



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA EMPRESA "MECALVID"

Autora

Cristina Alexandra Jácome Herrera

Año

2014



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA EMPRESA "MECALVID"

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos
para optar por el título de Ingeniera Comercial, mención Administración de
Empresas

Profesor guía
Patricio Durán

Autora
Cristina Alexandra Jácome Herrera

Año
2014

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUIA

“Declaro haber dirigido este Trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Patricio Rafael Durán
Ingeniero Comercial
1700731704

DECLARACIÓN AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este Trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”

Cristina Alexandra Jácome Herrera

1714635289

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por darme los medios para estudiar. A mi padre, por su paciencia para ver esta meta cumplida. A mi esposo por su apoyo absoluto siempre. A mis hijas Romina y Paula por ser la inspiración y la fuerza necesaria para seguir. A mi profesor guía, por su ayuda y guía en la realización de este trabajo.

DEDICATORIA

A Dios, la luz de mi vida. A mi esposo, mi soporte y sustento. A mis hijas, mi más grande motor en la vida. A mi madre, mi compañera, mi cómplice, mi amiga, mi guía. A mi padre, por su ejemplo, sacrificio y espera para el cumplimiento de éste sueño que no fue solamente mío sino nuestro.

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objeto analizar la factibilidad de realizar un Plan de Mejoramiento integral para la empresa Mecalvid, y detalla un análisis profundo de todos los aspectos referentes a los sistemas de gestión de la organización, al efecto que tiene en los resultados futuros esperados, y a la necesidad de ampliación de la empresa en el mercado, con lo cual se pretende un crecimiento en la facturación anual total de al menos un 10 por ciento.

La metodología empleada en este estudio determina, en una primera instancia, el diagnóstico de la situación actual de la empresa, con el objetivo de identificar los problemas actuales y conocer sus causas, así como también estudiar el entorno interno y externo en la cual se desarrolla la organización, para determinar las vías por las cuales transformar éstos problemas, en la medida de lo posible, en oportunidades para la empresa.

El estudio identificó dificultades con la gestión administrativa-financiera y comercial de la empresa; se llegó a estas conclusiones utilizando matrices de diagnóstico y se estableció, junto con la alta gerencia, los objetivos a los cuales desea llegar la empresa y las áreas a ser intervenidas para el logro de dichos objetivos; adicionalmente se plantearon estrategias y los planes de acción a seguir.

Finalmente se determinó la factibilidad financiera para la aplicación de éste plan de mejoramiento y el impacto de la realización de éste en el crecimiento de la empresa. Según la valoración el proyecto tiene una alta rentabilidad, debido a varios factores, entre otros: No se requiere inversión en activos tangibles e intangibles porque todo el trabajo se realiza en las instalaciones de los clientes, además de esto uno de los rubros representativos, en todo proyecto, tiene relación con la mano de obra; en este plan de mejoramiento no se tiene personal de planta, sino que los instaladores cobran mediante factura de acuerdo a metro cuadrado fabricado. En vista de que la inversión es únicamente en capital de trabajo, el mismo que se emplea como un anticipo

para cubrir las necesidades operativas, se recupera en su totalidad como valor de desecho al término de la valoración del proyecto.

Los lineamientos de este trabajo de investigación determina la aplicación de nuevas prácticas administrativas y comerciales, que requieren la colaboración del personal de la empresa en su totalidad y del compromiso de la alta gerencia en aplicarlos.

ABSTRACT

This paper is to analyze the feasibility of performing a comprehensive Improvement Plan for the company Mecalvid, and details a thorough analysis of all aspects of the management systems of the organization, the effect it has on the expected future results, and the need to expand the company's market, which grew in the aggregate annual turnover of at least 10 percent intended.

The methodology used in this study determined, in the first instance, the diagnosis of the current situation of the company, with the aim of identifying current problems and understand their causes, as well as study the internal and external environment in which it develops the organization to determine the pathways by which to transform these problems to the extent possible, opportunities for the company.

The study identified difficulties with administrative, financial and commercial management of the company; These conclusions were reached using diagnostic arrays and established, along with senior management, the objectives to which the company wants to reach and areas to be tapped for the achievement of these objectives; further strategies and plans of action to be raised.

Finally, the financial feasibility of implementing this improvement plan and the impact of the implementation of this in the growth of the company was determined.

The guidelines of this research determine the implementation of new administrative and business practices, which require the cooperation of the staff of the company as a whole and the commitment of senior management to implement.

INDICE

1. Capítulo I	Introducción	
1.1.	Introducción	1
1.2.	Antecedentes	2
1.3.	Objetivos	3
1.3.1.	Objetivo general	3
1.3.2.	Objetivos específicos	3
2. Capítulo 2	La empresa y su entorno	
2.1.	Organización.....	5
2.1.1.	Descripción de la empresa	6
2.1.2.	Misión	7
2.1.3.	Visión	7
2.1.4.	Organigrama de la empresa	7
2.1.5.	Características de la empresa.....	8
2.2.	Análisis Interno	9
2.2.1.	Situación general de la empresa	10
2.2.1.1.	Administración y Recursos Humanos.....	12
2.2.1.2.	Marketing y Ventas	14
2.2.1.3.	Finanzas y Contabilidad	17
2.2.1.4.	Producción y Operaciones	18
2.2.1.5.	Investigación y Desarrollo	18
2.2.2.	Análisis de la Cadena de Valor.	19
2.2.2.1.	Actividades principales.....	20
2.2.2.2.	Actividades de apoyo	21
2.2.3.	Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).....	22
2.3.	Análisis externo	25
2.3.1.	Industria	25
2.3.2.	Mercado	26
2.3.2.1.	Mercado objetivo	27
2.3.2.2.	Segmento de mercado	27

2.3.2.3. Segmentación	28
2.3.2.4. Actividades de ganancia o adquisición	28
2.3.2.5. Estructura de mercado	29
2.3.2.6. Clientes	30
2.3.2.7. Proveedores	31
2.3.2.8. Tipos de producto	32
2.3.3. Análisis PESTEL	32
2.3.3.1. Factores Políticos.....	34
2.3.3.2. Factores Económicos.....	36
2.3.3.3. Factores Sociales, Demográficos y Culturales.....	41
2.3.3.4. Factores Tecnológicos	42
2.3.3.5. Factores Legales.....	43
2.3.4. Competencia	44
2.3.4.1. Competidores del sector	44
2.3.4.2. Fuerzas competitivas de Porter.....	46
2.3.4.2.1. Riesgo de entrada de competidores potenciales	48
2.3.4.2.2. Rivalidad entre competidores.....	49
2.3.4.2.3. Poder de negociación entre proveedores.....	50
2.3.4.2.4. Entrada de Productos Sustitutos.....	50
2.3.4.2.5. Poder de negociación con los clientes	51
2.3.5. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE).....	51

3. Capítulo 3 Área de intervención o mejora

3.1. Análisis de matriz FODA	54
3.1.1. Factores internos.....	55
3.1.2. Factores externos.....	55
3.2. Matriz de Ponderación de Factores Internos	58
3.2.1. Análisis de resultados.....	59
3.3. Matriz de Ponderación de Factores Externos.....	59
3.3.1. Análisis de resultados.....	60
3.4. Punto de vista de los actores involucrados.....	61
3.4.1. Reunión administrativa	61

3.4.2. Punto de vista de los expertos de la industria	64
3.5. Investigación de Mercados	65
3.5.1. Objetivo general	65
3.5.2. Objetivos específicos.....	65
3.5.3. Población objetivo	66
3.5.4. Tamaño de la muestra.....	66
3.5.5. Tipo de muestreo.....	68
3.5.6. Encuesta y presentación de resultados	68
3.6. Plan de Marketing	79
3.6.1. Objetivo general	79
3.6.2. Objetivos específicos.....	79
3.6.3. Acciones para cautivar clientes	80
3.6.4. Compromiso	81
3.6.5. Posicionamiento	81
3.6.6. Entre las 4 P´S del Marketing y las 7 P´S del Marketing de Servicios	82
3.6.7. Marketing Mix	82
3.6.7.1. Producto.....	83
3.6.7.2. Precio	84
3.6.7.3. Plaza	85
3.6.7.4. Promoción	85
3.6.7.5. Servicio	87
3.6.8. Modelo de Servucción	88
3.7. Planteamiento de objetivos para la mejora.....	89
3.7.1. Objetivos a largo plazo	89
3.7.2. Objetivos estratégicos de administración	90
3.7.3. Objetivos estratégicos de finanzas	90
3.7.4. Objetivos estratégicos de marketing y ventas	90
3.8. Definición de las áreas a ser intervenidas	91
4. Capítulo 4 Formulación del Plan de Mejora	
4.1. Propuesta de cambio	92

4.1.1. Misión	93
4.1.2. Visión.....	93
4.1.3. Principios, políticas y valores.....	93
4.1.4. Perfil por competencias	94
4.1.5. Planteamiento de estrategias	113
4.1.6. Propuesta de implementación	114
4.1.7. Cronograma de implementación.....	124
4.2. Evaluación Financiera	124
4.2.1. Costos involucrados	130
4.2.1.1. Costos fijos.....	130
4.2.1.2. Costos variables.....	133
4.2.2. Flujo de efectivo incremental	135
4.2.3. Evaluación financiera del proyecto	136
5. Capítulo Resultados Conclusiones y Recomendaciones	
5.1. Conclusiones.....	140
5.2. Recomendaciones	141
Referencias	143
Anexos	146

CAPITULO I

1.1 Introducción

Sin lugar a dudas la industria de la construcción es uno de los motores económico y social del país, ya que desencadena un ciclo en las demás áreas comerciales e industriales del país.

La industria está conformada por dos actividades económicas que, a pesar de tener en común la construcción, los productos finales son destinados a dos espacios distintos. El primero comprende la construcción de obras de infraestructura básica, vial y edificación pública; y el segundo, el sector inmobiliario, el cual engloba a la construcción de vivienda y edificaciones privadas.

En los últimos años, el sector de la construcción ha sido el de mayor crecimiento en el país; una muestra de esto evidencia el año 2012, en el cual aportó con 6.527.427 miles de dólares al Producto Interno Bruto. El notable crecimiento del sector ha impulsado a que la inversión extranjera confíe sus recursos en los proyectos inmobiliarios que actualmente se encuentran desarrollándose en el país, y también contribuyen a este escenario de estabilidad, la poca fluctuación que tiene el costo de la mano de obra en el sector de la construcción.

A pesar de la reciente crisis económica mundial, en el Ecuador se ha mantenido el crecimiento sostenido de ésta industria, especialmente desde el inicio del milenio, lo que ha convertido a éste sector en un dinamizador del crecimiento del PIB. De acuerdo a datos gubernamentales, el sector de la construcción fue uno de los que presentó un mayor crecimiento, siendo aproximadamente de un 10% y aportó con un 0,87% al PIB; de acuerdo a la información proporcionada por el BCE, en el año 2013 la economía tuvo un crecimiento total del PIB de alrededor del 4,5% lo cual evidencia la importancia

del crecimiento del sector para la economía nacional, ya que el 90% del crecimiento del PIB corresponde a contribuciones no petroleras. Según la CEPAL, se estima un crecimiento del 5% al PIB para el 2014 gracias a la estimulación a las exportaciones que se están realizando.

1.2 Antecedentes

MECALVID es una empresa constituida legalmente con número de RUC 1703639474001 y calificación artesanal en funcionamiento desde hace 34 años, tiempo durante el cual ha evolucionado con el fin de lograr la eficiencia y mejorar la productividad, para brindar el mejor producto posible; tiene como razón de existencia la producción de trabajos especializados para la construcción.

Dentro de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CIIU), del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), las actividades de construcción especializada que son llevadas a cabo sólo como parte del proceso de construcción, se encuentran en la sección F, división 43; más específicamente el INEC indica que ésta sección comprende todas las actividades especializadas de construcción; es decir, la construcción de partes de edificios y de obras de ingeniería civil, sin asumir la responsabilidad de la totalidad del proyecto.

Gracias al crecimiento del sector, la organización ha visto como necesidad primordial, no solamente el mantener su mercado, sino además crecer en el segmento elegido.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

El presente trabajo tiene como objetivo general el diseñar un plan de mejoramiento integral en la empresa “MECALVID” ubicada en el sector sur del Distrito Metropolitano de Quito. Esto como un modelo de gestión permanente que busca el perfeccionamiento en cada uno de los procesos efectuados en las diferentes áreas de la compañía y qué consecuentemente permita ofrecer productos y servicios de mayor calidad a sus clientes logrando alta rentabilidad y competitividad.

1.3.2 Objetivos específicos

- Analizar la situación actual de la empresa, para determinar sus fortalezas y debilidades y además establecer cuáles serían las posibles oportunidades y amenazas.
- Fijar eficazmente las estrategias de mejoramiento organizacional para lograr los objetivos planteados.
- Elaborar un presupuesto óptimo en el cual se indique cada uno de los recursos necesarios para llevar a cabo este proyecto.
- Hacer una evaluación de los beneficios que se obtendrán de la propuesta contenida en este trabajo.

CAPITULO II

2. Empresa y Entorno

Mundialmente existen negocios familiares, los cuales van desde la producción de bienes hasta la prestación de servicios y comúnmente están integradas por individuos que tienen algún tipo de relación familiar con el dueño, el cual inició el negocio como una oportunidad de ingreso, más no con algún estudio previo que garantizó el éxito de dicha inversión.

Las estadísticas son desalentadoras en lo que respecta a las pequeñas empresas familiares, según estadísticas del INEC, el 89% de las empresas ecuatorianas corresponden a empresas familiares. De acuerdo a estudios realizados a nivel mundial éstas empresas tienen un promedio de vida de 24 a 35 años, es decir el tiempo de vida de su fundador, y del 70% restante no logra sobrevivir la segunda generación; de éste 30% restante solamente el 15% llega a manos de la tercera generación, es decir, que de diez empresas familiares fundadas, solamente una sobrevive a la tercera generación.

Las empresas familiares suelen ser organizaciones emocionales debido a la gran influencia de la familia sobre la empresa. Si no se logra una separación adecuada entre las cuestiones de empresa y familia, la empresa no tiene posibilidades de éxito.

Toda empresa organizada como tal, dispone de departamentos (Finanzas, Gerencia, Administración, Compras, Operaciones, etc.) que cooperan entre sí para cumplir metas y objetivos organizacionales, bajo un criterio óptimo de alto valor de un cliente, esta cooperación interdepartamental se enfocará, sí y sólo sí, el fin de la compañía es dar suprema satisfacción al cliente. El principal problema de las empresas familiares es que se da por sentado que las relaciones familiares son las que deben predominar y trasladan la formalidad

de las relaciones profesionales a la informalidad del trato familiar, lo cual desvía la atención de sus miembros en satisfacer con primicia a su cliente.

En el fondo, toda empresa familiar debe tener la capacidad de profesionalizarse, aun cuando esto implique la contratación de personal ajeno a la familia; Consecuentemente, disminuir asperezas en la interacción interna de la compañía es una tarea vital para la Dirección, así como potenciar procesos necesarios para la obtención de objetivos que permitirán a la empresa no solamente mantenerse, sino también crecer en el mercado por el cual compete. Según Rosa Nelly Trevinyo Rodríguez Asesora y Catedrática, de cada 500 familias que emprenden un negocio, quedan cien al cabo de cinco años. De ellas, 24 pasan a la segunda generación y 4, a la tercera. Eso significa que, en 75 años, se pierde un promedio de 496 empresas en Latinoamérica.

2.1 Organización

MECALVID es una empresa familiar, tipo artesanal, que comenzó a desarrollar sus actividades en la ciudad de Quito en el año de 1980 con la fabricación de carpintería metálica gracias a la preparación profesional de su dueño como Técnico Industrial. La empresa nace en el domicilio del dueño, quien gracias a su arduo trabajo logra expandirse 3 años después, debido al boom de la carpintería de aluminio, y se inicia la fabricación de productos en aluminio y vidrio, lo cual se mantiene hasta la actualidad.

En el año de 1990 se adquiere un terreno en el sector sur de la ciudad y se construye las instalaciones de Mecalvid. Como un proceso de adaptación al mercado moderno, la gerencia comienza en el año de 1995 un curso para la instalación de puertas garaje automáticas, siendo una de las primeras en el país en realizar este tipo de instalaciones, en el año 1999 ingresa en la elaboración de muebles modulares de madera para el hogar (camas, muebles de TV, recibidores, etc), como parte de su estrategia de diversificación, la cual

se modificó posteriormente hasta llegar a la construcción de muebles modulares para la construcción. Actualmente la empresa brinda el servicio de fabricación e instalación de acabados para la construcción.

2.1.1 Descripción de la empresa.

MECALVID es una empresa cuyo objetivo principal es la producción e instalación de estructuras metálicas y de aluminio (puertas, verjas, ventanas, divisiones, pérgolas, etc.), brinda, además, el servicio de automatización de accesos, fabricación de carpintería en acero inoxidable (pasamanos, divisiones de urinarios, bancas, etc.) y fabricación e instalación de carpintería de madera para la construcción (puertas, closets, muebles de cocina, etc).

La empresa también ofrece el servicio de automatización de edificios, brindando la mano de obra calificada para realizar este tipo de instalaciones.

Toda esta oferta de la compañía se diferencia de la competencia gracias al profesional respaldo técnico de su gerente y propietario quien, gracias a su formación académica de educación técnica y conocimiento de tornos, aleación de materiales, carpintería en hierro, madera, vidrio y aluminio brinda un plus poco común en el sector. Fruto de este accionar es la confianza depositada por la clientela, quien han posicionado de manera interesante el concepto de la empresa, dentro del mercado

El campo de acción de la compañía, principalmente, se ubica en la ciudad de Quito; más aún, existen obras en proceso o ya concluidas que se despliegan por otras ciudades del país, tales como: Ambato, Otavalo, Santo Domingo de los Tsáchilas, Latacunga, Guayaquil, Esmeraldas, entre otras.

2.1.2 Misión

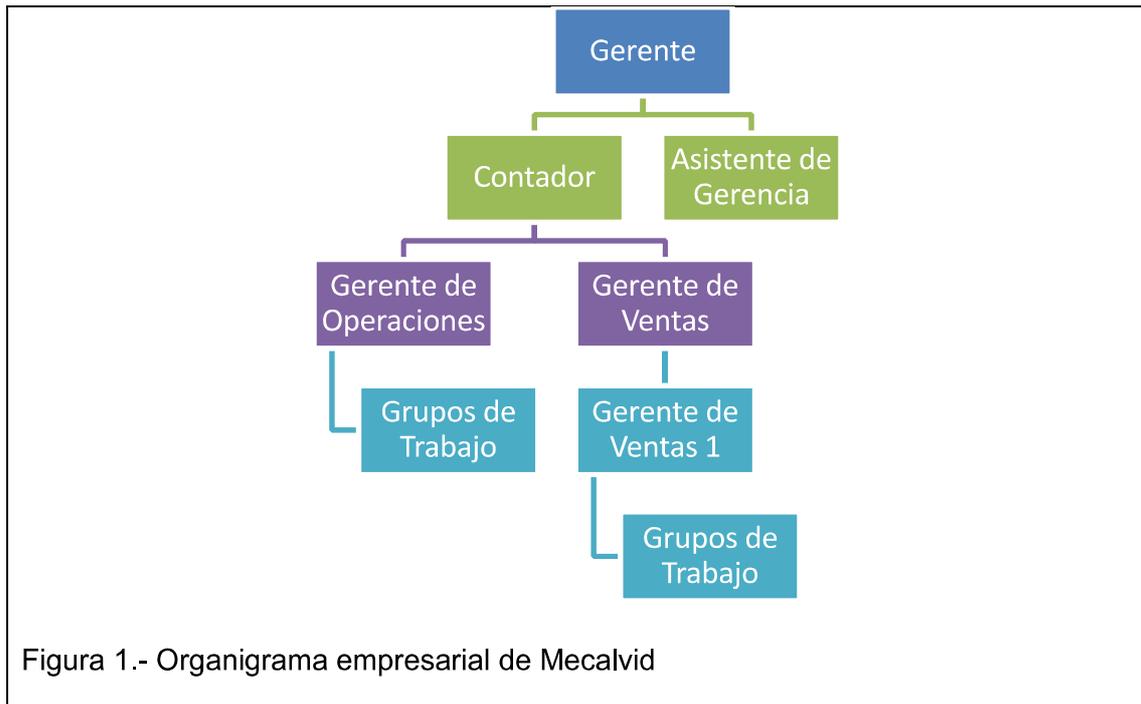
Ofrecer productos y servicios de calidad para el sector de la construcción bajo un criterio profesional y ágil, consolidándose con criterios de excelente calidad y cumpliendo a cabalidad con cada uno de los compromisos y plazos fijados, para generar la confianza de los clientes del ámbito público o privado. Buscamos siempre oportunidades para el desarrollo de nuestros trabajadores en el ámbito profesional y laboral, nos preocupamos por el estricto cumplimiento de la ley y generamos valor para nuestros clientes a través de sus obras y para nuestros accionistas a través del correcto desempeño de la empresa.

2.1.3 Visión

MECALVID busca llegar a ser en los próximos años, una de las 10 empresas más importantes en el área de acabados de la construcción del país, convirtiéndose en ejemplo de compromiso con la sociedad al cumplir estrictamente todas las normas que impliquen bienestar para sus clientes, empleados y el medio ambiente.

2.1.4 Organigrama de la empresa

Actualmente la empresa funciona de la siguiente manera:



2.1.5 Características de la empresa.

Como característica fundamental se describe su carácter de “familiar”, lo cual facilita el compromiso de cada uno de los integrantes de la empresa en hacer lo que sea necesario para llegar al éxito. Una de las ventajas de la empresa es la responsabilidad de realizar un trabajo de excelencia, por lo cual MECALVID durante toda su trayectoria se ha caracterizado por el mejoramiento permanente en sus procesos, como en la calidad de la atención a sus clientes. El brindar servicios complementarios de acabados para la construcción es una constante de la empresa, por lo que se ha incrementado líneas de producción de muebles para la construcción, pasamanos de acero inoxidable.

El manejo de quejas y sugerencias en Mecalvid es limitado, debido a que no existe recurso humano exclusivo para el efecto; el seguimiento a cada una de las sugerencias brindaría una mejor apreciación sobre la calidad del servicio, aun siendo éstas muy ínfimas.

Los precios para cada uno de los productos que maneja la empresa no, necesariamente, son los más bajos dentro del mercado en el cual se desenvuelve, pero la política de ventas se enfoca a que el cliente perciba calidad ante precio, desde el primer proyecto.

Durante los casi treinta y cinco años de existencia en el servicio de fabricación de trabajos especializados para la construcción, la marca MECALVID ha ido creciendo en experiencia tanto en dónde ubicarse con un punto de venta o establecimiento, así como cuando hacerlo. No es menos cierto, que en todo este camino, la empresa ha sufrido serios desaciertos que en determinadas ocasiones se tornaron casi críticos.

El empírico manejo administrativo, comercial y productivo en sus inicios, y su sostenido, pero lerdo crecimiento en el manejo óptimo organizacional, está imposibilitando en la actualidad un marcado posicionamiento dentro del segmento y un liderazgo, cada vez, más alejado.

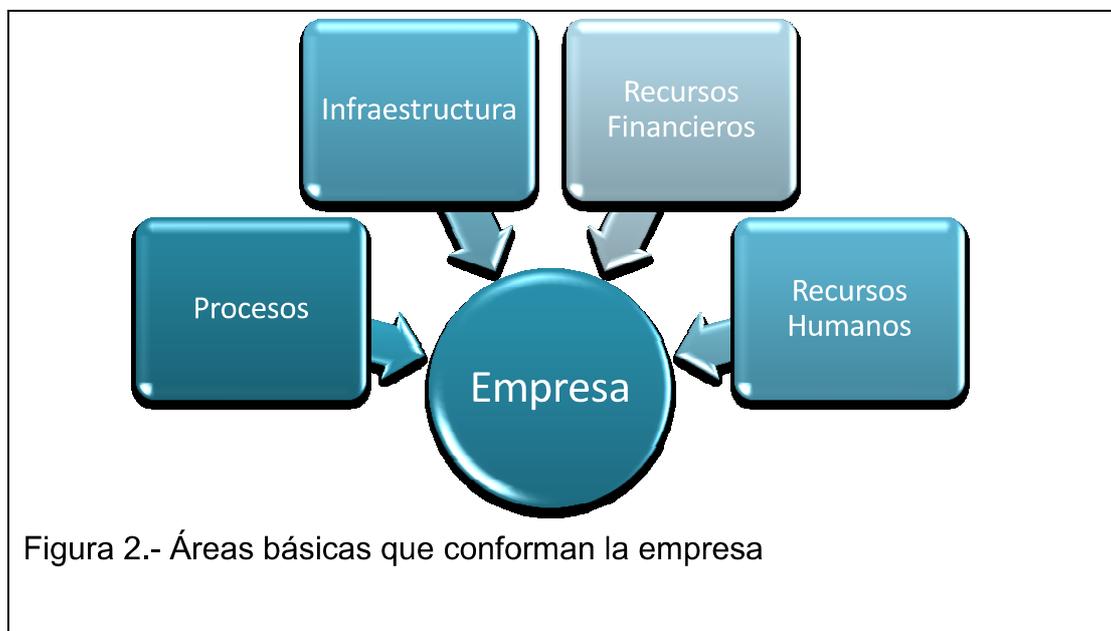
A través de la breve historia en el ramo, la empresa ha tenido que sortear procesos macroeconómicos adversos, uno de ellos fue la dolarización, cuyas secuelas debilitaron enormemente su permanencia dentro de la oferta del producto.

2.2 Análisis Interno

Los componentes del ambiente interno se originan dentro de la misma organización y comprenden las fuerzas que actúan dentro de la organización, con alcances específicos para la dirección y desempeño de la misma. La interacción correcta de los mismos merma o acrecienta la capacidad de servir óptimamente al cliente.

Es necesario establecer un correcto análisis de los recursos que posee la empresa, ya que el éxito de la dirección de una empresa no está sólo en cumplir con la tarea difícil de atraer a clientes y labrar una excelente relación con ellos, gracias a cubrir satisfactoriamente sus necesidades, sino deberá, también, saber combinar eficiente y oportunamente cada labor de otros actores del microentorno de la compañía; llegando así a lograr la excelencia en la entrega de valor a los clientes, para así generar beneficios para la empresa.

En el siguiente gráfico se detallan cada uno de los recursos básicos que conforman la empresa a estudiar.



2.2.1 Situación general de la empresa

Actualmente MECALVID está constituida como una empresa unipersonal, obligada a llevar contabilidad, cuenta, además, con la afiliación artesanal número 1837, por lo que no cobra el Impuesto al Valor Agregado y se traduce en un mejor precio al cliente. Al ser una empresa familiar toda la organización, tanto administrativa como operativa está dirigida por familia; una hija se encarga de la parte administrativa desde hace 6 meses, un hijo se encarga de

la gerencia de ventas desde hace dos años, un yerno apoya la gestión de ventas y supervisa el personal operativo desde hace cuatro meses.

Uno de los grandes problemas de la empresa es la falta de profesionalización de la mayoría de sus miembros, y los fuertes conflictos que se desatan en la empresa como consecuencia de problemas familiares no solucionados, lo cual impide una optimización de los talentos que los miembros actuales poseen para beneficio de la empresa. El gerente es quien toma las decisiones comerciales y administrativas, sin realizar una consulta a ningún otro miembro de la empresa, lo cual genera un malestar común. A pesar de esto, la empresa brinda servicios de calidad que generan satisfacción en los clientes.

Los clientes a los que la empresa brinda servicio son principalmente constructoras licitantes para la construcción de edificios del Estado, por lo que se ha instalado la carpintería metálica de varios edificios públicos como son:

- Edificio de la Judicatura de Cayambe.
- Edificio de la Judicatura de Otavalo.
- Edificio de la Judicatura de Latacunga.
- Edificio de la Judicatura de Cotacachi.
- Edificio del 911 de la ciudad de Quito.
- Edificio de la Agencia Nacional de Tránsito
- Remodelación del edificio del Registro Civil de Quito (Av. Naciones Unidas).
- Edificio del 911 de la ciudad de Ambato
- Edificio del 911 de la ciudad de Ibarra, entre otros.

Gracias a la demanda de trabajos, el monto de facturación anual de la empresa sobrepasó los 200.000 dólares los últimos dos años y se estima que este nuevo año se facturará 50.000 dólares adicionales dados los contratos que se encuentran en curso.

A pesar del crecimiento dado en los últimos años, la empresa no cuenta con una estructura organizacional bien instituida y se siguen manteniendo malas prácticas administrativas sin llevar ningún control de inventarios, contables y de personal; muy a pesar de existir una visión y misión claras, la dirección de la organización no enfoca adecuadamente procesos y procedimientos para la obtención de los mismos.

Posiblemente, el directivo principal (Gerente) es quien únicamente los aplica, lo cual provoca ineficiencia en el desempeño organizacional normal.

2.2.1.1 Administración y Recursos Humanos

Actualmente, Mecalvid, no posee una estrategia circunstancial ni mucho menos un plan permanente que permita obtener metas y objetivos. La Dirección de la empresa se ha realizado durante todos los años de manera práctica (empírica) sin conocimientos básicos de Administración, por ende problemas a nivel organizacional han mermado el crecimiento y desarrollo sostenible de la empresa. Adicionalmente a esto los negocios familiares presentan un funcionamiento financiero, comercial y vincular distinto a los que presenta cualquier otro tipo de sociedad, ya que generan conflictos de orden emocional, lo cual disminuyen la operatividad y eficacia de los demás roles operativos en la empresa.

Por ser una empresa familiar exclusivamente, nunca se ha implementado un manual de procedimientos para uso de los empleados administrativos, los cuales han realizado la dirección de la empresa empíricamente, sin dirección alguna; actualmente laboran en la empresa el gerente propietario, una asistente de gerencia, una contadora contratada por horas, el gerente de ventas y el gerente de producción.

Cabe mencionar que dentro del proceso de contratación sí el postulante no presenta vínculo familiar alguno para su contratación, él mismo podría ser

tomado en cuenta por recomendación o relación de amistad. En consecuencia, el personal contratado no presenta la capacitación necesaria; debido a este tipo de inconvenientes, más la falta de capacitación que la empresa debería facilitar origina un ambiente desorganizado y sin control alguno.

Existe una gran falta de comunicación entre la gerencia general y el área administrativa; las compras de materia prima se realizan por todos los miembros de la empresa, lo cual ocasiona que exista sobre stock o un total desabastecimiento en los proyectos en curso.

Al tratarse de una empresa familiar pequeña y por no tener lineamientos de acción de cada puesto administrativo, la estructura administrativa exige a que en muchas ocasiones un gerente deba cumplir varias funciones y apoyar en áreas que no necesariamente son su área de acción, por lo que es necesario establecer las responsabilidades personales y sus alcances, de tal modo que todo el ciclo de producción se realice en armonía.

Adicionalmente se evidencia un desorden administrativo, ya que actualmente los gerentes de operaciones y de ventas se reportan directamente al contador y no a la gerencia, lo cual genera falta de toma de decisiones oportunas y pérdida de potenciales negocios.

El problema de Mecalvid está basado en la falta de control de sus áreas ya que presenta falta de organización en sus actividades, sobretodo en el área administrativa, lo que da como resultado problemas en la entrega de obras, reclamos, deficiente gestión de cobranza, gastos superfluos y un desempeño pobre del personal; esto, sumado a la relación familiar de los administrativos crea problemas que se derivan en todas las demás áreas.

A su vez, hay que añadir, que la falta de control de gastos genera desembolsos innecesarios, no solamente de materia prima, sino de gastos

operativos que podrían ser fácilmente controlables, teniendo un manual de responsabilidades y actividades para cada puesto de la empresa.

Con respecto al área de recursos humanos, la presencia permanente de un departamento encargado del talento humano es inexistente dentro de la organización, motivo por el cual la selección de personal no es la adecuada logrando el poco compromiso del personal recién entrante.

Otro de los principales inconvenientes presentados en la organización es la rotación del personal operativo; la administración contrata personal bajo el método de contratación tipo “obra cierta”, el cual limita desarrollar en el empleado una cultura permanente de calidad, el personal operativo ve a la empresa como un cliente al que debe cumplir las fechas de entrega y calidad de fabricación del producto, ya que al finalizar su trabajo deben presentar una factura para poder reclamar sus haberes. Este modelo tiene como consecuencia el originar trabas en el proceso productivo, ya que al ser el personal de trabajadores eventuales, eleva la producción de desperdicios de materia prima y causa retraso en entrega del mismo. Cabe mencionar que a pesar de los problemas organizativos y de recursos humanos, la empresa ha demostrado que es rentable.

Cabe aclarar que a pesar de todos los problemas administrativos existente en la empresa, una de las principales ventajas es el alto nivel de compromiso de los integrantes debido a sus lazos familiares, que se ha venido evidenciando sobre todo en los últimos 3 años, y una mayor orientación al largo plazo, que se manifiesta en una excelente disposición para reinvertir los beneficios, lo que contribuye a generar una mayor capacidad de crecimiento.

2.2.1.2 Marketing y Ventas

En la actualidad la empresa no mantiene una específica y bien estructurada área comercial que posibilite conocer fluctuaciones propias del mercado y sus

correspondientes implicaciones sobre el crecimiento y permanencia de la misma en el sector. La visión organizacional sobre el mercado es limitada, no se ha creado ninguna estrategia comercial que coadyuve a un mejoramiento no sólo en las ventas sino en el básico manejo de la imagen corporativa.

La organización no posee datos históricos ni presentes, lo cual desemboca en la carencia de información cuantificable para determinar la participación del mercado que corresponde a la empresa; se asume que se ha realizado una segmentación de mercado eficaz, pero, se debe indicar, que toda ésta información se basa en la experiencia de treinta años de la empresa en el sector y se confirma esta presunción por el crecimiento que ha tenido la empresa.

A pesar de esto, es evidente la posición de la empresa en relación a sus competidores, el crecimiento dado en los últimos años ha demostrado el próspero posicionamiento de la empresa en el mercado; la política de poner siempre al cliente, en primer lugar y de conseguir todo lo que el cliente necesite ha marcado un espacio diferenciador de mucho beneficio.

Con respecto al marketing, la empresa no ha hecho inversión en éste departamento, a pesar de esto se puede evidenciar un marketing de boca en boca, el que consiste en dar a conocer a la empresa por parte del cliente que ha tenido una buena experiencia en la contratación de trabajos. Gracias, en gran parte a esto, la empresa ha llegado a crecer y a desarrollar dos proyectos nuevos de gran importancia.

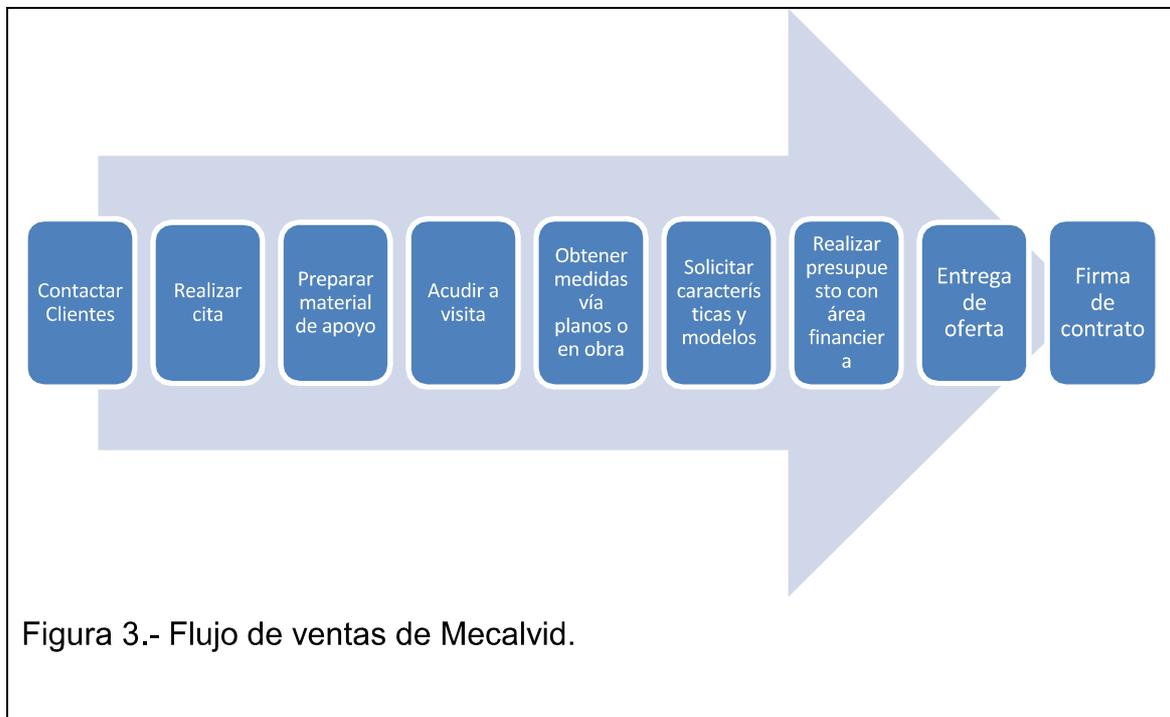
La organización actual del departamento de ventas no es la mejor. El gerente de ventas es la persona encargada de buscar nuevos proyectos para la empresa y de realizar todo el trabajo operativo hasta la obtención del contrato. Es necesario establecer el proceso de ventas detallando pasos a seguir y las responsabilidades que tiene el departamento de ventas. Se debe puntualizar que el nivel de ventas se ha incrementado en los últimos tres años, pero

también ha crecido el nivel de quejas del servicio post venta, los clientes han expresado la inconformidad que tienen por la falta de seguimiento después de la entrega de la obra, lo que ha hecho que en muchas ocasiones no se obtenga nuevamente un contrato con el cliente.

El proceso de ventas requiere que el vendedor realice cotizaciones, muchas veces sin el apoyo del departamento administrativo, por lo que no existe una estandarización en la determinación de costos variables, ni de los desperdicios de material que se producirán en cada una de las obras; por lo tanto, la bodega tiene un stock alto de medias piezas que pueden ser utilizadas en obras futuras, lo que incrementaría la rentabilidad de un proyecto.

Cabe mencionar, que a pesar de los problemas, la empresa ha demostrado que es rentable.

A continuación se presenta el flujo de ventas de la empresa:



2.2.1.3 Finanzas y Contabilidad

En términos financieros la empresa tiene una estructura de costos favorable, el 40% de los costos son fijos, el 30% corresponde a costos variables y el 30% restante es la utilidad que se obtendrá de cada proyecto; por política de la empresa se cobra un 60% de anticipo, por lo que el financiamiento del producto se lo traslada al cliente. Es preciso indicar que el año 2011 y 2012, por no existir ninguna política clara de financiamiento, el gerente de ventas realizó trabajos por un monto de 400.000 dólares para obras a ser realizadas para contratistas del estado, con un anticipo del apenas el 40%; esto sumado a la poca gestión de cobranza ha desembocado en una brecha en términos de liquidez.

Para mantener la condición artesanal, la cual indica que una empresa artesanal no puede facturar por más de 300.000 dólares anuales, la empresa tomó la decisión de trabajar facturando bajo 3 Registros Únicos de Contribuyentes, pertenecientes a la esposa y uno de los hijos. Todo este movimiento incrementó el desorden existente en la empresa y dificultó el establecimiento de costos y utilidades reales.

En la actualidad se ha vuelto a trabajar bajo el sistema de anticipos para recuperar el flujo de efectivo necesario para mantenerse en operaciones de gran magnitud. En muchas ocasiones la empresa se encuentra en apuros para reunir el capital de trabajo suficiente.

Uno de los puntos favorables de ser una empresa familiar, es el compromiso de todas las partes de generar ingresos y disminuir desperdicios para rehabilitar las finanzas de una manera pronta y óptima.

En el área contable se puede indicar que gracias al cambio de contador, en el presente es posible tener información financiera a partir de enero de 2014.

2.2.1.4 Producción y Operaciones

El departamento de producción consta de un gerente de producción y del personal operativo contratado para el cumplimiento de la obra. Hasta la actualidad no se ha tenido ningún tipo de problemas ya que en cada obra la producción está encargada por un jefe de obra, el cual se encarga de organizar y dirigir al equipo de trabajo para el cumplimiento en el tiempo de entrega.

Las instalaciones físicas de la empresa no son de las mejores, pero esto no es considerado un problema por la administración, ya que al obtener un contrato para la fabricación de productos en aluminio-vidrio, la producción se la realiza en el lugar de la obra, ahorrando de ésta manera gastos de servicios básicos.

El departamento administrativo coordina la entrega de la materia prima directamente a la obra que va a recibir el servicio de instalación, esto implica que se debe realizar el cálculo exacto de material para que no exista desperdicio, pero, de ninguna manera es aceptable una paralización del personal por falta de material, ya que no solamente es un perjuicio para la empresa, sino además para el personal, ya que al detenerse dejan de percibir un ingreso económico por su facturación que está ligada al avance de obra ejecutada.

Es necesario establecer parámetros de control de inventarios, ya que el desperdicio en obra es considerable y los sobrantes no son tratados con el cuidado necesario para poder ser reutilizados en un siguiente contrato. De la misma manera, los procedimientos de calidad se encuentran en un proceso de mejoramiento por parte del personal operativo.

2.2.1.5 Investigación y Desarrollo

Recientemente se ha evidenciado la necesidad de disponer de un software de diseño y optimización de material, ya que al ser una empresa que transforma

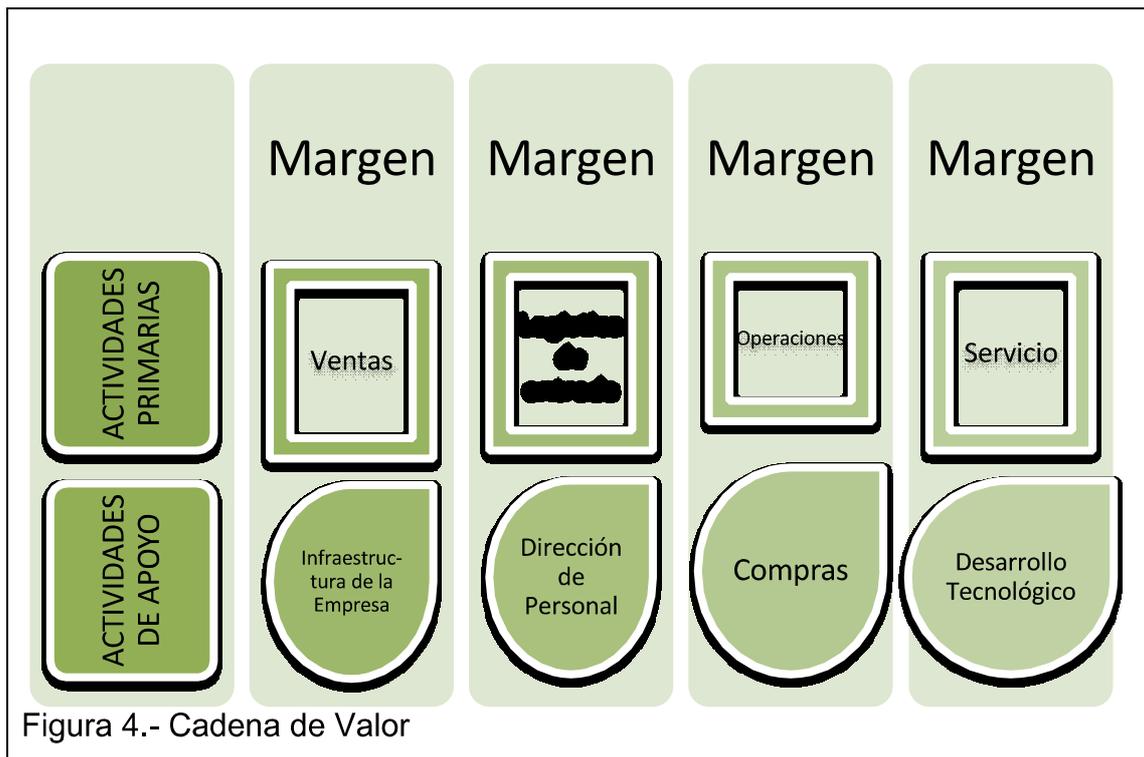
materia prima para entregar un producto final, todo ahorro en desperdicio de material es un plus que se puede reflejar en el precio final al cliente y en un incremento del beneficio económico para la empresa. Actualmente existen en el mercado varios software con optimización de material y un archivo que permite guardar el stock para piezas incompletas, y una actualización en cada proyecto sobre cuales piezas de ese stock puede ser utilizado en el nuevo proyecto.

El sector de la construcción ha estado en un constante cambio para mejorar la calidad de los materiales a utilizar para realizar los acabados que toda construcción civil necesita; uno de los retos de Mecalvid es mantenerse al día en la utilización de nuevos materiales que están en constante modernización a costos más bajos.

2.2.2 Análisis de la Cadena de Valor

La cadena de valor es un análisis que compila todas y cada una de las actividades que requiere una empresa, para que la materia prima adquirida, llegue a su transformación para la venta al consumidor final. Todo lo que hace una empresa debería quedar capturado dentro de una actividad primaria o de apoyo.

Para establecer la ventaja competitiva de la empresa en el mercado, es necesario definir la cadena de valor para que compita en el sector industrial de estudio.



2.2.2.1 Actividades principales

Son actividades genéricas primarias y necesarias para competir en el sector industrial, estas actividades pueden subdividirse en actividades que dependen de cada industria.

Ventas.- El proceso de ventas se constituye de dos instancias: la primera consiste en conseguir potenciales clientes para concretar la toma de medida y entrega de presupuesto; y la segunda en contactar al cliente y concretar la venta.

Logística de entrada.- El proceso de logística de entrada en la empresa consiste en la recepción de materiales para su proceso, la materia prima es entregada en la edificación en la que se va a realizar la instalación, es por eso, que la coordinación de la recepción con el inicio del ingreso del personal operativo en obra y la adecuación de un espacio físico para realizar el trabajo son claves para el buen desempeño y el aprovechamiento de todos los recursos.

Operaciones.- La actividad de operaciones en la empresa es la más importante, ya que ésta incluye todos los trabajos de transformación de la materia prima para su entrega final. De acuerdo a los modelos escogidos por el cliente, la materia prima se transforma y se instala de tal manera que se cumplan los tiempos de entrega y las especificaciones de calidad.

Servicio.- Por ser una empresa que brinda no solamente un producto, sino también un servicio, es importante que la rama operativa y de ventas estén alineadas en producir un producto que cumpla a satisfacción las necesidades del cliente, lo cual debe estar unido a una actitud de cumplir todos y cada uno de los deseos del cliente en cuanto al trabajo se refiere. El estar abiertos a cambios de modelo o acercamientos de fecha de entrega son características importantes de la empresa.

2.2.2.2 Actividades de apoyo

Las actividades de apoyo sustentan a las primarias y suponen la participación de los recursos humanos, los insumos y la tecnología, por ejemplo.

Infraestructura de la empresa.- Esta actividad se refiere a la empresa en su conjunto y el apoyo que brinda, con cada una de sus actividades, a la cadena de valor.

Dirección de personal.- Es importante en la empresa el mantener al personal administrativo y operativo alineado en los objetivos empresariales, sobre todo al personal operativo que no está directamente ligado a la empresa. El diálogo continuo ha permitido que no existan problemas mayores, sino más bien, brinda espacios para

conocer desde el punto de vista del personal, acciones que permitirán el mejoramiento de la organización.

Compras.- El suministro de la materia prima es importante, ya que depende de la llegada del material para que la transformación vaya de acuerdo al cronograma previsto, la empresa maneja un sistema de provisión “just in time” el cual evita el sobre abastecimiento de los productos.

Desarrollo tecnológico.- El desarrollo tecnológico de la empresa viene dado gracias a la formación que el gerente general posee, lo que brinda la capacidad de incluir la combinación de materiales (hierro, vidrio, aluminio y madera) en la obtención de los contratos, lo que es un gran apoyo por su “know how”.

La ventaja competitiva de Mecalvid, evidenciada a partir de la cadena de valor se centra en la disminución de costos y la optimización de material, lo cual provee la capacidad de ofrecer el mismo producto que otras empresas a precios más bajos.

2.2.3 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Como su nombre lo indica, la matriz MEFI es una herramienta de evaluación de los factores internos, la cual permitirá realizar estrategias gracias al conocimiento de cada uno de éstos factores y la relación de dichas áreas. En el caso concreto de Mecalvid la ponderación utilizada fue la siguiente:

1. Debilidad importante
2. Debilidad menor
3. Fortaleza menor
4. Fortaleza importante

El resultado ponderado es la división entre la ponderación y el parámetro asignado, valor que se va sumando entre todos y cada uno de los factores analizados.

Para los resultados internos la calificación puede ser de entre cuatro, siendo cuatro la calificación máxima que implica que la empresa está estable; y, uno la calificación mínima que indica que la empresa tiene problemas, la media es igual a dos. Cuando el resultado es inferior a la media, se interpreta que la empresa tiene más debilidades que fortalezas, y si el resultado es mayor, la empresa posee más fortalezas que debilidades.

Tabla No. 1.- Matriz EFI

MECALVID					
Tabla 3.- PERFIL ESTRATEGICO INTERNO					
ASPECTOS INTERNOS		CALIFICACIÓN DE IMPACTO			
		DEBILIDAD		FORTALEZA	
		GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD	FORTALEZA	GRAN FORTALEZA
		1	2	3	4
1	Marca bien posicionada en el medio gracias a sus 30 años de esmerado trabajo.			0	
2	Goza de alto prestigio y reconocimiento por su trayectoria, principalmente, en grandes obras.			0	
3	Buenas relaciones con el sector público y privado.				0
4	Experiencia en entrega de obra				0
5	Buena negociación de precios de vidrios templados y tiempos de entrega				0
6	Variedad en los servicios de acabados para la construcción.			0	
7	Externalizan la actividad de la obra misma, es decir el trabajo operativo se lo realiza en el lugar de la obra, disminuyendo costos fijos y ahorrando el trabajo administrativo.			0	
8	Falta de acciones de marketing		0		
9	Limitada interacción con el cliente, bajo nivel de servicio pre y post venta.		0		
10	Nulo control contable-financiero en cada uno de los centros de costos.		0		
11	Poco seguimiento y control de índices financieros y productivos.	0			
12	Deficiente sistema de cobranza.	0			
13	Cultura interna de falta de planificación arraigada por más de 30 años, por lo que cambiar requiere compromiso y esfuerzo.	0			
14	Falta de liderazgo en estructura administrativa		0		
15	Personal operativo de alta rotación.		0		
	TOTAL	3	5	4	3
	PORCENTAJE	20%	33%	27%	20%

2.3 Análisis externo

2.3.1 Industria

Generalmente al hablar de la construcción, el tema gira casi exclusivamente sobre la vivienda, pero el área de la construcción es mucho más compleja, ya que abarca lo comprendido en obra vial, portuaria, industrial, comercial y servicios.

El sector de la construcción es uno de los principales motores dinamizadores de la economía, puesto que, se encuentra directamente encadenado a los demás sectores productivos del país. El Estado participa en esta actividad a través de la inversión en obras de infraestructura básica, vial, recreación, deportes y edificación; mientras que el sector privado participa especialmente en la rama edificadora o de vivienda.

El sector de la construcción es un componente importante del Producto Interno Bruto nacional. Durante el período 2007 al 2012, su participación en el PIB total llegó a niveles del 8.71%, en promedio.

La industria de la construcción tiene como particularidad el empleo abundante de mano de obra, por lo que su nivel de actividad influye en el nivel de empleo, y en la dinámica del mercado laboral. En otras palabras, por cada trabajo generado en el área de la construcción, se generan otros trabajos en distintos sectores de la economía vinculados al mismo.

Actualmente el Ecuador tiene cerca de 4 millones de viviendas con el equipamiento de uso mínimo de acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, pero el porcentaje de habitantes que tienen casa propia se ha reducido, según los resultados del censo de población y vivienda efectuado el año 2010. En el 2001, el 67,3% de hogares estaban asentados en casa propia;

en el 2010, ese porcentaje bajó a 63,98%; en consecuencia, subió el número de viviendas arrendadas: del 32,7% en 2001, la cifra del 2010 llega al 36,02%.

El gobierno central ha enfocado acciones que mantengan el sector de la construcción en constante crecimiento; siendo el mismo gobierno uno de los principales constructores de los últimos años.

2.3.2 Mercado

Se lo puede considerar como un grupo o conjunto de todos los clientes reales y potenciales de un producto y / o servicio. Los clientes a los cuales hacemos alusión poseen necesidades o deseos particulares en común, y cuyos menesteres pueden ser cubiertos o satisfechos gracias a relaciones de intercambio.

Específicamente en el caso de Mecalvid, su mercado está determinado por empresas que requieren trabajos especializados para la construcción y finalización de edificios, sin que esto implique su construcción total.

Los trabajos especializados de acabados para la construcción se han beneficiado del auge de la edificación en los últimos años; cada año los permisos de construcción que emiten los municipios de las grandes ciudades van en incremento constante. La fabricación de ventanería de aluminio y vidrio, hierro y vidrio templado con herrajes de punto fijo ha experimentado un incremento en la última década, permitiendo el ingreso de empresas grandes a competir en el sector.

La elaboración de ventanería en aluminio y virio, vidrio templado, carpintería metálica y automatización de ingresos son actividades que se realizan como acabados especializados de la construcción, tanto para viviendas familiares como para la adecuación de edificios de atención al público y funcionamiento

comercial, debido a esto son las construcciones de estas características quienes determinan el mercado.

Una de las características del mercado es que uno de los determinantes en la adquisición de trabajos es el precio principalmente, donde los productos provenientes de China o Colombia tienen una gran acogida, sin embargo, también hay un nicho de mercado para los productos de calidad a precios superiores que determinado grupo de la población sí está dispuesta a pagar, debido a la desigual distribución de la renta que existe en el país.

2.3.2.1 Mercado Objetivo

Mercado Objetivo se denomina al proceso de evaluación que una empresa realiza sobre el atractivo que cada segmento de mercado pueda tener y a la elección de uno o varios segmentos para integrarse a ellos. Toda organización debe alinearse a un segmento de mercado en el cual esté capacitada para otorgar rentablemente el máximo valor que un cliente requiera y que éste último permanezca, comercialmente, a su lado durante el transcurso del tiempo.

Una empresa u organización puede cubrir varios segmentos de mercado, quizá considerando:

- a) Segmentos diferentes de mercado con diferentes tipos de clientes pero que poseen deseos básicos similares, ó
- b) Ampliando su gama de productos y/o servicios para cubrir todos los segmentos de mercado.

2.3.2.2 Segmento de mercado

Definición: Se denomina Segmento de Mercado al conjunto de clientes que manifiestan similar comportamiento ante un grupo definido de acciones de mercadeo.

Para Mecalvid, el segmento al cual se dirige sus productos son empresas constructoras legalmente constituidas; específicamente empresas constructoras de edificios residenciales y de comercio, que tengan como base de operaciones el D. M. de la Ciudad de Quito, y que sus proyectos de construcción se encuentren en territorio nacional.

2.3.2.3 Actividades de Ganancia o adquisición

Las actividades de ganancia o adquisición, no son nada más que las acciones que permiten a una empresa conseguir clientes o también recuperarlos, pero dependerá totalmente de las metas y objetivos planteados por la organización. La captación de nuevos clientes, así como, atraer a clientes de la competencia es la consigna que debe regir en la empresa.

Es necesario diferenciar una u otra acción; la captación de clientes nuevos es sustancialmente menor a la de cautivar a los mismos. La relación es de cinco a uno. Y estos costos deben ser bien conocidos por Gerencia para cualquier tipo de decisiones.

Respecto a los costos que implicaría, Mecalvid, deberá propender cautivar a sus consumidores ya existentes más que conseguir nuevos clientes. El plan de Marketing debe buscar posicionar y / o reposicionar a Mecalvid, dentro de su segmento de mercado, como una marca líder. Esto se logra gracias a gestiones oportunas y específicas buscando, siempre réditos inmediatos y categóricos dentro de un periodo por demás razonable.

2.3.2.4 Diferenciación y Posicionamiento dentro del mercado

Básicamente, el crear las diferencias necesarias entre lo que oferta la empresa y sus competidores, generando un valor superior a lo propio, se denomina diferenciación.

El posicionamiento de un producto o servicio es obtener un sitio preferente (anhelado, particular y sobre todo claro) en la mente de los consumidores que forman parte del mercado objetivo; todo esto en relación directa a otros productos o servicios que ofrece la competencia.

En la actualidad la empresa no se encuentra totalmente posicionada, siendo una constante lucha el conseguir contratos de magnitud que puedan ser utilizados como un antecedente positivo para los nuevos clientes, y que aseguren la permanencia y la expansión de la empresa dentro del mercado. Existe un prejuicio arraigado del sector privado para realizar contratos con empresas que han trabajado principalmente con el sector público, esto se debe a que en el pasado no existía ningún tipo de control ni fiscalización sobre los trabajos especializados de construcción y porque cada contrato era asignado por “amarre” o coimas.

En lo que respecta a diferenciación, la empresa ha tratado de diferenciarse de las demás realizando mezclas de materiales para la construcción de un proyecto, es así que podemos fabricar carpintería de hierro, con vidrio y madera, lo cual ha creado una preferencia de los clientes que buscan algo novedoso y que están dispuestos a pagar por el servicio.

2.3.2.5 Estructura del Mercado

De acuerdo al número de oferentes y demandantes de un cierto producto homogéneo en el mercado, la estructura se divide en:

Competencia Perfecta.- Cuando existen muchos oferentes y demandantes para el mismo producto, sin que ninguna de las partes tenga ningún tipo de influencia en el precio.

Competencia Imperfecta.- Donde alguna de las partes, generalmente los oferentes, aunque puede darse desde un demandante de producto, puede determinar el precio.

Orientando éste concepto a la estructura del mercado de acabados especializados para la construcción, el mercado es de competencia imperfecta, ya que existen empresas productoras e importadoras como Estrusa, Faiquito y Romeral que determinan precio en el mercado, y no brindan una competencia imparcial a las empresas de menor tamaño y capacidad que tienen que proveerse de materia prima directamente en el país.

2.3.2.6 Clientes

Se define como cliente a una persona, natural o jurídica, que, en forma libre o voluntaria adquiere un producto para satisfacer alguna necesidad.

Como dicen José Daniel Barquero, Carlos Rodríguez de Llauder, Mario Barquero y Fernando Huertas en su libro "Marketing de Clientes ¿Quién se ha llevado a mi cliente?" (2007, p.1):

"La palabra cliente proviene del griego antiguo y hace referencia a la «persona que depende de». Es decir, mis clientes son aquellas personas que tienen cierta necesidad de un producto o servicio que mi empresa puede satisfacer"

Actualmente la cartera de clientes principales de la empresa comprende a empresas constructoras inmobiliarias que realizan trabajos, tanto para el Estado como proyectos inmobiliarios propios, entre los que se encuentran:

- Constructora Smartbilden
- Constructora Bravo Projects
- Constructora R&H Sources
- R&F Inmobiliaria
- PGG Construcciones
- Constructora Peña.
- GLS Constructores S.A.

2.3.2.7 Proveedores

Es aquella persona o empresa que abastece a otras de todos artículos necesarios para la producción de un bien o desarrollo de un servicio, el cual será puesto en el mercado para consumo.

Debido a la vasta cartera de productos que la empresa ofrece en el mercado, los proveedores con los que cuenta la empresa se dividen de acuerdo a los tipos de productos, de la siguiente manera:

La materia prima para la fabricación de ventanería y vidrio es esencialmente de origen nacional, por lo que existe una red de distribuidores bien establecidos en lo que a perfilería de aluminio se refiere. La empresa mantiene dos proveedores que brindan un crédito de hasta 60 días y un descuento del 10% en compra de material de aluminio.

El vidrio sin proceso se oferta en toda la ciudad; existen dos empresas importadoras que distribuyen el vidrio, el cual se ingresa al país desde China, Bélgica y Chile; éstas empresas tienen una relación directa con la empresa sin ningún tipo de intermediación, por lo que los precios son muy competitivos a la hora de traducir en el precio final al cliente.

En relación al vidrio templado y laminado, la empresa mantiene una relación de exclusividad de compra con una empresa en la ciudad, lo cual le ha permitido obtener este producto con un precio muy bajo, lo cual permite la competitividad.

En relación a la materia prima de hierro es también ofertado por una gran cantidad de ferreterías e importadores directos, por lo cual no existe escases y los precios son competitivos en el mercado.

En referencia a los artículos electrónicos necesarios para realizar la automatización de edificios y portones de ingreso, PFC del Ecuador importa

directamente, y gracias a las buenas relaciones comerciales mantenidas durante años, los descuentos que se obtienen favorecen al logro de contratos.

2.3.2.8 Tipos de productos.- superiores, normales e inferiores

De acuerdo a la carpintería metálica existen una variedad de opciones en el mercado, las cuales se ajustan al presupuesto del cliente.

Una buena alternativa es la ventanería prefabricada en PVC, la cual viene en medidas estándares a precios más económicos y listos para instalación; ésta es una buena opción para construcción es de bajo costo que no requieran ningún tipo de diseño, aunque la calidad no es excelente.

Existen diferentes tipos de materiales para realizar carpintería en aluminio, desde aluminio cien por ciento puro con alma de plomo y aquél que solamente es aluminio. En lo referente a calidad, los productos que utilizan la marca CEDAL como materia prima se encuentran en lo mejor del mercado; partiendo de esto, productos que utilizan materia prima producida en el Ecuador y Colombia, como FISA y ALUMINA, mantienen una calidad buena pero inferior a CEDAL.

En lo que respecta al vidrio, actualmente se encuentra en el mercado el vidrio inteligente, que disminuye su transparencia a través de controles electrónicos que adecúan al vidrio de acuerdo a la necesidad del cliente de tener o no un vidrio transparente. Esta opción no ha tenido mucha acogida por el gran costo que tiene en el mercado.

2.3.3 Análisis PESTEL

Para realizar un profundo estudio de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y legales, es necesario primero determinar las fuerzas

del macroentorno. Se entiende por macroentorno a todos los factores medioambientales no controlables de la sociedad (fuerzas) y de influencia no inmediata que afectan a todo el microentorno organizacional. Estas fuerzas mayores de la sociedad son:

- Fuerzas Demográficas
- Fuerzas Económicas
- Fuerzas Naturales
- Fuerzas Tecnológicas
- Fuerzas Políticas
- Fuerzas Culturales

En el siguiente gráfico podemos apreciar el macroentorno y sus respectivas fuerzas:

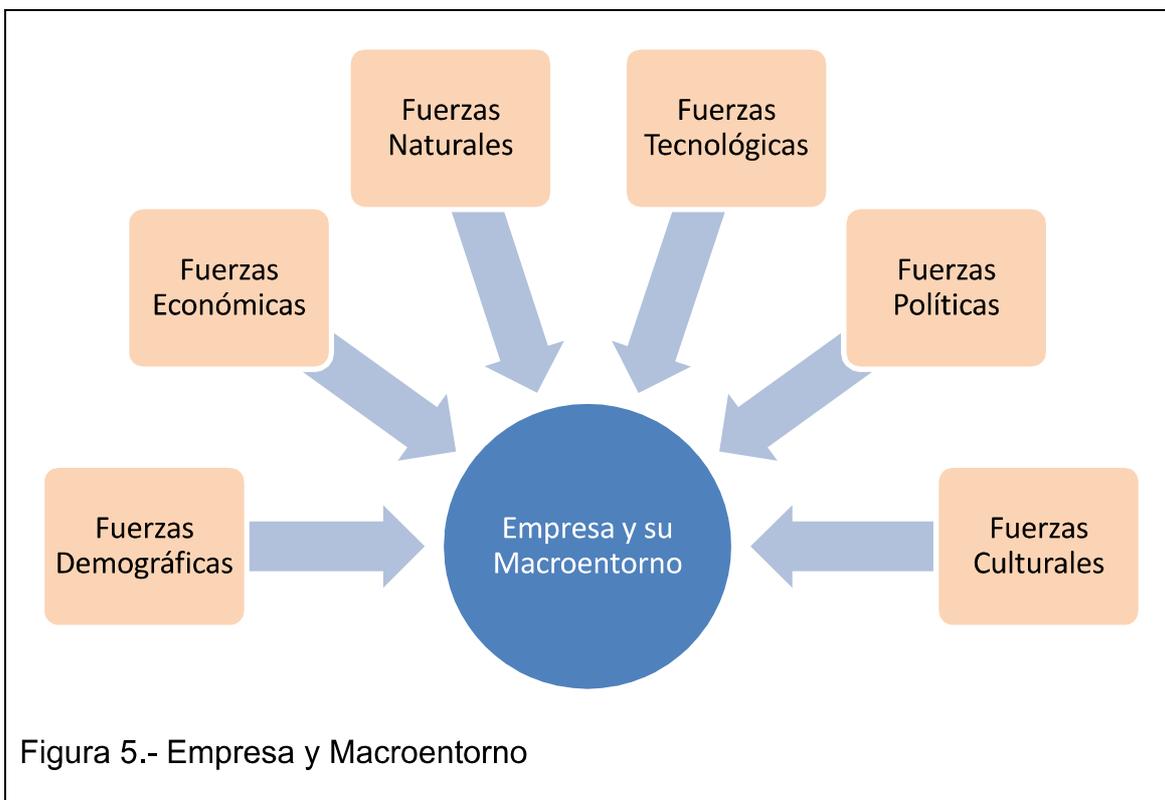


Figura 5.- Empresa y Macroentorno

Específicamente la industria de la construcción tiene afecciones del entorno en el ámbito político, económico, social y tecnológico que aceleran o frenan directamente el sector, por lo que es necesario realizar un análisis para indicar claramente las repercusiones o beneficios de éstos en la industria en la cual se desarrolla.

2.3.3.1 Factores Políticos

Dentro de una organización, las decisiones comerciales se ven seriamente afectadas por todo tipo de cambio en el entorno político. Las fuerzas políticas abarcan leyes, normativas, entidades gubernamentales, grupos políticos, los cuales influyen directamente, de manera beneficiosa o limitante, a todas las organizaciones dentro de una determinada sociedad.

Cada país tiene sus propias leyes y normativas, pero es general el pensar que cualquier organización en cualquier sitio del planeta deberá someterse a políticas y normas emitidas por entes reguladores del mercado en el cual se desarrolla. Un claro ejemplo es el cuidado que ciertos gobiernos tienen sobre aspectos de competitividad, protección medio ambiental, fijación de precios, entre otros. En países desarrollados se busca regularizar la presencia en el mercado sólo de productos que brinden alta calidad, elevada fiabilidad, a precios razonables.

Es generalizado el sentido de poca ética, que ciertos productos han presentado en sus respectivas publicidades (publicidad engañosa), por lo que entes gubernamentales a nivel global buscan regularizar el manejo adecuado de la información que un consumidor recibe del producto o servicio por adquirir. Otro aspecto que hoy por hoy, se regulariza es el derecho a la intimidad; este aspecto es preocupación fundamental para entes regulatorios que analizan la manera en la que empresas “on line” manejan su cartera de clientes. La gran cantidad de información personal que despliegan los clientes en ciertas páginas

web merecen especial control ante posibles poco escrupulosas empresas que pueden hacer uso, poco beneficioso, de la misma.

Dentro del mismo entorno político se pueden establecer varios ítems motivos de debate, uno de ellos son el control de la inflación, otra es políticas gubernamentales de importación poco efectivas y los cuales debilitan el normal desarrollo de las empresas al tener un mercado inestable.

Dentro del sector de la construcción una de las principales razones que marcan el notable incremento del sector son las medidas gubernamentales sobre fondos de la Reserva de Libre Disponibilidad que se han tomado para incentivar la economía y facilitar la adquisición de bienes inmuebles en el Ecuador con la finalidad de cubrir el déficit habitacional, la cual se manifestaba en el Plan Nacional del Buen Vivir, vigente hasta el año 2012.

En el año 2011 el gobierno central ordenó la repatriación 600 millones de dólares de la Reserva de Libre Disponibilidad para vivienda, destinando 200 millones de dólares como créditos a constructores, a una tasa del 5% anual, con 3 años plazo, también canalizó 200 millones de dólares más a través de créditos hipotecarios al 5% de tasa fija, a 12 años plazo y 200 millones otorgados hasta la actualidad a través del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda MIDUVI, en forma de bonos de hasta USD 6.000 dólares a las personas que deseen adquirir una vivienda de hasta USD 30.000.

Asimismo se vieron incrementados los créditos hipotecarios a los que el afiliado puede acceder por parte del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (BIESS), el cual otorga préstamos hipotecarios de hasta USD 100.000 dólares por el 100% del valor de la vivienda; éstas políticas atienden a la población de clases media alta, media y baja. Finalmente se incrementó un sistema de incentivos para migrantes con bonos que van desde los \$ 1,500 dólares hasta los \$ 5,000 dólares; para la adquisición de su primera vivienda, lo cual ha mantenido activo el sector de la construcción y su conjunto.

2.3.3.2 Factores Económicos

Son todos los factores que afectan de forma directa a la capacidad de comprar bienes y servicios y a los diferentes estándares de consumo que poseen los consumidores. Es claro que fuera de la necesidad intrínseca de que los mercados tengan personas (clientela) lo que buscan los negocios es gente que tenga la capacidad económica para adquirir sus productos y / o servicios.

Existen países que tienen “economías de subsistencia”, los cuales son los que consumen la mayor parte de su propia producción (agrícola e industrial); estas economías brindan pocas o nulas oportunidades de negocios o de mercado.

En contraparte se encuentran las “economías industriales” las cuales si ofrecen altas posibilidades de negocios gracias a su vasta y rica producción de bienes y servicios.

Consecuentemente las diferentes administraciones organizacionales deben tener muy presente las diversas tendencias del mercado y los consiguientes patrones de consumo no sólo dentro de su propio mercado, sino de los que le rodean.

Los cambios que se produzcan en las diversas variables económicas, tales como: vivienda, salud, alimentación, estudio, vestido, etc. presentan un gran impacto en el mercado. Una herramienta de control de estas variables de la cual disponen las diferentes empresas es la predicción económica, cuya apropiada interpretación y aplicación permiten sobrellevar cualquier tipo de boom o debacle económica.

Producto Interno Bruto

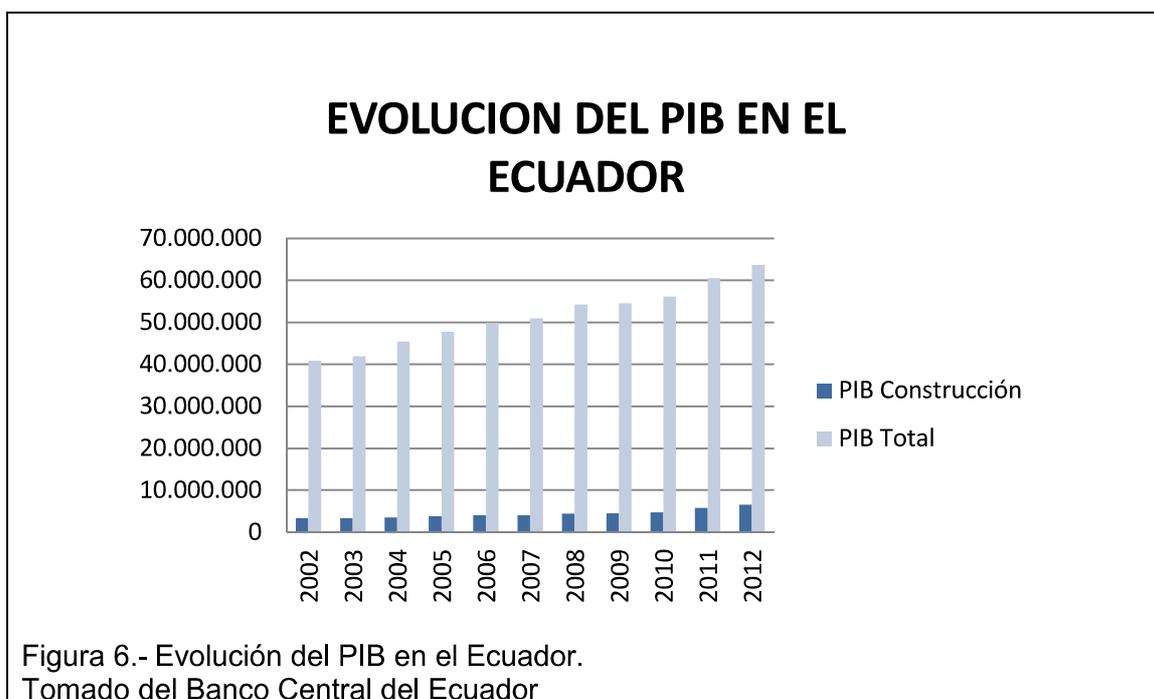
De acuerdo al Banco Central del Ecuador, el Producto Interno Bruto es el valor monetario de bienes y servicios finales producidos por una economía en un período de tiempo específico.

El BCE mide la economía del país de acuerdo al incremento o disminución porcentual del PIB real, sin tomar en cuenta la variación del cambio del nivel de precios, de manera que se pueden estudiar los cambios de manera más certera.

Según las estadísticas macroeconómicas presentadas por el Banco Central del Ecuador, el sector de la construcción realizó una contribución del 10,25% al total del PIB real en el año 2012, el cual presentó un crecimiento del 5,12% en el 2012. Durante el año 2011, según el informe de economía presentado por la CEPAL, el país registro un crecimiento económico del 7,83%, esto gracias a la inversión del estado y al impulso brindado por los créditos hipotecarios para el consumo de vivienda.

El sector construcción ha incrementado gradualmente en los últimos su aporte al PIB en los últimos 12 años, creciendo sostenidamente en los últimos años.

En el gráfico a continuación se indica el aporte del sector de la construcción en el PIB total los últimos años.



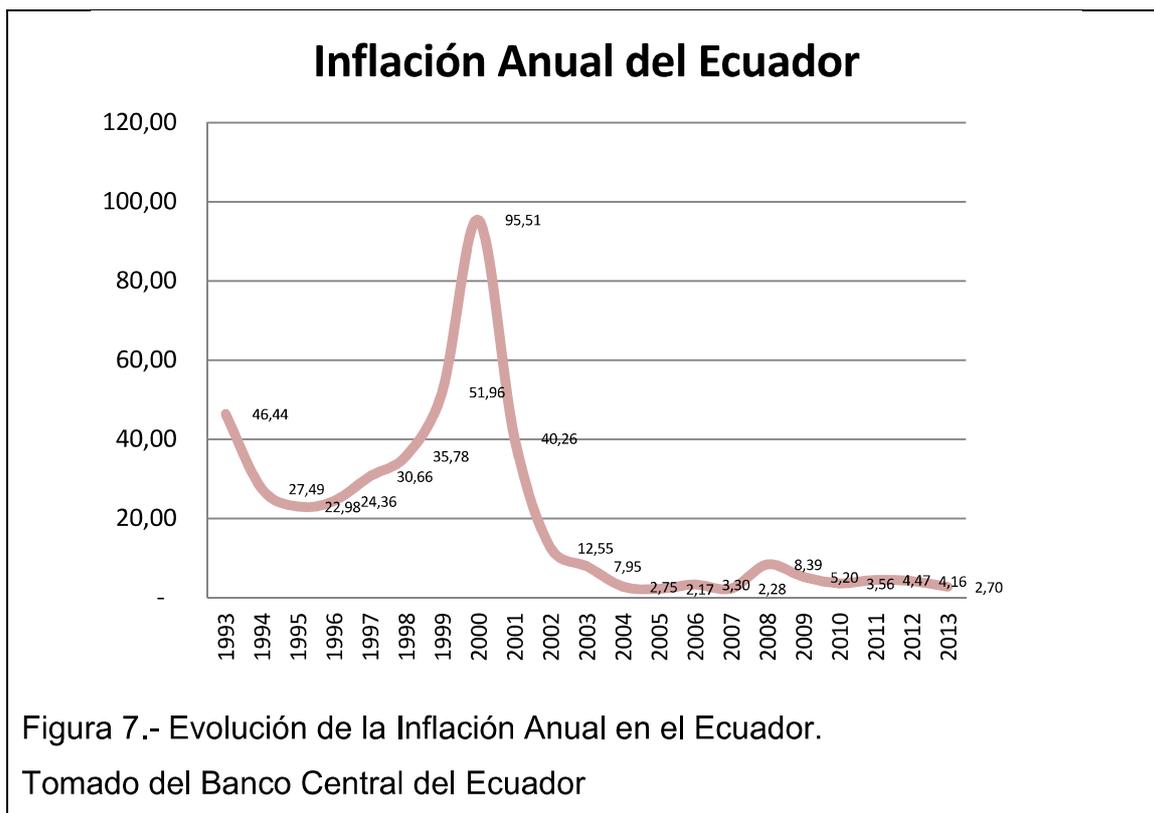
Inflación

Se denomina inflación al incremento sostenido y generalizado de precios en un mercado por un período de tiempo.

A partir de la dolarización en el año 2000 la inflación se redujo considerablemente hasta alcanzar cifras de un solo dígito. En los últimos 10 años, el promedio de la inflación anual registrada es del 3,90%, registrándose un pico en el 2008, cuando se registró una inflación del 8.39%. Este incremento es debido principalmente a los altos precios del petróleo y al gasto del gobierno central en temas de desarrollo social. El 2011, la inflación fue de 4.47% y el 2012 la tasa reportada fue de 4,16%.

En el año 2013 la inflación disminuyó hasta el 2.70%, siendo la segunda más baja de la región. La Asociación de Bancos Privados del Ecuador, en su Boletín Macroeconómico de diciembre del 2013 manifiesta que una cifra tan baja refleja el poco movimiento económico que tuvo el país, y por ende, la falta de liquidez, ya que el crecimiento del costo de vida fue aún menor a la estimación oficial esperada.

En el gráfico a continuación se observa la evolución de la inflación del Ecuador.



Tasas de interés

Se define como el valor que ocasiona la obtención de dinero por medio de un crédito, la cual se expresa en porcentajes respecto al capital que produce dicho valor.

Desde agosto de 2007 hasta octubre de 2008, el Gobierno Nacional implementó una política de reducción de tasas activas máximas, como consecuencia las tasas se han mantenido relativamente estables hasta ahora, brindando la oportunidad de acceder a créditos de todo tipo a los diferentes segmentos del mercado.

Según datos del Banco Central del Ecuador (BCE), el volumen de crédito aumentó en 2011, 18,45% y en 2012, 10,64% y en 2013 11,48% llegando a sumar 22.773,13 millones. A pesar de esto el segmento de crédito del sector público ha tenido un crecimiento constante, no así el de la banca privada.

En el 2009, aumentaron los estímulos al sector inmobiliario en el Ecuador. La creciente participación del BIESS ha resultado en la disminución de la participación de la banca privada en el otorgamiento de créditos, de tal manera que en el último año –marzo 2012 a marzo 2013- el 65% del volumen de créditos fue otorgado por el BIESS, y solo el 35% por instituciones financieras (IFIS) privadas.

A continuación se presenta un cuadro con tasas de interés activas vigentes.

Tabla No.2.- Tasas de Interés

Tasas de Interés			
ENERO 2014 (*)			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial		Tasa Activa Efectiva Máxima	
para el segmento:		para el segmento:	
Productivo Corporativo	8.17	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.53	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.20	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.91	Consumo	16.30
Vivienda	10.64	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.44	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	25.20	Microcrédito Acumulación Simple	27.50
Microcrédito Minorista	28.82	Microcrédito Minorista	30.50

Tomado de Banco Central del Ecuador

2.3.3.3 Factores Sociales, Demográficos y Culturales

Los factores sociales culturales reúnen a personas, grupos o instituciones que afectan directamente a los valores esenciales de toda sociedad, a su cosmovisión, idiosincrasia, gustos, preferencias, costumbres y comportamientos. Los sectores productivos se encuentran afectados por la sociedad y sus condiciones de vida generales; por lo que, es necesario establecer la afectación dentro del sector.

Si bien es cierto, el sector construcción no es la principal fuente de empleo en Ecuador; la tasa de ocupación plena fue del 48,66%, el porcentaje de empleados de la construcción, dentro de la Población Ocupada (PO), representa el 7,03%; no obstante según los datos del INEC, en su informe Indicadores Laborales a marzo 2013, las plazas de trabajo relacionadas con actividades inmobiliarias disminuyeron en 8.188 plazas menos y construcción 6.552 plazas menos. Actualmente las tasas de ocupación plena y subempleo has disminuido, en el mes de marzo del 2012 fue de 50,23%, mientras que el subempleo cambión de un 45,46% en el 2012, a un 44,78% en el mes de marzo de éste año.

El déficit habitacional reportado el 2012 en el Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 fue de un 13,7% a nivel nacional, teniendo como meta para el 2017 reducirlo a un 9%, una de las razones es que en los últimos 10 años se ha producido un incremento acelerado de la población, por lo que, el gobierno mantiene en marcha sus diferente estímulos económicos y facilidades crediticias para impulsar a la compra y mejora actual de viviendas a nivel nacional.

El constante crecimiento de la industria de la construcción ha desencadenado un incremento en la participación de las PYMES de Construcción del país, manteniendo a éste sector como uno de los más fortalecidos económicamente, gracias a las inversiones en infraestructura que el gobierno está realizando.

2.3.3.4 Factores Tecnológicos

Dentro del macroentorno de cada empresa, en las últimas décadas, este tipo de entorno tecnológico es uno de los más preponderantes dentro del destino de las compañías. Esto debido a que la tecnología proporciona altos beneficios para las organizaciones, tales como: internet, ordenadores, laptops, celulares inteligentes, etc., pero también tiene su antítesis en nuestro diario vivir con la dotación de armas nucleares, armas biológicas, armas de fuego de última generación, etc. Más aún se encuentran avances tecnológicos intermedios como las tarjetas de crédito, la televisión, el automóvil, etc.; sólo la actitud presentada ante lo ofrecido por la tecnología nos clasificará dentro del mercado.

Tecnologías novísimas crean nuevas oportunidades de negocios, más aún es necesario conocer que cada tecnología que aparece en el medio sustituye o reemplaza a una anterior y eso tiene un costo. El saber afrontar consciente y responsablemente el cambio de tecnologías hace la diferencia dentro del mercado.

Cada vez que la tecnología y los productos se tornan más complejos, el consumidor de estos debe conocer sus beneficios y posibles riesgos, es por eso que dentro de los diferentes países existen entes reguladores que analizan y prohíben los productos que son potencialmente peligrosos. En consecuencia las compañías deben tener presente las diferentes regulaciones y normativas cuando aplican otras nuevas tecnologías en el desarrollo de nuevos productos.

El entorno tecnológico ha brindado un excelente nicho de desarrollo para la compañía debido a que disminuye los procesos productivos de manera ostensible. Además la tecnología posibilita la generación de nuevos productos y aumenta las oportunidades de mercado.

El desarrollo tecnológico se ha visto aumentado con la intensificación de procesos de globalización en el sector de la construcción, lo que ha llevado a

una preferencia por materiales prefabricados y listos para su utilización, que desembocan en una optimización del tiempo y en menores costos al requerir cada vez menor mano de obra, lo que incide en los rendimientos generales de la obra, en la rapidez de los procesos constructivos, y, en la calidad de la construcción.

El progreso tecnológico en materia de construcción ha reemplazado gran cantidad de mano de obra, sin querer decir que ha sido reemplazada en su totalidad; se ha producido la disminución de mano de obra sobre todo, en la no calificada, la aparición de maquinaria como tractores, retroexcavadoras, han acelerado los procesos de movimiento de tierra; el invento de los sistemas de encofrados, de andamios de aluminio, el uso de hormigoneras y de sistemas de elevadores y de bombas de presión han facilitado la preparación de hormigones y han asegurado las resistencias de los mismos.

El surgimiento de software especializado ha simplificado los procesos de elaboración de proyectos arquitectónicos, también han aparecido sistemas de planillaje y de control de uso de materiales para mantener al mínimo los desperdicios.

En la actualidad han aparecido nuevos sistemas constructivos con el uso sistemas de cimentación con paredes portantes, de paredes con bloque estructural o con estructura de hierro, han permitido el construir viviendas y edificios en pocos días de plazo, garantizando la seguridad de la obra en relación a fenómenos naturales como huracanes, terremotos y maremotos.

2.3.3.5 Factores Legales

Los gobiernos y las políticas de legislación ocupan un lugar preferencial en el análisis del entorno, ya que tienen el poder de apoyar un determinado sector gracias a inversiones, políticas de protección o subvenciones; todo esto sin olvidar las políticas en las nuevas inversiones realizadas. Por ello es importante

desde el punto de vista del análisis del entorno evaluar las tendencias y sus posibles consecuencias para la empresa a corto y medio plazo.

En el Ecuador, respecto al entorno político, dentro del último lustro se ha registrado un aumento en el control a los contribuyentes y en la regularización de sectores que años anteriores han sido olvidados. Hoy por hoy el conocer y cumplir los deberes y obligaciones posibilitan normar procesos productivos y administrativos no sólo dentro de la compañía sino de todas las compañías. Tales acciones posibilitan crecer a toda organización, aunque su costo hasta llegar a normar los procedimientos sea considerado alto.

Actualmente todos los sectores económicos necesariamente deben tener un entorno legal en el cual el pago de impuestos sea frecuente; adicionalmente a esto el gobierno ha impulsado una “legalización” de la mano de obra, en el que cada trabajador debe tener afiliación al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, llegando a ser penado como delito si esto no llega a cumplirse.

2.3.4 Competencia

Se define como competencia a la rivalidad de las empresas para vender un producto o servicio en condiciones similares del mercado.

2.3.4.1 Competidores del sector

Son quienes están presentes en el ramo con una oferta parecida o similar a la propuesta por nuestra empresa.

Es natural pensar que para tener éxito en el mercado una empresa debe brindar un plus adicional al que su competidor o competidores ofrecen, pero no todas las empresas brindan dicho precepto “esencial” y fallan, no sólo en cubrir las necesidades del consumidor, sino también en ganar posicionamiento en el

mercado gracias a ofertas eficazmente colocadas en la mente de los compradores.

Todas las empresas son diferentes, aún sí ofrecieran productos y servicios afines a precios muy similares; por tal motivo, se concluye que no existe una sola estrategia de marketing perfecta, más aún, no existe alguna que solucione la mayoría de inconvenientes que presentan las empresas. Es así que, cada empresa deberá considerar sus respectivos tamaño y posición dentro del ramo para enfrentar eficientemente a sus competidores.

En el caso específico de Mecalvid, actualmente no existe una empresa que brinde en conjunto la fabricación de carpintería en aluminio, vidrio, hierro y automatización de accesos, por lo cual es necesario estudiar a cada uno éstos competidores de manera individual.

En el mercado de la comercialización de Perfiles de Aluminio se encuentran distintas empresas que venden productos terminados de acero, madera, plástico o cobre.

Existen una gran cantidad de negocios informales puestos en funcionamiento por trabajadores de empresas grandes, quienes buscando generar un mayor ingreso, se dedican a la elaboración de ventanas y puertas de aluminio. Adicionalmente a éstos, en el mercado generan gran cantidad de competencia para edificaciones de gran envergadura las siguientes empresas:

- **CEDAL.-** (Corporación Ecuatoriana de Aluminio S.A) tiene su sede en la ciudad de Quito, Ecuador, y su planta está ubicada en Latacunga, provincia de Cotopaxi, Ecuador. La empresa CEDAL está asociada a la Cámara de Industriales de Pichincha y de Cotopaxi, así como a la Federación de Exportadores del Ecuador; desde hace 30 años fabrica perfiles de aluminio y, en los últimos años, con su filial ESTRUSA se ha dedicado a producir estructuras para instalaciones de gran envergadura.

- **FAIQUITO.-** Empresa colombiana, del grupo económico ARFEL dedicada a la producción de estructuras de aluminio y de vidrio estructural en los diferentes sectores del mercado. Faiquito ha tenido un crecimiento marcado y constante en los últimos dos años, importando su materia prima exclusivamente desde Colombia.
- **Romeral.-** Por ser parte del grupo Securit, Induvit de la ciudad de Quito, es una empresa que capta gran cantidad de negocios por los precios convenientes que brindan.
- **ITVAL.-** Es una empresa relativamente nueva en el mercado, que ha logrado realizar alianzas estratégicas a fin de mantener un precio competitivo. Gran parte de su fortaleza se encuentra en la buena estructura administrativa, la cual brinda respuestas rápidas a los clientes.

2.3.4.2 Fuerza Competitiva de Porter

La planificación estratégica provee el camino que la empresa debe seguir por determinado tiempo y guía los procesos para el logro eficaz y eficiente de lo planificado.

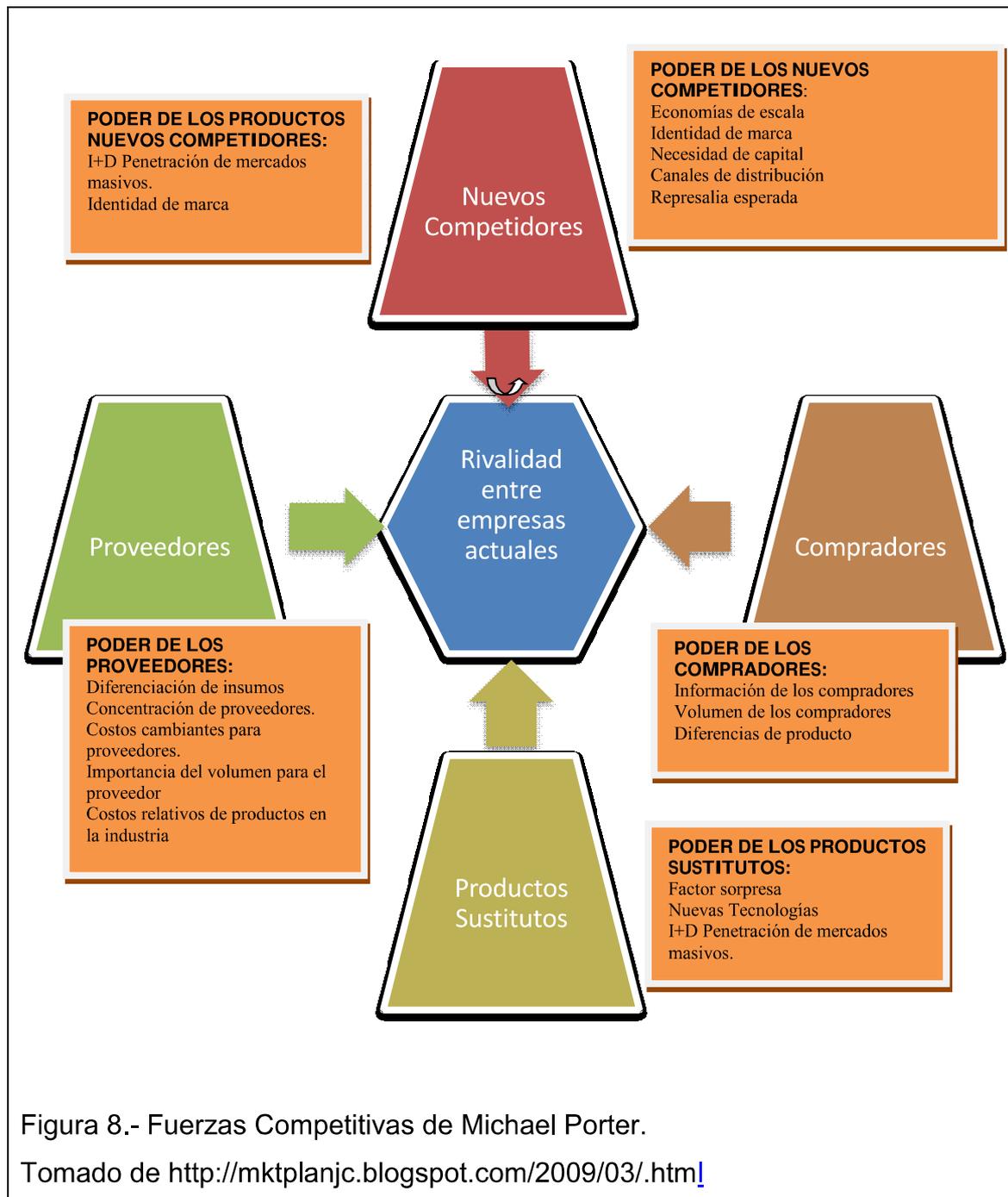
Dentro del proceso de desarrollo de planes para alcanzar los propósitos y objetivos establecidos por la empresa se desarrolla una estrategia empresarial, la cual será la directriz de todas las estrategias posteriores departamentales que el negocio adoptará.

Michael Porter desarrolló el conocido “Modelo de las 5 Fuerzas de Porter”, en su libro de Estrategia Competitiva, en el cual define los ámbitos a estudiar para estimar, de manera sensata, donde se encuentra la organización en materia de competitividad frente a otras empresas y cuáles son los factores fundamentales de la industria en la cual se desarrolla la organización con el fin controlarlos para lograr una alta rentabilidad en torno a buenas decisiones competitivas, lo

cual asegurará el éxito de la empresa y no solamente la supervivencia de ésta en el mercado.

Las competencia positiva se basa en lograr una posición de privilegio y preferencias del cliente frente a las empresas rivales; el enfoque propuesto por Michael E. Porter manifiesta que existen cinco fuerzas que influyen en la rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste; de tal manera que la empresa debe valorar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.

A continuación se presenta un gráfico explicativo del análisis de Porter:



2.3.4.2.1 Riesgo de entrada de competidores potenciales.

Cuando en determinado sector industrial existen ganancias y beneficios las empresas desean aprovechar estas oportunidades ingresando productos, lo cual aumenta la competencia del mercado y disminuye la rentabilidad;

mientras más atractivo sea un sector, mayor será el ingreso de organizaciones buscando beneficiarse de esto e incrementar sus ganancias.

El sector de la construcción ha incrementado su atractivo para inversión en los últimos años, por lo que la intensidad de la competencia ha sido notable en esta industria; en el Ecuador no existen barreras de entrada notorias a éste sector de la economía, por lo que es frecuente que año tras año el número de empresas nuevas sea elevado; a pesar de esto, las nuevas empresas que ingresan no logran mantenerse en el mercado, ya que generalmente son emprendimientos pequeños, realizados sin un estudio previo.

2.3.4.2.2 Rivalidad entre competidores.

De acuerdo con Michael Porter esta fuerza es importante ya que ayuda a la organización a tomar medidas para mantener su nivel de posicionamiento en el mercado a pesar de los rivales existentes.

En la actualidad la competencia en el mercado de cualquier industria es intensa, por lo que es necesario que una empresa controle el ambiente en el cual se desarrolla y se diferencie del resto para consolidar su posición en el mercado.

Debido a que el sector inmobiliario en el Ecuador es muy competitivo, la rivalidad entre los competidores es alta debido a la variedad de empresas que realizan el mismo trabajo a un precio relativamente similar. Por esto, se debe manejar una estrategia diferenciadora, que identifique a las nuevas empresas que tienen la posibilidad de ingresar a este mercado, y de ser posible, dar un paso delante de la nueva competencia para mantener e incrementar el mercado en el cual se desarrolla la empresa.

2.3.4.2.3 Poder de negociación de los proveedores.

Los proveedores en la industria son un factor muy importante en el proceso competitivo del mercado, por ser los que abastecen de materia prima para la producción a la organización. Depende exclusivamente de su poder de negociación para que podamos acceder a sus insumos, por lo que a mayor cantidad de oferentes menor es su poder de negociación, por la cantidad de ofertas que se pueden encontrar, lo cual es favorable para la empresa.

En el Ecuador el poder de negociación de las empresas dedicadas a la construcción, y más específicamente a trabajos especializados para la construcción es medio, esto se debe a que existe una gran cantidad de proveedores, pero solamente unos pocos tienen una alta calidad y precios razonables.

Los proveedores de la empresa tienen un nivel de confiabilidad bastante alto, por lo que no es necesario el seguimiento de la empresa para la obtención de la materia prima; sin embargo, el alto nivel de especialización en sus ramas (acero inoxidable, aluminio, hierro, motores para automatización, etc.) reduce el número de oferentes y aumentan su poder de negociación.

A pesar de esto, la empresa ha logrado realizar una alianza estratégica con la empresa VERTICAL que por ser la proveedora exclusiva de la empresa, provee un precio de vidrio templado insuperable por la competencia.

2.3.4.2.4 Entrada de Productos Sustitutos

Un producto sustituto satisface los requerimientos de otro producto y tiene el poder de cambiar la oferta y la demanda de un producto en el mercado cambiando las preferencias de consumo para su provecho. Es importante entender que los consumidores cambiarán su favoritismo para los productos que brinden un mejor precio y calidad.

Durante los últimos dos años han ingresado al país productos sustitutos de carpintería metálica prefabricada como una opción para los consumidores, específicamente, en el mercado se puede encontrar ventanas, puertas y cerramientos prefabricados, y, aunque todavía no sean una opción viable para construcciones a gran escala, son una alternativa para consumidores finales que desean este tipo de artículos en menor cantidad.

2.3.4.2.5 Poder de negociación con los clientes.

Mientras mayor sea el volumen de compras, mayor es el poder de negociación de los clientes. Los consumidores prefieren, cada vez más, productos de calidad a precios competitivos, por lo que la comparación del producto entre empresas competidoras es continua.

Esta fuerza competitiva tiene un alto poder de negociación en el sector, ya que el incremento de ofertantes en el sector de la construcción ha permitido que los compradores obtengan un conocimiento previo en cuanto a calidad, precio y servicio; esto sumado al ofrecimiento de productos sustitutos que se encuentran en el mercado ha dado al cliente un poder de negociación sobre los precios.

2.3.5 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

La Matriz de Evaluación de los Factores Internos ayuda a la empresa a apreciar la relación entre las oportunidades y amenazas, evaluar la información del ambiente, y crear estrategias competitivas que puedan ser aplicadas en el mercado. En el caso concreto de Mecalvid la ponderación utilizada fue la siguiente:

1. Debilidad grave
2. Debilidad menor

3. Fortaleza menor
4. Fortaleza importante

Tabla No. 3.- Matriz EFE

EMPRESA MECANICA ALUMINIO Y VIDRIO "MECALVID"				
Tabla 3.- PERFIL ESTRATEGICO EXTERNO				
ASPECTOS EXTERNOS	CALIFICACIÓN DE IMPACTO			
	AMENAZA	AMENAZA	OPORTUNIDAD	OPORTUNIDAD
	GRAN AMENAZA	AMENAZA	OPORTUNIDAD	GRAN OPORTUNIDAD
	1	2	3	4
1 No existe incentivo para la inversión privada por parte del gobierno.		0		
2 Procesos de contratación en proyectos públicos poco transparentes.		0		
3 Oferta de insumos no centralizada.		0		
4 Dificultad para encontrar personal capacitado e instruido en el área necesaria.	0			
5 Precios de mano de obra muy fluctuantes.		0		
6 Nuevo Reglamento de Funcionamiento de las Compañías Inmobiliarias podría desencadenar una disminución en el número de construcciones que se realizan anualmente.	0			
7 No hay barreras de entrada a nuevos competidores	0			
8 La industria de la construcción es la que más a porta a la variación del PIB.				0
9 Incremento en el volumen de créditos que se otorgan al segmento productivo PYMES				0
10 Disminución de las tasas de interés hipotecarias, lo cual posibilita el incremento real del sector de la construcción.			0	
11 Precios de insumos con bajas fluctuaciones.			0	
12 Apoyo Gubernamental constante en proyectos inmobiliarios públicos cada vez más frecuentes.			0	
13 Situación económica nacional del sector construcción en franco crecimiento.			0	
14 Nuevas tendencias crecientes del uso de tecnologías para la construcción.			0	
15 Amplio segmento de mercado				0
16 Mejoramiento de las condiciones sociales de la población.			0	
	TOTAL	4	3	6
	PORCENTAJE	25%	19%	38%
				3
				19%

CAPITULO III

3 Área de Intervención o Mejora.

En este capítulo se expone la situación actual de Mecalvid, las posibles soluciones y el alcance de la propuesta de mejoramiento. Es necesario establecer un análisis que permita conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, para en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

3.1 Análisis de matriz FODA

Según Ponce Talancón, H. en Contribuciones a la Economía, septiembre 2006, "La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales".

El FODA una de las herramientas más importantes dentro de la planeación estratégica de una empresa, permite realizar de manera sencilla un análisis de variables internas y externas de la empresa y el tipo de estrategias que se deben aproximar para el correcto funcionamiento de la misma.

La toma de decisiones dentro de la compañía debe incluir el estudio de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Tabla No. 4.- Matriz FODA

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
Controlables	No Controlables
Fortalezas (+)	Oportunidades (+)
Debilidades (-)	Amenazas (-)

3.1.1 Factores Internos

Para el diagnóstico interno se deben conocer las fuerzas que actúan en el interior de la empresa, las cuales facilitan o frenan el cumplimiento de los objetivos organizacionales; los factores internos son:

- **Fortalezas.-** Son aquellas actividades en que la organización ha conseguido logros por su manejo eficiente y posee ventajas competitivas en relación a otras organizaciones similares.
- **Debilidades.-** Son aquellas condiciones internas que obstaculizan el éxito de una empresa y son consideradas desventajas internas, las cuales deben ser identificadas y adecuadas a una estrategia de mejoramiento para que se eliminen.

3.1.2 Factores Externos

Para realizar el estudio exhaustivo de una empresa es necesario analizar cuáles son las ventajas y desventajas que tiene en su entorno, de esta manera las oportunidades sean aprovechadas como un beneficio, pero a su vez, minimizar en lo posible las amenazas que presente el ambiente. Bajo estos factores, por ser externos, la empresa tiene poco o ningún control directo. Estas son:

- **Oportunidades.-** Son situaciones ocurridas en el medio comercial donde la empresa y sus competidores se desenvuelven, que, cuando son identificadas y aprovechadas, pueden ser utilizadas como un impulso positivo y efectivo de la empresa para su crecimiento en el mercado.
- **Amenazas.-** Son los hechos externos a la empresa que imposibilitan ó dificultan el desempeño óptimo de algunas de las actividades

importantes de la organización; las amenazas del ambiente deben, en lo posible, ser controladas para que su resultado limitante afecte en el menor grado posible a la empresa.

Por lo antes descrito, a continuación se ha desarrollado la matriz FODA.

Tabla No. 5.- Matriz FODA

MECAL VID	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Marca bien posicionada en el medio gracias a sus 30 años de esmerado trabajo. ✓ Buenas relaciones con el sector público y privado. ✓ Experiencia en entrega de obra ✓ Buena negociación de precios de vidrios templados y tiempos de entrega ✓ Variedad en los servicios de acabados para la construcción. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La industria de la construcción es la que más aporta a la variación del PIB. ✓ Disminución de las tasas de interés hipotecarias, lo cual posibilita el incremento real del sector de la construcción. ✓ Precios de insumos con bajas fluctuaciones. ✓ Apoyo Gubernamental constante en proyectos inmobiliarios públicos cada vez más frecuentes. ✓ Situación económica nacional del sector construcción en franco crecimiento. ✓ Nuevas tendencias crecientes del uso de tecnologías para la construcción. ✓ Amplio segmento de mercado ✓ Mejoramiento de las condiciones sociales de la población.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de acciones de marketing ✓ Limitada interacción con el cliente, bajo nivel de servicio pre y post venta. ✓ Nulo control contable-financiero en cada uno de los centros de costos. ✓ Poco seguimiento y control de índices financieros y productivos. ✓ Deficiente sistema de cobranza. ✓ Cultura interna de falta de planificación arraigada por más de 30 años, por lo que cambiar requiere compromiso y esfuerzo. ✓ Falta de liderazgo en estructura administrativa ✓ Personal operativo de alta rotación. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No existe incentivo para la inversión privada por parte del gobierno. ✓ Procesos de contratación en proyectos públicos poco transparentes. ✓ Oferta de insumos no centralizada. ✓ Dificultad para encontrar personal capacitado e instruido en el área necesaria. ✓ Precios de mano de obra muy fluctuantes. ✓ Nuevo Reglamento de Funcionamiento de las Compañías Inmobiliarias podría desencadenar una disminución en el número de construcciones que se realizan anualmente. ✓ No hay barreras de entrada a nuevos competidores

3.2- Matriz de Ponderación de Factores Internos

Para la evaluación de los factores internos que inciden en el desenvolvimiento de la empresa la ponderación utilizada fue la siguiente:

Tabla No. 6.- Matriz de Ponderación de Factores Internos

EMPRESA MECANICA ALUMINIO Y VIDRIO "MECALVID"				
Tabla 4.- PONDERACION DE LOS FACTORES INTERNOS				
No.	FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
	FORTALEZAS			
1	Marca bien posicionada en el medio gracias a sus 30 años de esmerado trabajo.	0,05	3	0,15
2	Goza de alto prestigio y reconocimiento por su trayectoria, principalmente, en grandes obras.	0,03	3	0,09
3	Buenas relaciones con el sector público y privado.	0,05	4	0,2
4	Experiencia en entrega de obra	0,07	4	0,28
5	Buena negociación de precios de vidrios templados y tiempos de entrega	0,07	4	0,28
6	Variedad en los servicios de acabados para la construcción.	0,05	3	0,15
7	Externalizan la actividad de la obra misma, es decir el trabajo operativo se lo realiza en el lugar de la obra, disminuyendo costos fijos y ahorrando el trabajo administrativo.	0,06	3	0,18
	DEBILIDADES			
8	Falta de acciones de marketing	0,09	1	0,09
9	Limitada interacción con el cliente, bajo nivel de servicio pre y post venta.	0,06	1	0,06
10	Nulo control contable-financiero en cada uno de los centros de costos.	0,1	1	0,1
11	Poco seguimiento y control de índices financieros y productivos.	0,05	1	0,05
12	Deficiente sistema de cobranza.	0,1	1	0,1
13	Cultura interna de falta de planificación arraigada por más de 30 años, por lo que cambiar requiere compromiso y esfuerzo.	0,04	2	0,08
14	Falta de liderazgo en estructura administrativa	0,1	2	0,2
15	Personal operativo de alta rotación.	0,08	2	0,16
	TOTAL	1	35	2,17

3.2.1 Análisis de Resultados

El resultado ponderado del análisis de los factores internos fue un promedio de 2.17%; esto indica que en la empresa las debilidades son más dominantes que las fortalezas, por lo que es de empero trabajo el tomar medidas correctivas.

Es necesario eliminar la cultura interna de que, por ser un negocio familiar, la empresa debe ser dirigida exclusivamente por algún miembro de la familia. Se precisa que la dirección comience a realizar planificación estratégica para mantenerse en el mercado. Actualmente los controles nulos del área financiera dan como resultado gastos innecesarios elevados; la delimitación de responsabilidades para el personal administrativo es urgente, ya que si la cabeza que guía la empresa no tiene un curso directo a seguir, es poco probable que el resto de la empresa lo haga.

La dirección de la empresa debe incentivar al capital humano para que se sienta comprometido con la empresa, se debe disminuir la rotación de personal operativo para que mejore su desempeño laboral.

3.3 Matriz de Ponderación del Factor Externo

Para evaluar los factores externos no controlables de la empresa se realizó la matriz con la siguiente ponderación:

Tabla No. 7.- Matriz de Ponderación de Factores Externos

EMPRESA MECANICA ALUMINIO Y VIDRIO "MECALVID"				
Tabla 4.- PONDERACION DE LOS FACTORES INTERNOS				
No.	FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
	AMENAZAS			
1	No existe incentivo para la inversión privada por parte del gobierno.	0,05	2	0,10
2	Procesos de contratación en proyectos públicos poco transparentes.	0,10	1	0,10
3	Oferta de insumos no centralizada.	0,04	2	0,08
4	Dificultad para encontrar personal capacitado e instruido en el área necesaria.	0,03	1	0,03
5	Precios de mano de obra muy fluctuantes.	0,04	2	0,08
6	Nuevo Reglamento de Funcionamiento de las Compañías Inmobiliarias podría desencadenar una disminución en el número de construcciones que se realizan anualmente.	0,04	1	0,04
7	No hay barreras de entrada a nuevos competidores	0,10	1	0,10
	OPORTUNIDADES			
8	La industria de la construcción es la que más aporta a la variación del PIB.	0,08	4	0,32
9	Incremento en el volumen de créditos que se otorgan al segmento productivo PYMES	0,06	4	0,24
10	Disminución de las tasas de interés hipotecarias, lo cual posibilita el incremento real del sector de la construcción.	0,04	3	0,12
11	Precios de insumos con bajas fluctuaciones.	0,06	3	0,18
12	Apoyo Gubernamental constante en proyectos inmobiliarios públicos cada vez más frecuentes.	0,10	3	0,30
13	Situación económica nacional del sector construcción en franco crecimiento.	0,05	3	0,15
14	Nuevas tendencias crecientes del uso de tecnologías para la construcción.	0,08	3	0,24
15	Amplio segmento de mercado	0,07	4	0,28
16	Mejoramiento de las condiciones sociales de la población.	0,06	3	0,19
	TOTAL	1,00	40	2,55

3.3.1 Análisis de resultados

La ponderación promedio obtenida en el análisis de los Factores Externos es de 2.55%; esto indica que la empresa se encuentra en un mercado donde las oportunidades son un poco mayores que las amenazas. Es

necesario aprovechar las oportunidades que nos brinda el ambiente externo de la empresa y para que ello sea posible, se debe mejorar su funcionamiento interno.

El sector de la construcción en el Ecuador se ha mantenido en un constante crecimiento, aún el Gobierno Nacional ha impulsado grandemente al robustecimiento del sector gracias a su política de renovación de edificios y de obra vial, de lo cual la empresa se ha beneficiado grandemente. Así mismo la facilidad con la que las personas pueden acceder a un préstamo hipotecario ha intensificado el atractivo del giro del negocio.

Si la empresa logra llegar a un ordenamiento financiero interno que demuestre el bienestar empresarial será mucho más fácil beneficiarse de créditos nacionales que permitan el desarrollo a un nivel más amplio de comercio de la empresa.

La contratación de personal operativo de tiempo completo es preciso para contrarrestar las amenazas del mercado en esta área.

3.4 Punto de vista de los actores involucrados

Para establecer la necesidad de mejoramiento y conocer la apreciación de cada uno de los trabajadores de la empresa se ha procedido a realizar una reunión con todo el grupo administrativo de la empresa y una entrevista a la Gerencia General, Gerencia de Ventas y Gerencia de Operaciones.

3.4.1 Reunión Administrativa

El área administrativa de la empresa es sumamente reducida, actualmente se encuentran trabajando apenas 6 personas; por este motivo se decidió ayudarse con esta técnica de investigación.

El grupo dedicó dos horas y cuarenta y cinco minutos a esta “conversación”, y la moderadora generó las siguientes preguntas:

- ¿Tiene la Empresa un enunciado de misión que exprese su razón de ser?
- ¿La misión es difundida y se mantiene presente entre el personal del Área Administrativa?
- ¿La misión identifica claramente el que hacer esencial de la empresa cuyo propósito se cumple en beneficiarlo?
- ¿El personal tiene presente la idea de obtener resultados finales acorde con la misión institucional?
- ¿La alta dirección replantea la misión en función a los cambios que surgen en la institución?
- ¿Tiene la empresa una visión que defina claramente lo que quiere ser a largo plazo?
- ¿La visión es difundida en forma permanente entre el personal de la institución?
- ¿La visión institucional presenta ideas claras sobre lo que la organización persigue y quiere alcanzar?
- ¿Los objetivos de la entidad son claros y conducen al cumplimiento de metas?
- ¿Los objetivos son adecuadamente comunicados a todos los niveles necesarios?
- ¿Considera que la administración de la empresa cumple con el objetivo de satisfacción del personal?
- ¿Cuándo los objetivos de la entidad no están siendo cumplidos, la administración toma las debidas precauciones?
- El personal operativo conoce o desconoce sobre los objetivos de la institución
- ¿La Institución cuenta con un Manual de Procedimientos para el Departamento Administrativo?
- ¿Para la selección e ingreso del personal se lo realiza definiendo un perfil que ayude a cubrir las necesidades del puesto?

- ¿Los directivos de la institución en promueven la capacitación, entrenamiento y desarrollo de su personal?
- ¿Se establecen procedimientos y mecanismos para controlar la asistencia y permanencia de los trabajadores en su lugar de trabajo?
- ¿En el área financiera se tienen correctamente establecidas las responsabilidades de acción de cada persona?
- ¿Se tienen establecidos controles de gasto para cada una de las personas que tienen acceso al dinero de la empresa?

Conclusiones

1. Después de haber realizado la reunión administrativa se ha establecido que a excepción del gerente general, los integrantes de la dirección de la empresa desconocen la misión y la visión de la empresa, y que por lo tanto, no están dirigiendo sus esfuerzos a alinearse a éstos enunciados.
2. No existen lineamientos de acción para ninguno de los puestos administrativos de la empresa, por lo que existen falencias por falta de realización en las áreas de compras, llegando en ocasiones a tener un sobre stock y más frecuentemente una falta total de materia prima, lo que causa una para total para el personal y un incremento de los costos del proyecto en marcha.
3. La dirección administrativa de la empresa carece de una planificación estratégica, cada uno de los departamentos funciona por sí solo, la falta de comunicación de la gerencia general para con las otras áreas da como resultado que la Gerencia Operativa y la Gerencia de Ventas funcionen como empresas pequeñas dentro de la empresa, administrando los anticipos por sus proyectos de acuerdo a su óptica y dejando fuera de todo el control a la dirección de la empresa.

4. Los problemas administrativos han afectado el nivel de ventas, ya que el departamento de ventas no se ha dedicado exclusivamente a su labor, sino que en cambio ha asumido las acciones de compras de materia prima, contratación y pago a personal operativo y administración de caja chica de su proyecto. Aún más, no se tiene capacidad al momento de aceptar más contratos de fabricación, ya que no existe el personal para cubrir esta necesidad.
5. Existe un sentimiento colectivo de todo el personal operativo y administrativo de que la empresa tiene una buena imagen ante los clientes, la cual brinda la confianza suficiente para que sigan otorgando contratos de ejecución de obra.

3.4.2 Punto de vista de expertos en la industria

Como otro método de investigación, se realizó una entrevista al Ing. Arq. Paúl Gachet Giacometti, Gerente General de PGG Construcciones, quien tiene una experiencia de 40 años en el sector y que actualmente se encuentra realizando construcciones residenciales, así como de edificaciones públicas.

El entrevistado indica la necesidad de encontrar proveedores que se encuentren en la elaboración de trabajos de alta calidad con un mejor servicio de post venta, ya que actualmente es muy difícil encontrar estas características en los proveedores de trabajos especializados para la construcción.

Uno de los principales requerimientos de los proveedores del sector es el mantener precios bajos sin comprometer la calidad. Manifiesta además, que actualmente en el mercado han ingresado empresas grandes, que realizan subcontrataciones de talleres artesanales o pequeñas empresas, las cuales son las encargadas de realizar los proyectos, y que al ser contratadas por un intermediario, su porcentaje de ganancia disminuye, y además encarece el presupuesto del constructor. Recomienda buscar algún tipo de financiamiento

en el estado, que permita a las empresas medianas y pequeñas, mantener el capital para realizar directamente los contratos de obra grandes, ya que se ha visto un incremento en los oferentes de los productos de carpintería para la construcción que no tienen el mínimo sentido de calidad y compromiso con el cliente.

Como punto final, el entrevistado indica que en el medio de los acabados para la construcción, se requiere empresas que mantengan a sus obreros con una identidad empresarial, ya que es en las edificaciones donde es notorio la falta de compromiso de la empresa con el personal y su calidad de trabajo.

3.5 Investigación de Mercados.

La investigación de mercados como herramienta para obtención de datos persigue obtener información sobre la calidad de servicio que provee Mecalvid e identificar las áreas de mejora para establecer estrategias oportunas.

3.5.1 Objetivo General

Determinar el grado de conformidad de los clientes ante los beneficios y servicios prestados por Mecalvid.

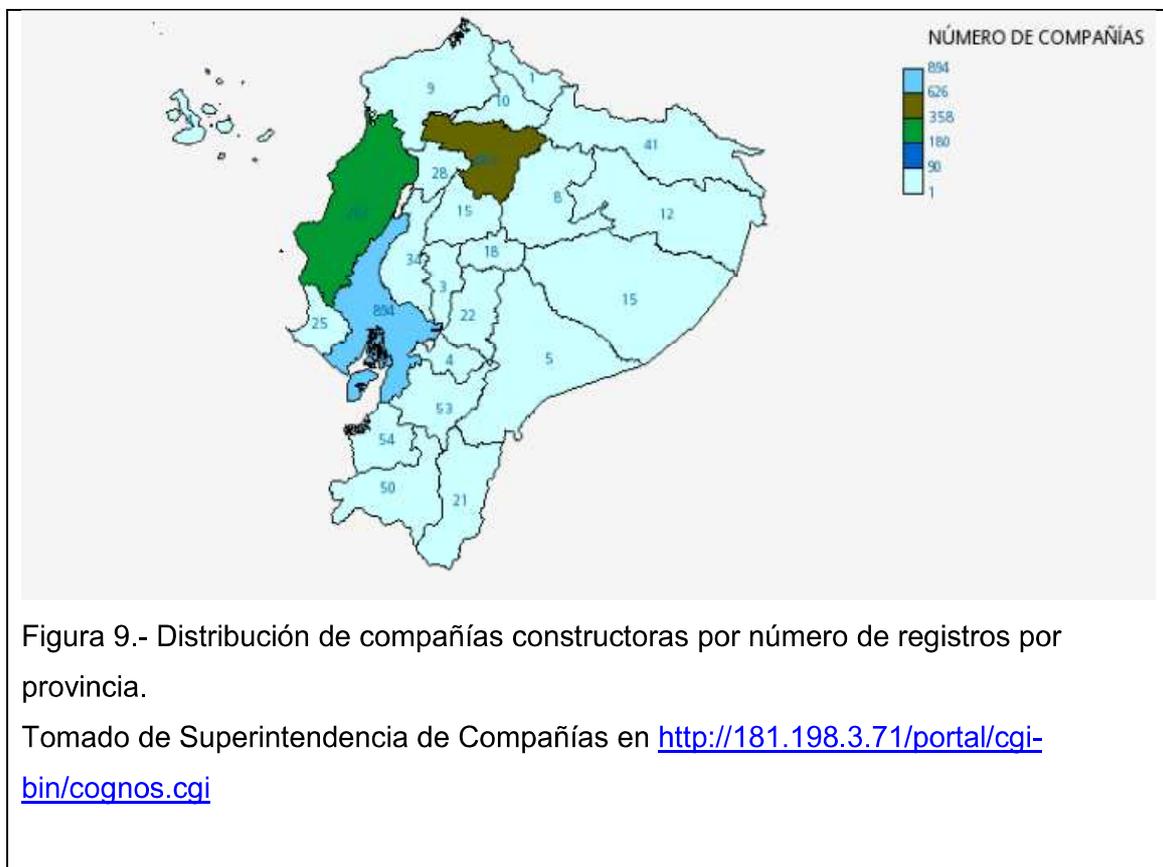
3.5.2 Objetivos Específicos

- Determinar el periodo de tiempo de entrega de obras por parte de Mecalvid luego de la fecha estipulada en el contrato.
- Determinar el tiempo de reacción de la empresa para solucionar los diferentes problemas que se dan en las obras.
- Cuantificar y clasificar los tipos de reclamos presentados en las obras, en el periodo POST-VENTA.

- Identificar el nivel de satisfacción de los clientes basado en el número de reclamos presentados en el periodo POST-VENTA.

3.5.3 Población Objetivo

Empresas de la construcción, orientadas a la construcción de edificios residenciales y no residenciales, registradas en la Superintendencia de Compañías, con base en la provincia de Pichincha, como se muestra el gráfico a continuación.



3.5.4 Tamaño de la Muestra

El tamaño adecuado de la muestra para una encuesta relativa a la población está determinado en gran medida por tres factores:

- Prevalencia estimada de la variable considerada (en este caso, empresas clientes de Mecalvid para los cuales se hayan realizado trabajos desde veinte mil dólares).
- Nivel deseado de fiabilidad.
- Margen de error aceptable.

Se ha establecido la siguiente fórmula de acuerdo al INEC para poblaciones finitas de menos de 100.000 individuos para obtener el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{(e^2(N - 1)) + z^2 * p * q} \quad (\text{Ecuación 1})$$

Donde:

N: es el tamaño de la población o universo

z: es el nivel de confianza que asignemos

e: es el error de muestreo deseado.

p: es la proporción esperada. Se puede suponer que por los 34 años que posee la empresa de experiencia el valor es de 0.9

q: es la probabilidad de fracaso; es decir, es 1-p, es decir 0.1

n: es el tamaño de la muestra (número de encuestas a realizar).

Por lo tanto:

Empresas registradas que cumplen con las características: 483.

Reemplazando:

n = Número de encuestas

z = 1.96 \implies 95%; \implies 0,95 / 2 = 0,4750; **z** = 1.96 (Según tabla de valores de Z)

p = 0,90

$$q = 0,10$$

$$e = 0,1$$

Cálculo:

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{(e^2(N - 1)) + z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{1,96^2 * 0,9 * 0,1 * 483}{(0,1^2(483 - 1)) + 1,96^2 * 0,9 * 0,1}$$

$$n = \frac{166.994352}{5.165744}$$

$$n = 32.3272$$

$$n = 33 \text{ Encuestas}$$

3.5.5 Tipo de Muestreo

El tipo de muestreo a seguir es el estratificado, ya que consiste en la división previa de la población de estudio en grupos que se suponen homogéneos respecto a las características a estudiar. A cada uno de estos estratos se le asignará una cuota que determinará el número de miembros, del mismo que compondrán la muestra.

3.5.6 Encuesta y presentación de resultados

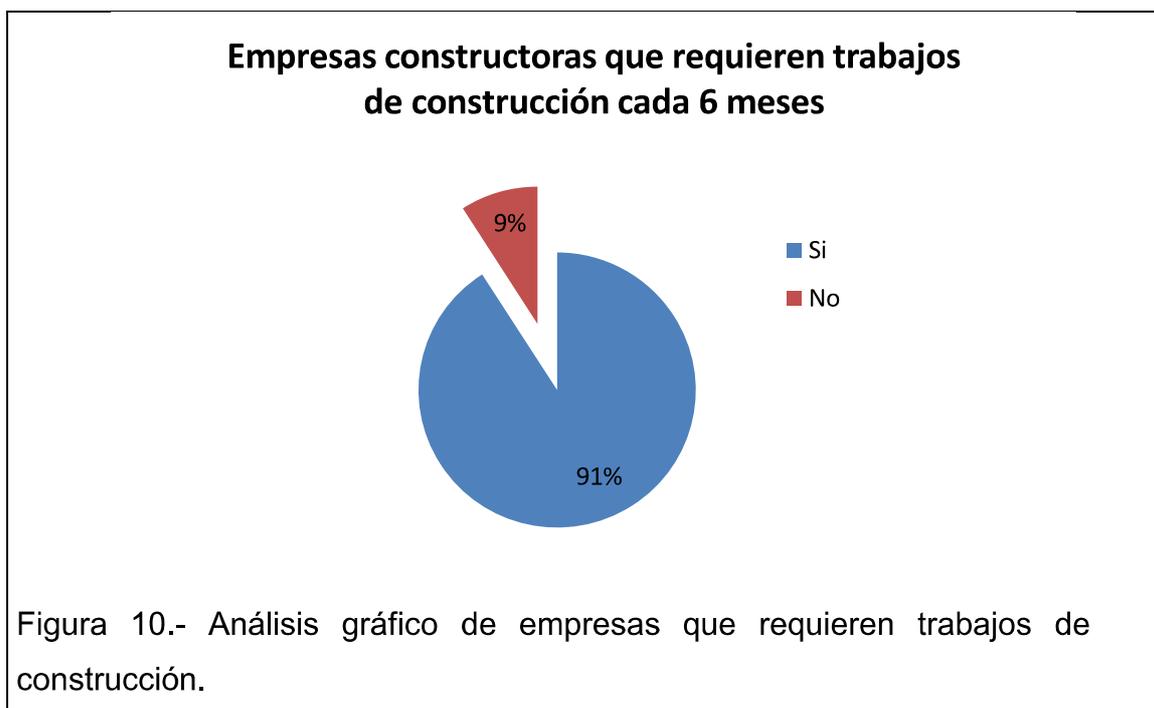
De acuerdo a la encuesta realizada se obtuvieron los siguientes datos:

Pregunta No.1

¿Necesita trabajos especiales para la construcción?

Tabla No. 8

Requiere Trabajos de Construcción	No. encuestados
Si	30
No	3
Total	33



Análisis.- De las empresas encuestadas el 85% requerían trabajos especializados para la construcción, es decir, las empresas constructoras encuestadas tienen, por lo menos, menos dos proyectos habitacionales en marcha en un año.

Pregunta No.2

¿Cuáles trabajos especializados para la construcción requiere más?

Tabla No.9

Trabajos Requeridos	No. encuestados
Ventanería en aluminio y vidrio	15
Carpintería de hierro	9
Muebles para la construcción	6
Recubrimiento de gypsum	3
Total	33



Análisis.- La ventanería de aluminio y vidrio es el producto más requerido por las empresas constructoras, aunque cabe anotar que el resto de productos que ofrece la empresa son necesarios también para el encuestado, aunque en menor grado.

Pregunta No. 3

¿El tipo de ventanería que requiere es?

Tabla No. 10

Calidad Requerida	No. encuestados
Económica	12
Normal	17
Exclusiva	4
Total	33



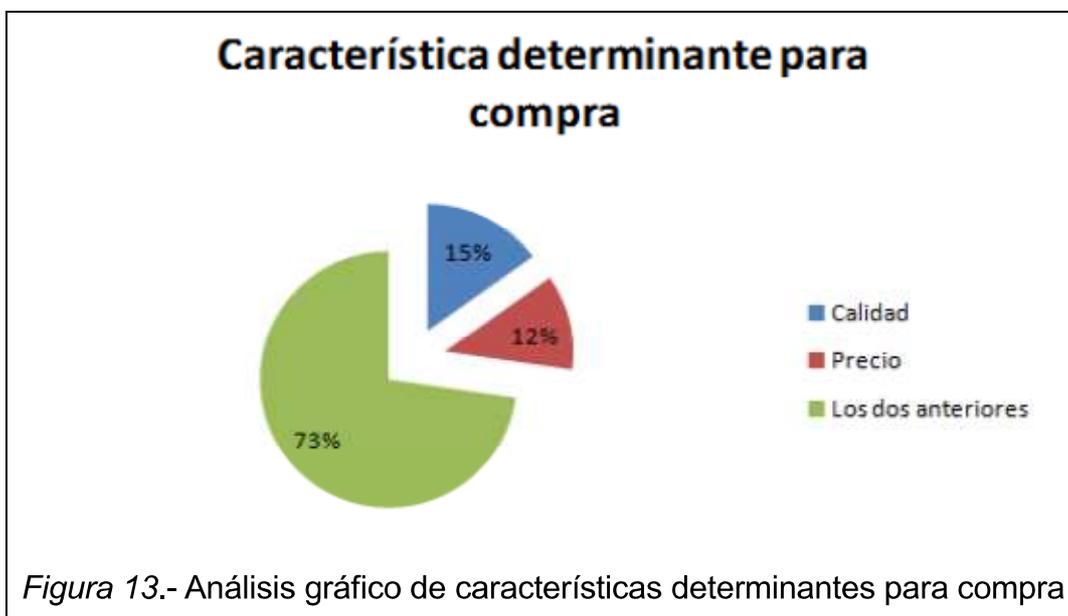
Análisis.- Las empresas encuestadas requieren un tipo de ventanería que refleje un precio competitivo dentro del mercado, aunque el 36% de las encuestadas aseguran que el precio más económico es su objetivo de compra.

Pregunta No.4

¿La decisión de compra es tomada en función de?

Tabla No. 11

Determinante de Compra	No. encuestados
Calidad	5
Precio	4
Los dos anteriores	24
Total	33



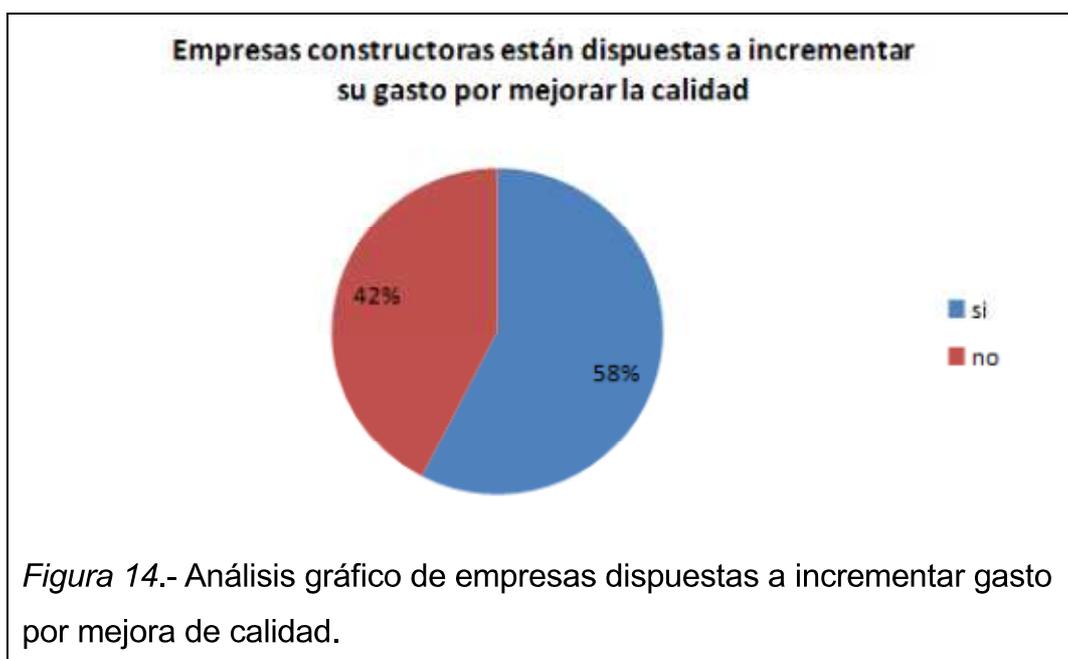
Análisis.- Las empresas encuestadas requieren un tipo de ventanería que asegure tanto precio como calidad, solamente un 12% establecieron el precio como la característica más importante para la compra..

Pregunta No.5

¿Estaría dispuesto a pagar un poco más de dinero por su ventanería si se ofrece un mejor diseño; mayor durabilidad, entrega a tiempo?

Tabla No. 12

Desea pagar más por mejor trabajo	No. encuestados
Si	19
No	14
Total	33



Análisis.- Del número total de encuestados, el 58% estaría dispuesto a incrementar su presupuesto en acabados especializados para la construcción con el objetivo de mejorar la calidad.

Pregunta No.6

¿Se siente a gusto con la atención brindada por MECALVID?

Tabla No. 13

Satisfacción por Calidad de atención	No. Encuestados
Si	29
No	4
Total	33



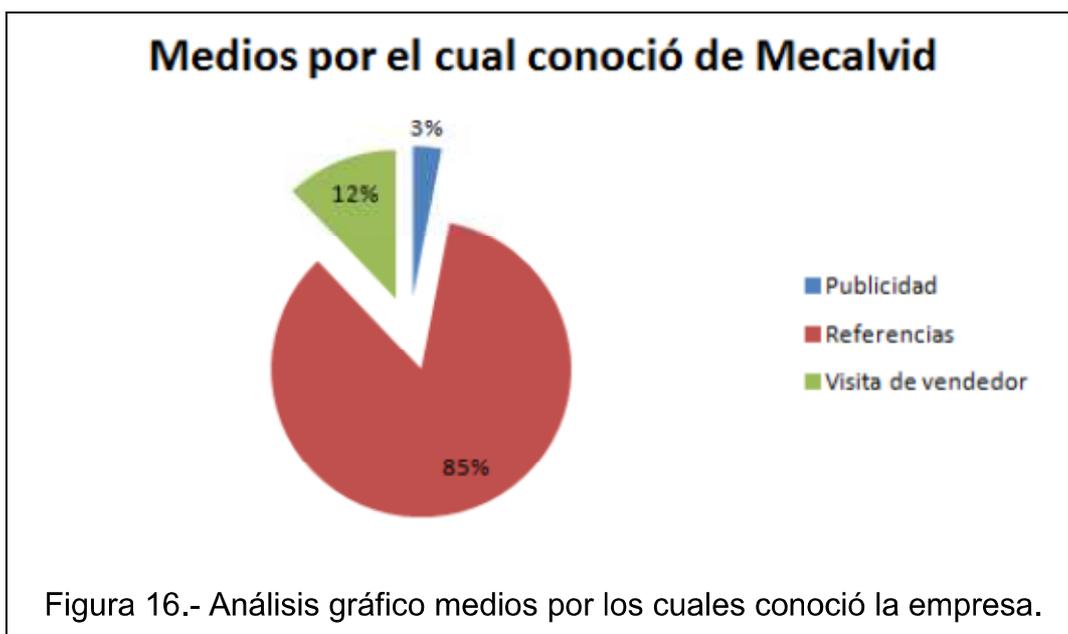
Análisis.- Básicamente Mecalvid ofrece un servicio muy aceptable, más se presentan inconvenientes en el servicio que se deberán paulatina pero sostenidamente eliminarlos. Finalmente, los clientes tienen alta aceptación al servicio que se brinda

Pregunta No.7

¿A través de qué medios conoció a MECALVID?

Tabla No. 14

Conocimiento de Mecalvid	No. Encuestados
Publicidad	1
Referencias	28
Visita de vendedor	4
Total	33



Análisis.- De acuerdo a la gráfica se puede observar que el 85% de empresas encuestadas conocieron de Mecalvid por referencias de otros clientes que se sentían satisfechos por el trabajo recibido.

Pregunta No.8

¿Los pedidos que realiza se le entregan en el tiempo pactado?

Tabla No. 15

Cumplimiento de Mecalvid	No. encuestados
Entrega a tiempo	27
No entrega a tiempo	6
Total	33



Análisis.- Es tiempo de entrega de la empresa sobre las obras realizadas es de un 82% de efectividad, por lo que es necesario mejorar en el tiempo de entrega de obras a fin de no causarle problemas al constructor en su cronograma de trabajos.

Pregunta No.9

¿Al adquirir el producto como califica usted la calidad?

Tabla No. 16

Calidad de los Productos	No. encuestados
Excelente	7
Buena	26
Mala	0
Total	33



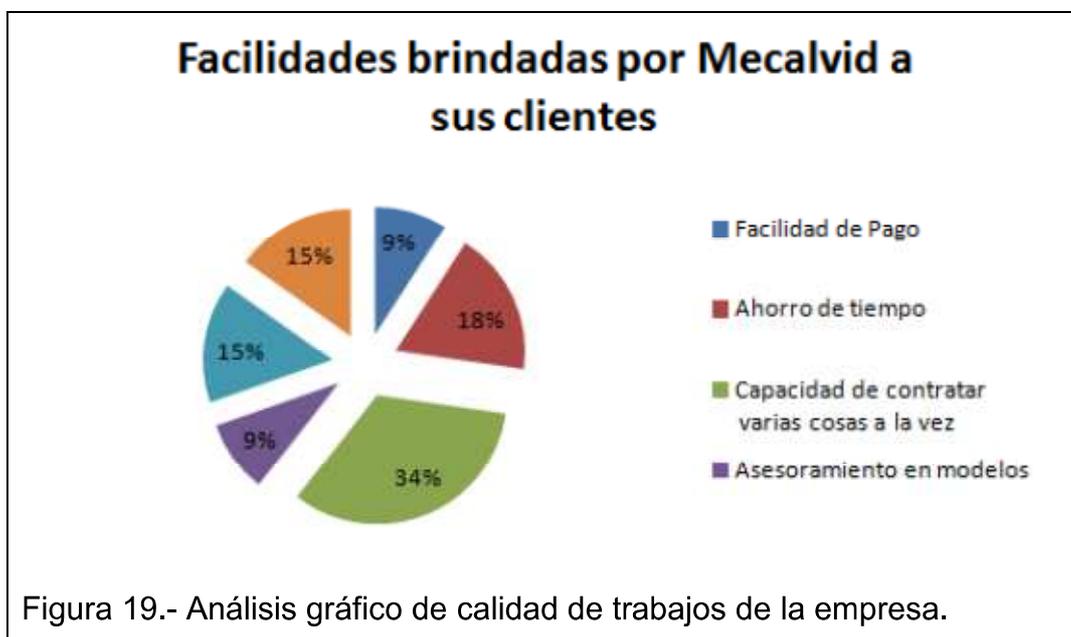
Análisis: De manera consecuente a lo analizado anteriormente, los clientes aceptan los productos y servicios de Mecalvid y fácilmente recomendarían los mismos. Más aún hay detalles que se deben considerar para seguir constantemente en crecimiento dentro del mercado cada vez más competitivo para lograr la excelencia.

Pregunta No.10

¿Qué beneficios le brinda la empresa al momento de adquirir el producto?

Tabla No. 17

Facilidades que se obtienen al contratar a Mecalvid	No. encuestados
Facilidad de Pago	3
Ahorro de tiempo	6
Capacidad de contratar varias cosas a la vez	11
Asesoramiento en modelos	3
Asesoramiento en tipo de material	5
Facilidad de combinar varios materiales	5
Total	33



Análisis.- Las empresas encuestadas requieren un tipo de ventanería que refleje un precio competitivo dentro del mercado, aunque el 36% de las encuestadas aseguran que el precio más económico es su objetivo de compra.

3.6 Plan de Marketing

Para comprender de manera óptima el concepto de Plan de Marketing, se debe entender qué es PLAN ESTRATÉGICO. Consecuentemente podemos afirmar que “Plan Estratégico” es un conjunto de procedimientos sistémicos bien estructurados y definidos que permiten establecer los tipos de negocio en los cuales se deberá desenvolver la compañía y sus respectivos objetivos. Teniendo en cuenta que esta acción es de talla genérica, cada departamento o unidad de negocio deberá entablar una planeación más precisa.

Todos los departamentos entre sí deben cooperar para lograr objetivos ventajosos para la organización. Como ejemplo de ello el Marketing aporta con una de sus premisas “toda acción debe girar en torno a satisfacer las necesidades de los clientes”. Esta proposición debe realizarse a escala organizacional.

Consecuentemente, un Plan de Marketing se puede definir como el conjunto acciones que permiten a la organización alcanzar un objetivo específico de mercado. Un ejemplo de objetivo específico de mercado puede ser “La Segmentación de mercado” o, también, el “Posicionamiento en el mercado”.

3.6.1 Objetivo general

Diseñar un Plan de Mercadeo que permita fidelizar a clientes existentes y elevar la participación en el mercado de MECALVID en el D. M. de Quito.

3.6.2 Objetivos específicos

- Establecer las características macro (demográficas y geográficas) de actuales y potenciales clientes para Mecalvid, en el D. M. de Quito.
- Formular el Plan de Mercadotecnia acorde a las necesidades de la compañía que permita cumplir con sus objetivos y metas previstas.

- Determinar el grado de aceptación que la marca “Mecalvid” tiene en la comunidad de la construcción.
- Establecer estrategias – guías que modelen las actividades actualmente planteadas en la organización para la obtención de metas y objetivos.

3.6.3 Acciones para cautivar clientes

Estas tareas organizacionales tienen como propósito primordial buscar retener a los clientes gracias a voluntades en cada una de las instancias organizativas; claro está, esto se lograría sólo con el compromiso individual y colectivo.

Como el objetivo de la empresa es el de retener a sus clientes se deberá considerar a las actividades que el CRM (Customer Relationship Management) expresa, cuya gestión busca orientarse por sobre todas las cosas con el cliente utilizando como herramienta a la tecnología.

Este tipo de actividades para cautivar clientes son aplicables sólo en compañías cuya plataforma tecnológica brinde espacio propicio para su implementación, es así que dentro de Mecalvid, este tipo de actividades pueden ser aplicadas a futuro, donde el escenario informático permita su adecuada implementación y en la actualidad a ésta deberá ser tomada como referencia.

Es necesario, para la fuerza de ventas de Mecalvid, estar familiarizada con el concepto del CRM, el cual fomenta una relación más estrecha con el cliente, donde no solamente se trate de satisfacer las necesidades del segmento al cual están dirigidos sus esfuerzos, sino, más bien, a mantener una relación de enamoramiento de los clientes, donde la empresa se enfoque en realizar al cliente con productos o servicios que necesita, con atributos que sean altamente apreciados por él.



3.6.4 Compromiso

Al cumplir con los altos estándares de servicio y efectuando responsablemente todos y cada uno de los procedimientos dentro de la organización, permitirá la obtención de objetivos organizacionales en plazos cada vez menores.

3.6.5 Posicionamiento

Se define como el posicionamiento de un producto y / o servicio a todo proceso en el que se coloca psicológicamente en la percepción del cliente manteniendo éste, preferencia sobre otros productos que le oferten.

Tomando al Posicionamiento de un producto y / o servicio como una estrategia, se debe resolver el gran enigma de decidirse por un sólo segmento de mercado más no a varios. Esto debido a que el cliente debe concebir claramente en su mente que existe una organización, empresa o marca que conoce y que se preocupa por satisfacer sus necesidades individuales.

La estrategia de posicionamiento que establezca Mecalvid, debe buscar ubicar su marca como un producto deseable o ansiado y cuya preferencia se ubique sobre otras ofertas de similares características.

En el desarrollo concienzudo de una estrategia de Posicionamiento de Marca, se debe tener muy presente el elegir entre atraer a un específico y adecuado segmento de mercado y no a uno o varios inadecuados segmentos, ya que la gente (clientes potenciales) debe sentir que conocen sus necesidades particulares. Esta concepción debe ser un plus que la empresa debe explotar a gran escala.

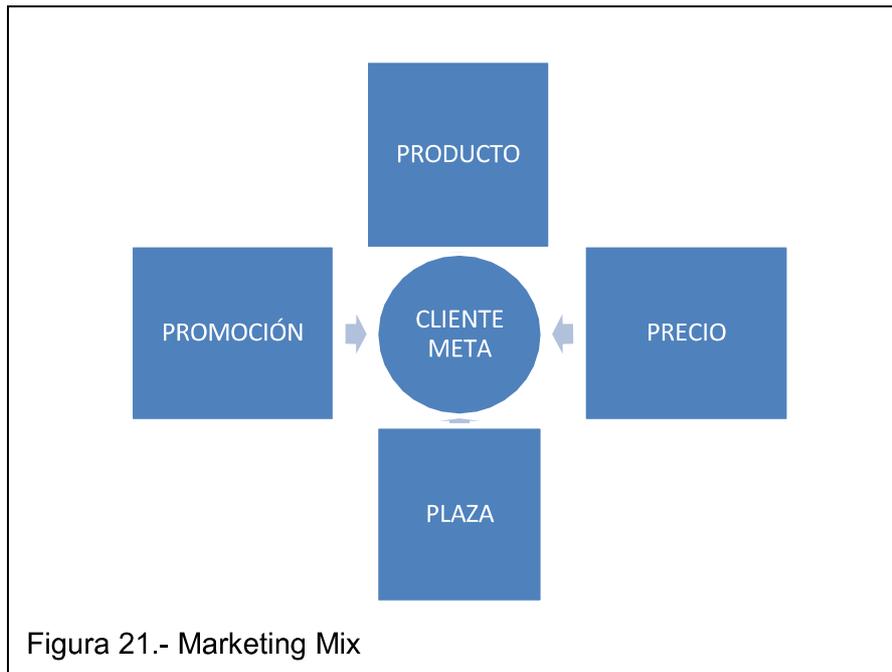
3.6.6 Entre las 4 P'S del Marketing y las 7 P'S del Marketing de Servicios

Las siete P's son los puntos fundamentales que toda organización debería estimar para ejecutar un óptimo plan de marketing.

El Marketing en sus inicios, inclinó todo su esmero en vender sus productos a una clientela que sólo deseaba cubrir sus necesidades básicas; pero tras la segunda guerra mundial, aumentó la competencia gracias a un poder adquisitivo cada vez mayor y con ello las exigencias de los clientes. Es así que las organizaciones buscan una mercadotecnia evolucionada donde la empresa se preocupa más por la atención al cliente que por el producto ofertado.

3.6.7 Marketing Mix

Es el conjunto de herramientas del marketing, procedimientos y cualidades controlables que una compañía dispone para cubrir una o varias expectativas del cliente meta. El marketing mix comprende toda acción que una compañía puede efectuar para influenciar a la demanda del producto ofrecido por dicha empresa. Las variables que reúnen todas las posibilidades son conocidas como las "cuatro P". Producto, Plaza, Precio, Promoción.



3.6.7.1 Producto

Básicamente, producto puede ser considerado como “algo” que ofrecemos a nuestros clientes; pero no es tan fácil definir lo que estamos ofreciendo. Se puede tergiversar el concepto real de lo que es un producto cuando se trata de definirlo.

Otra concepción de producto es referirse a todas y cada una de las características, cualidades y especificaciones (Calidad, Variedad, Marca, Envase, Servicios) del bien o servicio ofrecido.

Desde el punto de vista del cliente, “Producto” es un conjunto de propiedades o características que el consumidor considera que tiene un determinado bien para satisfacer sus necesidades o deseos. Ahora bien, desde el punto de la empresa, “Producto” es cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo; es una de las herramientas más importantes del marketing mix (4 P).

Mecalvid es una empresa familiar artesanal que ofrece productos y servicios especializados de construcción para finalización de edificios; más específicamente, Mecalvid fabrica e instala carpintería metálica, en hierro, acero inoxidable, madera y aluminio, para edificios, instalación de sistemas eléctricos para automatizar portones de ingreso, sistemas electrónicos para adecuar ingresos para edificios inteligentes y carpintería de madera para terminados de construcciones.

3.6.7.2 Precio

Idéntico al producto, el precio confiere cierta dificultad al momento de definirlo, no es solamente ponerle un distintivo cuantitativo o una etiqueta con una unidad monetaria a un producto; es vital conocer ciertas características propias del mercado al momento de colocar un precio a un producto. Estas características son:

- a) Conocer los precios de la competencia y de los sustitutos ,
- b) Analizar nuestros costos y su consecuencia directa sobre el precio a colocar,
- c) Tipo de clientela, y
- d) Cantidad de la demanda.

Otra definición: “El precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o un servicio. De forma más genérica, el precio es la suma de todos los valores a los que renuncian los clientes para obtener los beneficios de tener o utilizar un producto o servicio.” (KOTLER, Philip, Principios de Marketing, Duodécima edición, Editorial Pearson Educación, México, 2008).

Actualmente en la empresa los precios son fijados de acuerdo al modelo, tipo de ventanería/puertas a realizar, tipo de material, calidad, etc.; por lo que no existe un listado de precios específicos. A pesar de esto, Mecalvid ha establecido un porcentaje de ganancia de aproximadamente el 30%, que es

aplicado a todos los proyectos y sobre la cual, se analiza y se mantiene o no con el fin de obtener el contrato. Una ventaja competitiva en precios que posee la empresa es el no cobrar el Impuesto al Valor Agregado, esto gracias a su condición de artesanal y por encontrarse afiliada a Junta Nacional de Defensa del Artesano

3.6.7.3 Plaza

Es el sitio tangible o intangible en el cual se ofrece el producto o servicio; sí señalamos como intangible a una plaza mencionamos un espacio etéreo en el cual nos vamos a desempeñar como compañía y donde vamos a ofertar nuestros productos y / o servicios. Un ejemplo de lo referido es el internet. También se puede considerar como plaza a la localización de los mercados y los medios de distribución utilizados para llegar al cliente.

El punto de venta de la empresa se encuentra en el sur del D.M. de Quito, en el sector de La Magdalena. A pesar de esto, por realizar la instalación de las estructuras directamente en la edificación que la requiere, ésta pasa a ser un lugar de contacto por los clientes que buscan este servicio.

3.6.7.4 Promoción

Primero debemos aclarar que promocionar no es publicitar, y que “promover” un producto difiere mucho de “publicarlo”. Existen muchas empresas que consideran a sus clientes no como “público” sino como otra empresa y cuando una compañía tiene contemplado lo que es producto, precio y plaza deberá establecer, con alta responsabilidad, la forma de comunicarlo a su clientela.

Promoción no es otra cosa que promover (iniciar o impulsar) un producto dentro del mercado en el cual éste se desenvuelve. Además podemos afirmar que promocionar es mejorar las condiciones comerciales de un producto el cual

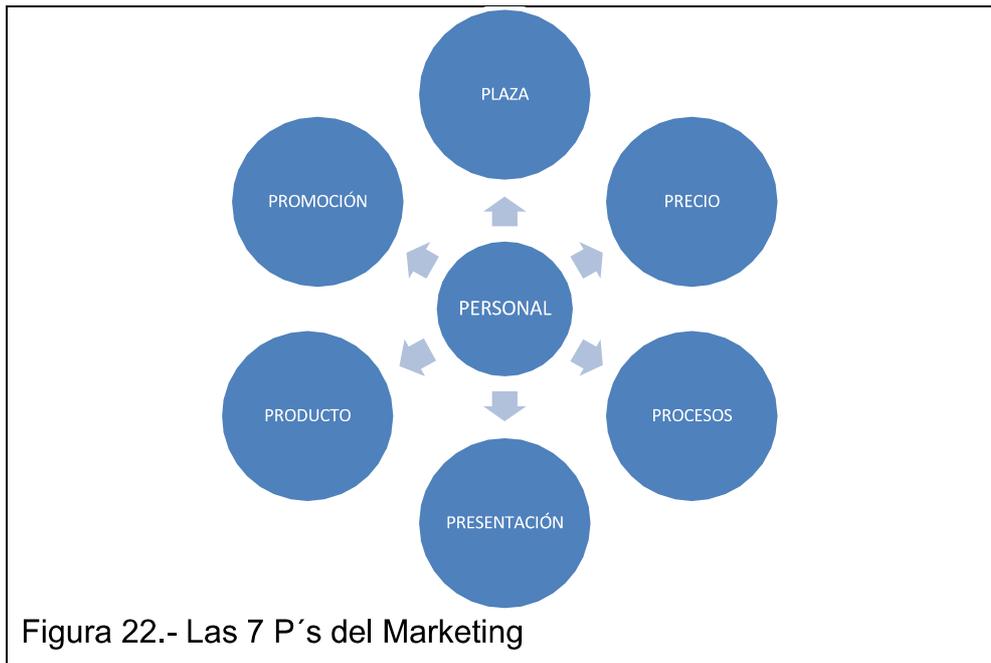
tiene como objetivo específico comunicar, convencer y recordar al mercado meta acerca del producto en mención ofrecido por la empresa.

Como herramientas para conseguir influir en las actitudes y comportamientos a favor de los productos que la empresa ofrece, tenemos a:

- La Publicidad
- Descuentos
- Relaciones Públicas
- Marketing Directo (mailing, buzoneo, telemarketing, faxes)
- Venta personal

La Publicidad es el medio recomendable por el cual una empresa informa a sus clientes y potenciales sobre su oferta. Sí a esto sumamos un manejo atractivo de los canales mediáticos, influenciaríamos de sobre manera sobre las actitudes de la demanda sobre la oferta.

Más adelante, dentro de los planes de acción propuestos, en el planteamiento de estrategias propiamente dicho, se establece la necesidad de elaborar vallas publicitarias que se instalarían en las diferentes obras de construcción en las cuales nos encontramos trabajando.



3.6.7.5 Servicio

Son todas las actividades que son identificables como inmateriales y perecederas que resultan de voluntades humanas o mecánicas para producir un hecho o realidad. Además se puede considerar como “Servicio” al desempeño de uno o varios esfuerzos que son considerados como objeto principal de una operación diseñada para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes. En contraparte a Producto, Servicio es el equivalente incorpóreo de un bien.

“Los servicios se refieren a un hecho, un desempeño o un esfuerzo que no es posible poseer físicamente” (LAMB, HAIR, MC DANIEL, Marketing, Octava edición, Editorial Cengage Learning, México, 2008).

Los servicios o el servicio como tal se distingue de los bienes debido a que poseen cuatro características innatas:

- Intangibilidad (no se puede tocar)
- Inseparabilidad (cliente participa de la producción)

- Heterogeneidad (menos uniformes, menos estandarización) , y
- Carácter perecedero (no se puede conservar, no se puede almacenar o inventariar).

3.6.8 Modelo de Servucción

Bajo una óptica muy particular a lo qué es la gestión propiamente dicha de las empresas u organizaciones que prestan servicio, Servucción podemos referir como la implementación de un tipo de modelo gerencial que equipara los términos “producción” como la fabricación o elaboración de un producto y a la “Servucción” como la fabricación del servicio.

Más sencillamente, al modelo de Servucción se lo puede considerar como el proceso de elaboración de un servicio gracias a todos los recursos físicos y humanos de los cuales una organización dispone.

La Servucción como un sistema está formada por varios elementos. Estos son:

- a) **El Cliente.** Éste modelo no puede existir sin concebir al cliente como parte medular ya que, éste, participa de manera activa en la producción del mismo.
- b) **Soporte Físico Óptimo** que ayude a la presentación de un excelente servicio. Un excelente establecimiento atrae más clientes. El soporte físico se subdivide en: Materiales (mobiliario, equipamiento) y Entorno Material (locación, decoración).
- c) **Personal de Contacto;** quienes se relacionan directamente con el cliente deben demostrar alto conocimiento y pasión por lo que ofrecen y es vital que cubran totalmente las necesidades y requerimientos del referido.

La interacción correcta y responsable de los tres elementos dan como resultado **el servicio de calidad**. En la Servucción como modelo, se muestra al servicio como la carta de presentación de la compañía, lo que primordialmente, el cliente puede observar de una organización y cómo una forma de gerenciar apoyado en una serie de procesos, ordenamientos y actividades, orienta las acciones para la producción, comercialización y consumo un determinado servicio.

Mecalvid está alineando su modelo comercial a la Servucción, para de ésta manera llegar a brindar un servicio de calidad en el proceso de producción que la empresa tiene; esto es posible adaptar con gran eficiencia gracias a la necesidad de involucrar al cliente final en los diseños de productos que éste requiere, ya que todos los productos que ofrece la empresa están orientados a satisfacer las necesidades y gustos del cliente.

3.7 Planteamiento de objetivos para la mejora

A partir de los estudios realizados, Mecalvid tiene, para los próximos 5 años los siguientes objetivos estratégicos:

3.7.1 Objetivos a largo plazo

Los objetivos que Mecalvid pretende lograr en los próximos 5 años de funcionamiento son:

1. Fortalecer el patrimonio de la empresa.
2. Mejorar la tecnología que actualmente se usa para ejecutar el trabajo.
3. Crecer en el segmento mercado elegido por la empresa.
4. Reducir de la cartera y mantenerla en menos de un 3% del total del patrimonio de la empresa.
5. Establecer una imagen corporativa de buena estructura y crecimiento constante.

3.7.2 Objetivos estratégicos de administración

1. Realizar una re-estructuración del área administrativa que posibilite el desarrollo de la empresa en un período no mayor a 6 meses.
2. Definir los procedimientos y alcances del personal en cada puesto.
3. Determinar parámetros de manejo del personal dentro de la empresa, que permita llevar un orden y controlar e incentivar a los empleados en las diferentes actividades.
4. Establecer los valores y principios de la empresa.
5. Establecer contratación por competencia para las nuevas contrataciones.
6. Promover al menos una capacitación trimestral para el área administrativa.

3.7.3 Objetivos estratégicos de finanzas

1. Lograr rendimientos superiores al 20% sobre los activos, en los próximos tres años.
2. Incrementar el margen neto de ganancia en un 10% anual.
3. Disminuir en un 70%, la cartera por cobrar de clientes, en un período máximo de un año.
4. Establecer parámetros de control para que las remuneraciones de la parte operativa frente a la parte administrativa, tengan una relación setenta-treinta.

3.7.4 Objetivos estratégicos de marketing y ventas

1. Determinar las características macro (demográficas y geográficas) de actuales y potenciales clientes para MECALVID, en el D. M. de Quito.
2. Establecer la marca “MECALVID” en la comunidad de la construcción.
3. Instituir estrategias – guías que modelen las actividades actualmente planteadas en la organización para la obtención de metas y objetivos.
4. Incrementar un crecimiento anual de facturación en el 10%.
5. Garantizar un tiempo de respuesta al cliente, en cotizaciones, de 24 horas.

6. Garantizar un tiempo de respuesta de liquidaciones y actas de entrega-recepción de obras en 48 horas.
7. Asegurar un tiempo de respuesta al cliente, en toma de medidas, de 24 horas.
8. Garantizar la calidad del trabajo de instalación, asegurando un máximo de 5 visitas post-entrega.

3.8 Definición de las áreas a ser intervenidas

No se puede hablar de plan de mejoramiento empresarial en una organización que no tiene conceptuado los procesos necesarios para el buen funcionamiento de un negocio, es por eso que se partirá por la formalización e implantación de los mismos, incorporando su definición e implantación y de los subprocesos de apoyo que no están conceptuados al momento.

Los departamentos principales en los cuales se intervendrá son:

Área Administrativa

Área Financiera

Área de Marketing y Ventas.

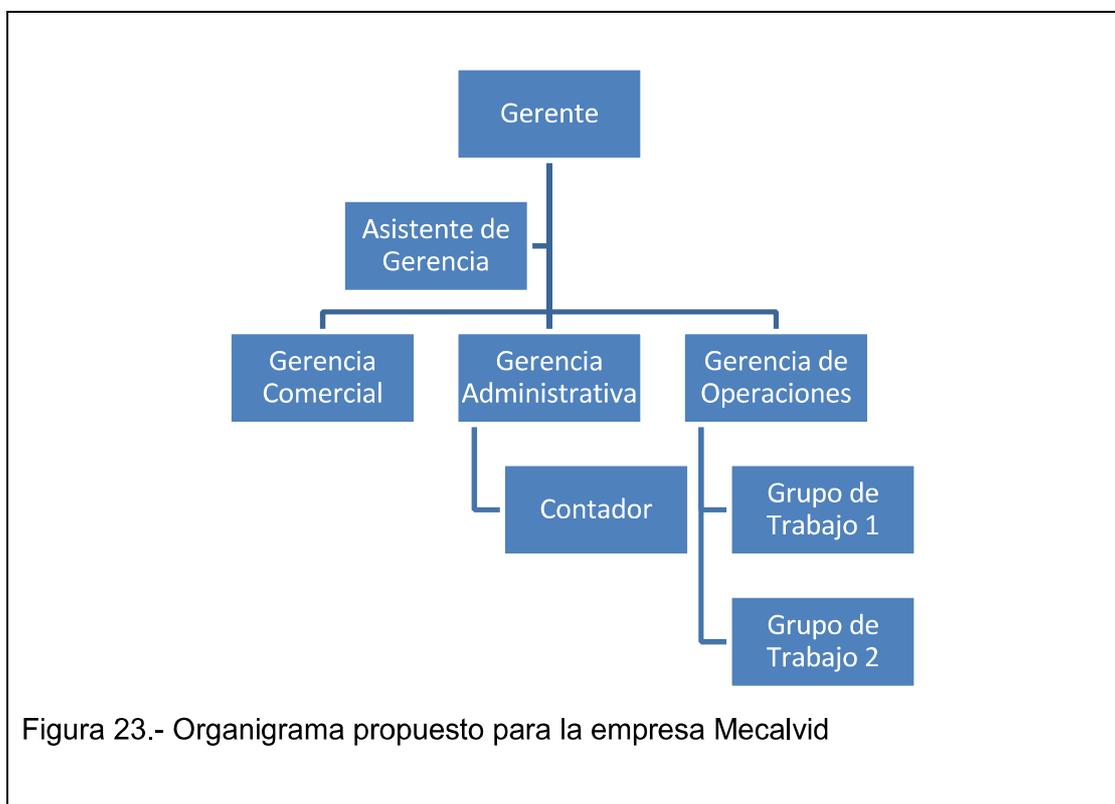
CAPITULO IV

4 Formulación del Plan de Mejora

Con el fin de cumplir cada uno de los objetivos trazados en este plan de mejoramiento, se ha preparado una propuesta de cambio para cada área a ser intervenida.

4.1 Propuesta de cambio

Uno de los principales problemas de Mecalvid es la falta de orientación de alcance y responsabilidad para los procedimientos internos. Por ser una empresa familiar muchos de los límites son ambiguos, por lo que se compromete en dificultades para el negocio y la familia. Se ha estudiado el organigrama empresarial y se propone mejorar la estructura administrativa como se propone a continuación.



4.1.1 Misión

Somos una empresa dedicada a la construcción especializada en productos de finalización de edificios para el sector de la construcción bajo un criterio de excelente calidad y cumpliendo a cabalidad con cada uno de nuestros compromisos y plazos fijados, generando relaciones de largo plazo basadas en nuestra experiencia y profesionalismo. Estamos comprometidos con el desarrollo de nuestra gente, el progreso de la comunidad y el entusiasmo de nuestros proveedores, clientes y accionistas.

4.1.2 Visión

MECALVID busca llegar a ser en los próximos 8 años, una de las 10 empresas más importantes en el área de acabados de la construcción del país, convirtiéndose en ejemplo de compromiso con la sociedad al cumplir estrictamente todas las normas que impliquen bienestar para sus clientes, empleados y el medio ambiente.

4.1.3 Principios, Políticas y Valores

- a) **Responsabilidad Social:** Cada empleado tiene la firme convicción de cubrir necesidades y requerimientos de los clientes (satisfacción del cliente), sabiendo que forma parte de una organización que busca invertir en su país de manera ética y comprometida.
- b) **Trabajo en equipo:** Cada grupo de trabajo cumple el compromiso de satisfacer óptimamente los requerimientos externos e internos. Esto posibilita ostensiblemente la obtención de objetivos personales y colectivos.
- c) **Lealtad:** Responsablemente, cada colaborador en Mecalvid demuestra en su accionar honorabilidad, confiabilidad y honestidad a todos sus clientes y a la organización de la cual forman parte.

- d) Calidad, eficiencia y eficacia en el servicio:** Alta responsabilidad, máxima entrega dentro del tiempo estipulado en cada uno de los procedimientos efectuados, describe, el compromiso que adquiere un colaborador de Mecalvid cuando ha sido contratado.
- e) Respeto, confianza y sinceridad:** El cuidado extremo en los procedimientos, la honesta interacción con el cliente y la adecuada relación: oferta – entrega, sumada a la dotación de productos y servicios confiables otorgan al cliente la sincera experiencia Mecalvid.

4.1.4 Perfil por Competencias

Adicionalmente se han detallado los cargos administrativos, sus alcances y responsabilidades de la siguiente manera:

Perfil de Competencias de Gerente General

Tabla No. 18.- Perfil del Gerente General

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL PUESTO:	GERENTE GENERAL		
DEPARTAMENTO:	ADMINISTRATIVO		
REPORTA A:	REUNION DE SOCIOS	CODIGO	XX-XX

2. MISIÓN DEL PUESTO:

Responsable de dirigir la gestión de MECALVID, enfocándola hacia el cumplimiento de objetivos, planificando el crecimiento y desarrollo de todas las unidades de negocio, de acuerdo con las políticas preestablecidas por los accionistas y las disposiciones legales.

3. ACTIVIDADES ESENCIALES / MATRIZ POR COMPETENCIAS

No.	ACTIVIDADES ESENCIALES	COMPETENCIAS
1	Administrar la Institución, velar por su eficiencia e informar al Directorio sobre los resultados de la gestión de aplicación de las políticas y de los resultados de los planes, proyectos y presupuestos.	EFICIENCIA
2	Coordinar, supervisar la ejecución y seguimiento de las acciones encaminadas al logro de los Objetivos Estratégicos de la Institución así como de los sistemas de calidad y seguridad.	EFICACIA
3	Dirigir, coordinar y supervisar el trabajo de todas las instancias de la empresa, a fin de direccionar administrativa, responsable y éticamente la empresa.	CREATIVIDAD
4	Delegar responsabilidades a los gerentes de mandos medios, a fin de gestionar apoyo y responsabilidades para un trabajo en equipo de calidad que llevará a un mismo fin.	SENCILLEZ

4. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL	NÚMERO DE AÑOS DE ESTUDIO O LOS TÍTULOS REQUERIDOS	ÁREA DE CONOCIMIENTOS FORMALES (EJ.: ADMINISTRACIÓN, ECONOMÍA, ETC.)
Título de Cuarto Nivel	Posgrado/Masterado/ Diplomados/Doctorados	Administración de Empresas/ Ingeniería Financiera.

5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

EXPERIENCIA	DETALLE	ESPECIFIQUE
TIEMPO DE EXPERIENCIA:	5 -> Años	Instituciones/Cargos Similares

6. ACTIVIDADES DEL PUESTO:

Grado	Frecuencia de realizar las actividades de trabajo (FR)	Consecuencia errada de no aplicar/ejecutar la actividad de trabajo (CE)	Complejidad/grado de dificultad en la ejecución de la actividad de trabajo (CM)
5	Todos los días	Consecuencias Muy Graves:	Máxima Complejidad, demanda mayor nivel de esfuerzo para realizar la actividad
4	Semanal	Consecuencias Moderada	Moderada Complejidad, requiere un nivel moderado de esfuerzo para realizar la actividad
3	Quincenal	Consecuencias Media	Media Complejidad, demanda un nivel medio de esfuerzo para realizar la actividad
2	Mensual	Consecuencias Considerables	Considerable Complejidad, demanda un considerable nivel de esfuerzo para realizar la actividad
1	Bimestral/Trimestral / Semestral/Anual	Consecuencias Menores	Baja Complejidad, requiere un bajo nivel de esfuerzo para realizar la actividad

Tabla No. 19.- Descripción de tareas del Gerente General

No	ACTIVIDADES DEL PUESTO	FR	CE	CM	TOTAL	ESENCIAL
1	Administrar la Institución, velar por su eficiencia e informar al Directorio sobre los resultados de la gestión de aplicación de las políticas y de los resultados de los planes, proyectos y presupuestos.	5	5	5	30	SI
2	Coordinar, supervisar la ejecución y seguimiento de las acciones encaminadas al logro de los Objetivos Estratégicos de la Institución así como de los sistemas de calidad y seguridad.	5	5	5	30	SI
3	Dirigir, coordinar y supervisar el trabajo de todas las instancias de la empresa, a fin de direccionar administrativa, responsable y éticamente la empresa.	5	4	5	25	SI
4	Delegar responsabilidades a los gerentes de mandos medios, a fin de gestionar apoyo y responsabilidades para un trabajo en equipo de calidad que llevará a un mismo fin.	5	5	4	25	SI
5	Controlar los costos y rentabilidad de la empresa así como la administración de los recursos financieros y el cumplimiento de regulaciones en materia tributaria, y demás obligaciones previstas en la ley.	4	5	4	24	NO
6	Mantener y revivir los valores de la institución de manera unida a nivel de recurso humano y administrativa, a fin de que en conjunto se logren y se cumplan los objetivos estratégicos previstos en su misión y visión Institucional	4	4	4	21	NO
7	Representar participativamente y legalmente a la empresa en todas las instancias que determine su intervención.	4	4	4	21	NO
8	Convocar y presidir las reuniones de coordinación, a fin de conocer los avances de la empresa.	4	4	4	20	NO
9	Responder personalmente por la correcta administración de los fondos de la empresa de acuerdo con las disposiciones reglamentarias	3	4	4	19	NO
10	Presentar a los accionistas los balances, presupuestos, planes e informes de trabajo de la institución para su conocimiento y aprobación.	2	4	4	18	NO
11	Ejercer las demás atribuciones que le corresponda con la ley y reglamentos de la empresa, a fin de gestionar de la mejor manera la Institución	4	4	3	16	NO

Tabla No. 20.- Perfil del Gerente Administrativo

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL PUESTO:	GERENTE ADMINISTRATIVO		
DEPARTAMENTO:	ADMINISTRATIVO		
REPORTA A:	GERENTE GENERAL	CODIGO	XX-XX

2. MISIÓN DEL PUESTO:

Coordinar a la empresa y velar por su eficiencia e informar al Gerente sobre los resultados de la gestión de aplicación de las políticas y de los resultados de los planes, proyectos y presupuestos.

3. ACTIVIDADES ESENCIALES / MATRIZ POR COMPETENCIAS

No.	ACTIVIDADES ESENCIALES	COMPETENCIAS
1	Revisar la correcta ejecución de actividades administrativas contables de la Oficina Central (egresos, cuentas, estados financieros, acciones de personal, servicios generales, proyectos), a fin de mantener un orden lógico y propicio en la administración de la empresa.	EFICIENCIA
2	Coordinar y supervisar al personal, a fin de conocer y resolver inquietudes referentes a la gestión de la empresa.	CREATIVIDAD
4	Dar seguimiento a los saldos y movimientos generales de cuentas de Mecalvid y de los bienes institucionales, a fin de determinar índices y tendencias para determinar el cumplimiento de metas y objetivos determinados para un período.	EFICACIA

4. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA:

NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL	NÚMERO DE AÑOS DE ESTUDIO O LOS TÍTULOS REQUERIDOS	ÁREA DE CONOCIMIENTOS FORMALES (EJ.: ADMINISTRACIÓN, ECONOMÍA, ETC.)
Título de Cuarto Nivel	Posgrado/Masterado/ Diplomados/Doctorados	Administración de Empresas/ Sociólogo/ Recursos Humanos/Finanzas Populares

5. CAPACITACIÓN ADICIONAL REQUERIDA:

CURSOS, SEMINARIOS, TALLERES, OTROS	ESPECIFIQUE EL NÚMERO DE HORAS DEL CURSO / SEMINARIO / PASANTÍAS REQUERIDOS
Planificación Estratégica	31-80 Horas
Técnicas de negociación	31-80 Horas
Administración y gestión	81 - > Horas
Elaboración y ejecución de Proyectos	81 - > Horas

6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

EXPERIENCIA	DETALLE	ESPECIFIQUE
TIEMPO DE EXPERIENCIA:	5 - > Años	Cargos Similares

7. ACTIVIDADES DEL PUESTO:

Grado	Frecuencia de realizar las actividades de trabajo (FR)	Consecuencia errada de no aplicar/ejecutar la actividad de trabajo (CE)	Complejidad/grado de dificultad en la ejecución de la actividad de trabajo (CM)
5	Todos los días	Consecuencias Muy Graves:	Máxima Complejidad, demanda mayor nivel de esfuerzo para realizar la actividad
4	Semanal	Consecuencias Moderada	Moderada Complejidad, requiere un nivel moderado de esfuerzo para realizar la actividad
3	Quincenal	Consecuencias Media	Media Complejidad, demanda un nivel medio de esfuerzo para realizar la actividad
2	Mensual	Consecuencias Considerables	Considerable Complejidad, demanda un considerable nivel de esfuerzo para realizar la actividad
1	Bimestral/Trimestral / Semestral/Anual	Consecuencias Menores	Baja Complejidad, requiere un bajo nivel de esfuerzo para realizar la actividad

Tabla No. 21.- Descripción de tareas del Gerente Administrativo

No	ACTIVIDADES DEL PUESTO	FR	CE	CM	TOTAL	ESENCIAL
1	Revisar la correcta ejecución de actividades administrativas contables de la empresa (egresos, cuentas, estados financieros, acciones de personal, servicios generales, proyectos), a fin de mantener un orden lógico y propicio en la administración de la Institución.	3	5	5	27	SI
2	Coordinar y supervisar al personal subordinado de la empresa, a fin de conocer y resolver inquietudes referentes a la gestión de Mecalvid.	5	5	4	25	SI
3	Dar seguimiento a los saldos y movimientos generales de cuentas de Mecalvid y de los bienes institucionales, a fin de determinar índices y tendencias para determinar el cumplimiento de metas y objetivos determinados para un período.	4	5	4	24	SI
4	Coordinar, supervisar la ejecución y seguimiento de las acciones de encaminadas al logro de los Objetivos Estratégicos de la Institución, a través de los distintos departamentos de la empresa.	5	4	4	21	NO
5	Supervisar y delegar disposiciones Administrativas y financieras a todo el personal de Mecalvid para el buen manejo y desempeño de las mismas	5	4	4	21	NO
6	Revisar los balances semestrales generados por la institución, a fin de dar a conocer dicha información al gerente general, dando constancia, verificando en su estudio el avance financiero sobre cómo marcha Institución	1	4	5	21	NO
8	Organizar y coordinar la ejecución de eventos institucionales, a fin de mantener internamente una relación laboral, de amistad, de ayuda o de festejo.	4	4	4	20	NO
9	Coordinar los distintos procesos de la gestión de Recursos Humanos (contrataciones, liquidaciones, vacaciones y otros), a fin de dar soporte y mantener una legalidad en los procesos.	3	4	4	19	NO
10	Coordinar la preparación de la información de Mecalvid (Pagina Web, Publicaciones), en coordinación con los departamentos, a fin de determinar información, portadas que serán el reflejo de la empresa.	3	4	4	19	NO
11	Reemplazar al Gerente General en sus funciones, a fin de dar subrogar por ausencia, falta, u otros motivos que defina su necesidad de remplazo.	2	4	4	18	NO
12	Apoyar la preparación de presupuestos semestrales de la empresas con la gerencia general a fin de determinar las decisiones más oportunas en el crecimiento institucional	1	4	4	17	NO
13	Coordinar con el Director Ejecutivo acciones encaminadas administrativas, financieras, a fin de conocer y lograr los objetivos institucionales de todos los departamentos de la empresa.	3	4	3	15	NO
14	Representar y participar en eventos relacionados con la institución o interinstitucionales, a fin de dar a conocer la imagen y su razón ser a las diferentes instancias externas que mantienen relación con Mecalvid.	3	4	3	15	NO

Tabla No. 22.- Perfil del Gerente Comercial

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL PUESTO:	GERENTE COMERCIAL		
DEPARTAMENTO:	COMERCIAL		
REPORTA A:	GERENTE GENERAL	CODIGO	XX-XX

2. MISIÓN DEL PUESTO:

Coordinar y elaborar los diferentes proyectos a cargo, a fin de generar financiamiento para la Oficina Central y Regionales.

3. ACTIVIDADES ESENCIALES / MATRIZ POR COMPETENCIAS

No.	ACTIVIDADES ESENCIALES	COMPETENCIAS
1	Planificar, diagramar, sugerir y preparar planes y presupuesto de ventas antes de realizar cualquier actividad, reduciendo el riesgo y aumentando la rentabilidad	COSTO BENEFICIO
2	Coordinar los proyectos de comerciales realizados y ejecutados por la empresa, a fin de que los mismos tengan una dirección y correcta, procurando que el cumplimiento este acorde al tiempo y espacio previsto.	SENCILLEZ
3	Establecer metas y objetivos y supervisar el cumplimiento de los mismos	EFICIENCIA
4	Diseñar campañas publicitarias para promocionar los productos ofertados por la empresa.	CREATIVIDAD

4. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA:

NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL	NÚMERO DE AÑOS DE ESTUDIO O LOS TÍTULOS REQUERIDOS	ÁREA DE CONOCIMIENTOS FORMALES (EJ.: ADMINISTRACIÓN, ECONOMÍA, ETC.)
Título de Tercer Nivel	Ingeniería, Licenciatura	Administración Comercial/Finanzas Populares

5. CAPACITACIÓN ADICIONAL REQUERIDA:

CURSOS, SEMINARIOS, TALLERES, OTROS	ESPECIFIQUE EL NÚMERO DE HORAS DEL CURSO / SEMINARIO / PASANTÍAS REQUERIDOS
Elaborar, Administrar, Ejecutar, Proyectos	31 – 80 Horas
Análisis Financiero	31 – 80 Horas
Planificación y Desarrollo Social	31 – 80 Horas

6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

EXPERIENCIA	DETALLE	ESPECIFIQUE
TIEMPO DE EXPERIENCIA:	3 Años	Cargos Similares

7. ACTIVIDADES DEL PUESTO:

Grado	Frecuencia de realizar las actividades de trabajo (FR)	Consecuencia errada de no aplicar/ejecutar la actividad de trabajo (CE)	Complejidad/grado de dificultad en la ejecución de la actividad de trabajo (CM)
5	Todos los días	Consecuencias Muy Graves:	Máxima Complejidad, demanda mayor nivel de esfuerzo para realizar la actividad
4	Semanal	Consecuencias Moderada	Moderada Complejidad, requiere un nivel moderado de esfuerzo para realizar la actividad
3	Quincenal	Consecuencias Media	Media Complejidad, demanda un nivel medio de esfuerzo para realizar la actividad
2	Mensual	Consecuencias Considerables	Considerable Complejidad, demanda un considerable nivel de esfuerzo para realizar la actividad
1	Bimestral/Trimestral / Semestral/Anual	Consecuencias Menores	Baja Complejidad, requiere un bajo nivel de esfuerzo para realizar la actividad

Tabla No. 23.- Descripción de tareas del Gerente Comercial

No	ACTIVIDADES DEL PUESTO	FR	CE	CM	TOTAL	ESENCIAL
1	Planificar, diagramar, sugerir y preparar planes y presupuesto de ventas antes de realizar cualquier actividad, reduciendo el riesgo y aumentando la rentabilidad.	1	5	5	26	SI
2	Coordinar los proyectos de comerciales realizados y ejecutados por la empresa, a fin de que los mismos tengan una dirección y correcta, procurando que el cumplimiento este acorde al tiempo y espacio previsto.	5	5	4	25	SI
3	Establecer metas y objetivos y supervisar el cumplimiento de los mismos	1	5	4	21	SI
4	Realizar gestiones de cobranza en los proyectos entregados	1	5	4	21	SI
5	Diseñar campañas publicitarias para promocionar los productos ofertados por la empresa.	1	4	4	18	SI
6	Corregir y adecuar los planes de marketing de acuerdo a las variables nuevas del mercado	1	2	3	7	NO
7	.Anализar e interpretar la información comercial recolectada, a fin de que la empresa pueda ajustar actividades con el fin de cumplir los objetivos del área.	2	2	2	6	NO

Tabla No. 24.- Perfil del Gerente de Operaciones

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL PUESTO:	GERENTE DE OPERACIONES		
DEPARTAMENTO:	OPERACIONES		
REPORTA A:	GERENTE GENERAL	CODIGO	XX-XX

2. MISIÓN DEL PUESTO:

El Gerente de Operaciones tiene a su cargo el manejo del departamento técnico dentro del que se incluye la elaboración y supervisión de proyectos, así como también brindar servicio técnico a los clientes en la correcta utilización de los productos, planea y ejecuta cualquier cambio, modificación o mejora. Tiene total autoridad en el manejo del personal a su cargo y autorización para la contratación de personal temporal para proyectos, y contratación de personal definitivo junto con la gerencia general

3. ACTIVIDADES ESENCIALES / MATRIZ POR COMPETENCIAS

No.	ACTIVIDADES ESENCIALES	COMPETENCIAS
1	Lograr el manejo eficiente de todos los recursos físicos, humanos y financieros puestos a su disposición para lograr que los procesos operativos se hagan a tiempo y de acuerdo a los objetivos de la empresa.	EFICIENCIA
2	Participar cuando se requiera en el análisis de la cantidad de inversión necesaria para alcanzar las ventas esperadas..	EFICACIA
3	Tratar en forma directa con líderes de grupos de trabajo de instalación así como estar al tanto de las situaciones presentadas con las personas a su cargo...	COSTO BENEFICIO
4	Elaborar la planificación estratégica de las diferentes unidades de negocio, a fin de impulsar el desarrollo empresarial.	CREATIVIDAD
5	Realizar la evaluación los diferentes proyectos por culminar o ya finalizados, a fin de determinar los resultados, efectos e impacto para dar a conocer e informar al personal de mandos medios y en a gerencia general.	SENCILLEZ

4. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA:

NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL	NÚMERO DE AÑOS DE ESTUDIO O LOS TÍTULOS REQUERIDOS	ÁREA DE CONOCIMIENTOS FORMALES (EJ.: ADMINISTRACIÓN, ECONOMÍA, ETC.)
Título de Tercer Nivel	Especialización	Finanzas/Economía Comunitaria/Gestión Integral

5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

EXPERIENCIA	DETALLE	ESPECIFIQUE
TIEMPO DE EXPERIENCIA:	< - 1 Año	Interna en otros Cargos

6. ACTIVIDADES DEL PUESTO:

Grado	Frecuencia de realizar las actividades de trabajo (FR)	Consecuencia errada de no aplicar/ejecutar la actividad de trabajo (CE)	Complejidad/grado de dificultad en la ejecución de la actividad de trabajo (CM)
5	Todos los días	Consecuencias Muy Graves:	Máxima Complejidad, demanda mayor nivel de esfuerzo para realizar la actividad
4	Semanal	Consecuencias Moderada	Moderada Complejidad, requiere un nivel moderado de esfuerzo para realizar la actividad
3	Quincenal	Consecuencias Media	Media Complejidad, demanda un nivel medio de esfuerzo para realizar la actividad
2	Mensual	Consecuencias Considerables	Considerable Complejidad, demanda un considerable nivel de esfuerzo para realizar la actividad
1	Bimestral/Trimestral / Semestral/Anual	Consecuencias Menores	Baja Complejidad, requiere un bajo nivel de esfuerzo para realizar la actividad

Tabla No. 25.- Descripción de tareas del Gerente Operativo

No	ACTIVIDADES DEL PUESTO	FR	CE	CM	TOTAL	ESENCIAL
1	Lograr el manejo eficiente de todos los recursos físicos, humanos y financieros puestos a su disposición para lograr que los procesos operativos se hagan a tiempo y de acuerdo a los objetivos de la empresa..	4	5	5	29	SI
2	Participar cuando se requiera en el análisis de la inversión necesaria para alcanzar las ventas esperadas.	4	5	5	29	SI
3	Tratar en forma directa con líderes de grupos de trabajo de instalación así como estar al tanto de las situaciones presentadas con las personas a su cargo.	4	5	5	29	SI
4	Elaborar la planificación estratégica de las diferentes unidades de negocio, a fin de impulsar el desarrollo empresarial.	1	5	5	26	SI
5	Realizar la evaluación los diferentes proyectos por culminar o ya finalizados, a fin de determinar los resultados, efectos e impacto para dar a conocer e informar al personal de mandos medios ya la gerencia general	1	5	5	26	SI
6	Atender a clientes y tener la capacidad de resolver inquietudes yreclamos	1	5	5	26	NO
7	Manejar con diplomacia conflictos internos yexternos	1	5	5	26	NO
8	Identificar y poner en conocimiento de la gerencia los requerimientos técnicos , humanos ylogísticos necesarios para cumplir con sus metas yobjetivos	4	5	4	24	NO
9	Hacer seguimiento a todos los proyectos que lidera y responderle al cliente por el mismo.	4	5	4	24	NO
10	Monitorear y supervisar los avances de los diferentes proyectos implantados, a fin retornar información de su ejecución y programación según lo planificado.	3	5	4	23	NO
11	Coordinar y ejecutar proyectos cuando lo ha realizado la institución, a fin de dar seguimiento a su implementación y ejecución de los objetivos de los proyectos.	4	4	4	20	NO
12	Realizar viajes según su necesidad a las diferentes ciudades a fin de monitorear, y evaluar los diferentes proyectos por ejecutar o ya ejecutados.	4	4	4	20	NO
13	Contratar al personal permanente yeventual necesario para la elaboración total de los proyectos.	2	4	4	18	NO
14	Calcular el material a utilizar en los diferentes proyectos a realizar.	3	4	3	15	NO
15	Coordinar con el departamento de ventas los costos para ejecutar un proyecto, a fin de entregar una cotización real ybeneficiosa para la empresa..	1	3	4	13	NO
16	Es el responsable de establecer el contacto cuando se realiza una venta, con el objetivo de detectar las necesidades del cliente..	3	3	3	12	NO
17	Realizar la planificación de materiales ytiempo de entrega de todos los proyectos de construcción.	2	2	4	10	NO
18	Es el responsable de atender al cliente cuando requiere servicio técnico, asignándole un empleado para resolver el problema del cliente, considerando que se debe atender al cliente el mismo día o máximo al día siguiente de ser posible.	2	2	2	6	NO

Tabla No. 26.- Perfil del Contador

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL PUESTO:	CONTADOR		
DEPARTAMENTO:	ADMINISTRATIVO		
REPORTA A:	GERENTE ADMINISTRATIVO	CODIGO	XX-XX

2. MISIÓN DEL PUESTO:

Elaborar, consolidar estados sobre la posición financiera, resultados de las operaciones y flujos de efectivo de la Institución, a fin de garantizar su legalidad y veracidad financiera.

3. ACTIVIDADES ESENCIALES / MATRIZ POR COMPETENCIAS

No.	ACTIVIDADES ESENCIALES	COMPETENCIAS
1	Revisar y corregir la información contable de Mecalvid para obtener datos precisos para la elaboración del balance institucional.	EFICIENCIA
2	Elaborar información tributaria (facturas, anexos transaccionales, retenciones, etc.)	COSTO BENEFICIO
3	Asesorar continuamente al personal administrativo de Mecalvid, sobre el correcto procedimiento tributario y financiero a fin de obtener una correcta elaboración de los balances.	SENCILLEZ
4	Elaborar, consolidar y revisar la información tributaria (declaración de impuestos, anexos transaccionales, devolución de IVA) para cumplir la normativa tributaria vigente.	CREATIVIDAD
5	Consolidar y revisar la información contable de los distintos establecimientos de Mecalvid para elaborar los estados financieros entregados al directorio semestralmente.	EFICACIA

4. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA:

NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL	NÚMERO DE AÑOS DE ESTUDIO O LOS TÍTULOS REQUERIDOS	ÁREA DE CONOCIMIENTOS FORMALES (EJ.: ADMINISTRACIÓN, ECONOMÍA, ETC.)
Título de Tercer Nivel	Ingeniería, Licenciatura	Contabilidad / Auditoria / Finanzas

5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

EXPERIENCIA	DETALLE	ESPECIFIQUE
TIEMPO DE EXPERIENCIA:	2 a 4 Años	Cargos Similares

6. ACTIVIDADES DEL PUESTO:

Grado	Frecuencia de realizar las actividades de trabajo (FR)	Consecuencia errada de no aplicar/ejecutar la actividad de trabajo (CE)	Complejidad/grado de dificultad en la ejecución de la actividad de trabajo (CM)
5	Todos los días	Consecuencias Muy Graves:	Máxima Complejidad, demanda mayor nivel de esfuerzo para realizar la actividad
4	Semanal	Consecuencias Moderada	Moderada Complejidad, requiere un nivel moderado de esfuerzo para realizar la actividad
3	Quincenal	Consecuencias Media	Media Complejidad, demanda un nivel medio de esfuerzo para realizar la actividad
2	Mensual	Consecuencias Considerables	Considerable Complejidad, demanda un considerable nivel de esfuerzo para realizar la actividad
1	Bimestral/Trimestral / Semestral/Anual	Consecuencias Menores	Baja Complejidad, requiere un bajo nivel de esfuerzo para realizar la actividad

Tabla No. 27.- Descripción de tareas del Contador

ACTIVIDADES DEL PUESTO		FR	CE	CM	TOTAL	ESENCIAL
1	Revisar y corregir la información contable de Mecalvid para obtener datos precisos para la elaboración del balance de la empresa.	5	5	5	30	SI
2	Elaborar información tributaria (facturas, anexos transaccionales, retenciones, etc.)	5	5	5	30	SI
3	Asesorar continuamente al personal administrativo de Mecalvid, sobre el correcto procedimiento tributario y financiero a fin de obtener una correcta elaboración de los balances.	5	5	5	30	SI
4	Elaborar, consolidar y revisar la información tributaria (declaración de impuestos, anexos transaccionales, devolución de IVA) para cumplir la normativa tributaria vigente.	5	5	5	30	SI
5	Consolidar y revisar la información contable de los distintos establecimientos de Mecalvid para elaborar los estados financieros entregados al directorio semestralmente.	5	5	5	30	SI
6	Proporcionar al SRI información requerida como agentes de retenciones para colaborar con las funciones de control de la administración tributaria.	2	5	5	27	NO
7	Revisar y consolidar la información de la cartera de las regionales de la empresa para emitir información correcta para la elaboración del presupuesto empresarial.	1	5	4	21	NO
8	Recopilar, consolidar y revisar el movimiento de la cartera mensualmente con el fin de emitir datos precisos y puntuales para presentar informes al gerente general y a la reunión de socios.	2	4	4	18	NO
9	Otras actividades que demande el jefe inmediato.	5	3	2	11	NO
10	Subrogar al jefe inmediato, según sea el motivo o requerimiento a fin de continuar el óptimo desempeño del lugar del trabajo	1	2	2	5	NO

Tabla No. 28.- Perfil de la Asistente de Gerencia

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL PUESTO:	ASISTENTE DE GERENCIA		
DEPARTAMENTO:	ADMINISTRATIVO		
REPORTA A:	GERENTE GENERAL GERENTE ADMINISTRATIVO	CODIGO	XX-XX

2. MISIÓN DEL PUESTO:

Satisfacer las necesidades del gerente, dar solución y respuesta a las inquietudes de los usuarios por vía telefónica, correo o personalmente, con el propósito de ofrecer un servicio de calidad que brinde comodidad, ahorro de tiempo y satisfacción a sus necesidades.

3. ACTIVIDADES ESENCIALES / MATRIZ POR COMPETENCIAS

No.	ACTIVIDADES ESENCIALES	COMPETENCIAS
1	Brindar atención al cliente relacionado con los servicios que ofrece Mecalvid, a fin de satisfacer inquietudes y dar solución a sus demandas.	SENCILLEZ
2	Elaborar cartas, notas, tarjetas o cualquier escrito que demande el gerente general.	EFICACIA
3	Receptar y transferir llamadas telefónicas que ingresan a las diferentes líneas de teléfono de la oficina, a fin de trasladar de manera adecuada y oportuna el motivo de la misma.	EFICIENCIA
4	Revisar información receptada vía electrónica en el programa Microsoft Out Look para conocer y reenviar a las diferentes oficinas para que den respuesta a sus requerimientos	COSTO BENEFICIO

4. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA:

NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL	NÚMERO DE AÑOS DE ESTUDIO O LOS TÍTULOS REQUERIDOS	ÁREA DE CONOCIMIENTOS FORMALES (EJ.: ADMINISTRACIÓN, ECONOMÍA, ETC.)
Título de Segundo Nivel	Bachiller / Cursando Universidad	Secretariado Bilingüe, Idiomas, Administración Empresas

5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

EXPERIENCIA	DETALLE	ESPECIFIQUE
TIEMPO DE EXPERIENCIA:	2- 4 años	Cargos Similares

6. ACTIVIDADES DEL PUESTO:

Grado	Frecuencia de realizar las actividades de trabajo (FR)	Consecuencia errada de no aplicar/ejecutar la actividad de trabajo (CE)	Complejidad/grado de dificultad en la ejecución de la actividad de trabajo (CM)
5	Todos los días	Consecuencias Muy Graves:	Máxima Complejidad, demanda mayor nivel de esfuerzo para realizar la actividad
4	Semanal	Consecuencias Moderada	Moderada Complejidad, requiere un nivel moderado de esfuerzo para realizar la actividad
3	Quincenal	Consecuencias Media	Media Complejidad, demanda un nivel medio de esfuerzo para realizar la actividad
2	Mensual	Consecuencias Considerables	Considerable Complejidad, demanda un considerable nivel de esfuerzo para realizar la actividad
1	Bimestral/Trimestral / Semestral/Anual	Consecuencias Menores	Baja Complejidad, requiere un bajo nivel de esfuerzo para realizar la actividad

Tabla No. 29.- Descripción de tareas de la Asistente de Gerencia

No	ACTIVIDADES DEL PUESTO	FR	CE	CM	TOTAL	ESENCIAL
1	Brindar atención al cliente relacionado con los servicios que ofrece Mecalcid, a fin de satisfacer inquietudes y dar solución a sus demandas.	5	4	4	21	SI
2	Elaborar cartas, notas, tarjetas o cualquier escrito que demande el gerente general.	1	4	5	21	SI
3	Receptar y transferir llamadas telefónicas que ingresan a las diferentes líneas de teléfono de la oficina, a fin de trasladar de manera adecuada y oportuna el motivo de la misma.	5	4	4	21	SI
4	Revisar información receptada vía electrónica en el programa Microsoft Out Look para conocer y reenviar a las diferentes oficinas para que den respuesta a sus requerimientos	5	5	2	15	SI
5	Realizar y actualizar la información del directorio telefónico, a fin de conocer de manera ordenada y actual los números telefónicos.	1	4	3	13	NO
6	Ingresar datos de documentos, informes al programa Microsoft office generado como base de datos, para mantener actualizado dicha base.	2	3	3	11	NO
9	Elaborar y escribir documentos tomados de manera escrita o mediante dictado del gerente general, a fin de dar respuesta a cartas, solicitudes o avances relacionados a la administración la empresa con empresas nacionales.	4	3	2	10	NO
10	Receptar y registrar la documentación y correspondencia interna y externa; así como realizar el seguimiento a los trámites, a fin de atender los requerimientos en plazos y normas establecidas.	5	1	2	7	NO
11	Coordinar con los coordinadores de los departamentos la necesidad de suministros de oficina, a fin de realizar los pedidos correspondientes y despacho de los suministros.	1	4	2	7	NO
12	Tomar dictados del Departamento Ejecutivo, a fin de dar respuesta a solicitudes, cartas que ingresan a la coordinación de servicios.	4	1	2	6	NO
13	Manejar y navegar como soporte de información en la web, a fin de buscar información correspondiente a las necesidades que se suscitan en la dirección ejecutiva u otras instancias de la empresa.	5	1	1	6	NO
14	Elaborar y actualizar el manejo de archivos físicos de correspondencia, a fin de registrar los documentos que ingresan a la empresa.	4	1	1	5	NO
15	Realizar otras actividades que demanden el departamento y/o ejecutivo, a fin de dar asistencia a las peticiones.	4	1	1	5	NO
16	Solicitar y revisar las diferentes cotizaciones de precios de suministros de oficina, a fin de conocer y optar por la compra más accesible.	1	2	2	5	NO

4.1.5 Planteamiento de Estrategias:

Como parte del plan de mejoramiento emprendido para Mecalvid, se han propuesto las siguientes estrategias:

Estrategias Administrativas:

- Creación de un manual de procedimientos que contengan las limitaciones de cada puesto, el flujograma adecuado para cada uno de ellos y el reglamento interno.
- Analizar al personal, verificar si sus conocimientos y habilidades son los necesarios para ocupar el cargo que desempeña dentro de la empresa; y de no ser así, encontrar el puesto que mejor le convenga a la empresa.
- Fomentar cursos de capacitación constante, en los cuales se transmita a los empleados, tanto administrativos como operativos, los valores y principios de la empresa, los objetivos a cumplirse y el rol de cada uno de ellos en el ejercicio de éstos.

Estrategias financieras:

- Elaborar un plan financiero, con proyecciones, que sirva de guía para evaluar resultados con rentabilidad.
- Ejecutar un análisis integral de cuentas, tanto de ingreso como de egreso para estimar el método adecuado de registrar movimientos contables; tomando en cuenta que la empresa es artesanal.
- Implementar un sistema de control contable, que permita el manejo rápido y ordenado de los movimientos de la empresa.
- Establecer un presupuesto por departamento que permita mantener un orden financiero.
- Determinar sueldos para cada uno de los empleados del área administrativa.
- Estrategias de marketing y ventas:

- Capacitación al personal de ventas sobre el cliente, servicio y su satisfacción.
- Desarrollar estrategias de mercadeo que introduzcan a la empresa en el mercado como una organización establecida en los trabajos especializados de la construcción.
- Lograr un reconocimiento de la marca por parte de sus clientes y de profesionales que se desarrollan en el medio de la construcción.

4.1.6 Propuesta de Implementación

Los planes de acción y su implementación son consecuencia directa del análisis previo; dichos planes son herramientas dentro del plan de mejoramiento que permitirán a la Dirección de MECALVID., controlar sus falencias y optimizar sus fortalezas.

A continuación se presentan los planes de acción propuestos para la empresa Mecalvid, como un inicio de cambio permanente que se verá reflejado en la empresa y en sus ingresos futuros.

Tabla No. 30.- Plan de Acción # 1

Establecimiento de directrices estratégicas para "MECALVID"						
ESTRATEGIA:	Realizar una re-estructuración del área administrativa que posibilite el desarrollo de la empresa					
OBJETIVO:	Re-definir misión, visión, políticas y valores de la empresa.					
TÁCTICA:	Re-definir misión, visión, políticas y valores de la empresa.					
ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	TIEMPO	COSTO	INDICADOR	
Reunión de socios fundadores para determinar los valores de la empresa	Gerente General	Sala de Reuniones	1 día	-	Personal capacitado sobre la orientación de la empresa	
Bosquejar misión, visión, políticas y valores	Administrador General / Gerente General /	Ordenador / Internet	4 días	-		
Reunión con todo el personal de la empresa	Administrador General	Sala de Reuniones	1 día	-		
Establecimiento de nueva misión, visión, políticas y valores	Administrador General / Gerente General /	Ordenador / proyector / Sala de capacitación	1 día	-		
		TOTAL	1 semana	-		

Tabla No. 31.- Plan de Acción # 2

Establecimiento de directrices estratégicas para "MECALVID"						
ESTRATEGIA:	Realizar una re-estructuración del área administrativa que posibilite el desarrollo de la empresa					
OBJETIVO:	Elaboración de un manual de procedimientos y flujogramas de procesos para cada uno de los puestos de la empresa.					
TÁCTICA:						
ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	TIEMPO	COSTO	INDICADOR	
Reunión de socios fundadores para determinar las áreas a afectar	Gerente General	Sala de Reuniones	1 día	-	Reducción de tareas incompletas en el área administrativa	
Entrevistar a un especialista en selección para formar departamento RRHH, toma de pruebas.	Administrador General / Gerente General /	Ordenador / internet	2 semanas	-		
Contratación de especialista	Gerente General	Ordenador	3 días	-		
Reunión con todo el personal de la empresa	Administrador General	Sala de Reuniones	1 día	-		
Personal de la organización entrega diagrama de cada actividad realizada por ellos	Secretaria	Ordenador	2 días	-		
Entregar borrador para revisión mpor parte de socios fundadores	Jefe RRHH	Ordenador	3 semanas	-		
Dar a conocer al personal el manual de procedimientos	Departamento Arministrativo	Pancartas de la empresa	3 semanas	-		
Aplicación de nueva misión, visión, políticas y valores	Administrador General / Gerente General /	Ordenador / proyector / Sala de capacitación		-		
TOTAL			9 semanas	-		

Tabla No. 32.- Plan de Acción # 3

ESTRATEGIA:		Implementación de la nueva directriz administrativa de MECALVID				
OBJETIVO:		Delimitar cada uno de los procesos de la empresa.				
TÁCTICA:		Análisis del perfil de cada uno de los empleados de la empresa.				
ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	TIEMPO	COSTO	INDICADOR	
Reunión para establecer los cargos necesarios dentro de la empresa	Administrador General / Gerente General/ Jefe de RRHH	Sala de Reuniones	3 días	-	Nivel de satisfacción del personal en su puesto de trabajo	
Establecer funciones para cada puesto de la empresa	Administrador General / Jefe RRHH	Buzón de sugerencias (datos) / Ordenador	1 semana	-		
Establecer requisitos mínimos para los responsables de los cargos	Administrador General / Jefe RRHH	Ordenador	2 días	-		
Establecer jerarquías y niveles de comunicación	Jefe de RRHH / Gerente General	Ordenador				
Comunicar al personal	Jefe de RRHH / Gerente General	Sala de Reuniones	1 día	-		
TOTAL			2 semanas	-	Reducción de quejas por trabajos inconclusos	

Tabla No. 33.- Plan de Acción # 4

ESTRATEGIA: Establecimiento de directrices estratégicas para "MECALVID"						
OBJETIVO:	Establecimiento de parámetros y reglamentos internos que permitan el desarrollo de actividades del personal, llevando un control de los empleados y manteniendo un orden.					
TÁCTICA:	Elaborar el reglamento interno de la empresa					
ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	TIEMPO	COSTO	INDICADOR	
Reunión de socios fundadores para determinar las áreas a afectar	Gerente General	Sala de Reuniones	1 día	-	Disminución en atrasos, faltas, permisos	
Realizar el manual	Administrador General/ Jefe de Producción /Jefe RRHH	Ordenador / internet	3 semanas	-		
Entregar borrador para revisión por parte de socios fundadores	Administrador General	Ordenador	1 semana	-		
Impresión de reglamento interno para trabajadores	Secretaria	Fondos para papelería	1 semana	450,00		
Dar a conocer al personal el reglamento interno de la empresa	Jefe RRHH / Personal de la empresa	Sala de Reuniones	1 día	-		
Aplicación del reglamento interno de la empresa	Administrador General / Gerente General /	Ordenador / proyector / Sala de capacitación	6 meses	-		
TOTAL				450,00		

Tabla No. 34.- Plan de Acción # 5

ESTRATEGIA:		Capacitación a personal de servicio al cliente				
OBJETIVO:		Renovar y mejorar la atención a los clientes				
TÁCTICA:	Conceder charlas sobre calidad en el servicio y motivación en el trabajo por parte del Gerente General					
ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	TIEMPO	COSTO	INDICADOR	
Recepción mensual de indicadores sobre servicio al cliente	Administrador General	Buzón de sugerencias (datos)	1 día	-	# De sugerencias y recomendaciones	
Tabulación de indicadores sobre atención al cliente	Administrador General	Buzón de sugerencias (datos) / Ordenador	2 días	-		
Elaboración y entrega de informe sobre indicadores	Administrador General	Ordenador	2 días	-		
Bosquejar charlas sobre calidad en el servicio y motivación en el trabajo	Administrador General / Gerente General	Ordenador / internet	1 día	-		
Aplicación de charlas sobre calidad en el servicio y motivación en el trabajo	Gerente General	Ordenador / proyector / Sala de capacitación / Insumos para capacitación / Refrigerios	1 día	-		
TOTAL			7 días	\$ 0,00		

Tabla No. 35.- Plan de Acción # 6

ESTRATEGIA:		Capacitación sobre procesos y procedimientos a personal de servicio al cliente				
OBJETIVO:		Reducir los reclamos y potencializar la solución de líos menores e impasses				
TÁCTICA:		Impartir capacitación sobre solución de inconvenientes en el trabajo				
ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	TIEMPO	COSTO	INDICADOR	
Recepción mensual de indicadores sobre servicio al cliente (reclamos)	Administrador General	Buzón de sugerencias (datos sobre reclamos)	1 día	\$ 0,00	Disminución en # de reclamos de residentes de obra	
Tabulación de indicadores sobre atención al cliente	Administrador General	Buzón de sugerencias (datos) / Ordenador	2 días	\$ 0,00		
Elaboración y entrega de informe sobre indicadores	Administrador General	Ordenador	2 días	\$ 0,00		
Cotizar participación de un capacitador	Asistente de gerencia	Ordenador / equipo telefónico	3 días	\$ 0,00		
Contratación y movilización de capacitador	Jefe de RRHH	Ordenador / viáticos	2 días	\$ 350,00		
Bosquejar temas a capacitar en solución de líos menores e inconvenientes	Administrador General / Jefe de RRHH/ Capacitador	Ordenador / internet	1 día	\$ 0,00		
Aplicación de temas a capacitar en solución de líos menores e inconvenientes	Capacitador	Ordenador / proyector / Sala de capacitación / Insumos para capacitación / Refrigerios	1 día	\$ 80,00		
		TOTAL	12 días	\$ 430,00		

Tabla No. 36.- Plan de Acción # 7

ESTRATEGIA:		Diseñar campañas de participación del cliente con sugerencias y recomendaciones					
OBJETIVO:		Activar la retroalimentación y aumentar la fidelidad del cliente					
TÁCTICA:		Designar personal operativo específico para contactarse con el cliente para obtener información sobre el servicio y calidad de las instalaciones efectuadas					
ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	TIEMPO	CANTIDAD	COSTO		INDICADOR
					COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	
Establecer los lineamientos de la entrevista a cliente	Adefe de ventas / Administrador General		2 días	-	-	-	# de clientes entrevistados
Capacitar personal Administrativo	Jefe de Ventas // Secretaria	Detalles de la campaña / Ordenador	5 días	-	-	-	
Entrega - Recepción de información recibida para ser tabulada	Secretaria	Bodega Administrativa	1 semana	-	-	-	
Personal operativo capacitado que obtenga información del cliente	Administrador General	Personal Auxiliar Administrativo	4 semanas	-	-	-	
TOTAL			6 semanas		\$ 0,00	\$ 0,00	

Tabla No. 37.- Plan de Acción # 8

ESTRATEGIA:		Aplicar un plan promocional sobre el producto estrella						
OBJETIVO:		Lograr un reconocimiento de la marca Mecavid						
TÁCTICA:		Colocación de vallas publicitarias en las edificaciones que la empresa está realizando trabajos.						
ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	TIEMPO	CANTIDAD	COSTO		INDICADOR	
					COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL		
Cotizar arte publicitario	Asistente de gerencia	Agencia Publicitaria Calificada	2 días	-	\$ 0,00	\$ 0,00	# De contactos para cotizaciones	
Diseñar arte publicitario	Agencia Publicitaria / Administrador General	Detalles de la campaña / Ordenador	1 semana	1	\$ 250,00	\$ 250,00		
Imprimir arte publicitario	Agencia Publicitaria / Administrador General	Arte publicitario / Ordenador / Impresora	2 días	4	\$ 40,00	\$ 160,00		
Entrega - Recepción de arte publicitario	Agencia Publicitaria / Administrador General	Bodega Administrativa	1 día	-	\$ 0,00	\$ 0,00		
Colocación de publicidad en edificaciones	Administrador General / Unidades de transporte	Personal operativo/ camión de la empresa	1 semana	5 pancartas publicitarias	\$ 8,00	\$ 16,00		
TOTAL				3 semanas	5 pancartas publicitarias	\$ 298,00	\$ 426,00	

Tabla No. 38.- Plan de Acción # 9

ESTRATEGIA:		Diseñar una intensa campaña en medio de difusión masivo					
OBJETIVO:		Incrementar las ventas generales de Mecalvíd y posicionar su marca					
TACTICA:		Participación mediática en radiodifusora de alta cobertura					
ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	TIEMPO	CANTIDAD	COSTO		INDICADOR
					COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	
Cotizar pauta publicitaria en Radio FM	Administrador General	Radiodifusora Calificada	1 día	-	\$ 0,00	\$ 0,00	Incremento # De contactos para cotizaciones
Diseñar pauta publicitaria	Radiodifusora / Administrador General	Detalles de la campaña / Ordenador	5 días	1	\$ 0,00	\$ 0,00	
Contratación de servicio mensual en "Radio" Lunes a Viernes de 10h00 a 14h00	Radiodifusora / Administrador General	Ordenador	1 día	-	\$ 0,00	\$ 0,00	
Ubicación de pautas publicitarias en "Show de Radio"	Radiodifusora	Radiodifusora Calificada	22 días	44 pautas publicitarias	\$ 20,00	\$ 880,00	
TOTAL			29 días	44 pautas publicitarias	\$ 20,00	\$ 880,00	

4.1.7 Cronograma de implementación.

El cronograma para la implementación para la aplicación de éste plan de mejoramiento se detalla a continuación.

DIAGRAMA DE GANTT

Plan de Mejoramiento

"Mecalvid"

Lider del Proyecto Cristina Jácome
 Fecha de Elaboración 05/08/2014
 Duración del Proceso 8/4/14 - 6/29/15

Item	Tarea	Encargado	Inicio	Final	Duración (Días)	% Completado
1	Definir Misión, Visión, Políticas Valores	Gerente General	03/08/14	09/08/14	7	0%
2	Elaborar Manual de Procedimientos	Gerente General	10/08/14	08/09/14	30	0%
3	Análisis del perfil profesional de cada empleado	Jefe de RRHH	10/09/14	23/09/14	14	0%
4	Elaboración del reglamento interno de la empresa	Jefe de RRHH	25/09/14	29/10/14	35	0%
5	Charlas de motivación y servicio al cliente	Gerente General	01/11/14	07/11/14	7	0%
6	Capacitación sobre solución a inconvenientes en el trabajo	Administrador	10/11/14	16/11/14	7	0%
7	Campaña para obtención de información del cliente	Jefe de Ventas	20/11/14	31/12/14	42	0%
8	Colocación de vallas publicitarias	Jefe de Ventas	01/01/15	15/01/15	15	0%
9	Participación mediática	Jefe de Ventas	01/02/15	14/02/15	14	0%

4.2 Evaluación Financiera

Para poder evaluar el estado de situación financiera de la empresa Mecalvid, se presenta primeramente los Balances General y de Resultados, de los dos últimos ejercicios, es decir para los años 2012 y 2013, que se presentan a continuación:

Tabla No. 37.- Balance General de Mecalvid

Balance General: Empresa Mecalvid						
Análisis Financiero.						
	2013	2012	Análisis Horizontal		Análisis Vertical	
			Variación Absoluta	Variación Porcentual	año 2013	año 2012
Activo						
Activo Corriente						
Caja y Bancos	109.547,54	86.193,00	23.354,54	0,27	24,32%	36%
Cuentas por cobrar comerciales	187.458,00	62.548,21	124.909,79	199,70%	41,62%	26%
Otras cuentas por cobrar	7.461,00	2.637,00	4.824,00	182,94%	1,66%	1%
Existencias	67.589,21	28.789,32	38.799,89	134,77%	15,01%	12%
Total Activo Corriente	372.055,75	180.167,53	191.888,22	1,07	82,60%	75%
Total no corriente						
Inmuebles, maquinaria y equipo	76.499,00	56.214,20	20.284,80	36,08%	16,98%	23%
Intangibles neto	1.860,00	3.753,00	(1.893,00)	(50,44%)	0,41%	2%
Total Activo	450.414,75	240.134,73	210.280,02	00,88	100,00%	100%
PASIVO Y PATRIMONIO						
Pasivo corriente						
Sobregiros y pagarés bancarios	66.246,00	128.911,00	(62.665,00)	(48,61%)	19%	36%
Cuentas por pagar comerciales	90.339,00	66.026,00	24.313,00	36,82%	26%	18%
Cuentas por pagar a vinculadas	12.553,00	12.383,00	170,00	1,37%	4%	3%
Otras cuentas por pagar	16.322,00	20.125,00	(3.803,00)	(18,90%)	5%	6%
Parte corriente de las deudas a largo plazo	28.358,00	15.917,00	12.441,00	78,16%	8%	4%
Total Pasivo Corriente	213.818,00	243.362,00	(29.544,00)	(12,14%)	62%	67%
Deudas a largo plazo	46.540,00	35.998,00	10.542,00	29,28%	13%	10%
Ingresos diferidos	414,00	570,00	(156,00)	(27,37%)	0,1%	0,2%
Impuestos a la renta y participación diferidos	5.913,00	4.705,00	1.208,00	25,67%	2%	1%
Total pasivo	266.685,00	284.635,00	(17.950,00)	(6,31%)	77%	79%
Patrimonio neto						
Capital	75.580,00	75.580,00	-	0,00%	22%	21%
Resultados acumulados	3.943,00	2.079,00	1.864,00	89,66%	1%	1%
Total patrimonio neto	79.523,00	77.659,00	1.864,00	2,40%	23%	21%
Total pasivo y patrimonio neto	346.208,00	362.294,00	(16.086,00)	(04,44%)	100%	100%

El análisis horizontal buscan es detectar variaciones fuertes, y realizar acciones de mejora, mientras que análisis vertical indica donde están alojados la mayoría de los recursos.

Se observa que el activo corriente tuvo un cambio dramático, gracias a contratos obtenidos para realizar trabajos de terminado de construcción para los edificios de la Judicatura de la ciudad de Otavalo, Latacunga y el edificio del Registro Civil de la ciudad de Ambato; adicionalmente se recomienda revisar la política de créditos y cobranzas, así como llevar un mayor control de caja chica.

Tabla No. 39.- Estado de Pérdidas y Ganancias de Mecalvid

Estado de Pérdidas y Ganancias de Mecalvid
Análisis Horizontal

	2013	2012	Análisis Horizontal	
			Variación Absoluta	Variación Porcentual
Ventas	349.654,34	155.443,88	194210,46	124,94%
Otros ingresos operacionales	3.303,00	2.881,00	422,00	14,65%
Total de ingresos brutos	352.957,34	158.324,88	194632,46	122,93%
Costo de ventas	(234.853,54)	(80.822,54)	-154031,00	190,58%
Utilidad Bruta	118.103,80	77.502,34	40601,46	52,39%
Gastos de Operación				
Gastos de Administración	(6.479,54)	(4.892,50)	-1587,04	32,44%
Gastos de ventas	(12.587,30)	(3.654,54)	-8932,76	244,43%
Utilidad operativa	99.036,96	68.955,30	30081,66	43,62%
Otros ingresos (gastos)				
Ingresos financieros	3.514,32	1.548,32	1966,00	126,98%
Gastos financieros	(5.900,00)	(987,00)	-4913,00	497,77%
Otros ingresos	3.830,00	4.033,00	-203,00	-5,03%
Otros gastos	(6.444,00)	(4.212,00)	-2232,00	52,99%
Resultados antes participación, Impuestos Renta	94.037,28	69.337,62	24699,66	35,62%
Participaciones	(5.808,00)	(4.186,00)	-1622,00	38,75%
Impuesto a la renta	(5.261,00)	(8.830,00)	3569,00	-40,42%
Utilidad	82.968,28	56.321,62	26646,66	47,31%

Al estudiar el PyG se concluye que es favorable para la empresa el incremento de sus ingresos, pero el incremento de los gastos operacionales disminuye la utilidad operativa, por lo que se recomienda analizar medidas para disminuir a su máximo estos costos y examinar las perspectivas de la gerencia en cuanto al crecimiento esperado para el año 2014, evaluando el crecimiento de la empresa frente a su competencia y fijar metas para que el crecimiento sea constante.

Ratio de Liquidez.-

El ratio de liquidez general lo obtenemos dividiendo el activo corriente entre el pasivo corriente. Este ratio es la principal medida de liquidez y muestra la proporción de deudas de corto plazo son cubiertas por elementos del activo,

Si el resultado es mayor que 1,00, hay más activo corriente que pasivo corriente, y en principio se podrá hacer frente a corto plazo a las obligaciones de pago. Si el resultado es menor que uno, el activo corriente es menor que el pasivo corriente, por lo tanto pueden haber problemas para hacer frente a los pagos a corto plazo.

A continuación se presentan cálculos del activo corriente

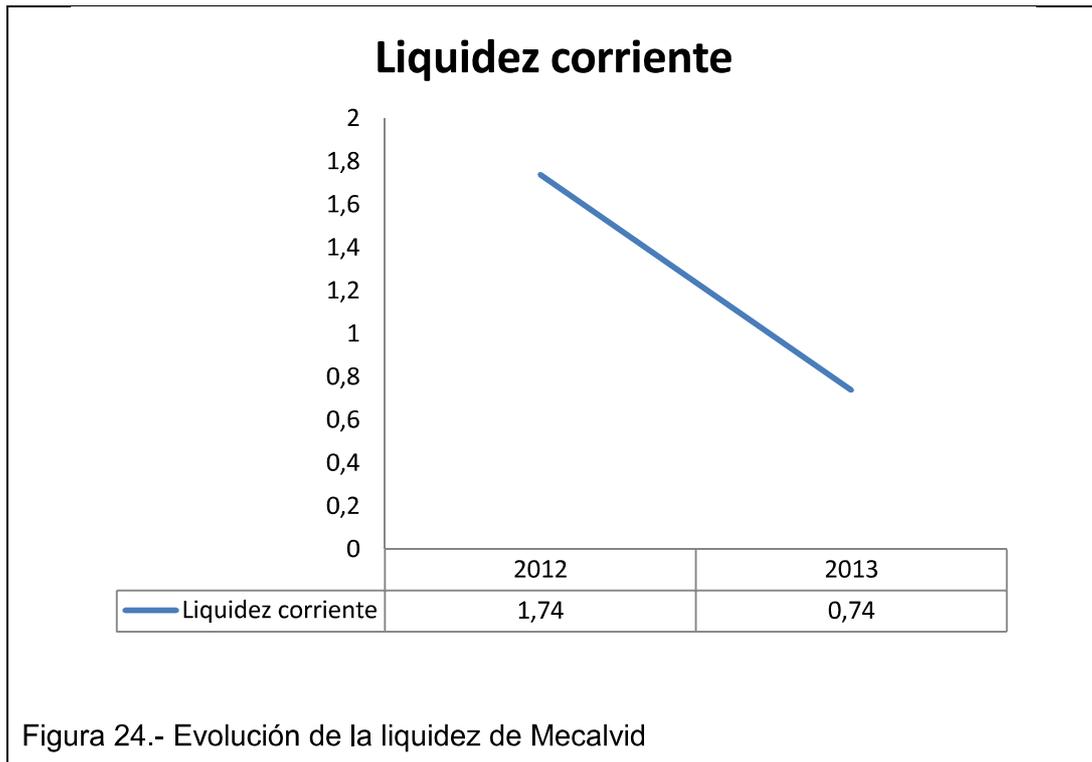
Año 2012

$$\text{Liquidez corriente} \quad \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = 1,740058$$

Año 2013

$$\text{Liquidez corriente} \quad \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = 0,740352$$

Como consecuencia del incremento de las ventas en el año 2013, y por la deficiente gestión de cobranza, la empresa tuvo varios problemas de liquidez, los cuales fueron cubiertos con un préstamo bancario que se realizó para cubrir éstos problemas.



Ratio de Endeudamiento.-

Estas razones indican el monto del dinero de terceros que se utilizan para generar utilidades, estas son de gran importancia ya que estas deudas comprometen a la empresa en el transcurso del tiempo.

A continuación se presentan cálculos del Endeudamiento

Año 2012

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Deuda Total}}{\text{Capitales Propios}} = 0,79$$

Año 2013

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Deuda Total}}{\text{Capitales Propios}} = 0,770$$

De acuerdo al análisis de endeudamiento que se ha realizado se concluye que la empresa se encuentra apalancada con un endeudamiento de gran volumen por lo que la empresa podría estar perdiendo autonomía financiera frente a terceros; a pesar de éste panorama se observa que en el año 2013 la empresa ha disminuido su nivel de apalancamiento.

Ratio de Rentabilidad.-

Los ratios de rentabilidad son indicadores y medidas diagnostican si la entidad genera rentas suficientes para cubrir sus costes y poder remunerar a sus propietarios.

Se ha estimado realizar el análisis sobre el margen de beneficio neto, el cual establece la cantidad de dinero generada por cada dólar invertido.

A continuación se presentan los cálculos:

2012

$$\text{Margen de Beneficio Neto} \frac{\text{Utilidad antes de participación e impuestos}}{\text{Ventas}} = 0.4460$$

2013

$$\text{Margen de Beneficio Neto} \frac{\text{Utilidad antes de participación e impuestos}}{\text{Ventas}} = 0.2689$$

Se puede observar que a pesar de haber realizado en el año 2013 una cantidad de casi el doble de ventas, el retorno de la rentabilidad es menor debido a los altos gastos generados a lo largo del ejercicio; sin embargo, el promedio de 0.3574 en los últimos dos años es aceptable para que la empresa siga siendo rentable.

4.2.1 Costos involucrados.

Para el análisis de los costos involucrados es necesario estimar primeramente que para realizar el incremento de ventas establecido como objetivo no se requiere inversión en activos tangibles e intangibles porque todo el trabajo se realiza en las instalaciones de los clientes, con maquinaria existente en la empresa, por lo que únicamente se incrementará el capital de trabajo como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla No. 40.- Capital de trabajo para crecimiento

CAPITAL DE TRABAJO				
ITEM	CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNIT.	TOTAL
	Materia prima:			
1	Aluminio	150	23	3.450
2	Vidrio	30	178	5.340
3	Hierro	16	16	256
6	Melamínico	26	53	1.377
7	Miscelaneos	500	1,37	685
	Subtotal	722		11.108
8	Remuneraciones			29.389
	TOTAL			51.605

Por ser una empresa en funcionamiento desde hace 34 años, la organización posee ya la infraestructura de funcionamiento necesaria, y por ser un valor sustentable por la empresa, el financiamiento será propio.

Los dueños de la empresa han tomado la decisión de realizar un aporte al capital para realizar el mejoramiento de la empresa sin necesidad de recurrir a créditos bancarios.

4.2.1.1 Costos fijos

Fueron calculados el incremento de los gastos generales, incremento de salarios y seguros como se muestra en las siguientes tablas.

Tabla No. 41.- Proyección del incremento de Gastos Generales

GASTOS GENERALES ANUALES						
ITEM	CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Sueldos	29389	29389	29389	29389	29389
2	Capacitación	1000	1000	1000	1000	1000
3	Viáticos	300	300	300	300	300
4	Teléfono, luz, agua	150	150	150	150	150
5	Útiles de oficina	300	300	300	300	300
	Seguros	250	250	250	250	250
	TOTAL	31389	31389	31389	31389	31389

Tabla No. 42.- Incremento de personal para el Plan de Mejoramiento.

NOMINA PERSONAL ADMINISTRATIVO													
ITEM	CONCEPTO	SUELDO	CANTIDAD	ANUAL	13er.	14to.	IESS	Fondo Res.	1er.	2do	3ro.	4to.	5to.
1	Asistente de Gerencia	600	1	7200	600	264	875	600	9539	9539	9539	9539	9539
2	Secretaria Recepcionista	450	1	5400	450	264	656	450	7220	7220	7220	7220	7220
3	Jefe de Talento Humano	800	1	9600	800	265	1166	800	12631	12631	12631	12631	12631
	TOTAL	1850	3	22200	1850	793	2697	1850	29390	29390	29390	29390	29390

4.2.1.2 Costos variables

Los costos variables son directamente proporcionales al nivel de producción de la empresa. Como método de análisis se han establecido los precios unitarios promedios, para a continuación analizar los costes de producción de cada producto, así como el margen que cada producto produce.

Tabla No. 43.- Costo Unitario Promedio

PRECIO UNITARIO PROMEDIO		
Valor	Cantidad	Total
125,0	385	48125
105,0	9	945
145,0	1000	145000
92,0	385	35420
240,0	24	5760
	1803	235250
P.U.P		130

Cabe aclarar que los costos fueron establecidos para cada uno de los productos que la organización desea comercializar (Ver anexo 8) para establecer la proyección de los costos anuales de producción en el caso de realizar la implementación de éste plan de mejora..

Tabla No. 44.- Costos Anuales de Producción

COSTOS ANUALES - VALORACION															
ITEM	CONCEPTO	CANT	VALOR	CANT	VALOR	CANT	VALOR								
1	Ventaneria Fija S200	385	20938	408	22194	433	23525	459	24937	486	26433				
2	Puertas Corredizas	9	754	10	799	10	847	11	898	11	952				
3	Ventaneria vidrio templado	1.000	96.912	1.060	102.727	1.124	108.891	1.191	115.424	1.262	122.350				
4	Ventaneria Fija S100	385	17.799	408	18.867	433	19.999	459	21.199	486	22.471				
5	Puertas vidrio templado	24	2.653	25	2.812	27	2.981	29	3.160	30	3.349				
	SUBTOTAL MATERIA PRIMA	1.803	139.066	1.911	147.399	2.026	156.243	2.147	165.618	2.276	175.555				
1	Energía		1.150		1.219		1.292		1.370		1.452				
2	Mantenimiento		1.300		1.378		1.461		1.548		1.641				
3	Combustible	350	420		445		472		500		530				
4	Publicidad		2.000		2.120		2.247		2.382		2.525				
	SUBTOTAL INDIRECTOS		4.870		5.162		5.472		5.800		6.148				
	TOTAL		143.926		152.561		161.715		171.418		181.703				

4.2.2 Flujo de Efectivo Incremental.

Para estipular el flujo de efectivo incremental resultante de la implementación del proyecto, es necesario detallar los ingresos anuales proyectados resultantes del incremento de las ventas de los productos establecidos por la empresa para el incremento de ventas.

Tabla No. 45.- Ingresos Anuales de Ventas Proyectado0

INGRESOS ANUALES PARA FLUJO DE CAJA DE VALORACION						
ITEM	CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	Cantidad	385	408	433	459	486
	Precio	125	125	125	125	125
P. 1	Subtotal	48125	51013	54073	57318	60757
2	Cantidad	9	10	10	11	11
	Precio	105	105	105	105	105
P. 2	Subtotal	945	1002	1062	1126	1193
3	Cantidad	1000	1060	1124	1191	1262
	Precio	145	145	145	145	145
P. 3	Subtotal	145000	153700	162922	172697	183059
4	Cantidad	385	408	433	459	486
	Precio	92	92	92	92	92
P. 4	Subtotal	35420	37545	39798	42186	44717
5	Cantidad	24	25	27	29	30
	Precio	240	240	240	240	240
P. 5	Subtotal	5760	6106	6472	6860	7272
	TOTAL	235250	249365	264327	280187	296998
	PRECIO UNITARIO PROMEDIO				130	

Se detalla a continuación el flujo de efectivo:

Tabla No. 46.- Flujo de Efectivo Incremental

FLUJO DE EFECTIVO						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		235.250	249.365	264.327	280.187	296.998
No operativos		-	-	-	-	-
TOTAL INGRESOS		235.250	249.365	264.327	280.187	296.998
EGRESOS						
Costos		143.926	152.561	161.715	171.418	181.703
Gastos generales		31.390	31.390	31.390	31.390	31.390
TOTAL EGRESOS		175.316	183.952	193.105	202.808	213.093
UTILIDAD BRUTA		59.934	65.413	71.222	77.378	83.905
15% Trabajadores		8.990	9.812	10.683	11.607	12.586
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		50.944	55.601	60.538	65.772	71.319
22% Impuesto a la renta		11.208	12.232	13.318	14.470	15.690
UTILIDAD NETA		39.736	43.369	47.220	51.302	55.629
Inversión	-					
Capital de trabajo	(51.606)					
Valor residual						51.606
FLUJO NETO DE CAJA	(51.606)	39.736	43.369	47.220	51.302	107.235

4.2.3 Evaluación financiera del proyecto

Los resultados económicos del plan de mejoramiento de Mecalvid, fueron realizados en base al incremento del capital de trabajo, ya que se ha establecido de antemano que la inversión empleada es recibida por parte del cliente como un anticipo para cubrir las necesidades operativas.

A continuación se presenta un resumen de los resultados financieros obtenidos del flujo de valoración:

Costo de Oportunidad.-

El costo de oportunidad del proyecto establece la rentabilidad de poner en marcha este plan de mejoramiento contra la rentabilidad que obtendría la empresa al invertir el dinero en depósitos a plazo fijo.

Específicamente el costo de oportunidad en la industria de la construcción es de 16,45% como se detalla en la siguiente tabla.

Tabla No. 47.- Costo de Oportunidad sector Construcción.

Costo de oportunidad	
$r = r_f + \beta(r_m - r_f) + r_p$	
Rf	1,67
B	0,96
(rm-rf)	9,82
Rp	5,35
R	16,45%

Se estableció en el análisis de rentabilidad de la empresa que se tiene un promedio de 30% de utilidad, por lo que es de mayor beneficio para la empresa el realizar el plan de mejora.

Valor Actual Neto.-

El Valor Actual Neto de una inversión o proyecto de inversión es una medida de la rentabilidad absoluta neta que proporciona el proyecto, esto es, mide en el momento inicial del mismo, el incremento de valor que proporciona a los propietarios de la empresa en términos absolutos, una vez descontada la inversión inicial que se ha debido efectuar para llevarlo a cabo

Se obtuvo un Valor Actual Neto de \$105.102,91, lo que demuestra que el proyecto es rentable y cumple con un amplio margen al costo de oportunidad.

Tasa Interna de Retorno.-

La tasa interna de rendimiento mide la rentabilidad relativa media bruta por período del proyecto de inversión sobre el capital que permanece invertido a principios de cada período; incluye la retribución a los recursos financieros del

capital invertido, por lo que es bruta, y además, se refiere al capital que a principio de cada año permanece inmovilizado en el proyecto y no al capital que se inmoviliza inicialmente

Se obtuvo una tasa interna de retorno del 83,9%, lo cual refuerza el resultado del valor actual neto de que el proyecto es rentable y que es necesario realizar el plan de mejoramiento de la empresa.

Margen de Utilidad por venta de productos.-

Los márgenes de utilidad, que se derivan como consecuencia del incremento de las ventas, para el período de 5 años, se establecen en la siguiente tabla.

Tabla No. 48.- Margen de utilidad por productos proyectado.

COSTO UNITARIO PRIMER AÑO							
Materia prima	M.O.D.	Equipo y maq.	Otros	Gastos	TOTAL		
77,12	0,00	0,00	2,70	17,41	97,24	PVP	<i>Margen</i>
Tot. Costo			79,83	17,41	97,24	130,48	34%

COSTO UNITARIO SEGUNDO AÑO							
Materia prima	M.O.D.	Equipo y maq.	Otros	Gastos	TOTAL		
77,12	0,00	0,00	2,70	16,42	96,25	PVP	<i>Margen</i>
Tot. Costo			79,83	16,42	96,25	130,48	36%

COSTO UNITARIO TERCER AÑO							
Materia prima	M.O.D.	Equipo y maq.	Otros	Gastos	TOTAL		
77,12	0,00	0,00	2,70	15,49	95,32	PVP	<i>Margen</i>
Tot. Costo			79,83	15,49	95,32	130,48	37%

COSTO UNITARIO CUARTO AÑO							
Materia prima	M.O.D.	Equipo y maq.	Otros	Gastos	TOTAL		
77,12	0,00	0,00	2,70	14,62	94,44	PVP	<i>Margen</i>
Tot. Costo			79,83	14,62	94,44	130,48	38%

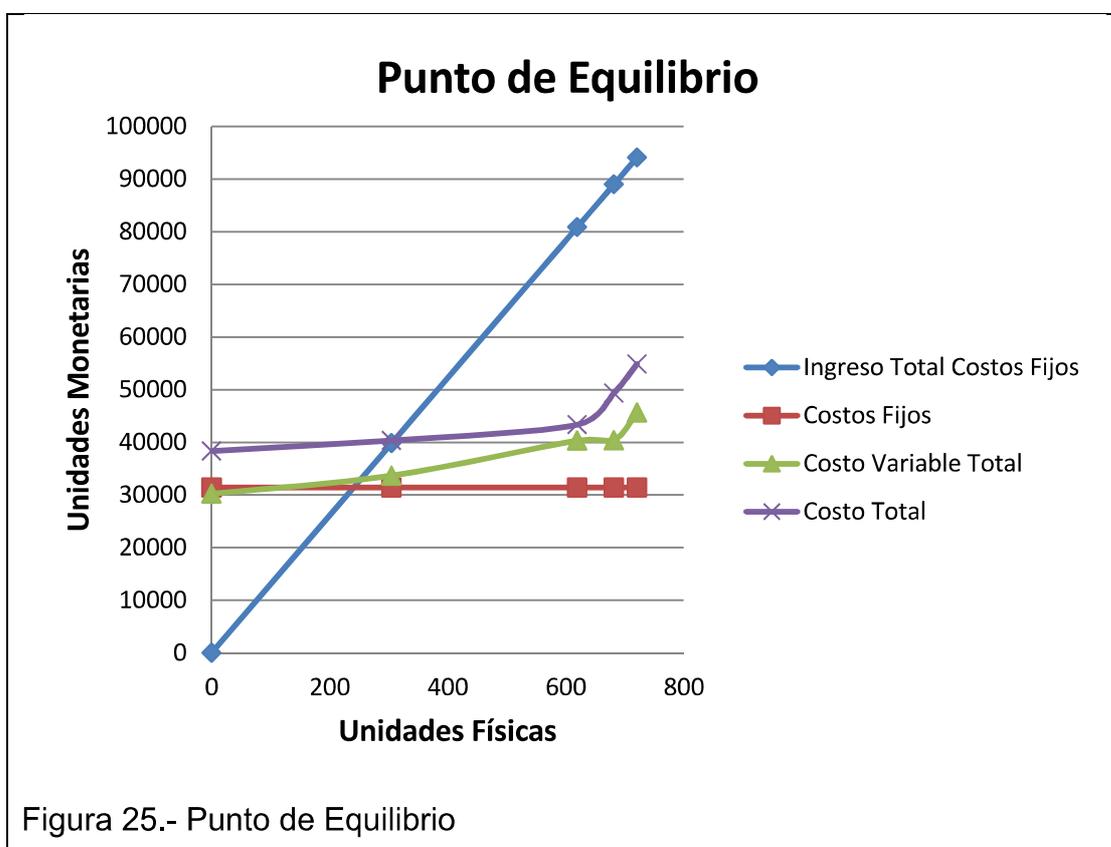
COSTO UNITARIO QUINTO AÑO							
Materia prima	M.O.D.	Equipo y maq.	Otros	Gastos	TOTAL		
77,12	0,00	0,00	2,70	13,79	93,62	PVP	<i>Margen</i>
Tot. Costo			79,83	13,79	93,62	130,48	39%

Punto de Equilibrio.-

Como parte del estudio económico para establecer la factibilidad de éste proyecto de mejora, se presenta a continuación el punto de equilibrio en el cual no existiría ningún tipo de pérdida ni beneficio económico.

Tabla No. 49.- Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO					
	1ro.	2do.	3ro.	4to.	5to.
$U = pq - vq - F$					
$q = F/p - v$					
P=	130,48	130,5	130,5	130,5	130,5
v=	79,83	79,83	79,83	79,83	79,83
F=	31390	31390	31390	31390	31390
q=	620	620	620	620	620
Ventas mínimas	620	620	620	620	620



CAPITULO V

5 RESULTADOS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- El presente estudio tuvo como objetivo el proponer un Plan de Mejoramiento que viabilice e impulse un correcto accionar en el ámbito comercial y administrativo de la empresa Mecalvid, permitiendo así obtener un desarrollo organizacional continuo.
- Debido a el constante crecimiento de la demanda de trabajos especializados de la construcción en el D.M. de Quito, Mecalvid ha seguido desarrollándose en un mercado, aún, muy atractivo.
- Sólo efectuando el estudio de la empresa con sus factores propios y exógenos, se logró establecer estrategias puntuales y aplicables para la obtención de objetivos planteados.
- Mecalvid cuenta como competidores directos a Romeral, Itval, Faiquito, debido a infraestructura y alcance de proyectos, respectivamente.
- El mercado de trabajos especializados para la construcción en el D.M. de Quito no presenta anteriormente la aplicación de un Plan de Marketing puntual, motivo más que suficiente para proponer el presente estudio.
- El constante cambio en las preferencias del consumidor, provocan paralelamente innovación continua en la oferta de productos y servicios; es así que el presente estudio posibilitará la implementación de políticas comerciales necesarias para mantenerse bien ubicado dentro del sector.

- Es vital conocer que, el valor agregado que se otorga al cliente al momento de ofertar un producto, es el plus necesario con el que una empresa haría la diferencia dentro del mercado de acabados de la construcción, cada vez más saturado.
- Elevar la cuota en el mercado de la construcción y cautivar a los clientes, son objetivos que se lograrán con la aplicación correcta de las estrategias de mercadeo y administrativas propuestas en los planes de acción del presente Plan de Mejoramiento.
- La evaluación financiera del proyecto demuestra que el proyecto es rentable y de gran beneficio para la organización, la cual, a pesar de encontrarse en una posición comercial favorable, puede abarcar más segmento de mercado, para así llegar a ser una de las líderes del sector.
- Mecalvid permanecerá dentro de sitios preferentes en el ramo, sí y sólo sí, estructura su base interna y se adapta a variabilidad del mercado y al constante cambio en las preferencias de los clientes y potenciales.

5.2 Recomendaciones

- Favorecer a las pretensiones de ocupar sitios destacados dentro del sector, gracias a un eficiente servicio y a un producto de calidad excepcional.
- Delinear destrezas organizacionales aplicables que mermen cualquier tipo de inestabilidad en el mercado.
- Recopilar, tabular y analizar de manera óptima, sugerencias y recomendaciones de consumidores; convirtiéndose dicha información en

valiosa fuente para toma de decisiones y cuyo principal beneficiario de estos cambios sea el cliente.

- Optimizar los recursos no sólo al aplicar el presente Plan de Mejoramiento, sino en cada procedimiento que en la empresa se lleve a cabo, debe ser alta prioridad para la organización.
- Implementar de manera puntual, directa y oportuna el presente estudio es la única vía para obtener cada uno de los objetivos trazados en el mismo.
- Estimar y comprender adecuadamente las fluctuaciones del mercado brindan a la compañía las herramientas necesarias para delimitar planes de acción adecuados y posibilitan canalizar esfuerzos y recursos en la obtención de beneficios económicos a un bajo costo.
- Analizar responsable y objetivamente lo aquí expuesto, permitirá a la compañía tomar decisiones apropiadas que posibiliten cambios reales y efectivos en la dotación de productos y servicios que cubran altas expectativas de las compañías constructoras.
- Aplicar con rigurosidad y disciplina cada uno de los procesos y procedimientos en la empresa, permitirá que cualquier coste represente una ínfima cuantía respecto a lo que la organización busca obtener al final del ejercicio.

REFERENCIAS

- Alarcon, F. 5 Fuerzas de Porter Sector de la construcción Española, VASECO S.L. Recuperado el 8 de junio de 2013 de <http://grupovscaaa.blogspot.com/2013/01/5-fuerzas-de-porter-sector-construccion.html> ·
- Alarcon, F. Análisis y Formulación Estratégica. "El ingeniero" (página 2). Recuperado el 3 de septiembre de 2013 de <http://www.monografias.com/trabajos35/analisis-estrategico/analisis-estrategico2.shtml>
- Ayala, L. Arias, R. El Análisis de la Cadena de Valor. Recuperado el 7 de enero de 2014 de <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc081.htm>
- Barquero, J. Rodríguez, C. Barquero, M. Huertas, F. (2007). Marketing de Clientes ¿Quién se ha llevado a mi cliente? (2da. ed.) Editorial McGraw-Hill.
- Benassini, M. Introducción a la Investigación de Mercados, un enfoque para América Latina. (1era. Ed.). México: Editorial Prentice Hall.
- Best Business Service, Curso de Planificación Estratégica. Recuperado el 8 de agosto de 2013 de <http://www.todoempresa.com/Cursos/Planificacion%20Estrategica%20demo/Factores%20politicos.htm>
- Calcular la muestra correcta. Recuperado el 12 de noviembre de 2013 de <http://www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calculador.html>
- Carrión, F. El problema de la vivienda en el Ecuador. Recuperado el 1 de noviembre de 2014 de <http://www.flacso.org.ec/docs/edtproviv.pdf>

Definición de proveedor. Recuperado en 9 de septiembre de 2013. De
<http://www.e-conomic.es/programa/glosario/definicion-proveedor>

Emprendedores, Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Si usted tiene una idea clara de la situación de su empresa podrá plantear el camino a seguir. Recuperado el 4 de febrero de 2014 de
<http://www2.esmas.com/emprendedor/herramientas-y-apoyos/evaluat-us-recursos/080796/foda-fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas/>

Fernández , L. Instrumentos, inversiones, riesgo y financiamiento .
Recuperado el 21 de marzo de 2014 de
<http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/mujeres/gastos-costos-e-indicadores-de-la-evaluacion-de-proyectos-financieros.htm>

Flujos de efectivo incrementales – II. Recuperado el 31 de marzo de 2014 de
<http://notasdefinanzas.blogspot.com/2014/01/flujos-de-efectivo-incrementales-ii.html>

Gutierrez, H. (2009), Control Estadístico de calidad seis sigma, (2da ed.). México: Editorial McGraw-Hill.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, CIUU 4.0. Recuperado el 8 de mayo de 2013 de
<http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/descargas/ciiu.pdf>

Kotler, P. y Lane, K. (2006). Dirección de Marketing (12ma ed.). México: Editorial Pearson

Lamb, Hair, Mc Daniel, (2008). Marketing (8va ed). México. Editorial Cengage Learning.

Landín, C. Boletín Macroeconómico Mensual, Asociación de Bancos Privados del Ecuador. Recuperado el 12 de diciembre de 2013 de:
http://www.asobancos.org.ec/inf_macro/Bolet%C3%ADn%20Macroecon%C3%B3mico%20-%20Diciembre%202013.pdf

Malhotra, N. (2008), Investigación de Mercados (8va ed). España Madrid , Editorial Prentice Hall

Montaño, F.(2010) Análisis de la Dirección y Administración en Negocios Familiares, Tesis. México, Universidad de Sonora.

Ross, S., Westerfield, R y Jaffe, J. (2009) Finanzas Corporativas (8va ed.). México D.F, México: Editorial McGraw-Hill.

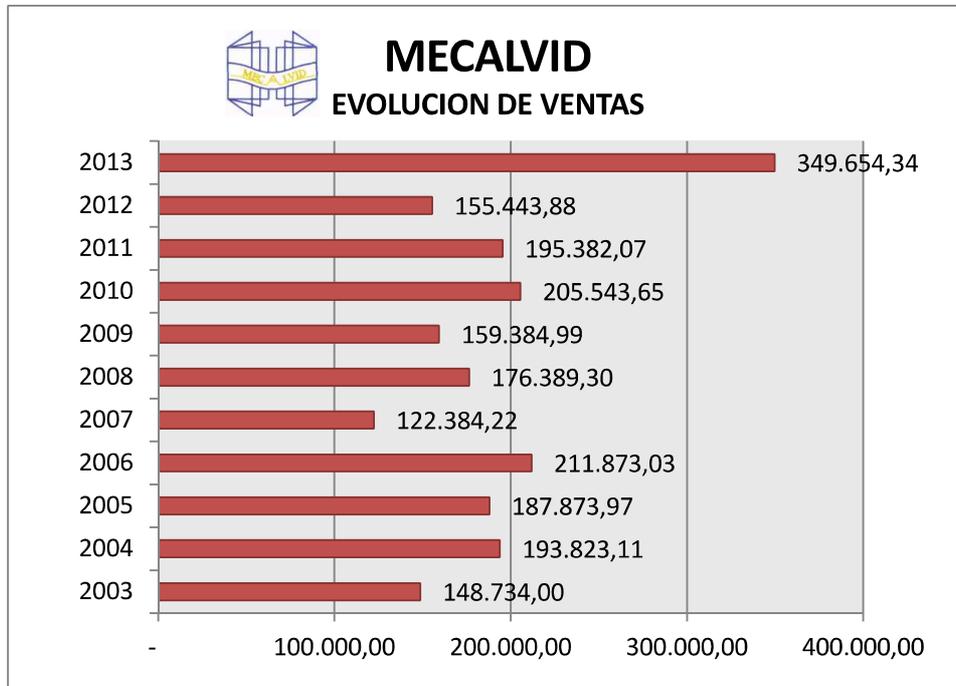
Sik, V. Estructura de Mercados. Recuperado el 10 de octubre de 2013 de
http://html.rincondelvago.com/estructura-de-mercados_5.html

Tipos de Estructuras de Mercado. Recuperado el 4 de enero de 2014 de
<http://www.encyclopediafinanciera.com/mercados-financieros/estructura-de-los-mercados.htm>

Torres, M. Tamaño de una muestra para una Investigación de Mercados. Recuperado el 35 de noviembre de 2013 de
http://www.tec.url.edu.gt/boletin/URL_02_BAS02.pdf

ANEXOS

Anexo # 1



Adaptado de: Mecalvid

Anexo # 2

Tenencia de Vivienda

Tenencia de vivienda 2010	Hogares	%
Propia y totalmente pagada	1.786.005	46,87%
Arrendada	816.664	21,43%
Prestada o cedida (no pagada)	489.213	12,84%
Propia(regalada, donada heredada o por posesión)	402.891	10,57%
Propia y la está pagando	249.160	6,54%
Por servicios	59.145	1,55%
Anticresis	7.470	0,20%
TOTAL	3.810.548	100,00%

Tomado de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Anexo # 3

POBLACIÓN CENSADA DECLARADA A NIVEL NACIONAL

Año 2010

PROVINCIA	1990		TOTAL 1990	2001		TOTAL 2001	2010		TOTAL 2010
	Hombres	Mujeres		Hombres	Mujeres		Hombres	Mujeres	
AZUAY50	237.951	267.860	505.811	279.792	319.754	599.546	337.044	375.083	712.127
BOLIVAR	76.943	78.061	155.004	83.114	86.214	169.328	89.875	93.766	183.641
CAÑAR	89.840	99.382	189.222	94.983	111.971	206.954	105.235	119.949	225.184
CARCHI	70.118	71.301	141.419	75.819	77.105	152.924	81.155	83.369	164.524
COTOPAXI	135.128	141.039	276.167	169.219	180.237	349.456	198.625	210.580	409.205
CHIMBORAZO	175.148	189.321	364.469	190.603	212.965	403.568	219.401	239.180	458.581
EL ORO	211.507	200.911	412.418	266.421	259.047	525.468	304.362	296.297	600.659
ESMERALDAS	156.631	149.852	306.483	196.847	188.073	384.920	271.312	262.780	534.092
GUAYAS	1.256.446	1.258.700	2.515.146	1.648.398	1.660.636	3.309.034	1.815.914	1.829.569	3.645.483
IMBABURA	130.260	135.239	265.499	167.818	176.226	344.044	193.664	204.580	398.244
LOJA	190.343	194.355	384.698	197.595	207.240	404.835	220.794	228.172	448.966
LOS RÍOS	272.463	255.096	527.559	335.279	314.899	650.178	398.099	380.016	778.115
MANABÍ	521.248	510.679	1.031.927	596.502	589.523	1.186.025	689.299	680.481	1.369.780
MORONA S.	43.546	40.670	84.216	57.425	57.987	115.412	74.849	73.091	147.940
NAPO	54.452	48.935	103.387	40.284	38.855	79.139	52.774	.923	103.697
PASTAZA	22.005	19.806	41.811	31.988	29.791	61.779	42.260	41.673	83.933
PICHINCHA	855.172	901.056	1.756.228	1.167.332	1.221.485	2.388.817	1.255.711	1.320.576	2.576.287
TUNGURAHUA	176.509	185.471	361.980	213.513	227.521	441.034	244.783	259.800	504.583
ZAMORA CH.	35.173	30.994	66.167	39.662	36.939	76.601	47.452	43.924	91.376
GALÁPAGOS	5.550	4.262	9.812	10.204	8.436	18.640	13.021	12.103	25.124
SUCUMBÍOS	42.416	34.536	76.952	70.139	58.856	128.995	92.848	83.624	176.472
ORELLANA	0	0	0	46.798	39.695	86.493	72.130	64.266	136.396
STO. DOMINGO	0	0	0	0	0	0	183.058	184.955	368.013
STA. ELENA	0	0	0	0	0	0	156.862	151.831	308.693
TOTAL	4.758.849	4.817.526	9.576.375	5.979.735	6.103.455	12.083.190	7.160.527	7.290.588	14.451.115

Tomado de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

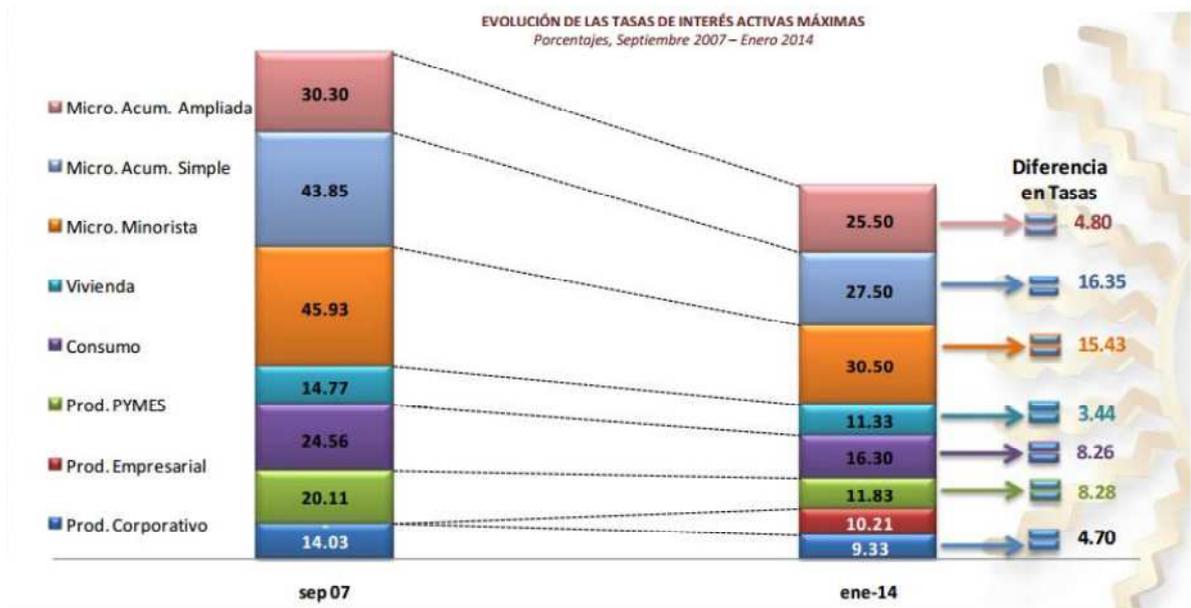
Anexo # 4

EDIFICACION PROYECTADA: QUITO, GUAYAQUIL Y CUENCA								
Valor declarado de la construcción								
Miles de dólares								
AÑOS	TOTAL		QUITO		GUAYAQUIL		CUENCA	
	TOTAL	RESIDENCIAL	TOTAL	RESIDENCIAL	TOTAL	RESIDENCIAL	TOTAL	RESIDENCIAL
2002	329.470	222.583	114.141	97.318	160.134	85.013	55.194	40.252
2003	393.678	283.523	173.615	137.127	175.250	114.640	44.813	31.756
2004	761.195	459.506	272.159	231.173	405.959	181.309	83.076	47.024
2005	641.404	454.966	264.704	226.040	243.480	125.746	133.220	103.181
2006	765.936	434.773	364.323	172.710	219.247	127.158	182.365	134.906
2007	938.346	650.095	378.607	192.724	363.633	310.164	196.104	147.206
2008	935.040	602.079	377.925	188.950	372.232	288.840	151.735	124.288
2009	866.940	459.280	404.229	157.738	306.654	181.848	156.057	119.694
2010	893.701	464.320	500.270	221.153	320.127	192.076	73.304	51.091
2011	1.058.310	546.926	578.562	239.128	280.257	168.154	199.491	139.644
2012	1.183.625	615.990	595.920	243.919	379.101	225.037	208.604	147.033

Tomado de: Municipios de Quito, Guayaquil y Cuenca, permisos de construcción.

Anexo # 5

Evolución de las Tasas de Interés



Tomado de: Banco Central del Ecuador

Anexo # 6

MECALVID, con el objetivo de brindarle cada día un mejor producto y un mejor servicio, solicitamos conteste por favor estas breves preguntas.

ENCUESTA

1 ¿Necesita trabajos especiales para la construcción?

Si..... No.....

2 ¿Cuales?

Ventanería en aluminio y vidrio.....

Carpintería de hierro.....

Muebles para la construcción.....

Recubrimiento de gypsum o fibrocemento.....

3 ¿La ventanería que requiere es?

Económica.....

Normal.....

Exclusiva.....

4 ¿La decisión de compra la toma en función de?

Calidad.....

Precio.....

Las dos

5 ¿Estaría dispuesto a pagar un poco más de dinero por su ventanería si se ofrece un mejor diseño; mayor durabilidad, entrega a tiempo?

Si..... No.....

6 ¿Se siente a gusto con la atención brindada por MECALVID?

Si..... No.....

7 ¿A través de qué medios conoció a MECALVID?

Publicidad.....

Referencias.....

Representante de Ventas.....

8 ¿Los pedidos que realiza se le entrega en el tiempo pactado?

Si..... No.....

9 ¿Al adquirir el producto como califica usted la calidad?

Excelente.....

Buena.....

Mala.....

10 ¿Qué beneficios le brinda la empresa al momento de adquirir el producto?

Agradecemos muy cordialmente su tiempo,

Estamos para servirle!

Anexo # 7

**PRINCIPALES VARIABLES DE SEGMENTACION DE LOS MERCADOS
CONSUMIDORES**

Tipo de Segmentación	Característica de la Variable	Ejemplo	
Geográfica	Región mundial o país	Suramérica, Norteamérica, Europa Occidental, Medio Oriente, Asia - Pacífico	
	Región ecuatoriana	Costa, Sierra, Oriente, Región Insular	
	Tamaño del municipio	Menos de 5000 habitantes	
		de 5000 a 20000 habitantes	
		de 20000 a 50000 habitantes	
		de 50000 a 100000 habitantes	
		de 100000 a 500000 habitantes	
Densidad	Urbana, rural, suburbio		
Climatología	Norte, Centro, Sur		
Demográfica	Edad	Menos de 6 años, de 6 a 11 años, de 12 a 19 años, de 20 a 34 años, de 35 a 49 años, de 50 a 64 años, más de 65 años.	
	Género	Masculino, Femenino	
	Tamaño familiar	1 a 2 miembros, de 3 a 4 miembros, 5 o más miembros	
	Estado Civil	Soltero, casado, viudo, divorciado	
	Ingresos	Menos de USD. 3800 al año, entre USD. 3801 hasta USD. 10000 al año, entre USD. 10001 hasta USD. 18000, más de USD. 18001 al año	
	Profesión	Estudiante, Profesional técnico, Operario, Ama de casa, Administrativo, Servidor Público	
	Educación	Primaria, Secundaria, Licenciatura o Tecnología, Tercer Nivel, Cuarto Nivel, PHD, Ninguna	
	Religión	Católico, Protestante, Musulmán, Ortodoxo, Budista, Judío	
	Raza	Caucásico, Afrodecendiente, Mestizo, Hispano, Indígena, Asiático	
	Nacionalidad	Ecuatoriana, Colombiana, Brasileña, Chilena, Española, Italiana, Francesa, Británica	
Psicográfica	Clase social	Clase Baja, media baja, media, media alta, alta	
	Estilo de vida	Supervivientes, Luchadores, Exitosos	
	Personalidad	Codicioso, Autoritario, Compulsivo, Gregario	
Conductual	Ocasiones	Periódica, Especial	
	Beneficios	Comodidad, Calidad, Ahorro	
	Nivel de uso	Antiguo usuario, Usuario habitual, Primera vez, Usuario potencial, No usuario	
	Frecuencia de uso	Frecuente, Medio, Ocasional	
	Grado de lealtad	Incondicional, Alta, Media, Ninguna	
	Disposición	Con intención de compra, interesado, informado, desconoce	
	Actitud hacia el producto	Hostil, Negativa, Indiferente, positiva, entusiasta	

Tomado de: Principios de Marketing KOTLER, Philip, Principios de Marketing, Octava edición, Editorial Pearson Educación, México, 2008.

Anexo # 8.- Valoración de Productos que se va a incrementar la venta

COSTO VENTANERIA FIJA S200			AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5				
ITEM	CONCEPTO	UNIDAD	%	CANTIDAD	C/U	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR			
1	Aluminio	perfiles	0,20	150	39	5850	159	6201	169	6573	179	6967	189	7385	
2	Vidrio	planchas	0,40	45	202	9068	48	9612	51	10188	54	10800	57	11448	
3	Mano de Obra	m ²	0,2	385	14	5390	408	5713	433	6056	459	6420	486	6805	
4	Miscelaneos	unidades	0,20	90	7	630	95	668	101	708	107	750	114	795	
				1,0	385	262	20938	408	22194	753	23525	798	24937	846	26433

COSTO PUERTAS CORREDIZAS			AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5			
ITEM	CONCEPTO	UNIDAD	%	CANTIDAD	C/U	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR		
1	Aluminio	perfiles	0,30	10	38	380	11	403	11	427	12	453	13	480
2	Vidrio	planchas	0,30	1	201	201	1	213	1	225	1	239	1	253
3	Mano de Obra	m ²	0,20	9	15	135	10	143	10	152	11	161	11	170
4	Miscelaneos	unidades	0,15	12	3	38,4	13	41	13	43	14	46	15	48
				1	9	257	10	799	10	847	11	898	11	952

VENTANERIA VIDRIO TEMPLADO			AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5			
ITEM	CONCEPTO	UNIDAD	%	CANTIDAD	C/U	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR		
1	Vidrio templado 11	m ²	0,40	1000	70	70000	1060	74200	1124	78652	1191	83371	1262	88373
2	Herrajes Acero Inoxidable	unidades	0,3	340	19	6460	360	6848	382	7258	405	7694	429	8156
3	Silicón estructural	unidades	0,05	78	6	452	83	480	88	508	93	539	98	571
4	Mano de Obra	m ²	0,3	1000	20	20000	1060	21200	1124	22472	1191	23820	1262	25250

VENTANERIA FIJA S100			AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5			
ITEM	CONCEPTO	UNIDAD	%	CANTIDAD	C/U	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR		
1	Aluminio	perfiles	0,20	150	32	4800	159	5088	169	5393	179	5717	189	6060
2	Vidrio	planchas	0,40	35	202	7070	37	7494	39	7944	42	8420	44	8926
3	Mano de Obra	m²	0,2	385	14	5390	408	5713	433	6056	459	6420	486	6805
4	Miscelaneos	unidades	0,20	77	7	539	82	571	87	606	92	642	97	680
				385	255	17799	408	18867	433	19999	459	21199	486	22471

PUERTAS VIDRIO TEMPLADO			AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5			
ITEM	CONCEPTO	UNIDAD	%	CANTIDAD	C/U	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR		
1	Vidrio templado 10m	m²	0,32	8	70	538	8	570	9	604	9	640	10	679
2	Herrajes Acero Inoxidable	unidades	0,23	10	92	920	11	975	11	1034	12	1096	13	1161
3	Silicon estructural	unidades	0,17	4	4	15	4	16	5	17	5	18	5	19
4	Mano de Obra	m²	0,2	24	20	480	25	509	27	539	29	572	30	606
5	Bombas de apertura	unidades	0,05	10	70	700	11	742	11	787	12	834	13	884
				24	256	2653	25	2812	29	2981	29	3160	30	3349

