeslab ofrece los servicios de Selección de personal y Administración de Nóminas. Nuestro estudio pretende determinar la conveniencia de ampliar su gama de servicios dentro de lo que engloba la Administración de Recursos Humanos.

Tema de investigación

El tema de investigación para el presente trabajo de tesis se centrará en la elaboración del plan estratégico para el desarrollo y crecimiento de Maeslab Cia. Ltda., basado en el análisis y diagnóstico del ambiente interno y externo, así como la investigación de mercados.

Objetivos de la investigación

General

- Diseño e Implementación del Plan Estratégico que permita el crecimiento y desarrollo de Maeslab Cia. Ltda. al término del presente trabajo de investigación.

Específicos

- Identificar mediante un análisis sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- Realizar un estudio de mercado que permita a Maeslab detectar las necesidades y oportunidades del mercado, para ampliar y/o replantear su gama de servicios.
- Establecer la ventaja competitiva que la diferencie de sus competidores.
- Determinar el sistema de evaluación y control del Plan Estratégico.
- Identificar recursos para la implementación del Plan Estratégico.

Marco Teórico

Una de las principales teorías que orienta nuestro estudio es el de la “Estrategia”, ya que la estrategia es considerada por grandes maestros de la administración y también empresarios como la clave del éxito en los negocios.

Estrategia es un término cuyo origen se remonta a los antiguos griegos, pero es después de la segunda guerra mundial y durante la revolución industrial que a través de profesores de escuelas de negocios se elaboran algunos conceptos dentro del contexto de negocios:

La estrategia puede definirse como la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de líneas de acción y la asignación de los recursos necesarios para llevar a cabo dichas metas.

- Alfred D. Chandler, Jr.

Si deseamos incrementar el rendimiento de la cosecha en una parcela de tierra y en el análisis aparece que el suelo carece de potasio, el potasio puede entenderse como el factor estratégico o limitante.

- Chester I. Barnard

La segunda Revolución Industrial, que comenzó en la mitad del siglo XIX en Estados Unidos, vio el surgimiento de la estrategia como una manera de dar forma a las fuerzas de mercado e influir en el entorno competitivo en el que se desenvuelven las empresas.

Peter Drucker afirmó que *“la administración no es sólo una conducta adaptable, pasiva; significa emprender acciones para producir los resultados deseados”*. Observó que, desde hacía mucho tiempo, la teoría económica trataba a los mercados como fuerzas impersonales, fuera del control de empresarios individuales y organizaciones. Sin embargo, en la era de las grandes corporaciones, administrar *“implica la responsabilidad de intentar dar forma al entorno económico, para planificar, iniciar y llevar a cabo los cambios en dicho entorno, de eludir constante las limitaciones de las circunstancias económicas sobre la libertad de acción de la empresa”*.³

A fines de los años cincuenta, un profesor de política de los negocios de la universidad de Harvard, ahondó sobre este pensamiento argumentando que *“toda organización de negocios, cada subunidad y hasta cada individuo deben tener una serie claramente definida de objetivos que los mantenga en movimiento en una dirección escogida deliberadamente y que les impida desviarse a direcciones no deseadas”*.⁴

Para la elaboración de nuestro proyecto hemos decidido utilizar algunas de las teorías, conceptos y metodologías recibidas durante el desarrollo de la Maestría de Administración de Empresas, empezando por realizar una análisis FODA.

³ Peter Drucker, *The Practice of Management*, Nueva York: Harper & Row, 1954, pag. 11.JH

⁴ Kenneth R. Andrews, *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood IL: Dow Jones Irwin, 1980, pág.

Conceptualmente, este tipo de análisis se centra en comparar las fuerzas y debilidades de una compañía con las oportunidades y amenazas que enfrenta en el mercado, de ahí sus siglas en inglés SWOT (Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Tretas). Kenneth Andrews combinó estos elementos de manera que resaltaba que era menester una correspondencia entre las competencias o recursos y las necesidades del entorno para que los primeros tuvieran valor (véase figura 1.1)⁵

El análisis FODA consta de dos partes: una interna que resalta las fortalezas y las debilidades diferenciales de una empresa al compararla de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno (parte externa).

Se tiene que desarrollar toda la capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales se tiene poco o ningún control directo.

A continuación profundizaremos sobre lo que significa las siglas de SWOT o FODA dentro del contexto de los negocios:

Fortalezas y Debilidades

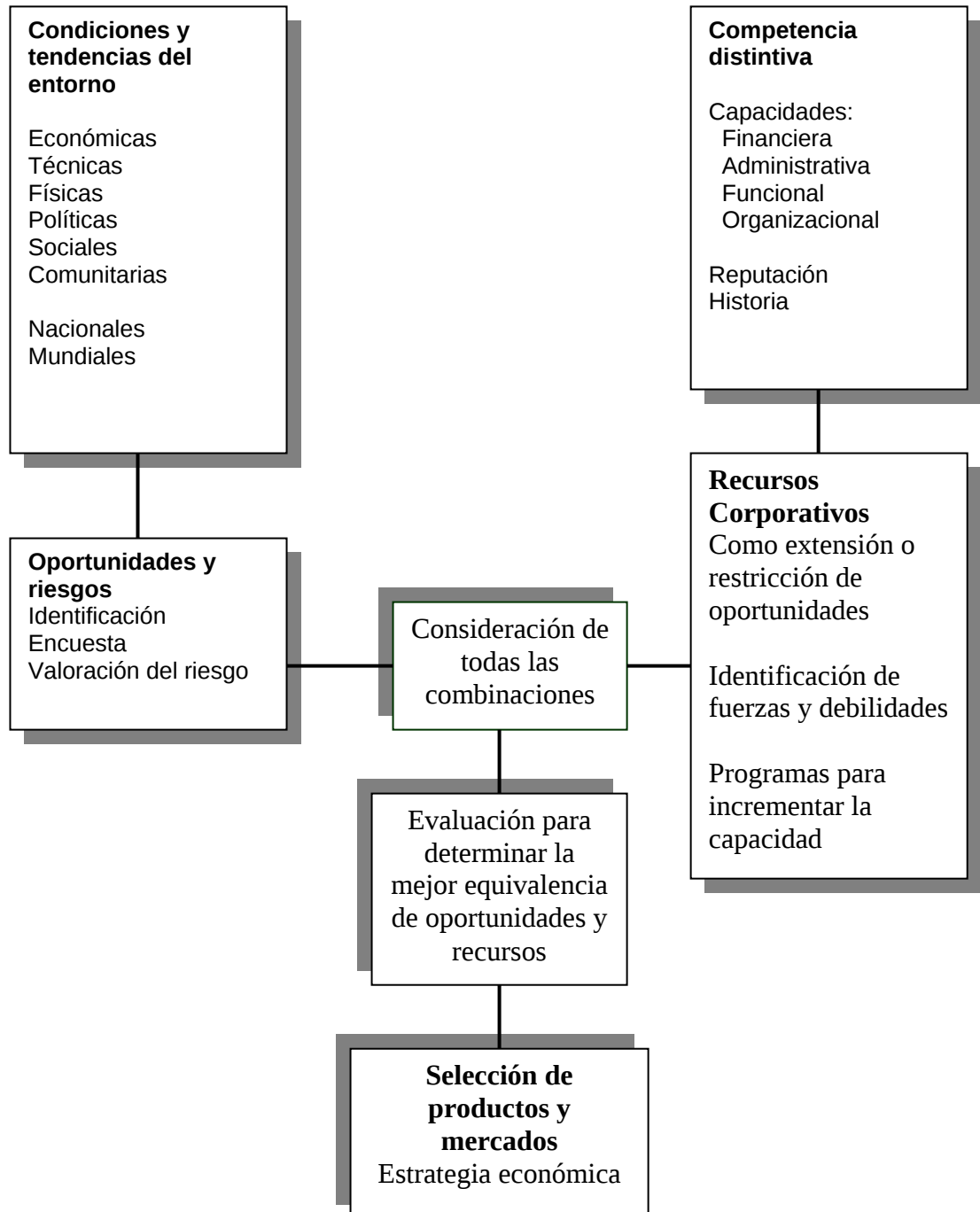
- Análisis de Recursos: Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.
- Análisis de Actividades: Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad
- Análisis de Riesgos: Con relación a los recursos y a las actividades de la empresa.
- Análisis de Portafolio: La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

Al evaluar las debilidades de la organización, se debe tener en cuenta que nos referimos a aquellas que le impiden a la empresa seleccionar e implementar

⁵ Pankaj Ghemawat, *La Estrategia en el Panorama del Negocio*, Pearson Educación, 2000, pág. 6.

estrategias que nos permitan desarrollar nuestra misión. Una empresa tiene una desventaja competitiva cuando no está implementando estrategias que generen valor mientras otras firmas competidoras si lo están haciendo.

Marco Conceptual de la estrategia de Andrews



Oportunidades y Amenazas

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño. Aquí se considera:

- Análisis del Entorno: Estructura de su industria (Proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores).
- Grupos de interés: Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad.
- El entorno visto en forma más amplia: Aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.

El análisis FODA nos servirá para el planteamiento de la planificación estratégica, que es la parte que prosigue en el desarrollo de nuestro proyecto.

En 1920 la escuela de Administración de Harvard desarrolló un modelo político considerado como una de las primeras metodologías de planificación estratégica privada, para 1950 el interés por esta herramienta dejó de ser política y la estructura organizacional y su preocupación giró en torno al riesgo, al crecimiento industrial y al mercado.

La planificación estratégica es un método ordenado para producir decisiones y acciones que conforman aquello que una organización quiere alcanzar, a partir de la perspectiva de aquello que es, anticipándose al futuro para competir, adaptarse al entorno y prepararse para los cambios en un horizonte de incertidumbre.

*“Afirmer que cuando conoces a los otros y a ti mismo, no te pondrás en peligro ni en cien batallas; si no conoces a los otros pero si a ti mismo, ganas una y pierdes otra; y si no conoces a los otros y tampoco a ti mismo, te pondrás en peligro en cada batalla”.*⁶

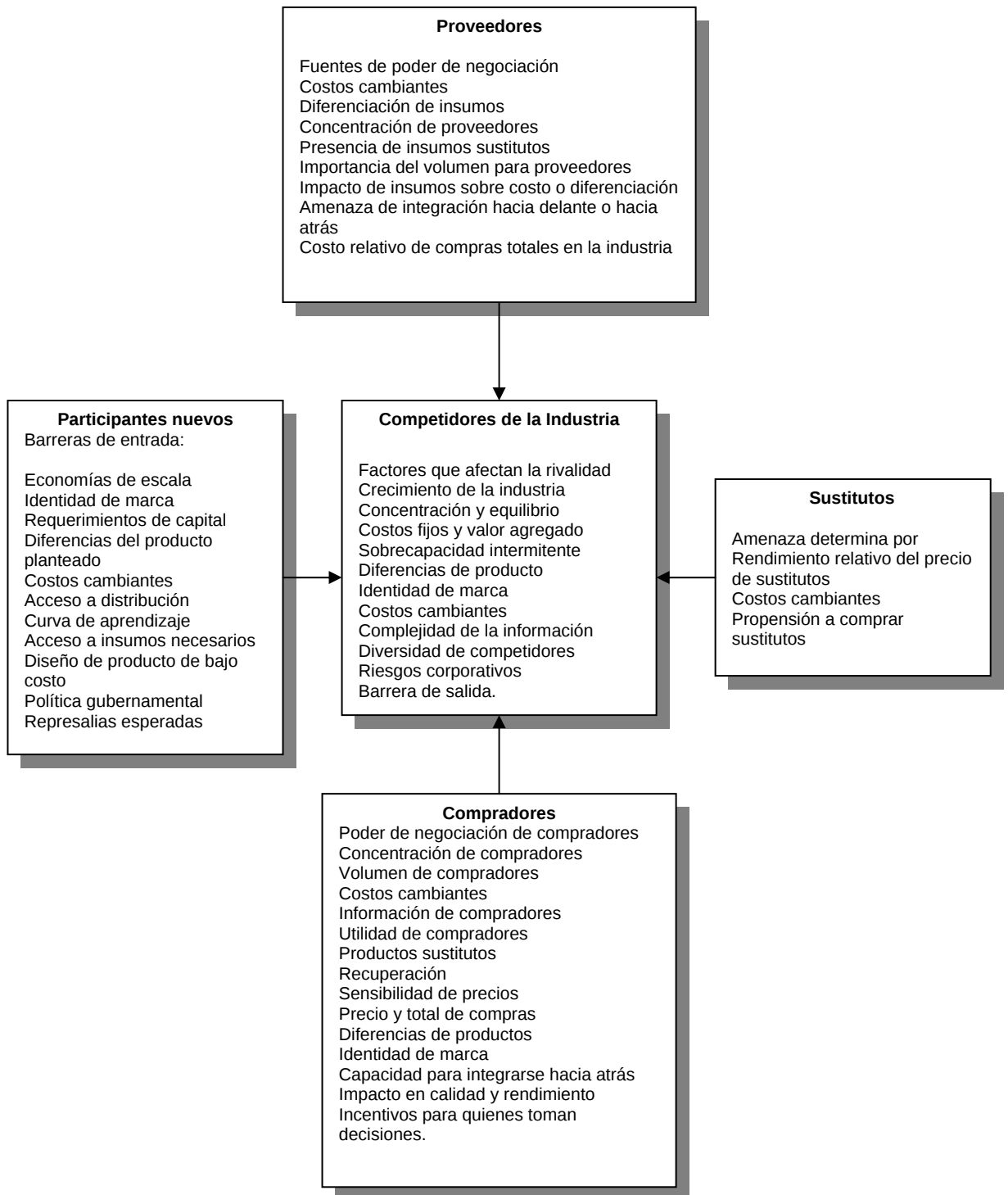
La planificación estratégica aplicada al marketing es una herramienta para el desarrollo que considera al entorno como un sistema vivo y cambiante, la misma que sirve de marco de relación entre todos los oferentes y demandantes de un territorio.

Para la planificación de la estrategia corporativa de nuestro proyecto hemos considerado utilizar el análisis de las **cinco fuerzas de Porter** (figura 2), modelo propuesto en 1980 por Michael E. Porter en su libro “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.”

El punto de vista de **Porter** es que existen **cinco fuerzas** que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

⁶ Sun Tzu, *El arte de la guerra*, Internet.....

Marco de Referencia de las “cinco fuerzas” para el análisis de la industria
(Fuente: Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, Nueva York, Free Press, 1985, pág. 6)



1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

2. La rivalidad entre los competidores

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

3. Poder de negociación de los proveedores

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

4. Poder de negociación de los compradores

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una

disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás. (Para una explicación del concepto de integración hacia atrás ver.

5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Para éste tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la empresa y que le permitiera, mediante la protección que le daba ésta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

Porter señaló seis barreras de entrada que serían útiles para que la corporación se asegurara una ventaja competitiva.

1. **Economías de Escala:** Debido a que sus altos volúmenes permiten reducir costos, el que las posea le dificultará a un nuevo competidor entrar con precios bajos.
2. **Diferenciación del Producto:** Si la corporación diferencia y posiciona fuertemente su producto, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para reposicionar a su rival. Hoy la velocidad de copia con la que reaccionan los competidores o sus mejoras al producto existente buscando crear la percepción de una calidad más alta, erosionan ésta barrera.
3. **Inversiones de Capital:** Si la corporación tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños, esto le permitirá sobrevivir más tiempo que éstos en una guerra de desgaste, invertir en activos que otras compañías no pueden hacer, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional e influir

sobre el poder político de los países o regiones donde operan. En la actualidad la mayoría de los países del mundo se han promulgado leyes antimonopólicas tratando por lo menos en teoría de evitar que las fuertes concentraciones de capital destruyan a los competidores más pequeños y más débiles. No obstante su fuerza financiera, la corporación debe tener en cuenta que los pequeños competidores pueden formar alianzas o recurrir a estrategias de nichos.

4. **Desventaja en Costos independientemente de la Escala:** Sería el caso cuando compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por competidores potenciales independientemente de cual sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas podían ser las patentes, el control sobre fuentes de materias primas, la localización geográfica, los subsidios del gobierno, su curva de experiencia. Para utilizar ésta barrera la compañía dominante utiliza su ventaja en costos para invertir en campañas promocionales, en el rediseño del producto para evitar el ingreso de sustitutos o en nueva tecnología para evitar que la competencia cree un nicho.
5. **Acceso a los Canales de Distribución:** En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc., lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante. Cuando no es posible penetrar los canales de distribución existentes, la compañía entrante adquiere a su costo su propia estructura de distribución y aún puede crear nuevos sistemas de distribución y apropiarse de parte del mercado.
6. **Política Gubernamental:** Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos. Los gobiernos fijan, por ejemplo, normas sobre el control del medio ambiente o sobre los requisitos de calidad y seguridad de los

productos que exigen grandes inversiones de capital o de sofisticación tecnológica y que además alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales contrincantes. Hoy la tendencia es a la desregularización, a la eliminación de subsidios y de barreras arancelarias, a concertar con los influyentes grupos de interés político y económico supranacionales y en general a navegar en un mismo océano económico donde los mercados financieros y los productos están cada vez más entrelazados.

El éxito de la estrategia depende de que tan efectivamente ésta pueda manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo. La globalización y el cambio tecnológico están creando nuevas formas de competencia; la desregularización está cambiando las reglas de la competencia en muchas industrias; los mercados se están volviendo más complejos e impredecibles; los flujos de información en un mundo fuertemente interconectado le está permitiendo a las empresas detectar y reaccionar frente a los competidores mucho más rápidamente.

Esta competencia acelerada nos está diciendo que ya no es posible esperar por la acción del competidor para nosotros decidir como vamos a reaccionar. El nuevo grito de guerra es anticiparse y prepararse para enfrentar cualquier eventualidad. Cada movimiento de la competencia debe enfrentarse con una rápida contramanoobra, *puesto que cualquier ventaja es meramente temporal.*

Para el desarrollo de la investigación de mercados utilizaremos como guía de trabajo el texto Dirección de Marketing de Phillip Kotler, en el que se plantea los siguientes pasos:

1. Definición del problemas y los objetivos de investigación
2. Desarrollo de plan de la investigación
3. Recopilación de la información.
4. Análisis de la información.
5. Presentación de resultados.

Metodología

El esquema

I. Análisis y diagnostico del medio ambiente interno y externo: análisis FODA

1. Análisis interno de la empresa:

Identificación de Fortalezas y Debilidades de la empresa en las diferentes áreas funcionales (Mercadotecnia, Recursos Humanos, Finanzas, Operaciones.)

2. Análisis externo de la empresa:

Identificación de Oportunidades y Amenazas de la empresa con respecto a:

- La competencia
- Los proveedores
- Mercado Actual y Potencial
- Ambiente Económico
- Ambiente Socio-cultural
- Ambiente Político-Legal
- Ambiente Tecnológico

II. Definición del plan estratégico para el desarrollo y crecimiento de la empresa Maeslab

1. Definición de Misión y Visión

2. Definición de Objetivos

3. Definición de Estrategia Competitiva:

- Liderazgo en costos

- Diferenciación
- Segmentación

4. Investigación de mercados: determinación de nicho de mercado, identificación de las necesidades y oportunidades del mercado.

5. Definición de Estrategia de Mercado (Mezcla de Mercadotecnia)

- Estrategia de Producto
- Estrategia de Precio
- Estrategia de Promoción
- Estrategia de Plaza

III. Implementación del plan estratégico para desarrollo y crecimiento:

1. Identificar recursos que se requieren para implementar el plan estratégico:

- Recursos Humanos
- Recursos Físicos
- Recursos Económicos

2. Establecer los tiempos (cronograma) para implementar las estrategias que llevarán a alcanzar los objetivos establecidos de antemano en la etapa 2.

IV. Evaluación y control del plan estratégico de desarrollo y crecimiento:

1. Indicar el tipo de instrumentos de evaluación que se utilizarán para evaluar los resultados de la implementación del plan.

2. Establecer los tipos de control que se utilizarán para asegurar que los resultados se den:

- Control Proactivo (Preventivo)

- Control Activo (Durante el desarrollo de las actividades)
- Control Reactivo (Posterior)

Técnicas de investigación

Para el desarrollo del presente trabajo vamos a realizar una combinación de la investigación descriptiva, la que nos va a permitir analizar y describir la realidad actual de la empresa, con la investigación aplicada, que nos lleva a modificar la realidad actual, y la investigación de laboratorio, esto es el análisis bibliográfico y documental.

- En el esquema planteado, proponemos realizar un análisis FODA, el mismo que es clave en el proceso de planificación estratégica, y para lograrlo debemos realizar un análisis realista apuntando al logro de los objetivos propuestos.

Para ello, en primer lugar realizaremos un análisis interno de los recursos humanos, tecnológicos, financieros, físicos y organizacionales con los que contamos, analizando cada uno por separado, para determinar en cuales nos vamos a apoyar como fortalezas de la empresa y la detección de debilidades que nos servirán para elaborar estrategias de planificación.

Las oportunidades y amenazas, serán analizadas, externamente, desde diferentes categorías como: factores económicos, sociales, políticos, tecnológicos, legales, de mercado, competencia y otros.

Es necesario trabajar con el personal que labora en la empresa, para detectar sus puntos fuertes y débiles, además del análisis del entorno, esto es, clientes, proveedores, competidores, organismos de control, sistema legal, económico, cultural, etc. que nos permitirán determinar las oportunidades y amenazas, para lo cual se recolectará los datos pertinentes, de tal manera que sean lo más reales posible, usando como herramientas indispensables para la recolección de datos, técnicas de investigación como: observación, encuestas, entrevistas, etc.

- En la segunda parte, se plantea la definición del Plan Estratégico para Maeslab Cia. Ltda, para lo cual, vamos a recopilar datos, recoger información, analizar el mercado objetivo, etc. lo que nos va a permitir extraer conclusiones basadas en los datos y proceder a realizar una planificación lo más realista posible.

Vamos a definir el horizonte de la empresa (Visión), que es lo que hacemos y como lo hacemos (Misión), definición de objetivos, definición de alternativas estratégicas.

Cómo ya lo mencionamos anteriormente el propósito de la presente investigación, está orientado hacia cumplir las expectativas de las empresas del sector, para ello, utilizaremos técnicas de investigación como, los cuestionarios, la encuestas dirigidas hacia los elementos de la muestra de la población, y con los resultados obtenidos dar cumplimiento a los requerimiento de nuestros clientes.

Otro aspecto planteado es realizar una investigación de mercado, para definir nuestros competidores, determinar que otros servicios necesitan nuestros clientes cautivos y como atraer clientes nuevos.

Para eso es preciso seguir los pasos necesarios de una investigación de mercado:

1.- Planteamiento del problema:

- ¿Qué precio está dispuesto a pagar el mercado por mi servicio?
- ¿Cuál es el mejor segmento de mercado al que me puedo dirigir con mi política comercial?

2.-.Determinar los objetivos que vamos a alcanzar.

3.- Determinar el contenido de la investigación. Definir el tipo de información que necesitamos para dar cumplimiento a los objetivos planteados, y así corregir los errores que se puedan presentar y tomar la decisión correcta. Como resultado de este proceso podremos:

- Evaluar el mercado.
- Conocer la motivación y los hábitos de compra de los clientes

- Descubrir las cuotas del mercado de la competencia.
- Determinar que nuevos servicios podemos ofrecer.
- Conocer si los servicios de la empresa son competitivos y de calidad
- Definir que imagen queremos comunicar al mercado, cómo queremos comunicarla y a través de que soportes y medios publicitarios.
- Que tipo de promoción es más adecuadas y cuáles reportan mayor utilidad.
- Qué servicios reporta mayor costo.

4. Metodología para obtener la información. Una vez que determinamos las fuentes (empresas del sector), es necesario planificar a través de que sistema se obtendrá esta información.

- Fuente de Información: Clientes del Mercado
- Técnica de Obtención: Sondeo a través de muestreos (Encuestas, entrevistas, etc.)
- Registro de Datos: Cuestionarios. Hojas de Registro.
- Técnicas de Análisis: Estadísticas
- Tanto la fuente de información, así como la técnica que se aplica para obtener la información va a depender del tipo de estudio o investigación que se vaya a efectuar.

Recursos.

Humanos:

- Director de Tesis
- Personal de Maeslab Cia. Ltda..
- Personal de las empresas tema de investigación
- Las 2 estudiantes responsables del presente trabajo.

Materiales:

- Computadora con conexión a Internet, impresora

-Sistemas informáticos.

Técnicas:

-Bibliotecas

-Materiales varios de oficina

-Libros de consulta

Financieros:

- Propios

Cronograma de trabajo:

ACTIVIDADES	JUL	AG	SEP	OCT	NOV	DIC
Recolección de información en Maeslab	—	—				
Realización de encuestas, entrevistas y grupos focales	—	—				
Análisis y clasificación de la información		—	—	—		
Redacción y mecanografiado de la tesis			—	—		
Revisión por parte del Director				—	—	
Correcciones y enmiendas					—	
Revisión y arreglos finales					—	
Impresión y empastado						—

Bibliografía

- o Dessler, Gary. Administración de Personal. México, Pearson Educación. Octava Edición, 2001.
- o Kotler, Phillip. Dirección de Marketing. México. Pearson Educación. Décima Edición. 2001.
- o Malhotra, Narres K. Investigación de mercados. México. Pearson Educación. Segunda Edición, 1997.
- o Ghemawat, Pankaj. La Estrategia en el Panorama del Negocio. México. Pearson Educación. Primera Edición. 2000.
- o Elorduy, Juan Ignacio. Estrategia de Empresa y Recursos Humanos. México. McGraw Hill. Primera Edición. 1993.
- o Varela, Rodrigo. Innovación Empresarial. Colombia. Pearson Educación. Segunda Edición. 2001.
- o www.gestiopoli.com