



FACULTAD DE CIENCIAS ECÓNICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA ELECTROMECAÁNICA
DE SERVICIOS S.A.- MECASER EN EL ECUADOR

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

Profesora Guía
Mgt. Ana María Aldás

Autora
Carolina Nicole Coba Chávez

Año
2015

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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.

Ana María Aldás Benavides

MBA

171363570-2

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA 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.

Carolina Nicole Coba Chávez

171608745-5

AGRADECIMIENTOS

A todos los que han contribuido para formarme tanto de manera profesional como personal...

¡Gracias totales!

Sin ustedes no estaría donde estoy.

DEDICATORIA

¡Para ti Pa! Espero que este trabajo de investigación te sirva y te sea útil.

Lo hice como una manera de devolver a mi héroe todo lo que él y MECASER me han dado a lo largo de mi vida. Te estoy eternamente agradecida.

RESUMEN

ELECTROMECAÁNICA DE SERVICIOS S.A.-MECASER es una empresa dedicada a la comercialización de polipastos, puentes grúa, repuestos y componentes de la marca Demag. Estos equipos facilitan el manejo de materiales en las diferentes industrias. Además de comercializar estos productos, MECASER también vende los complementos a los mismos como son los cables, cabinas y rieles. Lleva 25 años en el mercado y tiene la necesidad de ingresar a mercados no explorados, fidelizar a sus clientes actuales, organizar la parte del recurso humano y por último organizar la parte operativa. Este documento presenta un plan de mejora que permitirá mejorar la eficacia y eficiencia de la empresa para así mejorar su rentabilidad.

Se realizó un diagnóstico interno que le permitió a la empresa determinar cuáles eran sus debilidades y fortalezas. Sus fortalezas recaen en el excelente producto que comercializan y el conocimiento de sus técnicos tanto para brindar servicios como para cerrar una venta. Sus debilidades se centran en la carencia de manuales de funciones y de procesos, y la falta de liquidez que existe.

A través del análisis externo se pudo determinar que MECASER cuenta con la oportunidad de tecnificación e innovación de las industrias ya que esto habilitará a la empresa para que comercialice sus productos tomando en cuenta que en el 2014 este gasto representó el 1.58% del PIB. Debe realizar acciones para defenderse de las restricciones a las importaciones que el gobierno ecuatoriano ha implementado desde el 2013.

Dentro de la investigación de mercados realizada a los clientes actuales, se determinó que el 80% de ellos está contento con el servicio y producto que comercializa MECASER S.A. Mientras que la industria minera es una muy atractiva para la empresa; el 87.5% de los encuestados estarían dispuestos a

comprar polipastos o puentes grúa Demag con el fin de facilitar el movimiento de sus equipos, aminorando así, los tiempos de mantenimiento.

La inversión requerida para la implementación de este plan es de USD 274,919.77. La evaluación financiera realizada permite determinar que la implementación de este plan es viable ya que su VAN es de \$ 1, 018,529.58 y su TIR de 32,5%.

ABSTRACT

ELECTROMECAÁNICA DE SERVICIOS S.A.-MECASER is a company dedicated to the commercialization of hoists, cranes, spare parts and components of the Demag brand. These tools facilitate the handling of materials in diverse industries. In addition to these products, MECASER also sells supplemental tools such as cables, cabins and rails. The company has been in business for over 25 years, and there is the need to enter new markets, retain its existing customers, and organize its operational and human resources area. This investigation presents an improvement plan that will help increase the company's effectiveness and efficiency and consequently improve its profitability.

An internal diagnostic was conducted to help the company identify its strengths and weaknesses. Its strengths lie in the excellent product that they market and the knowledge of their technicians shown in the service and sales the company has. Meanwhile, its weaknesses are mostly focused on the lack of function's and processes' manuals, and the lack of current liquidity.

Through the external analysis it was also determined that MECASER can take advantage of a great opportunity - the modernization and innovation of the industry, which will enable the company to market its products taking into account that in 2014 this expenditure was 1.58% of GDP. On the other hand, the company must take action to protect itself against the negative effects of the import restrictions implemented by the Ecuadorian government since 2013.

In a market research conducted among current customers, it was determined that 80% of them are happy with MECASER S.A. services and product offerings. The mining industry is also highly attractive for the company; 87.5% of respondents said they would be willing to buy Demag hoists and cranes in order to facilitate the movement of their equipment, thus reducing their maintenance times.

The investment required for the implementation of this plan is \$ 274,919.77. After conducting a financial assessment, it was determined that the implementation of this plan is viable considering it has a NPV is \$ 1, 018,529.58 and an IRR of 32.5%.

Índice

Capítulo I. Introducción.....	1
1.1. Antecedentes:	1
1.2 Objetivos:	2
Capítulo II. EMPRESA Y ENTORNO	3
2.1 ORGANIZACIÓN:	3
2.1.1 Misión:	3
2.1.2 Visión:	4
2.2. ANÁLISIS INTERNO	5
2.2.1 Situación general de la empresa:.....	5
2.2.2 Cadena de Valor:	21
2.2.3 Resumen de Análisis Interno	25
2.2.4 Matriz EFI (Evaluación de los Factores Internos)	28
2.3 ANÁLISIS EXTERNO	29
2.3.1 La Industria	29
2.3.2 Mercado.....	31
2.3.3 Análisis PEST	35
2.3.4 Análisis competitivo	70
2.3.5 Resumen del análisis externo:.....	84
2.3.6 Matriz EFE (Matriz de Evaluación de los Factores Externos):	86
CAPITULO III. ÁREA DE INTERVENCIÓN O MEJORA	87
3.1 Análisis de la matriz FODA	87
3.1.1 Identificación de los factores clave:	89
3.1.2 Ponderación de factores:.....	90
3.2 . Planteamiento de objetivos	141
3.2.1 Objetivos a largo plazo:	141
3.2.2. Objetivos a mediano plazo:.....	142
3.3 Definición de las áreas a ser intervenidas	142
CAPÍTULO IX. FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORA.....	143
4.1 Propuesta de cambio	143
4.1.1. Planteamiento de las estrategias	193
4.1.2 Cronograma de Implementación.....	194
4.2 Evaluación Financiera	195

4.2.1 Inversión Inicial	195
.....	195
4.2.2 Costos involucrados.....	195
4.2.2. Flujo de efectivo incremental	201
4.2.3 Evaluación Financiera del proyecto	206
CAPÍTULO X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:	209
5.1 Conclusiones.....	209
5.2 Recomendaciones:.....	210
REFERENCIAS	211
ANEXOS	218

Índice de tablas

Tabla 1. Diagnóstico de Gerencia y Recursos Humanos.	7
Tabla 2. Diagnóstico de Marketing y Ventas	12
Tabla 3. Diagnostico Preliminar Finanzas y Contabilidad.....	15
Tabla 4. Diagnóstico de Producción y Operaciones.....	19
Tabla 5. Resumen de Fortalezas y Debilidades.	25
Tabla 6. Matriz EFI (Evaluación de los Factores Internos).....	28
Tabla 7. Clasificación Industrial Internacional Uniforme CIIU.....	29
Tabla 8. Análisis de ingresos por actividad económica.....	30
Tabla 9. Principales empresas en la industria de venta al por mayor de maquinaria.....	31
Tabla 10. Sector industrial manufacturero.....	33
Tabla 11. Sector de la Construcción.	33
Tabla 12. Sector Comercio.....	34
Tabla 13. Sector de Minas y Canteras.	34
Tabla 14. Facilidad de emprender un negocio en Ecuador.	39
Tabla 15. Producto Interno Bruto.	44
Tabla 16. PIB por Industria.....	45
Tabla 17. Balanza comercial.	50
Tabla 18. Balanza de pagos.....	53
Tabla 19. Inversión extranjera por actividad económica.....	54
Tabla 20. Inversión extranjera por país.	55
Tabla 21. Riesgo País CAN.....	58
Tabla 22. Tasas de desempleo.	60
Tabla 23. Clientes por industria de MECASER S.A.	75
Tabla 24. Comparación de precios con la competencia.....	84
Tabla 25. Resumen de análisis externo.	84
Tabla 26. Evaluación de los Factores Externos. (EFE)	86
Tabla 27. Matriz FODA.....	87
Tabla 28. Matriz de Perfil Competitivo.....	90
Tabla 29. Necesidades de información	96
Tabla 30. Modelo de encuesta	97

Tabla 31. En escala del 1 al 5 califique la durabilidad de producto	103
Tabla 32. En escala del 1 al 5 califique el precio de MECASER. Siendo 5 conveniente y 1 poco conveniente	104
Tabla 33. Cree que la relación entre calidad y precio del producto ofrecido por MECASER es coherente.....	105
Tabla 34. Cree usted que MECASER cuenta con un buen servicio post venta.....	106
Tabla 35. Cree usted que MECASER cuenta con un buen personal técnico.....	106
Tabla 36. Califique los tiempos de entrega que maneja la empresa siendo 5 muy buena y 1 muy mala.....	107
Tabla 37. Califique los siguientes factores en orden de importancia Siendo 5 el más importante y 1 el menos importante.....	108
Tabla 38. Califique a las Siguietes empresas como la mejor en términos de durabilidad de producto.	109
Tabla 39. Califique a las Siguietes empresas como la mejor en términos de precio.	109
Tabla 40. Califique a las siguientes empresas como mejor en términos de tiempos de entrega.....	110
Tabla 41. Califique a las Siguietes empresas como mejor servicio técnico.....	111
Tabla 42. Por qué escogería a MECASER frente al resto de empresas que ofrecen el mismo producto.	112
Tabla 43. ¿Qué equipos utiliza usted como soporte al momento de realizar mantenimientos a sus equipos?.....	113
Tabla 44. ¿Cuántas veces al día realiza usted mantenimiento de su maquinaria?.....	115
Tabla 45. ¿En qué condición compra sus equipos, en términos de facilidad de pago?.....	117
Tabla 46. ¿Qué otro servicio le brinda la marca? Seleccionar una opción (la que más, a su criterio, valor agregado le genera a su equipo).....	118

Tabla 47. Al momento de realizar una compra de maquinaria, ¿qué considera usted que es el factor más importante en términos de durabilidad del producto?	119
Tabla 48. Al momento de realizar una compra de maquinaria, ¿qué considera usted que es el factor más importante en términos de servicio post venta?.....	120
Tabla 49. Al momento de realizar una compra de maquinaria, ¿qué considera usted que es el factor más importante en términos de precio?.....	122
Tabla 50. ¿Conoce la marca MECASER o Demag?	123
Tabla 51. ¿Estaría usted dispuesto a comprar polipastos o puentes grúa Demag para que sus talleres de mantenimiento con el fin de facilitar el movimiento de sus equipos, aminorando sus tiempos de mantenimiento?	124
Tabla 52. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el equipo?.....	125
Tabla 53. ¿Estaría usted dispuesto a contratar a una empresa que le brinde el servicio de instalación, que entregue el material en su empresa y cuente con servicio post venta?	126
Tabla 54. Tabla de contingencia	127
Tabla 55. Pruebas de chi-cuadrado.	128
Tabla 56. Información Grupo Focal.....	129
Tabla 57. Participantes grupo focal.....	130
Tabla 58. Análisis FODA de la empresa Kone.	132
Tabla 59. Segmento del mercado.	151
Tabla 60. Segmento de mercado.	152
Tabla 61. Segmento de mercado.	152
Tabla 62. Capacidades de carga polipastos DR/DH	160
Tabla 63. Cronograma de implementación.....	194
Tabla 64. Inversión Inicial.....	195
Tabla 65. Costos Involucrados	198
Tabla 66. Gastos Proyectados	200
Tabla 67. Histórico de ventas de MECASER	201
Tabla 68. Proyección de ventas	205
Tabla 69. Evaluación Financiera del proyecto	206

Índice de figuras

Figura 1. Oficinas administrativas de MECASER S.A.	6
Figura 2. Terreno planta MECASER S.A.	6
Figura 3. Pirámide Estructural	8
Figura 4. Organigrama MECASER S.A.	8
Figura 5. Razones de liquidez de la empresa.	15
Figura 6. Indicadores de apalancamiento y actividad.	16
Figura 7. Indicadores de rentabilidad.	17
Figura 8. Cadena de Valor de MECASER S.A.	22
Figura 9. Mapa empresarial de Ecuador.	32
Figura 10. Los Presidentes de la República y los años que gobernaron.	36
Figura 11. El mapa político de América Latina.	38
Figura 12. Tendencia del Socialismo.	39
Figura 13. La evolución de las importaciones.	42
Figura 14. PIB no petrolero.	44
Figura 15. Tasa de variación PIB Comercio	46
Figura 16. Comparación PIB no petrolero y la Industria del Comercio.	47
Figura 17. Índice IPC.	48
Figura 18. Variación porcentual anual IPC.	48
Figura 19. IPC por industria.	49
Figura 20. Comparación de índices entre bienes y servicios y el promedio IPC anual.	50
Figura 21. Tasa de variación Balanza Comercial no petrolera	51
Figura 22. Balanza Comercial 2009-2013 CAN.	52
Figura 23. Variación porcentual de inversión extranjera en el Ecuador.	55
Figura 24. Inversión extranjera CAN 2008.	56
Figura 25. Inversión extranjera CAN 2012.	56
Figura 26. Riesgo País.	57
Figura 27. Pirámide poblacional Ecuador 2010.	59
Figura 28. Tasa de desempleo.	60
Figura 29. Tasa de subempleo.	61

Figura 30. Población económicamente activa.....	62
Figura 31. Delincuencia en el Ecuador.....	63
Figura 32. Robos en vías del Ecuador.	63
Figura 33. Pirámide nivel socioeconómico del Ecuador.	64
Figura 34. Evolución de la clase media en el Ecuador.....	66
Figura 35. Consumo de internet en el Ecuador.	67
Figura 36. Empresas innovadoras por actividad económica.	68
Figura 37. Capacitación en problemas ambientales en el Ecuador.....	69
Figura 38. Capacitación en contaminación de suelo.	70
Figura 39. Las cinco fuerzas de Porter.....	71
Figura 40. Participación de competencia en el mercado.....	80
Figura 41. Distribución de utilidades en el mercado.....	81
Figura 42. Importaciones por competidor.	82
Figura 43. Importaciones vs. Gasto Total por competidor.	82
Figura 44. Importaciones vs. Ventas por competidor.	83
Figura 45. Calificación de la calidad de MECASER S.A.....	104
Figura 46. Calificación del precio ofertado por MECASER S.A.....	105
Figura 47. Calificación del servicio post venta de MECASER S.A.	106
Figura 48. Calificación de los tiempos de entrega de MECASER S.A.....	107
Figura 49. Calificación del valor agregado percibido por el cliente.....	108
Figura 50. Calificación de la competencia respecto a términos de precio.	110
Figura 51. Calificación de la competencia en términos de tiempo de entrega.	111
Figura 52. Calificación de la competencia en términos del servicio técnico. ...	112
Figura 53. Utilización de equipos de soporte para mantenimientos de equipos.....	114
Figura 54. Frecuencia diaria del mantenimiento de maquinaria en el sector minero.....	115
Figura 55. Costo pagado de los polipastos y/o puentes grúas en el sector minero.....	116
Figura 56. Facilidades de pago para compra de equipos en el sector minero.	117

Figura 57. Valores agregados percibidos por el cliente.....	118
Figura 58. Importancia del factor durabilidad al momento de comprar maquinaria.....	119
Figura 59. Importancia del factor post venta al momento de comprar maquinaria.....	121
Figura 60. Importancia del factor precio al momento de comprar maquinaria.....	122
Figura 61. ¿Conoce la marca MECASER o Demag?, sector minero.	123
Figura 64. Intención de compra industria minera.	124
Figura 63. Presupuestos para equipos, industria minera.	125
Figura 64. Intención de compra servicio post-venta, sector minero.	126
Figura 65. Cruce de variables.	128
Figura 66. Equipo para servicio al cliente.....	136
Figura 67. Manual de funciones Gerencia General.	144
Figura 68. Manual de funciones Gerencia Administrativa.	145
Figura 69. Manual de funciones Gerencia de Operaciones.....	146
Figura 70. Manual de funciones Asistencia Administrativa-Contable.....	147
Figura 71. Manual de funciones Gerencia de Ventas.....	148
Figura 74. Manual de funciones Gerencia de Producción.....	149
Figura 75. Manual de funciones Técnicos Eléctricos.....	149
Figura 76. Manual de funciones Técnicos Mecánicos.....	150
Figura 75. Propuesta de Valor.....	154
Figura 76. Ventaja competitiva de MECASER S.A.....	155
Figura 77. Niveles de productos.....	156
Figura 80. Polipastos de cable	158
Figura 79. Mezcla de productos de MECASER.....	162
Figura 80. Continuación de mezcla de productos	163
Figura 81. Consistencia productos de MECASER S.A.....	164
Figura 82. Manual de uso de marca de MECASER SA.....	169
Figura 83. Canales de distribución MECASER	172
Figura 84. Propuesta diseño de página web	175
Figura 85. Carpeta Promocional.....	177

Figura 86. Manuales de proceso de MECASER S.A.....	192
Figura 87. Matriz Ansoff	193
Figura 88 Flujo de Caja Incremental	206
Figura 89. Estado de Resultados Proyectado	207
Figura 90. Estado de Situación Financiera Proyectado.....	207
Figura 91. Indicadores Financieros proyectados.....	208

Capítulo I. Introducción

1.1. Antecedentes:

ELECTROMECAÁNICA DE SERVICIOS S.A.-MECASER es una empresa familiar que viene operando en el mercado ecuatoriano por 25 años. A lo largo de todo este tiempo, la compañía se ha visto involucrada en las diferentes etapas del ciclo de vida de una empresa. Ha experimentado las etapas de nacimiento, crecimiento, madurez e incluso de renacimiento. A partir de su renacimiento en el 2009, en donde levanto su nivel de ventas, la compañía ha mantenido un crecimiento exponencial en las mismas, lo que ha permitido que MECASER subsista hasta el momento. Todo este magnífico trabajo de ventas realizado por la empresa se encuentra opacado por un decrecimiento en su planificación, organización, dirección y control. Es por esto que se ha visto una clara necesidad de brindar a MECASER un plan de mejora que le permita incrementar significativamente su rentabilidad a través de una restructuración administrativa haciendo de ELECTROMECAÁNICA DE SERVICIOS S.A. una organización que perdure por generaciones.

El plan de mejora para la empresa ELECTROMECAÁNICA DE SERVICIOS S.A.-MECASER nace de la necesidad de progreso en procesos administrativos de la misma. Esta empresa ha tenido un crecimiento acelerado de ventas pero no ha sido constante en su crecimiento y mejora a nivel administrativo. La ejecución de este plan de mejora generará una oportunidad para que la empresa conozca cuál es su situación actual, es decir, sus debilidades y fortalezas además de todas las oportunidades que debería aprovechar del mercado y cuáles serían los factores de los que debe cuidarse (amenazas). Le dará la oportunidad a esta empresa familiar de que, así como crece en ventas, crezca en los procesos de recurso humano y de capital. Todo con el objetivo principal de que MECASER pueda maximizar sus utilidades. Se busca que con este plan, el crecimiento de la empresa sea uno sustentable a través del tiempo.

1.2 Objetivos:

- Determinar las fortalezas y debilidades de MECASER para así proponer un plan de mejora a ser implementado en el corto, mediano y largo plazo para que le permita a la empresa mejorar su rentabilidad basada en el perfeccionamiento de su desempeño, haciendo de esta empresa una exitosa en el tiempo.
- Analizar el entorno en el que se desenvuelve MECASER para así tomar en cuenta cuáles serán las oportunidades que debe aprovechar la empresa y cuáles serán sus amenazas de las que debe cuidarse y así determinar posibles estrategias.
- Identificar el punto de vista de los clientes principales de MECASER acerca sus productos y servicios a través de un estudio de mercado con el fin de identificar las fortalezas y debilidades para plantear planes correctivos que defiendan a las fortalezas y minimicen las debilidades.
- Identificar el hábito de consumo e intención de compra de clientes potenciales con el fin de determinar una posible inserción del producto comercializado por MECASER a una industria no explorada.
- Formular una propuesta de cambio sustentada en estrategias y cronogramas que permitan la implementación del plan para el área a ser intervenida para mejorar el desempeño de la empresa como un todo.
- Realizar una evaluación financiera comparativa de la situación de la empresa posterior a la ejecución de este plan de mejora con respecto a la situación actual con el fin de cuantificar el ahorro que se pueda obtener y el aumento en ventas que el plan de mejoras pueda generar.

Capítulo II. EMPRESA Y ENTORNO

2.1 ORGANIZACIÓN:

2.1.1 Misión:

La declaración de misión se define como el propósito de la organización que la distingue del resto y que responde a la pregunta: ¿cuál es nuestro negocio? Una misión se considera efectiva cuando se cuenta con 9 componentes: 1. Clientes, 2. Productos o servicios, 3. Mercados, 4. Tecnología, 5. Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad, 6. Filosofía, 7. Auto concepto, 8. Preocupación por la imagen pública 9. Preocupación por los empleados. (David, 2013) A continuación se analizará la misión de la empresa MECASER con el fin de evaluar si es que esta cuenta con estos componentes y verificar si es efectiva o no:

MECASER S.A. es una empresa comprometida en brindar soluciones completas para el manejo de materiales dentro de las diferentes industrias del Ecuador.(1,3) A través de la provisión de Polipastos, Puentes Grúa, el mejor servicio post venta en repuestos, mantenimiento, instalación y montaje. Al igual que de sus complementos como cabinas de mando, rieles y cables.(2) (MECASER SA, 2014)

La misión actual de MECASER carece de 6 componentes que forman parte de la declaración de la misión. Estos son los siguientes: tecnología, preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad, filosofía, auto concepto, preocupación por la imagen pública y la preocupación por los empleados. Es por esto que se propone una misión que cuenta con todos los elementos para que esta sea el primer componente de motivación tanto para los empleados como para los accionistas:

MECASER S.A. es una empresa comprometida en brindar soluciones completas para el manejo de materiales dentro de las diferentes industrias del

Ecuador bajo estándares altos de control de durabilidad. (1,3,7) A través de la provisión de polipastos, puentes grúa, servicio post venta en repuestos, mantenimiento, instalación y montaje. Al igual que de sus complementos como cabinas de mando, rieles y cables. (2) MECASER cree en el éxito sostenible ya que se basa en estándares éticos que llevan al crecimiento, rentabilidad y estabilidad financiera además de la generación de bienestar tanto para sus empleados como para sus accionistas. (5,9) Además es una empresa responsable con su comunidad porque se enfoca en el cuidado del medio ambiente a través de reciclaje de desechos. (8) Cree en la inversión de tecnología para la mejora de procesos y el desarrollo del valor que nos mueve; honestidad. (4,6)

2.1.2 Visión:

La declaración de visión debe responder a una pregunta básica: ¿en qué queremos convertirnos? y debe ser breve. (David, 2013) A continuación se presenta la visión de MECASER:

Ofrecer a nuestros clientes soluciones aplicables a las diferentes industrias, que les permita generar mayor productividad; brindando calidad en todos nuestros productos y soluciones. (MECASER SA, 2014)

Esta declaración de visión no responde a la pregunta principal, ¿en qué queremos convertirnos? Por lo que se propone la siguiente visión:

Al 2020 ser la marca de provisión de polipastos y puentes grúa repuestos, instalación y montaje, servicio post venta preferida globalmente por su durabilidad y buen servicio en la industria ecuatoriana con proyección al mercado internacional.

2.2. ANÁLISIS INTERNO

2.2.1 Situación general de la empresa:

ELECTROMECAÁNICA DE SERVICIOS S.A.-MECASER es una sociedad anónima (Superintendencia de Compañías), es decir, una compañía cuyo capital está dividido en acciones negociables y requiere de al menos dos accionistas. Las sociedades están reguladas bajo el Art. 143 de la Ley de Compañías. (Quito, 2013) Fue fundada el 26 de junio de 1990 y se dedica a la comercialización de toda clase de maquinarias y equipos, accesorios, repuestos, materiales y herramientas eléctricas. (Superintendencia de Compañías) La empresa es representante único en el Ecuador de la marca alemana llamada Demag que produce polipastos, puentes grúa, repuestos, sistemas de accionamiento, líneas KBK -Sistema Modular de Grúa - y componentes. Para resumir, estos bienes se utilizan en las diferentes industrias para el movimiento de carga de productos terminados, en proceso, de materia prima, entre otros. Además de esta representación, MECASER cuenta con la autorización de comercialización de marcas reconocidas a nivel mundial como TKD, BS Rails y Brieda Cabins que comercializan cables, cabinas y rieles siendo un complemento ideal para el funcionamiento de los puentes grúa. Hace 5 años, MECASER expandió su negocio implementando el servicio de instalaciones de los equipos y ahora, en el 2014 se implementó el servicio de mantenimiento preventivo dentro del país. Esto ha generado que MECASER experimente un aumento significativo en sus ventas.

MECASER cuenta con 13 empleados, 4 de ellos pertenecen al área administrativa y 9 de ellos a la parte operativa. Cuenta con su sede principal en la ciudad de Quito en la Av. 10 de Agosto N34-598 y Juan Pablo Sanz y además, cuenta con su planta en construcción en la vía a Pintag. El representante legal es el Ing. Jorge Coba Romero y ha venido desempeñando este cargo por casi 25 años. Algunos de sus clientes son: IPAC, ADELCA, IDEAL ALAMBREC, GENERAL MOTORS, AYMESA, NESTLÉ, entre otros.

Para presentar un mejor análisis de la situación actual de la empresa, se realizará un estudio exhaustivo en cada área de la empresa.



Figura 1. Oficinas administrativas de MECASER S.A.



Figura 2. Terreno planta MECASER S.A.

2.2.1.1 Gerencia y Recursos Humanos:

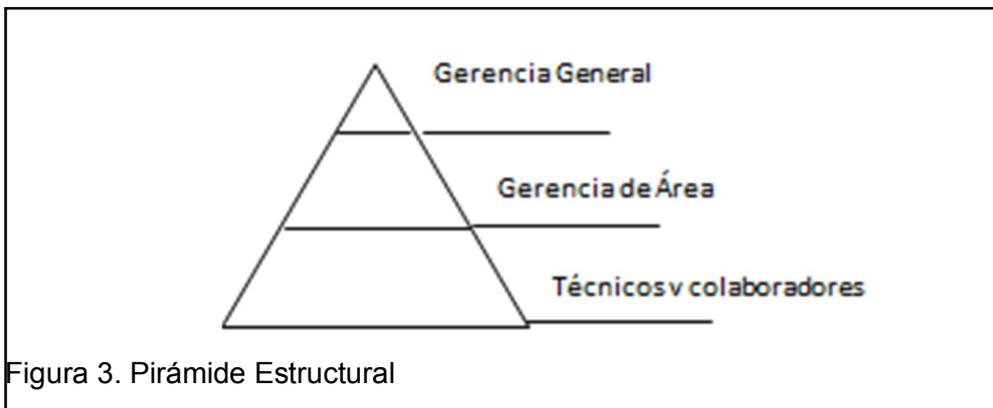
Tabla 1. Diagnóstico de Gerencia y Recursos Humanos.

Área	Descripción	Estado			
		No Tiene	Malo	Regular	Bueno
Administrativa	Estructura Organizacional				X
	Misión			X	
	Visión			X	
	Propósitos			X	
	Valores				X
	Objetivos y Estrategias		X		
Talento Humano	Políticas de área	X			
	Selección			X	
	Contratación			X	
Cultura Organizacional	Criterios de Selección			X	
	Forma de Remuneración		X		
	Perfil del Equipo Directivo	X			
	Definición de Perfiles de Cargo	X			
	Manual de Funciones		X		
	Manual de Procedimientos	X			
	Plan Estratégico	X			
	Delegación			X	
	Autoridad			X	
	Canales de Comunicación		X		
	Relaciones Laborales			X	
	Estabilidad Laboral				X
	Capacitación			X	
	Motivación			X	
	Evaluación del Desempeño	X			
	Indicadores de gestión de Administración y RRHH	X			

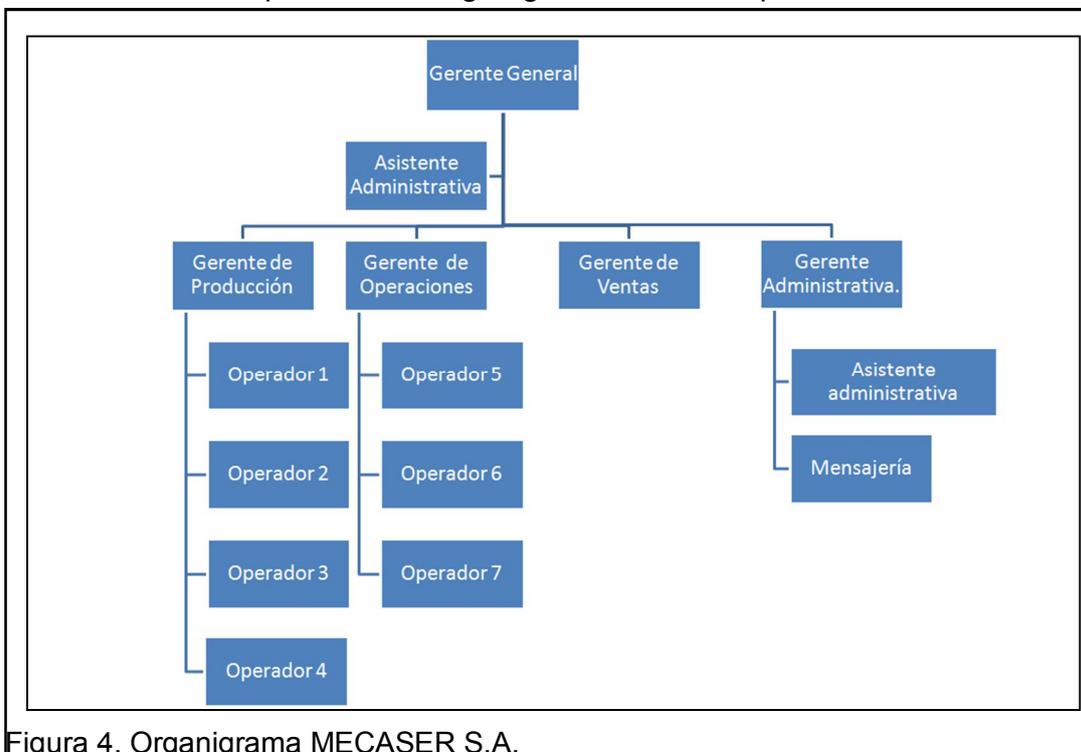
Tomado de Dr. Manuel María Herrera

1. Área Administrativa:

Estructura Organizacional: MECASER cuenta con una estructura organizacional definida y que se actualizó hace aproximadamente un año. En ella constan las 13 personas que forman parte del equipo de MECASER y se la maneja de manera jerárquica en forma piramidal. Cada nivel cuenta con su personal y el objetivo principal es que los niveles se comuniquen con un superior inmediato y con subordinados inmediatos. Esto se lo considera como una fortaleza para la empresa. A continuación se presenta una pirámide donde se puede graficar la estructura utilizada por MECASER.



A continuación se presenta el organigrama de la compañía:



Misión, Visión y valores: la empresa cuenta con una misión, visión y valores que fueron actualizados hace un año. Sin embargo no llegan a ser del todo completas ya que, como ejemplo, la misión carece de 6 de los nueve elementos con la que debe constar la misma y la visión no responde a la pregunta de a dónde quiero llegar. Es por esto que ambas se consideran una debilidad. En cuanto a los valores, MECASER cuenta con tres valores fundamentales que trabajan como directrices de conducta dentro de la empresa. Este es: honestidad. Estas se consideran una fortaleza para MECASER.

Objetivos y Estrategias: MECASER cuenta con objetivos y estrategias a corto y mediano plazo pero no cuenta con objetivos a largo plazo, por lo que este factor es una debilidad para la empresa.

2. Talento Humano:

Políticas de Área: MECASER no cuenta con políticas de área definidas en Talento Humano, por lo que se considera una debilidad para la empresa. Estas políticas de área son sumamente importantes para el bienestar tanto del colaborador como de los accionistas.

Selección: MECASER solamente cuenta con la herramienta de entrevista. Se realizan dos entrevistas, la primera la ejecuta el superior directo a los diferentes participantes y escoge a las personas que él considera aptas para el cargo. Posterior a eso, Gerencia Administrativa realiza el segundo filtro con condiciones y preguntas generales del trabajo y su desempeño en áreas de experiencia previa. En la primera entrevista se quiere lograr que el superior evalúe todas las habilidades técnicas de la persona, mientras que la gerencia administrativa evalúa las habilidades blandas del postulante.

Contratación: MECASER cuenta con varias políticas de contratación. Una de ellas establece que ningún trabajador a ser contratado puede ser familiar cercano (hasta segundo grado de consanguinidad) de un trabajador que conste en nómina. Ningún trabajador que fuere a mantener relación de dependencia podrá prestar sus servicios a la competencia, deberá tener al menos 3 años de experiencia (si el cargo así lo requiere), deberá haberse graduado de la

universidad o estar cursando sus últimos semestres (depende del cargo), de preferencia que sean de universidades como la EPN -Escuela Politécnica Nacional- o la ESPE -Escuela Politécnica del Ejército-. La persona a ser contratada no debe tener antecedentes judiciales ni penales. Además, no pueden ser menores de edad a excepción de aquellos que se encuentren realizando sus prácticas pre profesionales.

Tanto el proceso de selección como de contratación cuentan con fuertes bases para plantear opciones de mejora en estas dos áreas. Se puede considerar que ambas son parte de las fortalezas de la empresa. Se recomienda que ambas políticas estén documentadas.

3. Cultura Organizacional:

Esta área probablemente sea la que más debilidades presenta ya que MECASER no cuenta con muchos de los componentes que hacen a una buena cultura organizacional. No cuenta con manuales de procedimientos, perfiles del equipo directivo, definición de perfiles de cargo, manuales de procedimientos, plan estratégico, evaluaciones del desempeño y por último indicadores de gestión. Estas son herramientas indispensables para que la empresa pueda ordenar sus acciones y medir resultados. Todo con el objetivo de fortalecer a la parte del área administrativa para que se logre el éxito a través del. Esta carencia se considera una debilidad para MECASER.

MECASER cuenta con manuales de función sin suficiente detalle lo que conlleva a una política salarial no acorde a los niveles de responsabilidad. A pesar de que todos los colaboradores se mantienen dentro de un mismo rango de sueldo, la política salarial no está acorde con los años trabajados, las funciones desempeñadas, responsabilidades asignadas y el rendimiento de cada colaborador en la empresa. Esto puede considerarse una debilidad.

La mayor debilidad de MECASER se encuentra en los canales de comunicación ya que se hacen solamente por correo electrónico y celular. El problema con el correo electrónico es que, a pesar de que todos cuentan con una cuenta, la mayoría no lo revisa a diario. La comunicación en general dentro de la empresa, es una debilidad muy fuerte ya que es muy difícil para los trabajadores y gerentes mantener un buen canal de comunicación. Incluso,

cuando existen nuevos cambios o políticas internas, muy pocas veces se logra comunicar de manera efectiva.

Estabilidad Laboral: esta es una fortaleza para MECASER ya que, en promedio, los colaboradores que llevan trabajando para la empresa tienen 10 años dentro de la misma. Eso permite que MECASER disminuya muchos costos como los de rotación de personal, pérdida de conocimientos e inversión en capacitaciones ya realizadas.

Motivación y capacitación: MECASER cuenta con ciertas actividades de motivación que permite a los colaboradores sentirse a gusto en su lugar de trabajo. Como motivación, dos veces al año la empresa invita a sus colaboradores a compartir un almuerzo de trabajo como una manera de retribuir toda la entrega dada a la empresa. Cuenta también con cierto tipo de prácticas que se realizan para capacitar al personal, pero definitivamente la organización podría contar con más prácticas motivacionales para especializar y mejorar el rendimiento de cada empleado con el fin de incrementar las ganancias de la empresa. Como ejemplo, a las personas que ocupan cargo de gerencia se les capacita en el exterior en la matriz de nuestra representada Demag con el fin de que aprendan sobre sistemas que se utilizan, conozcan de nuevos productos que se comercializan, entre otros. A pesar de que cuenta con buenas prácticas, se considera una debilidad ya que deben existir muchas más. Estos programas de capacitación no están documentados.

MECASER S.A. no cuenta con indicadores de gestión de Administración y de Recursos Humanos.

2.2.1.2 Marketing y Ventas

Tabla 2. Diagnóstico de Marketing y Ventas

Área	Descripción	Estado			
		No tiene	Malo	Regular	Bueno
Comercial/ Mercadeo/Ventas	Políticas del Área				X
	Plan de Marketing	X			
	Portafolio de Productos				X
	Investigación y Desarrollo	X			
	Empaque			X	
	Precio				X
	Servicio al Cliente				X
	Segmentación del Mercado				X
	Publicidad y Promoción			X	
	Conocimiento de competencia				X
	Índices de Gestión de Marketing	X			
	Mercadeo Internacional	X			
	Registro de Marca			X	

Tomado de Dr. Manuel María Herrera

Comercial/Mercadeo/Ventas:

Plan de Marketing: una debilidad claramente marcada es no contar con un plan Marketing en la empresa. Este plan ayudaría a MECASER a contar con estrategias armonizadas para la distribución, precio, producto y promoción.

Portafolio de productos: MECASER, al ser representante de la marca Demag y comercializador autorizado de marcas muy importantes a nivel mundial, obtiene su portafolio de productos a través de las marcas que representa. De esta forma, cuando un cliente busca información, el departamento de ingeniería y

ventas se encarga de dar la asesoría técnica enfocada en cubrir las necesidades del cliente. Esto es una fortaleza para la compañía.

Investigación y Desarrollo: MECASER no cuenta con un departamento especializado en investigación y desarrollo debido a que Demag invierte millones de dólares al año en esta área, buscando continuamente ofrecer mejores productos y soluciones para el mercado. En base a este lineamiento, los diferentes departamentos de MECASER constantemente buscan actualizar sus conocimientos para estar alineados con la estrategia tecnológica de Demag y de sus clientes. Por lo anterior, esto es una fortaleza para MECASER.

Empaque: la empresa cuenta con un buen sistema de empaque, los productos vienen listos para la entrega desde Alemania. Además, MECASER cuenta con etiquetas que van incluidas en cada producto en donde se especifica la información de contacto de la compañía. El empaque de Demag es muy eficaz, cada producto viene identificado con su número de parte (identificación), nombre en los diferentes idiomas y, por supuesto, el logo de Demag. Esto es muy efectivo para el posicionamiento de marca y representa una fortaleza para MECASER.

Precio, segmentación de mercado, servicio al cliente: Estas tres variables son una gran fortaleza para MECASER. Los clientes lo conocen por su buen servicio al cliente y tienen claramente identificado que el precio de venta al público que maneja MECASER se debe directamente a la calidad de sus productos en términos de prestigio de marca y vida útil de los productos. La estrategia de precios utilizada es una estrategia de prestigio, o, precio basado en el valor para el cliente, es decir, el cliente relaciona directamente al precio alto con estatus y calidad. (Kotler, Marketing an Introduction , 2011) Es por esto que los principales clientes de MECASER cuentan con un poder adquisitivo alto. La segmentación de mercado de MECASER es muy amplia, sus equipos son utilizados en todo tipo de industria como la alimenticia, de acero, petrolera, cementera, automotriz, entre otras. Esto hace que MECASER cuenta con un

amplio mercado para la distribución de sus productos. Por este motivo estos factores son considerados como parte de las fortalezas de MECASER.

Publicidad y Promoción: MECASER cuenta con una página web básica en donde brinda la información general sobre la empresa: quiénes son, su historia, misión, visión sus productos y sus contactos. Además de este método de promoción, MECASER publicita su marca a través de los puentes grúa ya instalados en donde expone su marca, contacto, y la marca que representa; Demag. Realiza también publicidad directa con sus clientes a través del envío de catálogos de productos. Por último, como dicho anteriormente, MECASER etiqueta sus empaques con el contacto de la empresa y la presencia de su marca. Esta empresa no utiliza publicidad intensiva. Por lo tanto esto es una debilidad.

Competencia: MECASER conoce muy bien a su competencia. Quiénes son su dueños, qué comercializan, cuál es su precio de venta, la calidad de su producto, entre otros. Este conocimiento puede considerarse como una fortaleza para MECASER.

Índices de Gestión de Marketing: MECASER no cuenta con índices de gestión por lo que es indispensable la implementación de los mismos. Esto representa una debilidad para MECASER.

El mercadeo internacional no es requerido, debido a que la marca DEMAG se encarga de dicha gestión.

El registro de la marca MECASER está en proceso.

2.2.1.3 Finanzas y Contabilidad

Tabla 3. Diagnostico Preliminar Finanzas y Contabilidad.

Área	Descripción	Estado			
		No tiene	Malo	Regular	Bueno
Contable/ Financiera	Políticas de Área			X	
	Sistema de Costos		X		
	Organización del dinero		X		
	Capital de Trabajo		X		
	Solidez		X		
	Días de Cartera		X		
	Días de Inventario				X
	Endeudamiento Total				X
	Margen Neto de Utilidad		X		

Tomado de Dr. Manuel María Herrera

Razones de Liquidez						
Razón del circulante	=	$\frac{\text{Activos circulantes}}{\text{Pasivos circulantes}}$	=	$\frac{\$ 1,477,642.35}{\$ 1,418,720.59}$	1.04	La empresa cuenta con con \$1.04 dólares para respaldar \$1 de deuda. Esto es una fortaleza
Razón de la Prueba Acida	=	$\frac{\text{Activos circulantes- inventarios}}{\text{Pasivos circulantes}}$	=	$\frac{\$1,477,642.35 - \$944,016.94}{\$ 1,418,720.59}$	0.38	Mecaser cuenta con \$0.38 para cubrir sus deudas a corto plazo sin vender su inventario. Esto es una debilidad

Figura 5. Razones de liquidez de la empresa.

Razones de apalancamiento			
Razón del pasivo total al activo total	= $\frac{\text{Total de pasivos}}{\text{Total de activos}}$	= $\frac{\$ 1,444,320.59}{\$ 1,588,875.20}$	0.91 El 91% de sus activos ha sido financiado externamente. Esto es una debilidad.
Razón pasivo-capital	= $\frac{\text{Total de pasivos}}{\text{Total del capital contable de los accionistas}}$	= $\frac{\$ 1,444,320.59}{\$ 79,522.25}$	18.16 Por cada dólar de propiedad de los accionistas se tiene \$18.16 de deuda. Esto es una debilidad.
Razón de cobertura de intereses	= $\frac{\text{Utilidades antes de intereses e impuestos}}{\text{Total de cargos por intereses}}$	= $\frac{\text{No se calcula debido a que no se mantiene créditos con entidades financieras.}}{\text{}}}$	
Razones de Actividad			
Rotación de Inventario	= $\frac{\text{Ventas}}{\text{Inventario de bienes terminados}}$	= $\frac{\text{La empresa no cuenta con inventario de productos terminados. Toda importación se la realiza bajo pedido.}}{\text{}}}$	
Rotación de Activos fijos	= $\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos fijos}}$	= $\frac{\$ 2,056,595.26}{\$ 46,200.49}$	44.51 Los activos fijos han rotado 45 veces con respecto a las ventas. Esto es una fortaleza
Rotación de Activos totales	= $\frac{\text{Ventas}}{\text{Total de activos}}$	= $\frac{\$ 2,056,595.26}{\$ 1,588,875.20}$	1.29 Con respecto a los activos totales, han rotado 1.29 veces con respecto a las ventas. Esto es una fortaleza.
Rotación de CxC	= $\frac{\text{Ventas anuales a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	= $\frac{\$ 2,056,595.26}{\$ 504,044.26}$	4.08 Las ventas representan 4.08 veces más que las cuentas por cobrar.
Periodo Promedio de cobro	= $\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Total de ventas a crédito}/365}$	= $\frac{\$ 504,044.26}{\$ 2,056,595.26/365}$	89 La empresa en promedio se demora 90 días en cobrar las cuentas por cobrar. Esto es una debilidad

Figura 6. Indicadores de apalancamiento y actividad.

Razones de Rentabilidad			
Margen Bruto de Utilidades	= $\frac{\text{Ventas- costo de ventas}}{\text{Ventas}}$	= $\frac{2,056,595.26-1,582,464.73}{\$ 2,056,595.26}$	0.23
			El margen bruto de utilidades representa el 23% de las ventas. Esto es una fortaleza
Margen neto de utilidades	= $\frac{\text{Ingreso neto}}{\text{Ventas}}$	= $\frac{\$ 2,056,947.96}{\$ 2,056,595.01}$	\$ 1.00
			Por cada \$1 de venta existe \$1 de ingreso. Esto es una fortaleza
Rendimiento sobre los activos totales (ROA)	= $\frac{\text{Ingreso Neto}}{\text{Total de Activos}}$	= $\frac{\$ 2,056,947.96}{\$ 1,588,875.20}$	1.29
			Por cada \$1 de inversión en activos hay \$1.29 rendimiento sobre la inversión. Esto es una fortaleza
Rendimientos sobre el capital de los accionistas (ROE)	= $\frac{\text{Ingreso neto}}{\text{Capital contable de los accionistas}}$	= $\frac{\$ 2,056,947.96}{\$ 79,522.25}$	25.87
			Por cada \$1 invertido por los accionistas, se cuenta con \$25.87 de utilidad. Esto es una fortaleza
Utilidad por accion (EPS)	= $\frac{\text{Ingreso neto}}{\text{Número de acciones ordinarias en circulación}}$	= $\frac{\$ 2,056,947.96}{\$ 16,000.00}$	\$ 128.6
			Por cada \$1 de acción se tiene \$128.56 de utilidad. Esto es una fortaleza

Figura 7. Indicadores de rentabilidad.

Finanzas y Contabilidad

Sistema de Costos y Organización del Dinero: MECASER carece de un buen sistema de costos y de organización del dinero. No existen políticas de costos por lo que es difícil controlar costos y gastos. En el último tiempo se han implementado ciertas políticas que han controlado de mejor manera el costo, pero la empresa está lejos de contar con buenas políticas que le permitan maximizar su utilidad. Una de las nuevas políticas del área es que ahora para cada compra se solicita por lo menos dos cotizaciones. Esto con el objetivo de medir costo y utilidad. Se procura realizar la compra a proveedores registrados como persona jurídica para poder contar con crédito y además para realizar el 1% de retención a la fuente. Así, se puede contar con un mejor sistema de liquidez ya que el pago al Servicio de Rentas Internas va a ser menor. Además, se está centralizando la compra de materiales a una sola persona para que la misma cuente con un mejor control del costo y gasto y deberá ser documentada mediante un proceso de compras. Esto representa una fuerte debilidad en la empresa.

Endeudamiento: la empresa está apalancada en un 100% por sus proveedores. Recientemente se logró que la representada otorgue un crédito a 90 días para el 50% del valor de las facturas. En caso de que las facturas sean menores a EU 5,000, el crédito es válido por el valor total de la factura. El promedio de crédito de proveedores es de 60 días. El sistema de endeudamiento puede considerarse como una fortaleza para la empresa.

Capital de trabajo: también se considera como una debilidad a este factor ya que muchas veces no se cuenta con el material adecuado para trabajar. Esto se debe al problema de liquidez que tiene la empresa, muchas veces esto causa retrasos en los proyectos.

Días de cartera: el tiempo mínimo en que se tarda MECASER en recuperar su cartera es de 30 días. Los clientes representan una alta amenaza para MECASER ya que los mismos imponen sus políticas de pago a las cuales la empresa debe acogerse. Una de ellas es sus políticas de pago a 30, 60, 90 días. Esto hace que a MECASER se le haga difícil contar con liquidez para poder operar. Por lo que se considera una debilidad.

Días de Inventario: MECASER no maneja inventario, funciona bajo el sistema de bajo pedido. El cliente realiza una compra y MECASER importa. El poco inventario con el que se cuenta es para abastecer a MECASER para que pueda trabajar en el área de mantenimientos correctivos. Por lo que esto es una fortaleza.

2.2.1.4 Producción y Operaciones

Tabla 4. Diagnóstico de Producción y Operaciones.

Área	Descripción	Estado			
		No Tiene	Malo	Regular	Bueno
Producción	Políticas de Área		X		
	Plan de Operaciones		X		
	Control de Calidad			X	
	Distribución del Área de Trabajo				X
	Capacidad de Producción			X	
	Inversión Tecnológica			X	
	Proveedores				X
	Calificación del Personal			X	
	Flexibilidad				X

Tomado de Dr. Manuel María Herrera

Políticas de área: Las políticas de área son reguladas por el gerente de operaciones y las mismas se cumplen en la mayoría de los casos. El problema principal se detecta cuando no se encuentra el Gerente de Operaciones o el Gerente de Producción ya que los colaboradores empiezan a incumplir estas políticas. Se debe mejorar este aspecto para que no sea necesaria la presencia del superior para el cumplimiento de las mismas. Esto se puede lograr mediante la documentación de los procesos de producción y montaje. Por lo anterior, se debe considerar a este elemento como una debilidad.

Plan de operaciones: MECASER trabaja por medio de proyectos con un plan de acción o cronograma bajo el cual se rigen los colaboradores. La empresa no cuenta con un POA (Plan Operativo Anual) por lo que sería un complemento ideal para el buen funcionamiento de los proyectos contar con el mismo. A pesar de contar con un plan operativo por proyecto, se debería utilizar un plan anual donde se engloben todos los proyectos que maneja MECASER para así

medir la capacidad que tiene la empresa para cumplir con los proyectos determinados. Por las razones antes expuestas, se le considera a este factor como una debilidad.

Control de Calidad: al ser una empresa representante de la marca alemana Demag, los productos de MECASER cuentan con certificados que avalan la buena calidad del producto. Cuenta con ISO 9001-2008 y con la aprobación de las normas FEM (European Materials Handling Federation), que son un conjunto de normas que las empresa europeas deben cumplir para que su producto sea considerado de calidad. Para la fabricación de las vigas principales (componente de un puente grúa) se ajusta siempre a un plano enviado por Demag para cumplir con todos los procesos que exige la representada. Así se asegura la calidad del producto final. Esto es una fortaleza para MECASER.

Distribución del área de trabajo: se cuenta con dos instalaciones. Las oficinas administrativas se encuentran en la ciudad de Quito, es la sede principal de MECASER y ha funcionado por 24 años. En la misma se contaba con el área de inventario y el área técnica, sin embargo en vista del incremento significativo en ventas MECASER adquirió un terreno, en donde ahora existe una planta para el ensamblaje de los componentes de los puentes grúa y próximamente se la utilizará para manejar el inventario. Además, esta planta contará con el departamento eléctrico y mecánico, la que existe en las oficinas ya no es apta debido al aumento de la demanda de trabajo. A estas dos instalaciones les hacen falta elementos que representan su cultura organizacional como el logo, señalética, artículos con colores de la firma y la promoción del valor con los que se mueve la empresa. Este factor es parte de las fortalezas de la empresa.

Capacidad de producción: en vista de que MECASER es una comercializadora, la producción que utiliza solamente se la hace bajo pedido y básicamente se refiere al ensamblaje de los componentes que se importan. Debido a la alta demanda de los productos en estos últimos años, la empresa se ha visto en la obligación de contratar a agentes externos que puedan cumplir con los trabajos que asigna MECASER. Contando con este tipo de

proveedores MECASER cumple con sus obligaciones de pedidos y puede manejar su capacidad de producción. Esto es una fortaleza para MECASER.

Proveedores: MECASER, al ser representante de la marca Alemana Demag, considera a esta empresa como su proveedor. Se considera también a proveedores internacionales como TKD, BS Rails y Brieda Cabins. Existen proveedores locales de los cuáles se puede escoger la mejor opción. Por lo que es una fortaleza.

2.2.1.5 Sistemas de administración de información:

El propósito de esta área constituye un pilar fundamental para mejorar el desempeño de la empresa a través de la recolección, almacenaje, codificación y síntesis de la información de todas las funciones del negocio. (David, 2013)

MECASER S.A. se encuentra en el proceso de implementación de un servidor donde se almacenen toda la información de la compañía. Además le permitirá filtrar la información a ciertos usuarios. Lo que hará que la información de la empresa no la pueda obtener cualquier usuario sino solamente el indicado. Sin embargo, la misma no cuenta con un sistema efectivo de administración de la información que contribuya para la toma de decisiones de los gerentes. En vista de que se está implementando un nuevo sistema, es difícil medir el nivel de efectividad del mismo. Por lo que esta área puede seguir considerándose como una debilidad.

2.2.2 Cadena de Valor:

Una vez realizado el análisis interno por área de la empresa se procederá a realizar el diagnóstico de la cadena de valor.

La cadena de valor es una herramienta que permite realizar un análisis interno de una empresa y fue desarrollada por el profesor Michael Porter. Este análisis permite dividir a la empresa en diferentes actividades que generan valor. Además permite analizar en términos de procesos cuáles son las fortalezas y debilidades de una empresa y cuáles son las actividades que generan ventaja competitiva. La cadena de valor se divide en dos: actividades primarias y las

actividades de soporte. (ArturoKume). A continuación se representa la cadena de valor de MECASER 2014:

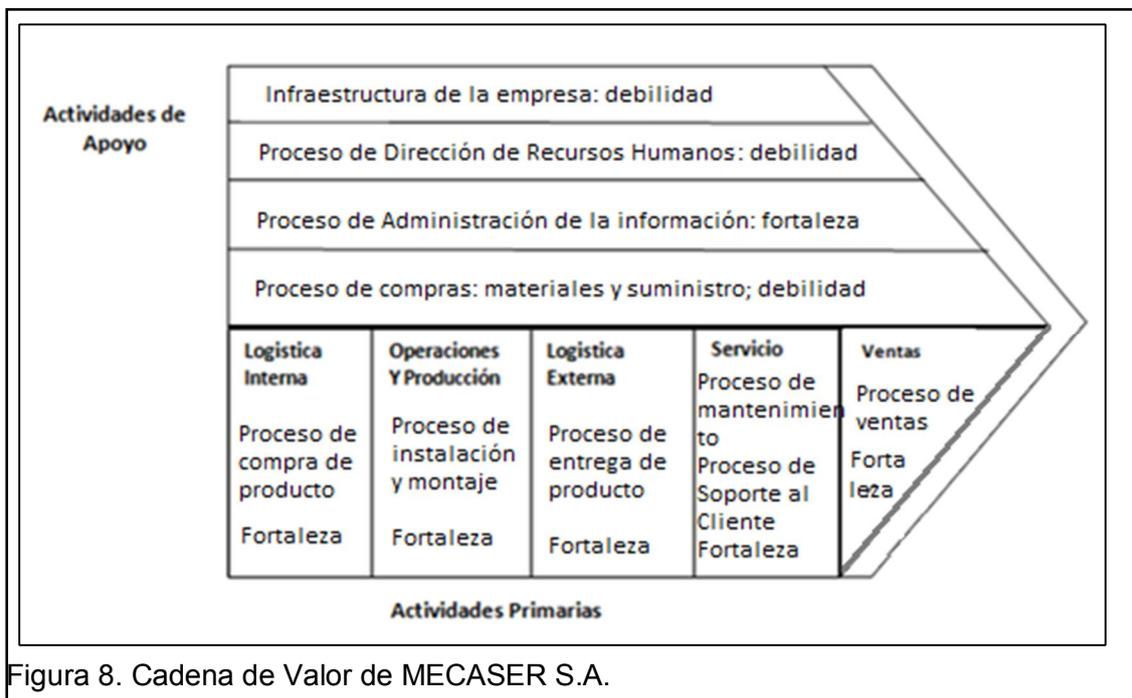


Figura 8. Cadena de Valor de MECASER S.A.

Actividades Primarias:

Logística Interna: esta es el área encargada de importar todos los productos que se comercializan. En su mayoría, los productos importados vienen de Alemania ya que nuestra representante Demag y TKD se ubican en la ciudad de Wetter y Frankfurt respectivamente. Dentro de esta área se cuenta con agentes de transporte afianzados al igual que un agente de aduana afianzado. Esto permite a MECASER contar con personas expertas que se encargan del proceso de transporte y de nacionalización de los productos. El área administrativa es la encargada de estos procesos y para manejarlo de la manera correcta siempre se solicita cotización previa al embarque y tiempo de entrega para escoger siempre al mejor agente de transporte afianzado. Este proceso agrega valor y constituye una fuente importante para la generación de la ventaja competitiva por lo que es considerada una fortaleza para MECASER.

Operaciones y Producción: esta sección se creó hace 5 años ya que se expandió el negocio a través de la instalación y montajes. Ahora forman parte esencial del negocio ya que se logra finiquitar contratos por un servicio completo de compra de componentes e instalación. Dentro de la instalación de los puentes grúa se incluye la producción de la estructura, es decir, de la producción de la viga principal. La misma se entiende como la base sobre la cual el puente grúa se va a trasladar dentro de la infraestructura donde fue instalado. Además de la estructura se fabrican los tableros de control que son el sistema eléctrico automático que maneja a la grúa, son el cerebro de sistema. Debido al gran respaldo de ingeniería que se obtiene por parte de nuestra representada, estas instalaciones cumplen con un estándar muy alto de duración y efectividad, aportando así a la ventaja competitiva de la empresa. A lo que se considera una fortaleza.

Logística externa: dentro de esta área se despachan los productos al cliente. Cada uno de los productos sale de la empresa con un empaque que se encuentra en óptimas condiciones y además cuenta con una etiqueta de Demag. En ella se detalla el nombre del producto y su número de identificación. Esta información es útil ya que para próximas compras o reemplazos de productos, el cliente debe utilizar el número de identificación para que MECASER pueda importar el producto desde Demag nuevamente. Se utiliza transporte privado para transportar los productos. Cada vez que el producto sale, el mismo cuenta con seguro por si algún accidente aconteciere con los bienes. Esto también es considerado como una fortaleza ya que aporta a la ventaja competitiva.

Servicio: esta unidad ha sido incorporada recientemente por MECASER. Desde el 2014 cuenta con el servicio de mantenimiento preventivo. Esto ha permitido que la empresa consiga fidelizar a sus clientes brindándoles un muy buen servicio. Además, MECASER realiza mantenimientos correctivos cuando se presenta un inconveniente con la grúa. Este servicio se lo ofrece las 24 horas

los 7 días a la semana. También se considera un aporte positivo a la ventaja competitiva y por ende es una fortaleza para MECASER.

Marketing y Ventas: al ser una empresa que está presente en el mercado por 24 años, MECASER tiene dentro de su cartera a clientes que han permanecido con la marca por mucho tiempo por lo que cuenta con buenos clientes convencionales como ADELCA, IPAC, IDEAL ALAMBREC, entre otros. Además, al ser representante de la marca Demag, existen varias empresas que solicitan cotizaciones sobre el producto. La ventaja competitiva que se tiene es que el vendedor de MECASER tiene un amplio conocimiento técnico por lo que se logra saber exactamente cuáles son las necesidades del cliente y qué es lo que busca. Por lo que esto es una fortaleza para MECASER.

La compañía no cuenta con un monto de inversión constante para el área de marketing. Se enfoca mucho en el marketing directo, es decir, los clientes reciben información de nuevos productos y de noticias directamente. Cuenta con una página web en donde se difunde información sobre la empresa, su historia, misión, visión productos y contactos. Su slogan es "Soluciones que mueven tu mundo." A pesar de que cuentan con ciertas actividades de marketing, esta área es considerada como una debilidad ya que no ha sido explotada al máximo y no aporta positivamente a la ventaja competitiva.

Actividades de Apoyo:

Infraestructura de la empresa: la infraestructura de MECASER S.A. es débil. Carece de planificación en cada una de sus áreas, no cuenta con indicadores de gestión que le permitan saber el aporte de los colaboradores y no existe falta de liquidez como músculo financiero. Además, no existe la modalidad de presupuestos por lo que no existe un control en los costos y gastos. Los canales de comunicación son escasos y en muchas ocasiones poco efectivos. Esta actividad de apoyo no contribuye a la generación de valor. Por lo que se considera una debilidad.

Proceso de Dirección de Recursos Humanos: como se mencionó anteriormente, la dirección de recursos humanos representa una debilidad para MECASER ya que no cuenta con procesos incorporados de contratación, sistema de remuneración, indicadores de gestión, entre otros.

Proceso de Administración de la Información: MECASER tiene el respaldo de la marca alemana Demag. Por lo que cuenta con todo el desarrollo de tecnología con la que cuenta Demag. La misma invierte mucho dinero anualmente para desarrollar mejoras en los productos y mejoras en sistemas de información que son utilizados por MECASER. Esto es una fortaleza para MECASER.

Proceso Compras: recientemente la compañía incorporó una política de compras centralizada. Lo que permite que MECASER cuente con un mejor sistema de control de gastos. Además, con esta centralización se permite la comparación de las mejores ofertas tanto técnicas como de precio. Sin embargo, esta no se ha cumplido a cabalidad, existen todavía bastantes compras descentralizadas. Esto es una debilidad para la empresa.

2.2.3 Resumen de Análisis Interno

Tabla 5. Resumen de Fortalezas y Debilidades.

Área	Descripción	Fortaleza	Debilidad
Administrativa	Estructura Organizacional sólida	X	
	Misión con falta de elementos		X
	Visión con carencia futurista		X
	Cuenta con 3 valores específicos	X	
	Carece de objetivos estratégicos		X
Talento Humano	No cuenta con políticas de área de Talento Humano		X
	Cuenta con procesos de selección	X	
	Cuenta con políticas de contratación	X	
Cultura Organizacional	Tiene criterios de selección	X	
	No tiene formas de remuneración efectivas		X
	No tiene perfil del Equipo Directivo		X
	No existe definición de perfiles de cargo		X
	No cuenta con un manual de procedimientos		X

	No ha realizado un plan estratégico a largo plazo		X
	Los canales de comunicación son débiles		X
	Estabilidad Laboral de 5 años promedio	X	
	Falta de capacitación en todo el personal		X
	Carece de prácticas de motivación		X
	No existe evaluación al desempeño		X
	No existen Indicadores de Gestión		X
Comercial/Mercadeo/Ventas	No existen políticas de área de mercadeo/ventas		X
	No hay un plan de marketing		X
	Cuenta con buen portafolio de productos	X	
	La representada invierte una cantidad bastante alta en Investigación y Desarrollo anualmente	X	
	El empaque cuenta con todo lo necesario	X	
	Su precio es coherente con su estrategia de venta	X	
	El servicio al cliente es excelente	X	
	Producto útil para todo tipo de mercado	X	
	Su publicidad y promoción necesita de un impulso.		X
	Existe conocimiento de competencia	X	
No existe índices de Gestión de mercadeo o ventas		X	
Contable/Financiera	Cuenta con buenas Políticas de área	X	
	Carece de un Sistema efectivo de costos		X
	No cuenta con un sistema de organización del dinero		X
	El capital de trabajo es muy bajo		X
	El endeudamiento viene por parte de sus proveedores	X	
	Razón del circulante: La empresa cuenta con \$1.04 dólares para respaldar \$1 de deuda		X
	Razón de la Prueba Acida: Mecaser cuenta con \$0.38 para cubrir sus deudas a corto plazo sin vender su inventario		X
	Razón del Pasivo total al Activo T: El 91% de sus activos ha sido		X

	financiado externamente.		
	Razón pasivo capital: Por cada dólar de propiedad de los accionistas se tiene \$18.16 de deuda		X
	Rotación de cuentas por cobrar: El 4.08% le toma a la empresa recuperar sus cuentas por cobrar en términos porcentuales de tiempo		X
	Periodo promedio de cobro: La empresa en promedio se demora 90 días en cobrar las cuentas por cobrar		X
	Margen bruto de utilidades: Se tiene \$0.23 de utilidad bruta para cubrir cada \$1 de gasto.		X
	Margen de utilidades operativas: La utilidad antes de intereses e impuestos representa el 1% de mis ventas.		X
	Margen neto de utilidades: Por cada \$1 de venta existe \$1 de ingreso.		X
	Rendimiento sobre los Activos Totales(ROA): Por cada \$1 de inversión en activos hay \$1.29 rendimiento sobre la inversión.	X	
	Rendimiento sobre el capital de los accionistas (ROE): Por cada \$1 invertido por los accionista, se cuenta con \$25.87 de utilidad	X	
	Utilidad por acción: Por cada \$1 de acción se tiene \$128.56 de utilidad	X	
Producción	Carece de políticas de área de producción		X
	No cuenta con un plan de operaciones		X
	Excelente control de calidad	X	
	Buena distribución del área de trabajo	X	
	Buen respaldo de la representada	X	
	No cuenta con calificación del personal		X
Sistemas de Administración. de la Información	Carece de sistemas de Administración de la Información		X
Cadena de Valor	Red efectiva dentro de la Logística Interna	X	
	Buenos procedimientos en Producción y montaje	X	
	Efectiva Logística externa	X	
	Carece de un plan de marketing		X

	Ventas aseguradas con sus clientes convencionales	X	
	Implementación de servicios dentro de la certera	X	
	Carece de actividades de Recursos Humanos		X
	Desarrollo de la tecnología por parte de la representada	X	
	Carece de departamento de Compras		X

2.2.4 Matriz EFI (Evaluación de los Factores Internos)

Tabla 6. Matriz EFI (Evaluación de los Factores Internos).

Matriz de Evaluación de Los Factores Internos (EFI)					
Fortalezas	Factores	Peso	Peso	Calificación	Peso Ponderado
1	Descripción Estructura Organizacional sólida	1	0.01	3	3
2	Amplio portafolio de productos	8	0.08	4	32
3	Producto útil para todo tipo de industria	4	0.04	4	16
4	La representada invierte una cantidad bastante alta en Investigación y desarrollo de manera anual	5	0.05	4	20
5	Implementación de Servicio al cliente dentro de la cartera de productos	7	0.07	4	28
6	El nivel de ventas ha ido aumentando año tras año gracias a sus clientes convencionales	9	0.09	4	36
7	Trasmisión de todo el know how de su proveedor	5	0.05	4	20
8	Los productos cuentan con un buen empaque con información y dimensiones precisas	2	0.02	3	6
9	El endeudamiento viene por parte de los proveedores	3	0.03	4	12
10	La representada cuenta con un buen sistema de control de calidad, lo que permite que todos los productos sean de excelencia	3	0.03	3	9
Debilidades					
1	La utilidad antes de intereses e impuestos representa el 1% de mis ventas.	7	0.07	1	7
2	No cuenta con un plan estratégico	8	0.08	1	8
3	No existe una definición de perfiles de cargo	5	0.05	1	5
4	Los canales de comunicación son ineficientes	6	0.06	1	6
5	No hay manual de procedimientos	9	0.09	1	9
6	La empresa no utiliza Indicadores de gestión	4	0.04	1	4
7	La publicidad y promoción son limitadas	1	0.01	2	2
8	No existe un sistema de eficiente de costos	2	0.02	2	4
9	Carece de un Sistema de Administración de la Información	1	0.01	2	2
10	Razones de Liquidez: La empresa cuenta con con \$1.04 dólares para respaldar \$1 de deuda	10	0.1	1	10
TOTAL		100	1.00		2.39

MECASER SA obtuvo un puntaje de 2.39 sobre 5. Lo que quiere decir que se encuentra por debajo de la media. Esto quiere decir que la empresa cuenta con más debilidades que fortalezas. En este caso, las debilidades de MECASER

son completamente corregibles en el corto plazo, por lo que en un mediano plazo, esta matriz deberá mostrar otro resultado con más fortalezas. Como ejemplo, la falta de procedimientos, indicadores de gestión, plan estratégico entre otros son factores que se deben implementar en el corto plazo y que no requieren de una inversión alta. Se deberá invertir en capacitaciones para el personal. Los factores que más influyen en este resultado por el lado de las debilidades fueron la carencia de liquidez, manual de procedimientos y canales de comunicación. Por el lado de las fortalezas los factores con mayor peso fueron las ventas, el servicio al cliente y el portafolio de productos.

2.3 ANÁLISIS EXTERNO

2.3.1 La Industria

Clasificación Industrial Internacional Uniforme:

La clasificación Industrial Internacional Uniforme tiene como objetivo principal ofrecer datos estadísticos de las actividades productivas que son divididas en diferentes categorías dentro del sector económico. (Naciones Unidas, 2009) La tabla a continuación muestra la clasificación a la que la empresa se acoge dentro de la CIIU versión 4:

Tabla 7. Clasificación Industrial Internacional Uniforme CIIU.

Sección	División	Grupo	Clase	Descripción
G				Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas.
	46			Comercio al por mayor, excepto el de vehículos automotores y motocicletas.
		465		Venta al por mayor de maquinaria, equipo y materiales.
			4659	Venta al por mayor de otros tipos de maquinaria y equipo.

Tomado de Clasificación Industrial Internacional Uniforme Naciones Unidas 2009

La clasificación final sería la siguiente: G4659. Comercialización y suministros de toda clase de maquinaria y equipos, accesorios, repuestos, materiales y herramientas eléctricas. (Superintendencia de Compañías, 2014)

2.3.1.1 Estructura de la Industria

La industria a la que pertenece ELECTROMECAÁNICA DE SERVICIOS S.A. es una de las más grandes del país, cuenta con 10,864 de un total de 38,425 empresas en el Ecuador. En otras palabras, la industria del comercio al por mayor y menor en el Ecuador representa el 28,27% del total de empresas en este país. La misma generó un ingreso de USD 27,640,962,288 dólares a diciembre del 2008. La tabla a continuación detalla de mejor manera el movimiento de cada una de las industrias, sus activos, pasivos, capital pagado, entre otros:

Tabla 8. Análisis de ingresos por actividad económica.

VARIABLES		Principales Variables del Total de Compañías A Diciembre del 2008 Por Actividad Económica (En dólares)						
		A	E	F	G	H	I	J
TOTAL CIU REV.3		Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	Suministros de Electricidad, Gas y Agua	Construcción	Comercio al por Mayor y al Por Menor...	Hoteles y Restaurantes	Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones.	Intermediación Financiera
ACTIVO	56,473,197,873	2,526,461,879	3,602,459,825	2,960,000,224	12,888,043,989	493,407,657	6,482,213,646	1,662,261,386
PASIVO	37,144,101,065	1,757,721,096	1,825,307,840	2,271,480,031	8,984,355,881	273,772,549	4,270,469,668	549,872,062
CAPITAL PAGADO	7,348,664,559	178,032,047	822,381,110	154,091,740	1,680,212,756	124,132,867	730,997,906	819,719,532
PATRIMONIO	19,329,096,808	768,740,782	1,777,151,986	688,520,193	3,903,688,108	219,635,107	2,211,743,978	1,112,389,324
INGRESOS	68,444,626,240	2,481,235,135	1,360,318,462	1,643,974,243	27,640,962,288	548,604,862	5,544,372,866	502,986,903
Número de Compañías	38,425	2112	130	2163	10864	588	4240	285

Tomado de Superintendencia de Compañías

En la siguiente tabla se demuestra las 15 mejores empresas pertenecientes a la industria de venta al por mayor de maquinaria, equipo y materiales:

Tabla 9. Principales empresa en la industria de venta al por mayor de maquinaria.

RANKING GLOBAL	RAZÓN SOCIAL	CIU4 N6	PROVINCIA
43	IMPORTADORA INDUSTRIAL AGRICOLA SA IIASA	G4659.22	Venta al por mayor de maquinaria para l
145	DITECA S.A.	G4659.22	Venta al por mayor de maquinaria para l
303	INPROEL S.A.	G4659.93	Venta al por mayor de cables y conmuta
332	SIEMENS SA	G4659.93	Venta al por mayor de cables y conmuta
358	COMPANIA COMERCIAL REINA VICTORIA S.A COMREVIC	G4659.22	Venta al por mayor de maquinaria para l
481	LA LLAVE SOCIEDAD ANONIMA DE COMERCIO	G4659.93	Venta al por mayor de cables y conmuta
505	MAKIBER, S.A.	G4659.22	Venta al por mayor de maquinaria para l
549	SIMED S.A.	G4659.98	Venta al por mayor de equipo médico y c
598	ECUADOR OVERSEAS AGENCIES SA	G4659.98	Venta al por mayor de equipo médico y c
704	ECUAIRE S.A.	G4659.22	Venta al por mayor de maquinaria para l
758	FIRMESA INDUSTRIAL C LTDA	G4659.93	Venta al por mayor de cables y conmuta
785	MULTIQUIP S.A.	G4659.22	Venta al por mayor de maquinaria para l
826	ECUAIMCO S.A.	G4659.93	Venta al por mayor de cables y conmuta
870	MAQUINARIAS HENRIQUES CA	G4659.95	Venta al por mayor de máquinas herram
936	ADRIALPETRO PETROLEUM SERVICES S.A.	G4659.95	Venta al por mayor de máquinas herram

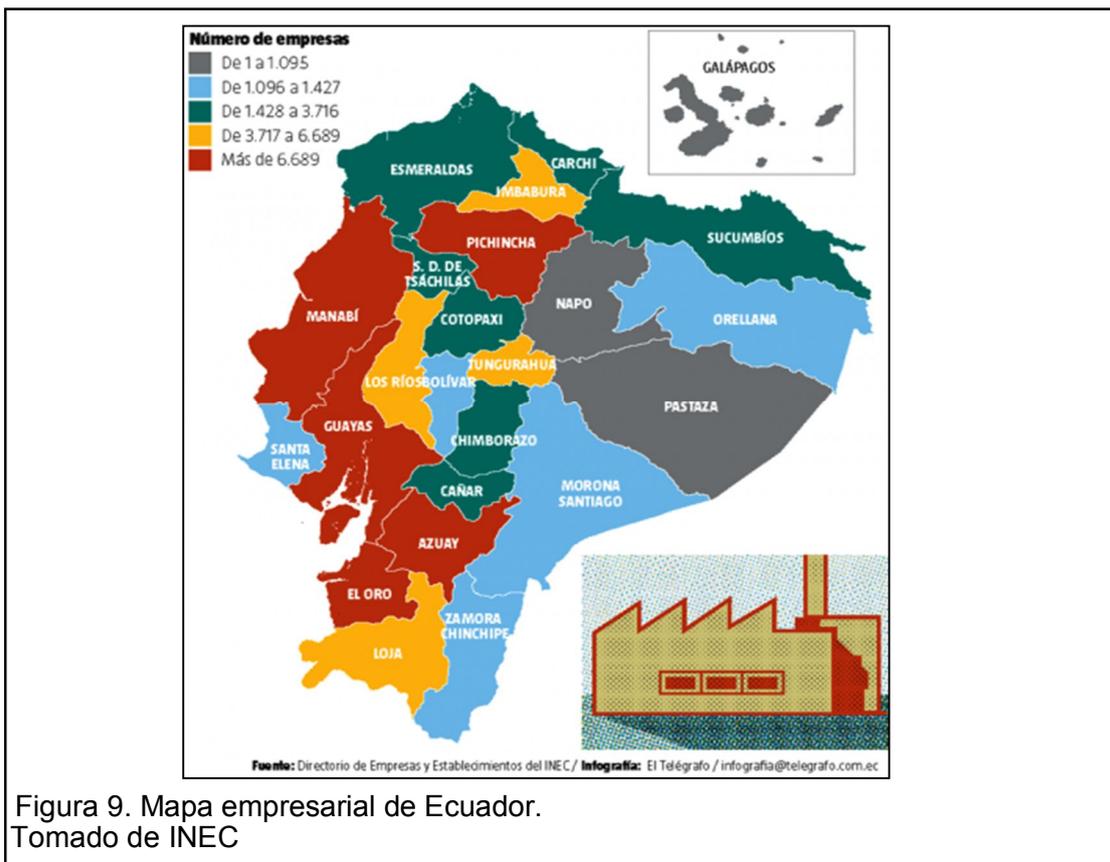
Tomado de Superintendencia de Compañías

De acuerdo a la clasificación CIU, dentro de la clasificación G4659.93 se encuentran 5 empresas líderes en el mercado que son SIEMENS SA, ECUAIMCO, FIRMESA INDUSTRIAL, INPROEL y LA LLAVE SOCIEDAD ANÓNIMAS DEL COMERCIO. Las mismas cuentan con un rango de ventas anuales de entre USD 10.000.001 a USD 60.000.000. Sin embargo ninguna de estas empresas representa competencia directa para MECASER SA ya que no comercializan los productos que la empresa suministra. (Superintendencia de Compañías, 2014)

2.3.2 Mercado

2.3.2. 1 Mercado Potencial:

El mercado potencial se refiere a cuántos clientes integran el potencial máximo que puede existir en un mercado específico. En otras palabras, el mercado potencial es el número máximo de clientes que puede ingresar a un mercado. Lo óptimo es que se encuentre el número de años que se tardará la empresa en llegar a su potencial de mercado. A continuación se presenta una tabla indicando cuál es el mercado potencial para la empresa ELECTROMECHANICA DE SERVICIOS SA-MECASER:



En el Ecuador existen 179,830 empresas que están ubicadas como el mapa posterior lo indica. Además, se puede observar que la mayoría de las empresas están en las principales provincias del país. (Telégrafo 2014)

Dentro de las 179,830 empresas existentes en el mercado, solamente 41,605 presentaron su información a la superintendencia de compañías. MECASER comercializa bienes de precio alto por lo que no todas las empresas en el mercado tendrán el poder adquisitivo como para poder adquirir uno de los productos suministrados por MECASER. Para ello se considerará a las 40 mejores empresas de la industria automotriz, de acero, de cemento, alimenticia y minera. (Superintendencia de Compañías, 2014) De esta manera se determinará el mercado objetivo y a continuación se presentan algunas de ellas:

Tabla 10. Sector industrial manufacturero.

RANKING GLOBAL	RAZÓN SOCIAL
2012	
1	PROCESADORA NACIONAL DE ALIMENTOS C.A. PRONACA
2	OMNIBUS BB TRANSPORTES SA
3	GENERAL MOTORS DEL ECUADOR SA
4	HOLCIM ECUADOR S.A.
5	CERVECERIA NACIONAL CN S.A.
6	ARCA ECUADOR S.A.
7	NESTLE ECUADOR S.A.
8	ACERIA DEL ECUADOR CA ADELCA.
9	AYMESA S.A.
10	ACERIAS NACIONALES DEL ECUADOR SOCIEDAD ANONIMA (A.N.D.E.C)

Tomado de Superintendencia de Compañías

Tabla 11. Sector de la Construcción.

RANKING GLOBAL	RAZÓN SOCIAL
2012	
1	CORPORACION QUIPORT S.A.
2	SINOHYDRO CORPORATION
3	HIDALGO E HIDALGO S.A.
4	HERDOIZA CRESPO CONSTRUCCIONES S.A.
5	PANAMERICANA VIAL S.A. PANAVIAL
6	CONSTRUTORA NORBERTO ODEBRECHT S. A.
7	FOPECA S.A.
8	CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS DE MINERIA CONSERMIN S.A.
9	TECNICA GENERAL DE CONSTRUCCIONES S.A.
10	CONSTRUCTORA HERDOIZA GUERRERO S.A

Tomado de Superintendencia de Compañías

Tabla 12. Sector Comercio.

RANKING GLOBAL	RAZÓN SOCIAL
2012	
1	CORPORACION FAVORITA C.A.
2	CORPORACION EL ROSADO S.A.
3	DINADEC S.A.
4	LA FABRIL S.A.
5	NEGOCIOS INDUSTRIALES REAL N.I.R.S.A. S.A.
6	TIENDAS INDUSTRIALES ASOCIADAS TIA S.A.
7	DISTRIBUIDORA FARMACEUTICA ECUATORIANA (DIFARE) S.A.
8	PRIMAX COMERCIAL DEL ECUADOR SOCIEDAD ANONIMA
9	CONSTRUMERCADO S.A.
10	NEGOCIOS AUTOMOTRICES NEOHYUNDAI S.A.

Tomado de Superintendencia de Compañías

- Sector automotriz:

Existen varias ensambladoras en el país como, General Motors Ómnibus BB GM-OBB, MARESA, AYMESA, CIAUTO, Chevrolet, Mazda, Kia y Great Wall. Además, en esta industria se incluyen empresas como Metaltronic e Indima.

Tabla 13. Sector de Minas y Canteras.

RANKING GLOBAL	RAZÓN SOCIAL
2,012	
1	ANDES PETROLEUM ECUADOR LTD.
2	SCHLUMBERGER SURENCO SA
3	AGIP OIL ECUADOR B.V.
4	REPSOL ECUADOR S.A.
5	HALLIBURTON LATIN AMERICA S.A., LLC.
6	PETROORIENTAL S.A.
7	SINOPEC INTERNATIONAL PETROLEUM SERVICE ECUADOR S.A.
8	AMODAIMI-OIL COMPANY, S.L.
9	SCHLUMBERGER DEL ECUADOR S.A.
10	CONSORCIO SHUSHUFINDI S.A.

Tomado de Superintendencia de Compañías

De esta forma, las 200 empresas que lideran su sector serían el mercado objetivo de MECASER. Esto significa un mercado objetivo del 20% del total de 1000 empresas. (Superintendencia de Compañías, 2014)

Cliente Potencial:

Dentro de las 200 empresas que son el mercado objetivo de MECASER se requiere captar el 2% del mercado ya que son empresas que tienen el poder adquisitivo para comprar los productos y que, por el giro de negocio y su tamaño se requiere el suministro de polipastos y puentes grúa para el buen funcionamiento de las mismas.

2.3.3 Análisis PEST

2.3.3.1 Análisis Político:

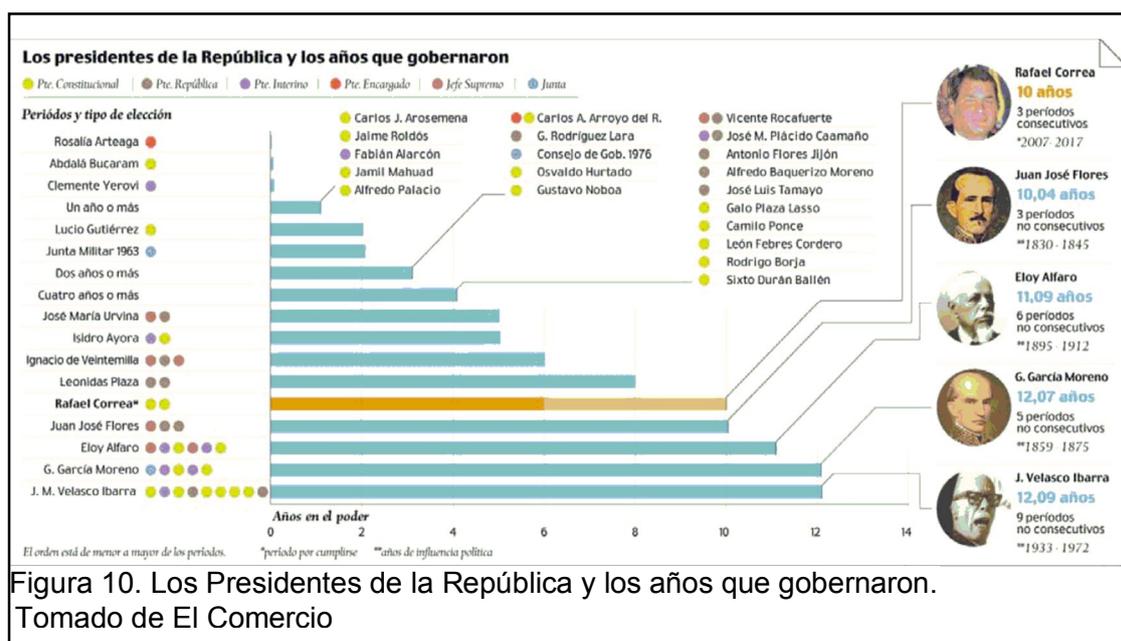
Estabilidad de Gobierno:

El Ecuador ha sido caracterizado por la inestabilidad política que ha tenido durante su historia. Entre 1996 y el 2006, 7 presidentes salieron del poder en este período. (Ecuavisa, 2013) Es decir ninguno de los ellos terminó su mandato. En el año 2006 se llevaron a cabo las elecciones presidenciales en las que ganó el Movimiento Político Alianza País comandado por el ahora Presidente Economista Rafael Correa Delgado, quien asumió este reto desde el 15 de enero del 2007. Lleva en el poder por 8 años y le quedan 2 años de gobierno; ha sido reelegido por 2 ocasiones ganando en primera vuelta y ha ganado 3 consultas populares. Cuenta con una aceptación del 57% dentro del país y su partido tiene a 100 miembros de 137 dentro de la Asamblea Nacional. (Presidencia del Ecuador, 2013) La estabilidad política es un factor muy importante cuando se considera que existe una democracia absoluta. Previo a esta estabilidad, la inestabilidad política del país se dio a inicios de la República, cuando los gobernantes militares regían al Ecuador con el apoyo de un grupo pequeño que tenía un alto poder económico. (El Comercio, 2013)

La importancia de la estabilidad política radica en el desarrollo de un país, en especial en uno que ha tenido aproximadamente una década de inestabilidad

política. Esta se considera como uno de los logros más importantes de la gestión del actual presidente. Además, esta estabilidad ha permitido continuidad y mejora de la infraestructura física y tecnológica, reconstrucción de entidades públicas, modificación de la matriz energética, construcción de hidroeléctricas, proyecto a largo plazo del turismo, entre otros (Sistema Nacional de Información)

A continuación se presenta un gráfico en donde se clarifican cuáles han sido los presidentes con mayor periodo presidencial a lo largo de la historia. Rafael Correa tendría 10 años en el poder que llega hasta el 2017, un periodo similar al que han tenido Velasco Ibarra, García Moreno o Juan José Flores. Con los 7 años que lleva en el poder, se lo puede comparar con el General Ignacio Veintimilla quien gobernó desde 1876 a 1883. El presidente Rafael Correa ha ingresado al top cinco de los mandatarios más influyentes (El Comercio, 2013):



La estabilidad política puede ser comparada con la tendencia que existe en América Latina en países como Perú con Alberto Fujimori (10 años), Brasil con Lula da Silva (8 años), Colombia con Álvaro Uribe (8 años), Evo Morales en Bolivia (7 años) y Hugo Chávez en Venezuela con 13 años. La estabilidad política en el país se puede dar por dos factores: crisis financieras en la época de los 80 y 90 que debilitaron gobiernos y el crecimiento económico que se da

a partir del año 2000. No se puede negar la estabilidad política que existe en el país, a pesar de que sus opositores acusen a Correa de dominar todos los poderes del Estado (El Comercio, 2013).

La importancia de la estabilidad política en un país es clave en los negocios. Genera más confianza en el tema de inversiones y asegura proyectos a largo plazo. Así, factores externos al negocio no afectarán a la rentabilidad de un negocio. Con la seguridad de inversión se hace más fácil ampliar el mercado alrededor del mundo, mejorando así tanto el ingreso para la empresa como para el país. Esto es una oportunidad para la empresa. A pesar de la estabilidad política en el Ecuador en estos últimos 8 años, en lo que va del 2015 han existido varias marchas pronunciando el descontento que existe con el proyecto del partido de Alianza País. La toma de ciertas decisiones legales como la de la plusvalía y herencias han provocado el descontento de los ecuatorianos. (La Republica, 2015) Esto representa una amenaza ya que crea incertidumbre en el mercado, provocando así, una restricción en la inversión tanto pública como privada.

Tendencia política socialista:

El socialismo es un sistema político y económico que busca que el pueblo administre el patrimonio colectivo que se da a través de los medios de producción. Tiene como objetivo principal la repartición justa de los bienes con lo que plantea la eliminación de las clases sociales y la propiedad privada. (Concepto.de)

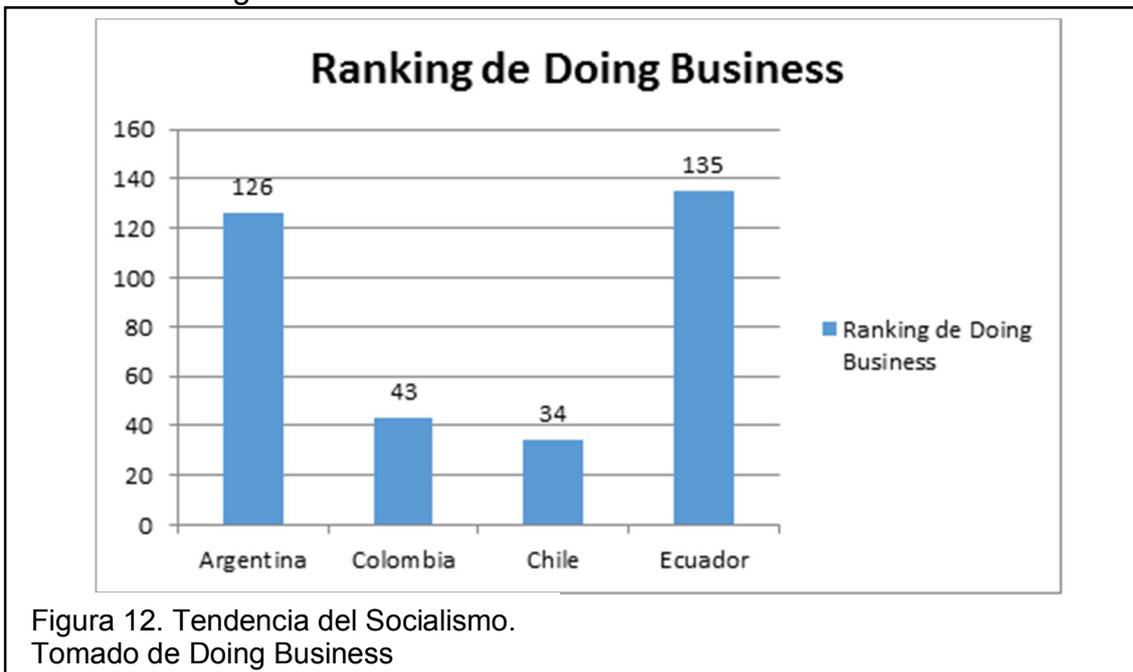
Países como el Ecuador se alinean a un nuevo termino llamado Socialismo del siglo XXI que es diferente a la estatización de los medios de producción que ofrece el socialismo tradicional. Busca, al igual que el socialismo tradicional, desarrollo, modernización, industrialización y la acción colectiva. El socialismo del siglo XXI reconoce que el Estado juega un papel importante dentro de la economía, manteniéndolo siempre público. Ambas ponen por delante el trabajo y no al capital. En el nuevo concepto de socialismo se propone la superioridad de las sociedades sobre el mercado. (Ecuador Inmediato, 2007)

El Movimiento Político de Alianza País en el Ecuador tiene una tendencia socialista del siglo XXI que es explicada dentro de su modelo El Buen Vivir. Este modelo busca construir una sociedad más justa en la que el ser humano sea el centro de toda gestión. Construye sociedades solidarias, recíprocas que fortalecen los valores comunitarios conjuntamente con la participación activa de la sociedad. Se basa en la equidad respetando la biodiversidad. Además, promueve una mejora en la calidad de vida a través de los valores. Desde que el Presidente Rafael Correa inicia su legado, el Plan del Buen Vivir se fue impulsando poco a poco y que, en resumidas cuentas, lucha por la justicia social, la igualdad y la eliminación de los privilegios con una sociedad que respete la diversidad y la naturaleza. (Senplades)

A inicios del siglo XXI, América del Sur ha sido escenario para el cambio de la tendencia política de una derecha a una izquierda. Es por esto que se crean dos posiciones: UNASUR (Unión de Naciones Sudamericanas) y el ALBA (Alternativa Bolivariana para los Pueblos de Nuestra América que tienen una visión social en donde se pretende cooperar y extender la política de integración en temas energéticos, comunicacionales y de infraestructura. Ahora, América del Sur cuenta con la mayoría de sus países con ideología política de izquierda. (Rossa) El siguiente mapa lo explica:



En el siguiente análisis se verá el efecto que tiene una tendencia, el socialismo, dentro de un negocio:



Doing Business está vinculado al Banco Mundial y es parte de la Corporación Financiera Internacional. Este es un proyecto que mide de manera objetiva las regulaciones para hacer negocios y su aplicación en 189 países. Mientras más grande es el número, se refiere a que más difícil es hacer negocio en un país. Como el gráfico lo explica, Colombia y Chile, cuentan con el menor número dentro este análisis, por lo tanto ambos son los países en donde hay mayor facilidad para hacer negocio. Lo que no pasa en Ecuador ni en Argentina, que están calificados con un puntaje mayor a 120. Esta puntuación salió de los factores de la tabla que se presenta a continuación (Doing Business):

Tabla 14. Facilidad de emprender un negocio en Ecuador.

ECUADOR	
Ease of doing business (rank)	135
Starting a business (rank)	176
Procedures (number)	13
Time (days)	55.5
Cost (% of income per capita)	25.3
Minimum capital (% of income per capita)	3.7

Tomado de Doing Business 2013

Estos factores son: nivel de dificultad al crear un negocio, los procedimientos que se requieren para el mismo, el tiempo que se demora, el costo y el capital mínimos para iniciar. El gráfico expuesto anteriormente compara la situación de Argentina, Chile, Ecuador y Colombia; 3 de ellos son socialistas. (Doing Business)

Se pudo comprobar que la tendencia política de un gobierno no beneficia o afecta directamente a un negocio como se cree. Las dificultades con las que se puede enfrentar un negocio pueden venir por parte de las decisiones realizadas por su representante, en este caso por el Presidente Rafael Correa Delgado. El socialismo del siglo XXI no afecta el bienestar de un negocio sino, las decisiones individuales de su presidente. Esta conclusión está respaldada por la comparación realizada en el gráfico anterior en donde se comparan países socialistas con uno de derecha y se concluye que la facilidad de hacer negocio no depende de la tendencia política. Esto es una oportunidad para la empresa.

Acuerdos Comerciales y Política Exterior:

Ecuador forma parte de muchos organismos internacionales que facilitan el comercio entre sus miembros. Es parte de estos organismos brindar y recibir beneficios al momento de importar o exportar. Además, lo hace para recibir respaldo con alianzas de los países. (Ministerio de Relaciones Exteriores). A continuación se presentan los diferentes tratados entre Ecuador y los diferentes países.

Ecuador y la ALBA (Alianza Bolivariana para los Pueblos de Nuestra América): es un organismo de integración de los países de América Latina y el Caribe. Se realizó esta alianza con el motivo de dar mayor importancia a la justicia, complementariedad, cooperación y solidaridad. Cuenta con tres ejes principales: política, económica y social. Además tiene como fin brindar independencia e identidad a sus miembros. En el mismo se establece el Tratado de Comercio de los Pueblos (TCP) que sirve para el intercambio solidario y complementario entre los países. Su objetivo principal es que la integración de los pueblos sea el motor para el desarrollo e independencia de las naciones que forman parte de este tratado (Ministerio de Relaciones Exteriores).

Ecuador y la CELAC (Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños): Es creada por los presidentes latinoamericanos y del Caribe. Es un organismo regional que ya tiene aprobado un plan de trabajo y un plan de acción. Además se conformó la CELAC- Unión Europea que se conformó para topar el tema central “Alianza para el desarrollo sostenible: promoviendo inversiones de calidad social y ambiental.” Esto con el objetivo de incentivar el desarrollo de una economía sustentable. Esta alianza también busca reducir la desigualdad de América Latina y el Caribe y brinde a Europa la posibilidad de acelerar su recuperación en la economía. Además, tiene como objetivo posicionar a esta región en temas mundiales. (Ministerio de Relaciones Exteriores).

Ecuador en la ONU (Organización de las Naciones Unidas): Ecuador es un participante activo dentro de esta organización. Se discuten temas como el terrorismo, en donde se ha asistido a 13 convenciones. En las mismas los países miembros se han comprometido a unir sus esfuerzos contra el terrorismo. En el 2006 fue la primera vez que los países miembros presentan una dirección estratégica para combatir en contra del terrorismo. (Ministerio de Relaciones Exteriores).

Ecuador en la OEA (Organización de Estados Americanos): esta es una organización internacional que es de carácter político que facilita el dialogo multilateral y la toma de decisiones hemisféricas. Busca relaciones más fuertes entre sus miembros y las naciones. Trata temas de delincuencia, terrorismo, drogas, etc. Ecuador es miembro de esta organización desde su fundación y participa activamente para consolidar la paz y la seguridad del continente. (Ministerio de Relaciones Exteriores)

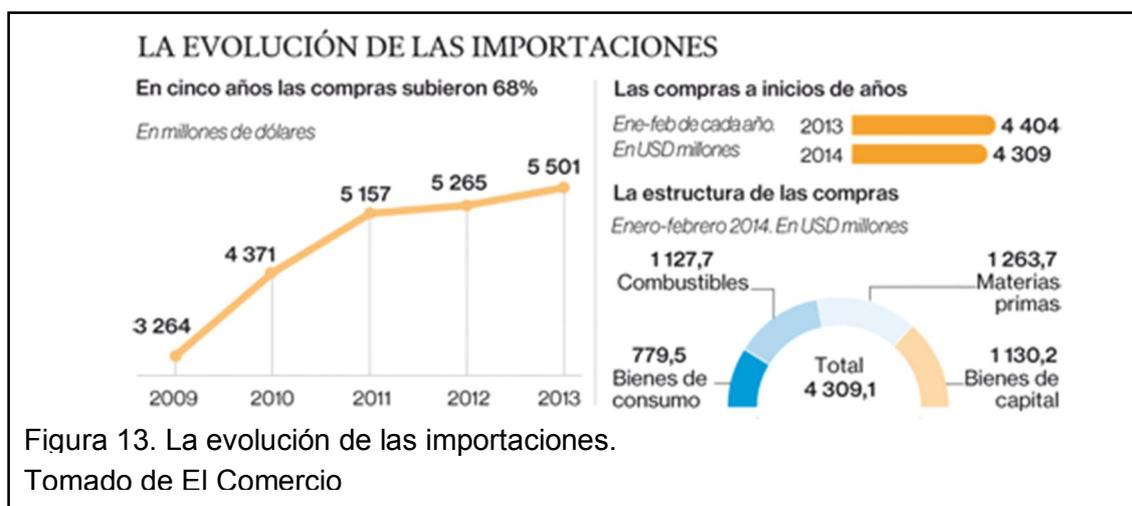
Además de estos organismos el Ecuador forma parte de organizaciones mundiales y regionales como la OMC (Organización Mundial del Comercio), la ALADI (Asociación Latinoamericana de Integración), el FMI (Fondo Monetario Internacional), UNASUR (Unión de Naciones Sudamericanas), la CAN (Comunidad Andina), entre otras. Según un artículo publicado del 17 de enero

de 2014 en el Diario el Comercio, la política exterior de Ecuador se dirigirá hacia la diversificación en Asia, integración Latinoamericana y el fortalecimiento de las relaciones con los países africanos. (El Comercio.com, 2014)

El más reciente tratado firmado con la Unión Europea, que fue abandonado en el 2009 y retomado en enero del presente año representa una oportunidad para la empresa ya que las negociaciones que MECASER mantiene en su negocio se las realiza con Europa, en especial Alemania. Esto permite que entre ambos países exista la confianza que se mantenía hace varios años.

Restricciones Comerciales o de Importaciones:

Alrededor de USD 85 millones se dejaron de importar en el mes de diciembre de 2013 y enero de 2014. Se redujo en un 34,66% en comparación con el 2012 y 2013 de los meses respectivos que sumaron una importación total de USD 130 millones. Esta disminución en las importaciones se debe a los nuevos requisitos de importación que requieren 312 partidas arancelarias. Uno de estos requisitos es el Certificado de Conformidad que tiene que ser emitido por el fabricante. Además, se tiene que firmar un convenio con el MIPRO (Ministerio de Industrias y Productividad) en donde como ejemplo, el importador se compromete a importar el 30% menos o a comprar por cupo para el próximo año. Existen normas de calidad y etiquetado que muchos de los productos a importar tienen que cumplir. (Telegrafo, 2014)



Esta figura muestra cuál ha sido la evolución de las importaciones en los últimos 5 años, y hace una comparación de los dos primeros meses del año 2013 y 2014. Aquí, se observa una reducción en las compras con relación al 2013. En el 2014 se compró USD 4.309 millones en comparación con el 2013 que se compró USD 4.404 millones. (El Comercio.com, 2014)

Esta restricción a las importaciones está ligada en gran parte al cambio propuesto en la matriz productiva, que cuenta con cuatro procesos: restricción a las importaciones, diversificación de la producción, aumentar el valor agregado de la producción existente y fomentar exportaciones de productos nuevos. Dentro de la restricción de importaciones existen varias etapas: reemplazar bienes de consumo no durables, durables, bienes intermedios y de capital. Además, la restricción que se da a las importaciones se debe al déficit que existe en la balanza comercial. (Telegrafo, 2014) Debido a la restricción en importaciones, tanto productores y consumidores han enfrentado escasez en diferentes insumos y productos terminados. (El Comercio.com, 2014)

El 23 de abril del 2014, el diario El Comercio publicó un artículo en donde se establece que el Gobierno adaptó las importaciones de 115 partidas arancelarias en donde se incluyen materias primas y productos terminados. Todas estas partidas debían presentar certificados de calidad que ahora requieren solamente uno o ninguno. Esta medida se debe a que el gobierno encontró que existen muchos productos que tienen que importarse, que no son de consumo masivo y que no se ofertan en el mercado ecuatoriano.

MECASER SA también se ha visto afectada con esta resolución en la restricción de las importaciones. Como ejemplo se incluyen cables de la marca TKD comprendidos en la sub-partida arancelaria No. 8544.20.00.00. Los mismos son utilizados para el sistema eléctrico de control y fuerza de puentes grúa; se lo utiliza como un accesorio. Esta restricción afecta mucho al giro de negocio de MECASER ya que sin él la grúa no funciona. Este tipo de cables no existe en el mercado ecuatoriano y al tener esta restricción enfrentaríamos un

desabastecimiento de este material, provocando el no funcionamiento de la empresa. La restricción a las importaciones representa una amenaza.

2.3.3.2 Análisis Económico:

Producto Interno Bruto (PIB)

El producto interno bruto en el país se ha visto afectado positivamente en los últimos años. La tabla a continuación presenta un análisis del crecimiento del PIB no petrolero de estos años:

Tabla 15. Producto Interno Bruto.

Período / Industrias	PIB	PIB No petrolero
2008	61,762,635	51,816,915
2009	62,519,686	56,420,874
2010	69,555,367	61,259,781
2011	79,779,824	69,446,630
2012	87,502,365	76,655,191

Tomado de Banco Central del Ecuador

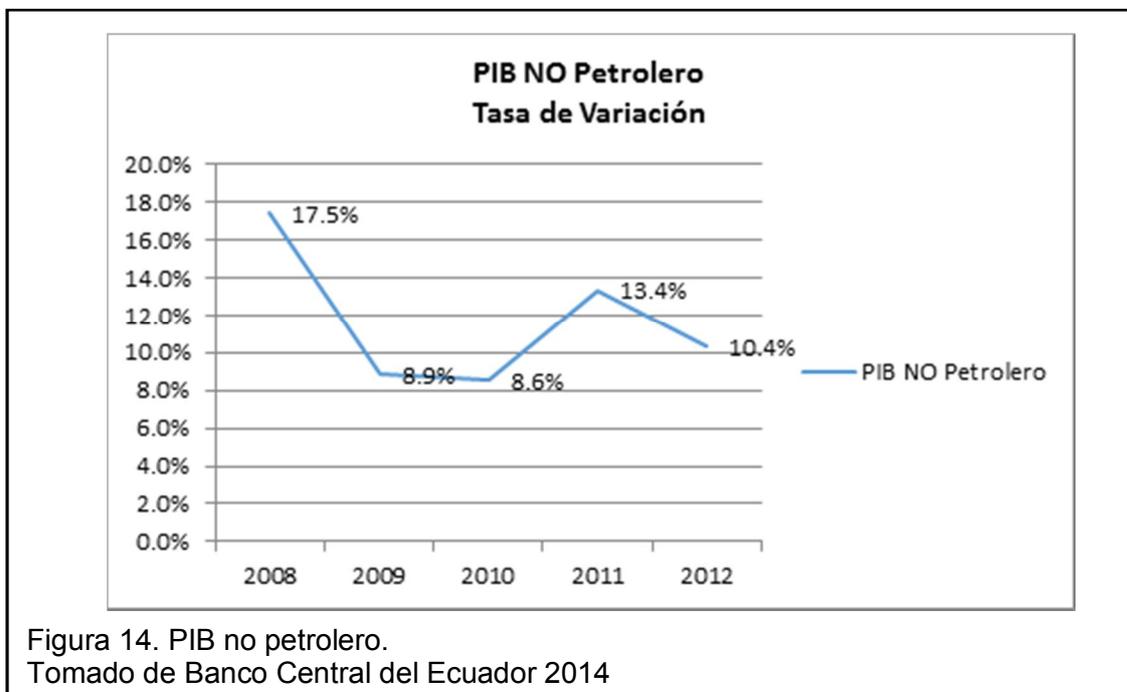


Figura 14. PIB no petrolero.

Tomado de Banco Central del Ecuador 2014

Como se puede ver en la tabla y el gráfico, el PIB no petrolero del 2012 fue de 76,655,191 millones, lo que quiere decir que ha aumentado en relación a años anteriores. El Producto Interno Bruto no petrolero del 2012 aumentó un 10.4% con respecto al del 2011. Esto significa que hubo un crecimiento en menor grado que el año pasado, sin embargo el mismo nota un crecimiento positivo. Como en su definición lo establece, el PIB es el valor en dinero de los bienes y servicios finales de un país en un determinado tiempo. (Producto Interno Bruto) Ecuador ha tenido un crecimiento de sus bienes y servicios finales, lo que es atractivo para la inversión en este mercado. (Banco Central del Ecuador, 2014)

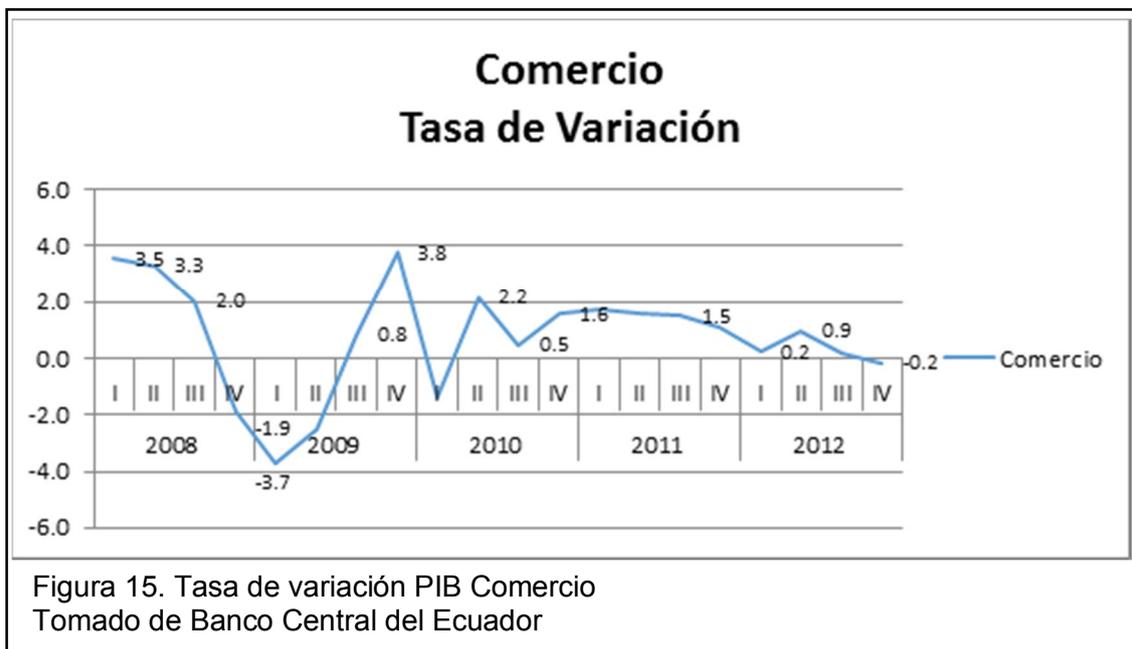
Tabla 16. PIB por Industria.

4.3.2 PRODUCTO INTERNO BRUTO POR INDUSTRIA (1)									
Período / Industrias	Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	Acuicultura y pesca de camarón	Pesca (excepto camarón)	Petróleo y minas	Refinación de Petróleo	Manufactura (excepto refinación de petróleo)	Suministro de electricidad y agua	Construcción	Comercio
2000	2,456,457	171,496	193,944	967,315	745,849	3,353,742	185,197	906,170	2,708,352
2001	2,765,888	144,768	186,365	659,625	704,770	3,928,871	398,257	1,416,427	3,585,909
2002	2,875,121	116,764	214,425	831,696	839,858	4,178,340	644,598	1,731,878	3,715,923
2007	4,174,664	223,019	374,429	5,970,124	926,818	6,077,119	505,603	4,016,663	5,358,038
2008	4,813,457	282,850	441,135	8,928,498	1,017,222	7,447,386	632,532	5,394,324	6,742,797
2009	5,572,376	240,031	385,758	5,120,757	978,055	7,899,188	541,609	5,927,782	6,523,543
2010	6,071,157	298,162	400,587	7,575,549	720,037	8,601,697	754,075	6,501,177	7,241,104
2011	6,719,453	375,910	449,179	9,622,023	711,171	9,654,109	998,528	8,347,090	8,201,399
2012	6,931,863	427,700	486,765	10,480,036	367,138	10,420,192	1,066,218	9,833,017	8,711,301

Tomado de Banco Central del Ecuador

En esta tabla se ejemplifica que el PIB no petrolero está conformado por varias industrias. Una de ellas es la Industria del Comercio y se puede ver que la misma va aumentando año tras año. En el 2012, el PIB para la industria del Comercio sumó 8,711,301 millones de dólares, cifra que superó la del 2011 que fue de 8,201,399 millones de dólares. (Banco Central del Ecuador, 2014)

El siguiente gráfico servirá para clarificar de mejor manera la variación que ha habido del PIB en la industria del comercio:



Como el gráfico mismo lo explica, se puede evidenciar que el año 2012 la tasa de variación fue de 1.2 con respecto a la del 2011 que fue de 5.9. Lo que significa que el crecimiento de los bienes y productos que se realizan en esta industria no fue tan acelerado como en años anteriores pero de todas maneras ha incrementado positivamente su mercado. (Banco Central del Ecuador, 2014)
A continuación se presenta un gráfico en donde se compara el PIB de la Industria del Comercio con el PIB no petrolero de los últimos 5 años:

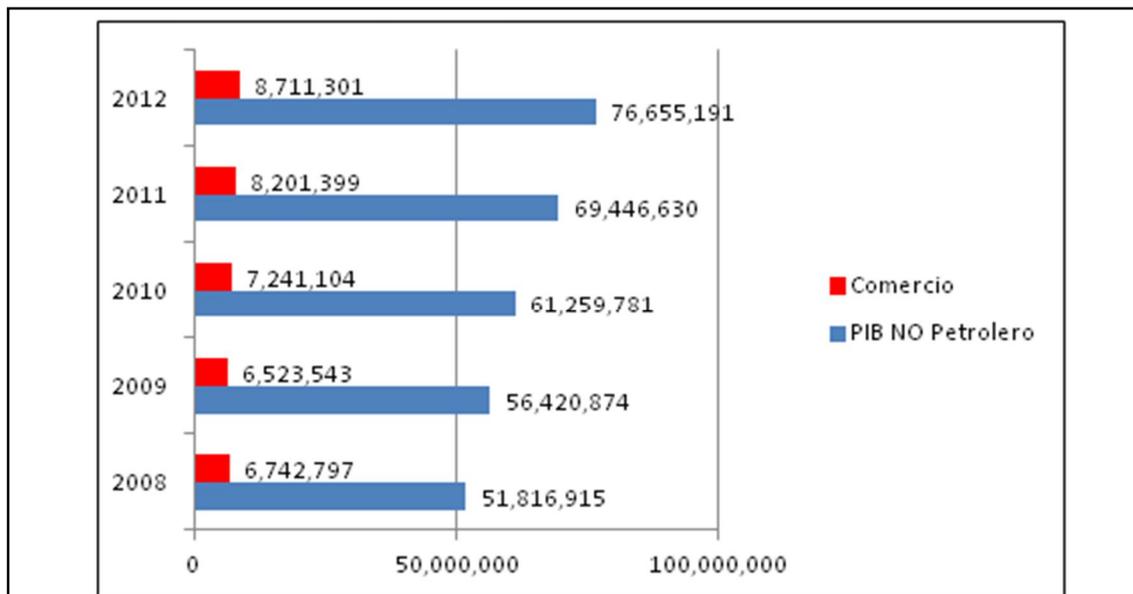


Figura 16. Comparación PIB no petrolero y la Industria del Comercio.

Tomado de Banco Central del Ecuador 2014

El PIB de la industria del comercio ha crecido en los últimos años al igual que el PIB nacional no petrolero. En el año 2012 el PIB de la industria del comercio aportó un 11,36% al PIB nacional no petrolero. En relación al año 2011 que el PIB de esta industria aportó el 11,81% al PIB nacional, se puede concluir que esta industria ha mantenido una tendencia constante y se espera si siga contribuyendo de esta al PIB No Petrolero. (Banco Central del Ecuador, 2014) Esto representa una oportunidad para la empresa.

Inflación

La inflación es una herramienta que se utiliza para medir el aumento en los precios de los bienes y servicios dentro de una economía, y para poder cuantificarla se utiliza el Índice de precios al consumidor. (E-economic contabilidad en línea) A continuación se presenta un gráfico de cómo ha actuado la inflación en los últimos 5 años en el Ecuador:

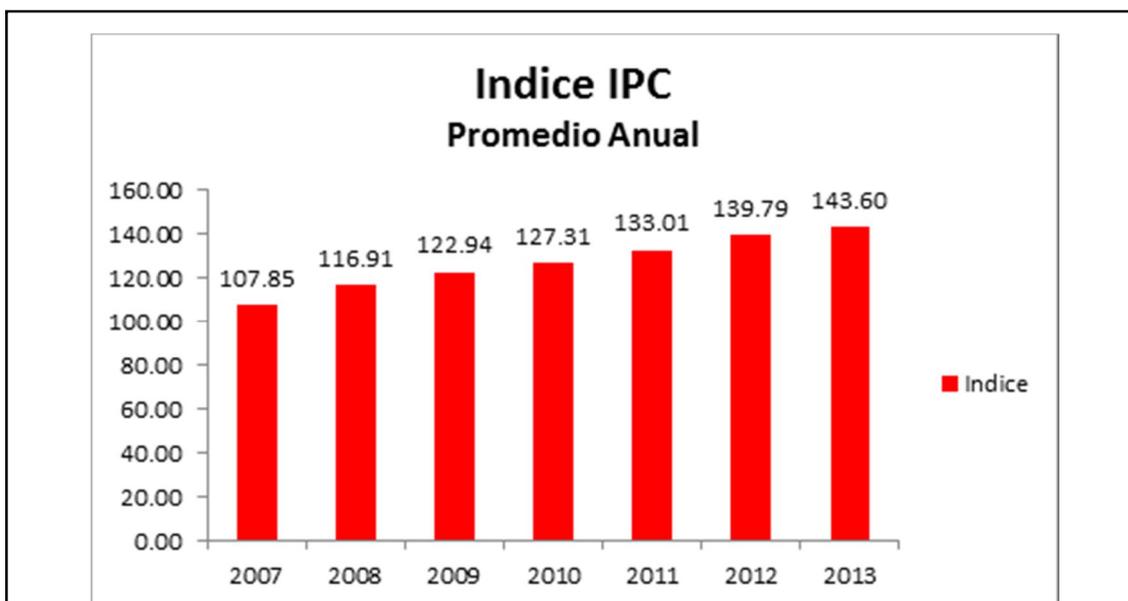


Figura 17. Índice IPC.
Tomado de Banco Central del Ecuador

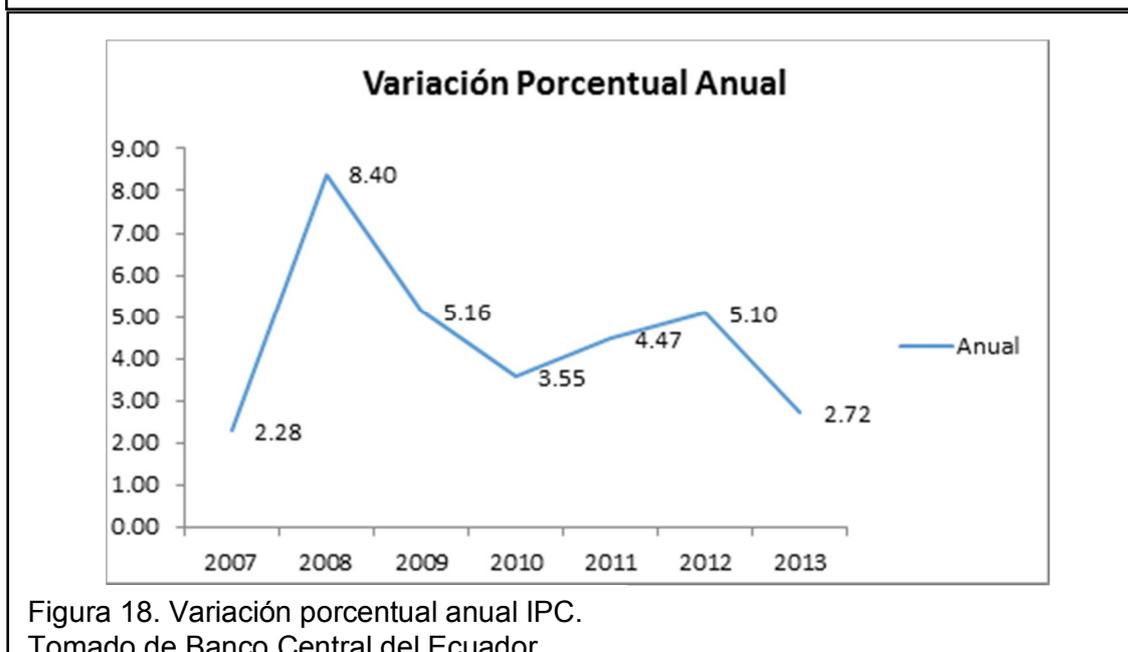


Figura 18. Variación porcentual anual IPC.
Tomado de Banco Central del Ecuador

Ambos gráficos nos muestran que la inflación, medida a través del IPC, se ha incrementado en los últimos años. En el año 2013, la variación porcentual anual fue de 2.72% con respecto al 2012 que fue de 5.10%. Estas cifras nos indican que la inflación ha crecido año a año, mientras el aumento en los precios al consumidor en el 2013 ha crecido en menor proporción que en el 2012. Como consecuencia, hay que considerar que el aumento en los precios

de la canasta familiar puede afectar negativamente al bolsillo de las persona ecuatorianas. (Banco Central del Ecuador, 2014)

A continuación se presenta una tabla en donde se indica el Índice de Precios al Consumidor y su variación anual de ciertas industrias:

Tabla 16. Variación anual del Índice de Precios al Consumidor

Periodo	TOTAL Ponderación: 100.0%			ALOJAMIENTO, AGUA, GAS, ELECTRICIDAD Y OTROS 10.2%		RESTAURANTES Y HOTELES 6.8%		BIENES Y SERVICIOS DIVERSOS 5.2%	
	Variación porcentual			Índice	Variación porcentual anual	Índice	Variación porcentual anual	Índice	Variación porcentual anual
	Anual	Mensual	Acumulada						
Promedio anual									
2007	2.28	0.27		110.32	2.32	104.05	1.56	98.73	0.06
2008	8.40	0.71		115.30	4.52	114.03	3.59	108.01	3.40
2009	5.16	0.35		117.80	2.17	122.67	7.58	124.75	15.49
2010	3.55	0.27		120.78	2.53	129.60	5.65	129.59	3.89
2011	4.47	0.44		123.39	2.16	135.98	4.92	134.32	4.11
2012	5.10	0.34		126.54	2.56	146.60	7.81	140.99	4.50
2013	2.72	0.22		129.32	2.19	155.98	6.40	145.87	3.46

Tomado de Banco Central del Ecuador

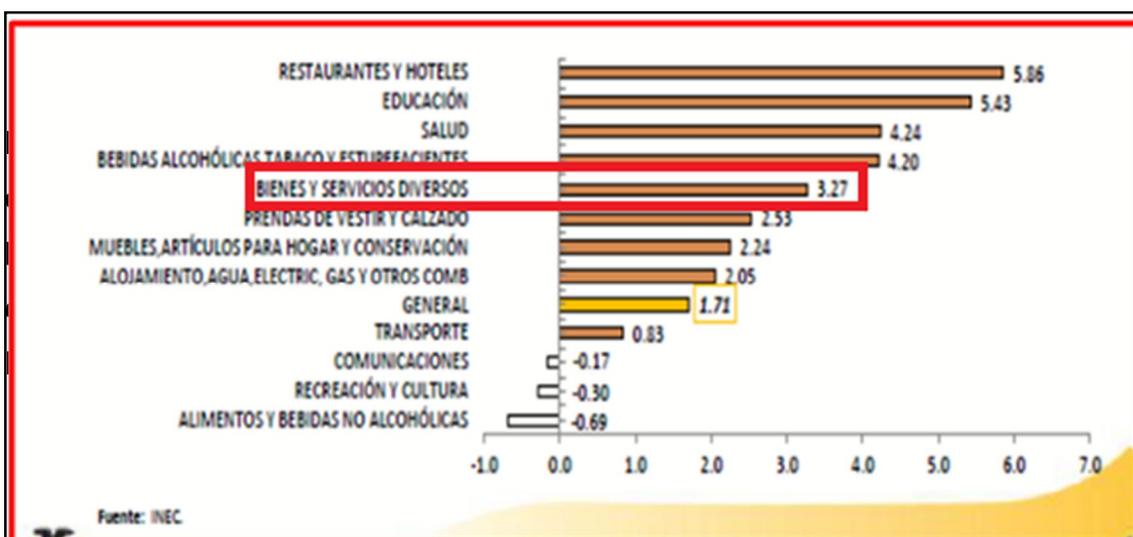
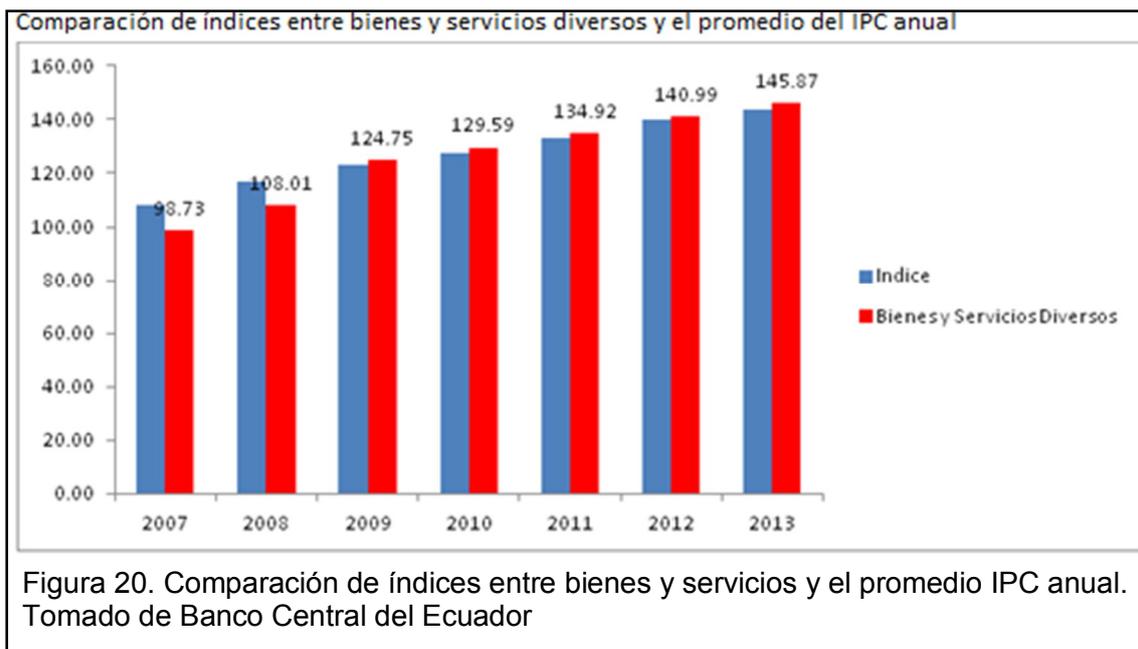


Figura 19. IPC por industria.
Tomado de INEC 2014



El índice de bienes y servicios directos está directamente relacionado con el promedio del IPC general. Lo que quiere decir que esta división de consumo es una industria inflacionaria para el país. Los precios de la canasta familiar se ven directamente afectados por un aumento en los precios de esta división. (Banco Central del Ecuador, 2014) Esta es una amenaza para la empresa.

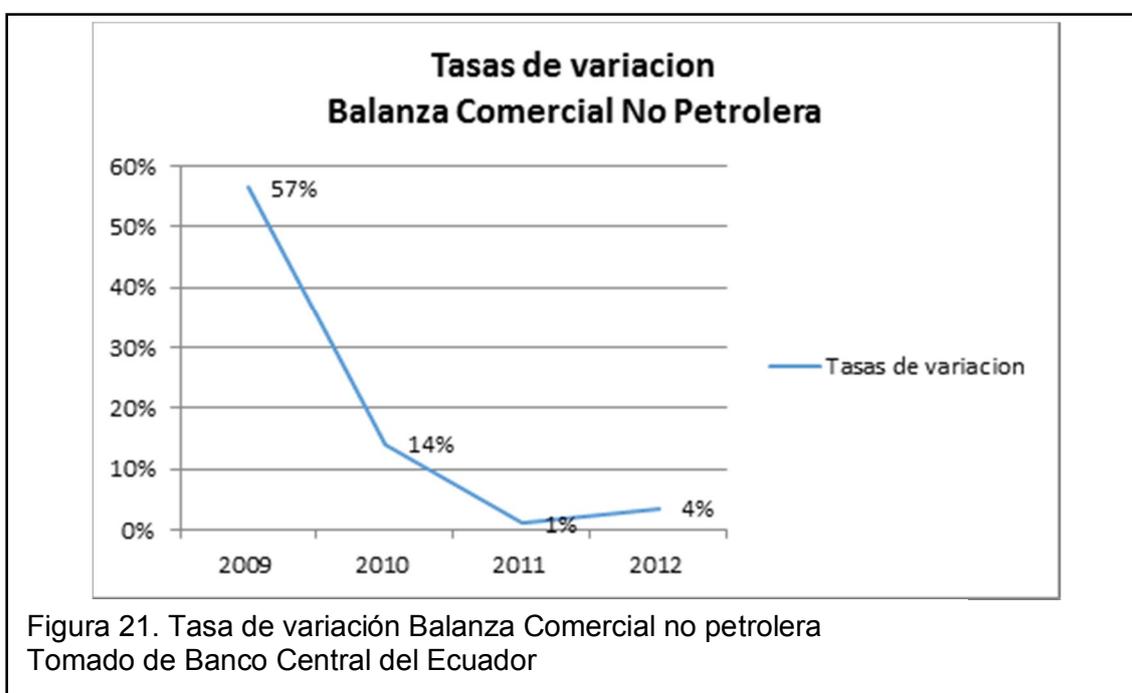
Tabla 17. Balanza comercial.

Millones de dólares					
Periodo	BALANZA COMERCIAL			TASAS DE CRECIMIENTO (n/n-1)	
	Total	Petrolera	No petrolera	Exportaciones	Importaciones
	g=a-d	h=b-e	i=c-f		
2009	-233.85	4,626.33	-4,860.18	-26.33	-20.52
2010	-1,978.73	5,630.40	-7,609.13	26.16	38.11
2011	-829.50	7,858.33	-8,687.83	27.63	18.92
2012	-440.61	8,350.68	-8,791.29	6.46	4.55
2013	-1,083.97	8,027.55	-9,111.52	5.02	7.59

Tomado de Banco Central del Ecuador

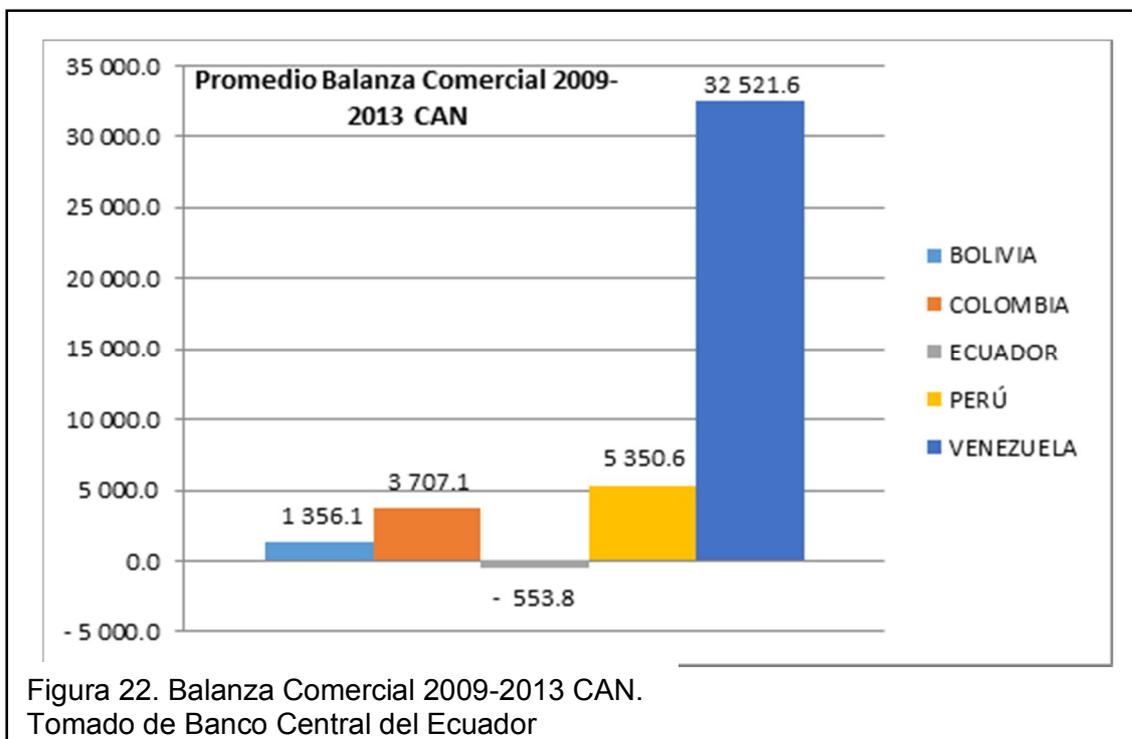
Balanza Comercial

La balanza comercial es el detalle de las exportaciones e importaciones de un país en un período determinado. (ProEcuador) Como se puede observar en la tabla anterior, la Balanza Comercial en el Ecuador se divide en Petrolera y no petrolera. Cuando se analiza la balanza comercial no petrolera se puede ver que se ha incrementado negativamente en los últimos 5 años. En otras palabras, las importaciones han crecido en mayor cantidad que las exportaciones. Para clarificarlo de mejor manera, a continuación se presenta un gráfico que muestra la variación porcentual en la balanza comercial:



Cuando se analiza la figura 21 con la tabla 17 se puede ver que el año 2012 hubo una variación del 4% con respecto al 2011. Se deduce que esta variación es negativa ya que la balanza pasó de estar en -8,791.29 millones de dólares en el 2011 a -9,111.52 de millones de dólares en el 2012. En otras palabras, Ecuador ha crecido en sus importaciones en relación al crecimiento de sus exportaciones.

Cuando se compara la balanza comercial del Ecuador con la Comunidad Andina, integrada por Bolivia, Colombia, Perú, Venezuela y Ecuador, se pueden observar las siguientes estadísticas:



Como se puede observar en la figura, Ecuador es el único país que presenta una balanza comercial negativa en promedio de los últimos 5 años. Lo que significa que dentro de la Comunidad Andina, el Ecuador es el país que realiza más importaciones que exportaciones. Para observar el comportamiento de manera anual entre estos 5 países se tiene que contemplar la tabla siguiente:

Tabla 18. Balanza de pagos.

CEPAL - CEPALSTAT
ESTADÍSTICAS E INDICADORES ECONÓMICOS
Sector externo
 Balanza de pagos
 (Millones de dólares)
[Obtenga el resultado en formato xml](#)

BOLIVIA [A]		Años				
Rubro		2009	2010	2011	2012	2013
Exportaciones de bienes FOB		4 960.4	6 401.9	8 358.2	11 233.4	11 495.9
Importaciones de bienes FOB		- 4 544.9	- 5 590.2	- 7 927.3	- 8 269.2	- 9 337.7
TOTAL Balanza Comercial		415.4	811.6	430.9	2 964.2	2 158.2
COLOMBIA [B]		Años				
Rubro		2009	2010	2011	2012	2013
Exportaciones de bienes FOB		34 001.7	40 815.8	58 322.3	61 446.7	59 992.2
Importaciones de bienes FOB		- 31 472.9	- 38 475.3	- 52 232.3	- 56 702.9	- 57 159.8
TOTAL Balanza Comercial		2 528.8	2 340.6	6 090.1	4 743.8	2 832.4
ECUADOR		Años				
Rubro		2009 [C]	2010 [C]	2011	2012	2013 /a
Exportaciones de bienes FOB		14 412.0	18 137.1	23 082.3	24 568.9	25 639.8
Importaciones de bienes FOB		- 14 268.4	- 19 641.1	- 23 242.6	- 24 531.8	- 26 924.9
TOTAL Balanza Comercial		143.6	- 1 504.0	- 160.3	37.1	- 1 285.2
PERÚ [D]		Años				
Rubro		2009	2010	2011	2012	2013
Exportaciones de bienes FOB		26 961.5	35 564.8	46 268.5	46 228.0	41 826.2
Importaciones de bienes FOB		- 21 010.7	- 28 815.3	- 36 966.7	- 41 112.7	- 42 190.8
TOTAL Balanza Comercial		5 950.8	6 749.5	9 301.8	5 115.3	- 364.6
VENEZUELA		Años				
Rubro		2009 [E]	2010 [E]	2011 [E]	2012 [E]	2013 /b
Exportaciones de bienes FOB		57 603.0	65 745.0	92 811.0	97 340.0	88 705.0
Importaciones de bienes FOB		- 39 646.0	- 38 613.0	- 46 813.0	- 59 339.0	- 55 185.3
TOTAL Balanza Comercial		17 957.0	27 132.0	45 998.0	38 001.0	33 519.8

Información revisada al 10/ABR/2014

Tomado de Banco Central del Ecuador

Esta tabla y figura 22 el Ecuador ha tenido una balanza negativa en los últimos 5 años a excepción del año 2012. Venezuela, por otro lado tiene una balanza comercial muy positiva. Esto se debe en gran medida a que esta balanza está directamente relacionada con la exportación de petróleo ya que en estos países son una gran fuente de ingresos. Por el giro de negocio en el que se encuentra la empresa esto representa una oportunidad.

Inversión Extranjera

La inversión extranjera es la entrada de inversión a un determinado país que no sea el del inversionista. (Banco Mundial) En la siguiente tabla se puede verificar cuál ha sido la inversión extranjera por industria en el Ecuador:

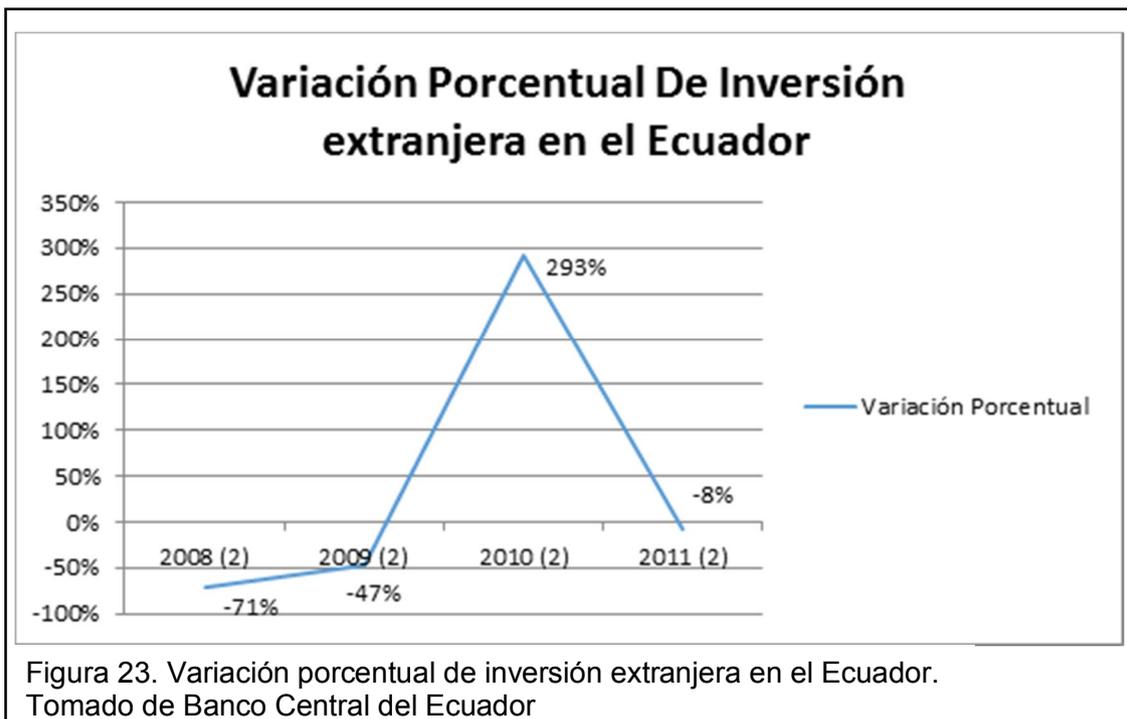
Tabla 19. Inversión extranjera por actividad económica.

3.1.4 INVERSION EXTRANJERA POR RAMAS DE ACTIVIDAD ECONOMICA (1)					
Miles de dólares					
Rama de actividad económica / años	2008 (2)	2009 (2)	2010 (2)	2011 (2)	2012 (2)
TOTAL	1,057,791.0	307,801.9	163,082.3	640,527.4	591,323.3
Agricultura, silvicultura, caza y pesca	20,439.3	52,264.2	10,628.1	406.2	17,792.5
Comercio	119,945.8	84,162.6	93,473.0	77,594.2	82,975.5
Construcción	49,352.2	-13,897.9	27,774.2	50,068.3	31,112.4
Electricidad, gas y agua	-6,763.5	3,008.0	-5,945.7	-10,641.9	46,853.5
Explotación de minas y canteras	244,114.6	5,802.5	178,001.5	379,201.9	224,945.0
Industria manufacturera	197,997.9	117,729.1	118,102.6	119,706.1	142,311.2
Servicios comunales, sociales y personales	13,170.6	18,139.2	22,611.1	27,824.4	1,698.6
Servicios prestados a las empresas	142,259.2	-23,644.0	68,015.2	43,801.0	39,454.9
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	277,274.9	64,238.2	-	349,577.7	-47,432.9

Tomado de Banco Mundial.

Esta tabla nos indica que la inversión extranjera en los últimos 5 años ha ido disminuyendo significativamente en el país. Pasó de tener un total de USD 1,057,791.00 en el 2008 USD 591,323.30 en el 2012. Lo mismo ocurre en la industria del comercio, que en el 2008 contaba con una inversión extranjera de USD 119,945.80 mientras que en el 2012 la inversión cayó a USD 31,112.40. El mismo patrón ocurre en las diferentes industrias.

A continuación se presenta una figura de la variación porcentual anual que ha tenido el país en relación a la balanza extranjera:



La variación porcentual es negativa debido a que la inversión extranjera ha disminuido en el país. Esto afecta negativamente al mercado ya que no existe confianza por parte de otros países para invertir en el Ecuador. En el año 2010 hubo un aumento de inversión del 293% en la inversión extranjera, es decir, subió de USD 163,082.30 a USD 640,527.40. Sin embargo, la misma no llega a la inversión extranjera con la que se contaba en el 2008. (Banco Central del Ecuador, 2014)

Tabla 20. Inversión extranjera por país.

Miles de dólares

País / Años	2008 (2)	2009 (2)	2010 (2)	2011 (2)	2012 (2)
COMUNIDAD ANDINA 2/	148,685.4	-58,067.3	45,553.1	52,312.2	47,738.4
Bolivia	76,473.3	-80,790.9	6.9	46.0	1.6
Colombia	20,900.3	340.6	18,789.1	21,012.5	17,038.2
Perú	31,726.4	14,407.8	13,129.4	7,172.7	12,761.9
Venezuela	19,585.3	7,975.2	13,627.7	24,081.1	17,936.6

Tomado de Banco Central del Ecuador 2013

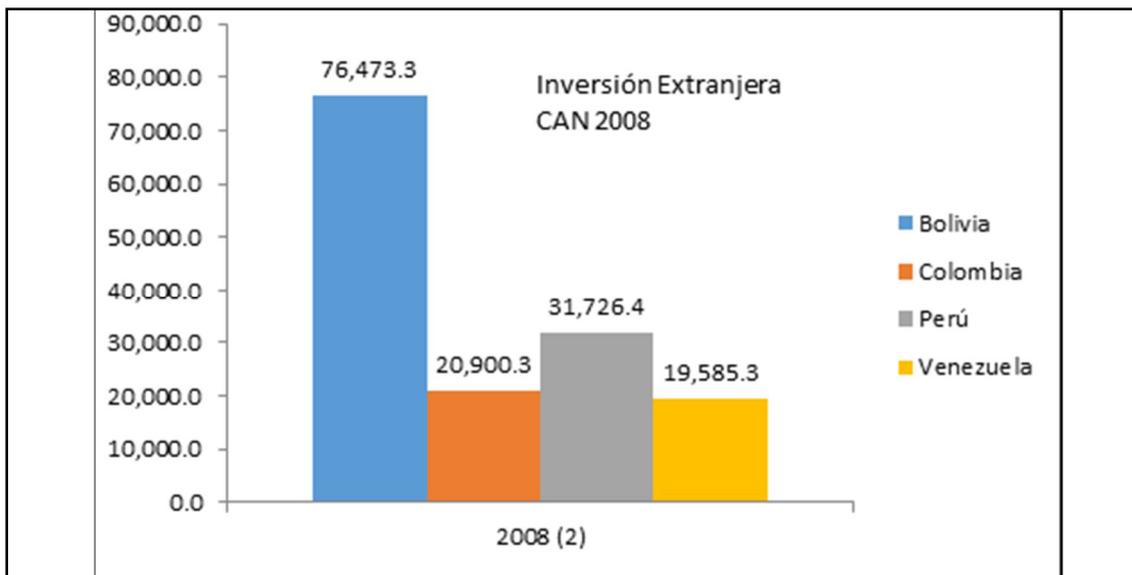


Figura 24. Inversión extranjera CAN 2008.
Tomado de Banco Central del Ecuador

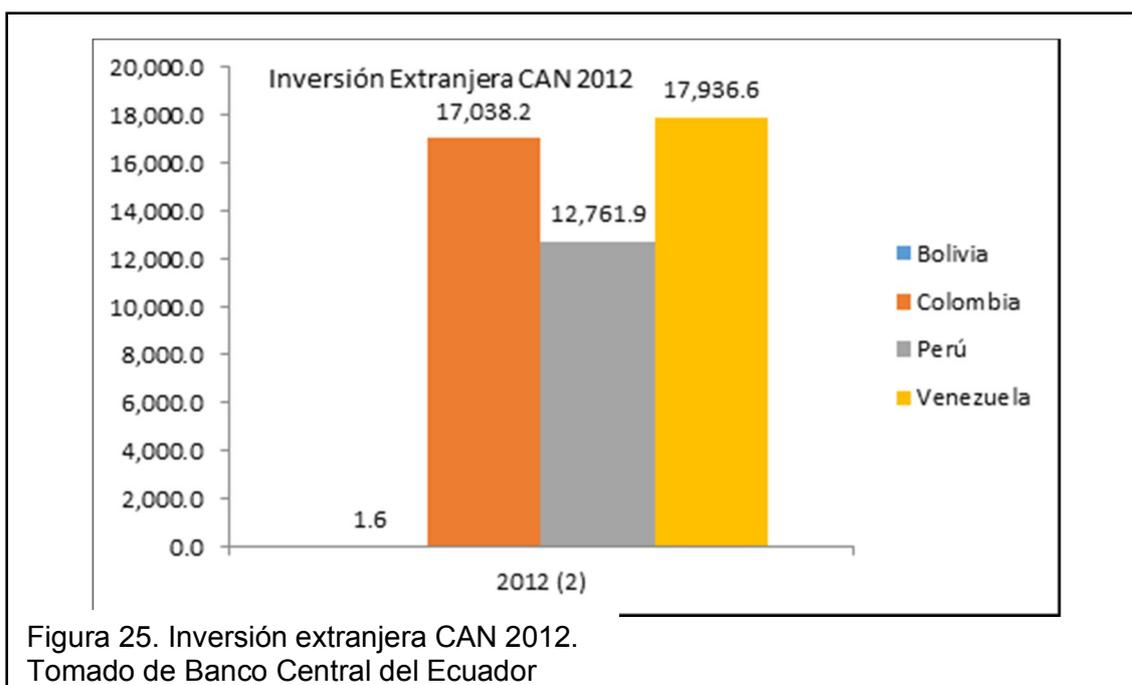


Figura 25. Inversión extranjera CAN 2012.
Tomado de Banco Central del Ecuador

La disminución en la inversión extranjera es una amenaza para la empresa.

Riesgo País

El riesgo país es un indicador sobre las posibilidades de que un país tiene de pagar deuda externa. (E-economic contabilidad en línea) El Ecuador se encuentra por encima del promedio de América Latina. Lo que significa que

Ecuador no tiene buena reputación con el tema de pagos y eso hace que no sea atractivo para la inversión extranjera. A continuación se presenta una figura que lo explica:



Para el análisis del riesgo país, se utilizan varias metodologías como el EMBI (Indicador de Bonos de países emergentes). A continuación se presenta una tabla y figuras que miden el riesgo a través de la emisión de bonos de los países que integran la CAN; Ecuador, Bolivia, Venezuela, Colombia y Perú (Datosmacro):

Tabla 21. Riesgo País CAN.

Lista de las Calificaciones de los Países			
	Ratings Moody's [+]	Ratings S&P [+]	Ratings Fitch [+]
Bolivia [+]	 Ba3	 BB-	 BB-
Colombia [+]	 Baa3	 BBB	 BBB
Ecuador [+]	 Caa1	 B	 B
Venezuela [+]	 Caa1	 B-	 B
Perú [+]	 Baa2	 BBB+	 BBB+

Leyenda

Grado medio inferior	Baa1	BBB+	BBB+
	Baa2	BBB	BBB
	Baa3	BBB-	BBB-
Grado de no inversión especulativo	Ba1	BB+	BB+
	Ba2	BB	BB
	Ba3	BB-	BB-
Altamente especulativa	B1	B+	B+
	B2	B	B
	B3	B-	B-
Riesgo sustancial	Caa1	CCC+	CCC
Extremadamente especulativa	Caa2	CCC	
	Caa3	CCC-	
A falta de pocas perspectivas de recuperación	Ca	CC	
		C	

Tomado de datosmacro.com

En esta tabla se puede diferenciar claramente que Ecuador y Venezuela son los países con mayor riesgo dentro de la Comunidad Andina ya tienen una calificación de Caa1, B y B- según el banco. Esta calificación connota a Ecuador y Venezuela como países con riesgo sustancial o altamente especulativo. (Datosmacro)

Cuando se mide el índice de riesgo país a través del EMBI, se establece que mientras menor es el número, la confianza tiende a aumentar ya que se considera que existe una mejor capacidad del país frente a su deuda externa. Se puede ver que el riesgo país de Ecuador, 792 puntos, solamente está por encima del de Venezuela que fue de 956. (Expreso, 2013) Por lo que esto se considera una amenaza.

Cambio de moneda en el Ecuador:

Desde el 2014, el gobierno ecuatoriano ha analizado la posibilidad de contar con una moneda nacional en lugar del dólar. Esto, con el propósito de solucionar el impacto de la devaluación de la moneda de los países vecinos como Colombia que utiliza el peso. La posibilidad de la adopción de un cambio de moneda a una propia viene de la necesidad de hacerle frente a la crisis que se avecina por la baja en el precio del barril del petróleo. (Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica, 2014). Este cambio de moneda representaría una amenaza para MECASER ya que no existiría estabilidad monetaria en el país y como consecuencia bajaría el nivel de producción e inversión, puede existir un alza en la inflación y la moneda puede perder fortaleza frente al euro (moneda de intercambio con proveedor).

2.3.3.3 Análisis de Factores Sociales

Desempleo en el Ecuador:

La población total en el Ecuador es de 15.855.305 con el 49,56% de hombres y el 50,44% de mujeres con un censo del 2010. A continuación se presenta un figura que muestra la división de la población entre el sexo masculino y femenino dentro de un rango de edad al 2010:

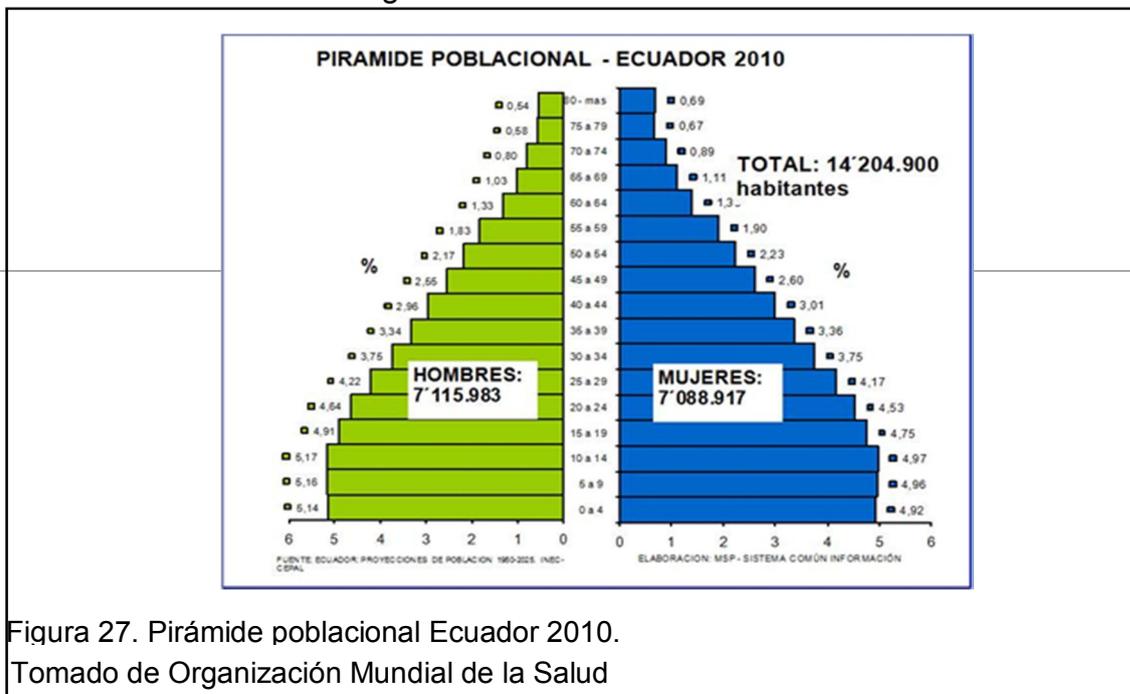
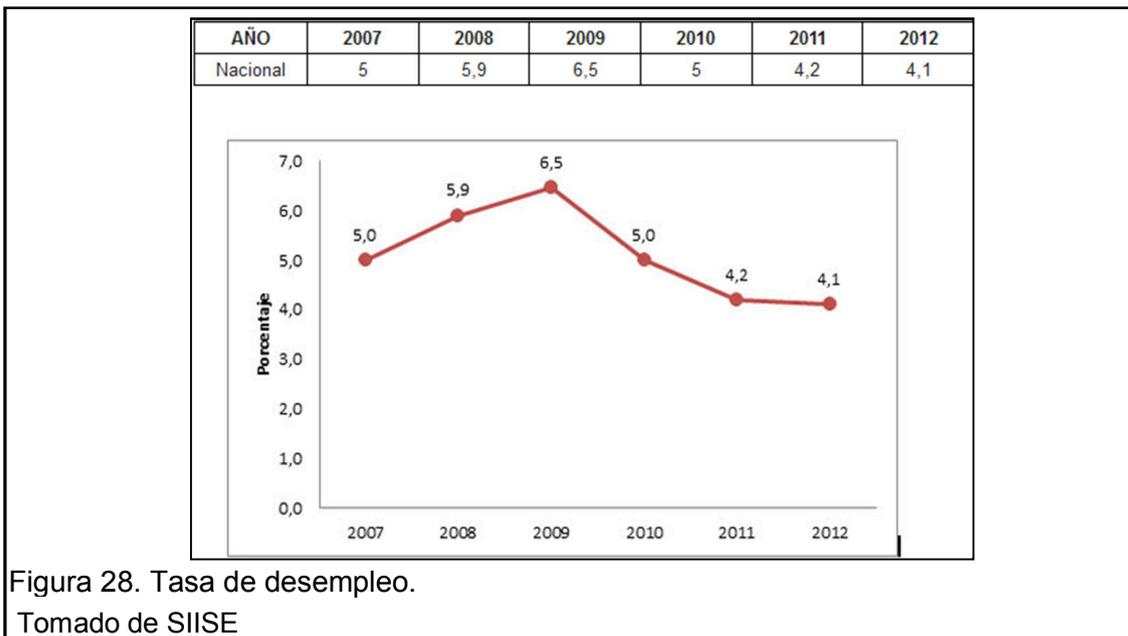


Figura 27. Pirámide poblacional Ecuador 2010.
Tomado de Organización Mundial de la Salud

A continuación se explica la disminución en la tasa de.



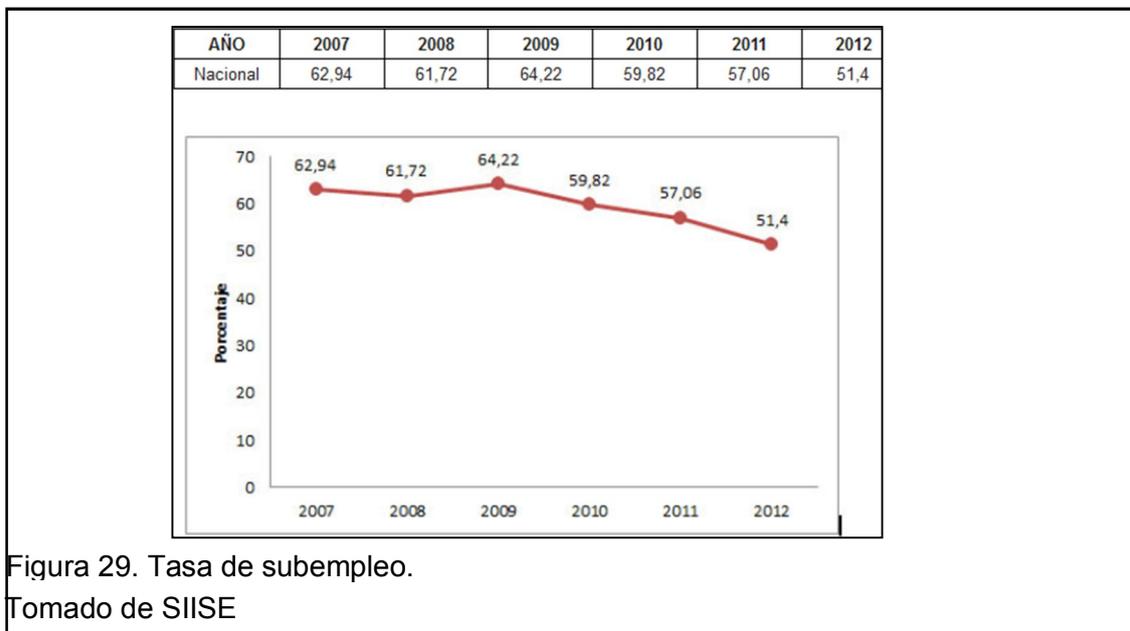
Como se puede observar en el gráfico, el porcentaje de desempleo en el Ecuador ha ido disminuyendo año a año. En el 2012 su tasa fue del 4,1% y de 5% que fue en el 2007. (SIISE) Este es un factor positivo para el Ecuador ya que aumenta el poder adquisitivo de la población, lo que les hace capaces de demandar lo que se oferta en el mercado. Datos del 2013 establecen que el desempleo urbano en Ecuador fue de 4,57%, porcentaje que disminuyo con respecto al 4,63% que fue en el 2012. Al 2014, se puede ver claramente que la tendencia cambia y desempleo ya no baja, al contrario, aumenta.

Tabla 22. Tasas de desempleo.

TASA DE DESEMPLEO			
	2013 (Junio)	2013 (Diciembre)	2014 (Marzo)
NACIONAL URBANO RURAL	3.91%	4.15%	4.85%
QUITO	4.44%	4.04%	4.34%
GUAYAQUIL	5.97%	5.74%	6.13%
CUENCA	4.52%	3.68%	3.23%
MACHALA	3.68%	3.83%	3.80%
AMBATO	4.53%	3.39%	5.81%

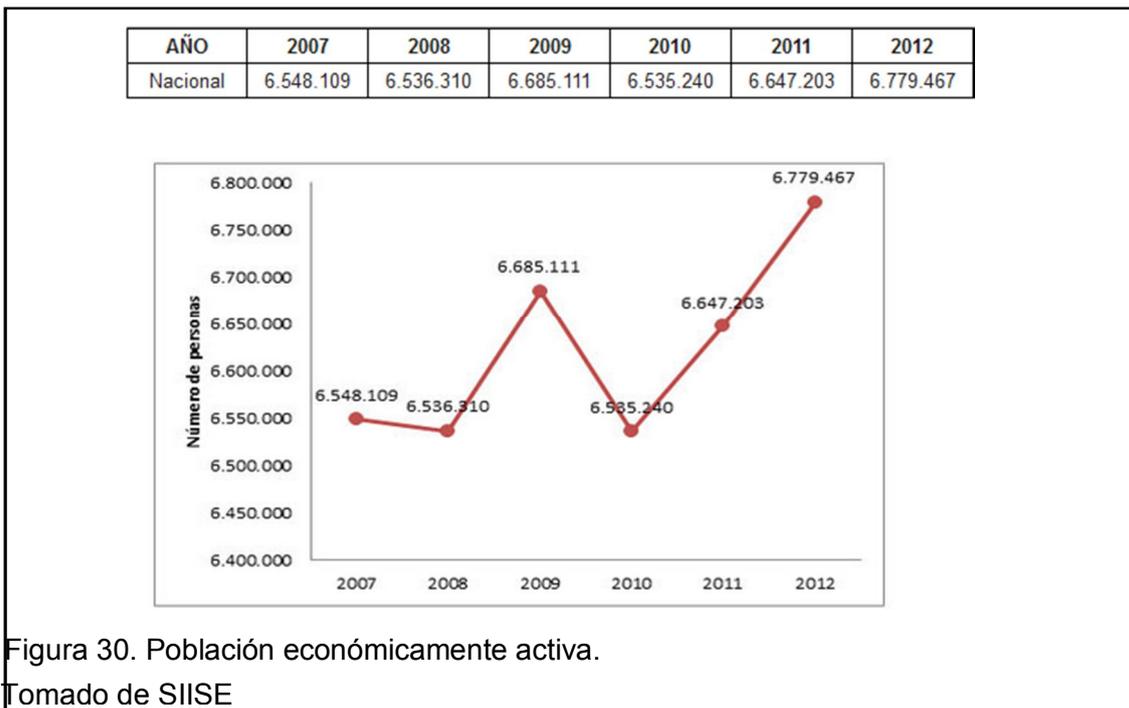
Tomado de INEC

Para poder realizar un análisis completo sobre la situación real del Ecuador frente al desempleo, es necesario analizar a la población que pertenece al porcentaje del subempleo. Este término se define como las personas que han tenido o tienen trabajo por un tiempo considerable pero su trabajo no es fijo.



Como el gráfico mismo lo explica, a pesar de que desde el año 2007 al 2012 la tasa de subempleo disminuye, sigue siendo muy alta.. Este escenario no es para nada positivo ya que la cifra en el 2014, en lo que va del año, aumenta.

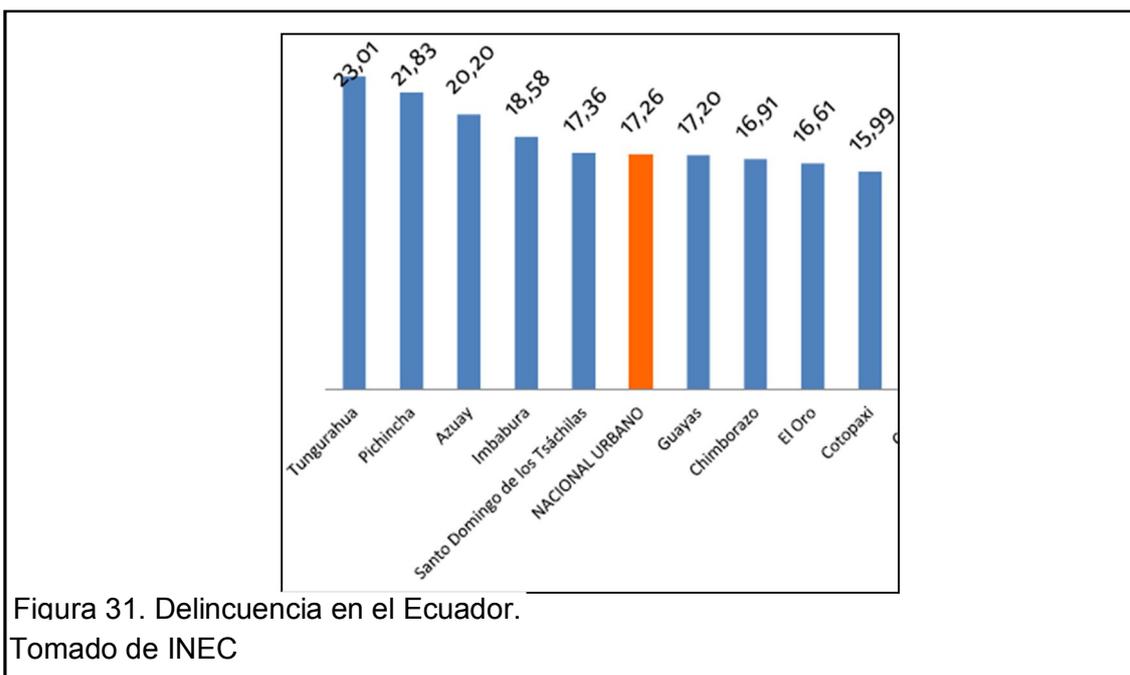
El resto de la personas están consideradas dentro del porcentaje de la Población Económicamente Activa (PEA). A continuación se presenta una figura que explica la evolución desde el 2007 hasta el 2012:



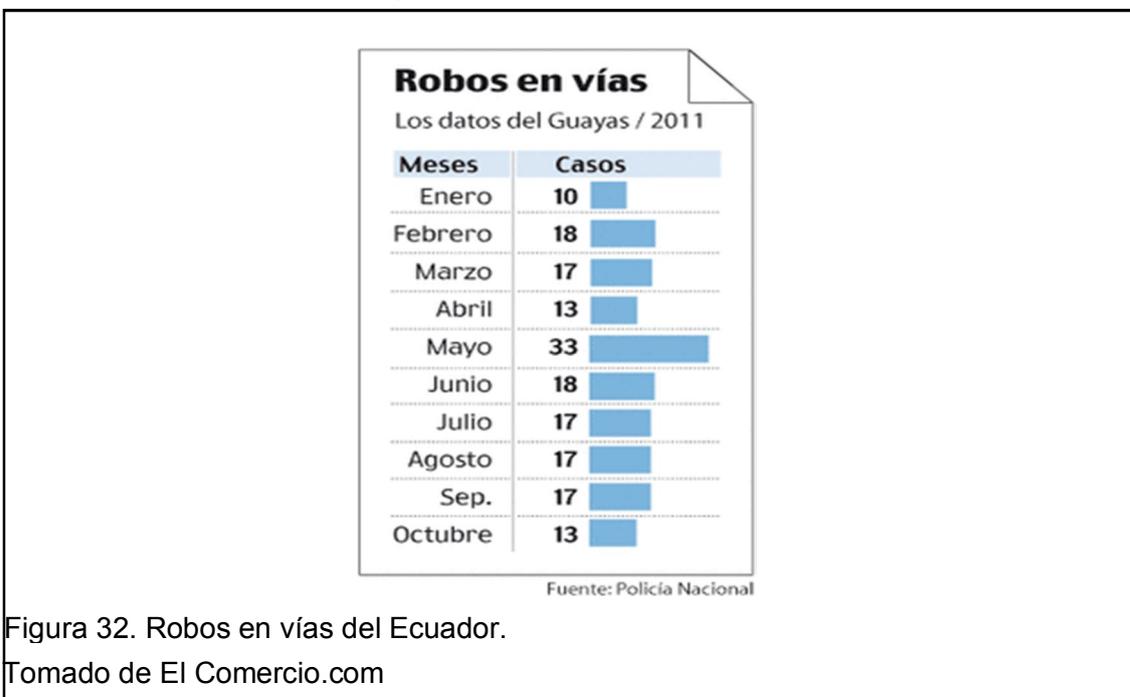
Hasta el año 2012, se contaba con 6.779.467 personas como económicamente activas. Al 2013, se puede considerar que la mitad de la población es económicamente activa. Esto se considera como una oportunidad para el negocio ya que existe una mayor cantidad de personas que están dispuestas a trabajar paulatinamente. Esto disminuiría los costos fijos del negocio. (SIISE)

Delincuencia en el Ecuador:

La delincuencia en el Ecuador es uno de los temas que más preocupa a la sociedad. Según datos oficiales del CEDATOS, el 65% ha sido víctima de un evento delictivo y si no lo ha experimentado personalmente algún familiar cercano si lo ha hecho. (CEDATOS, 2011) Según el INEC, 17 de cada 100 persona ha sufrido de algún tipo de delito. La figura a continuación lo muestra:



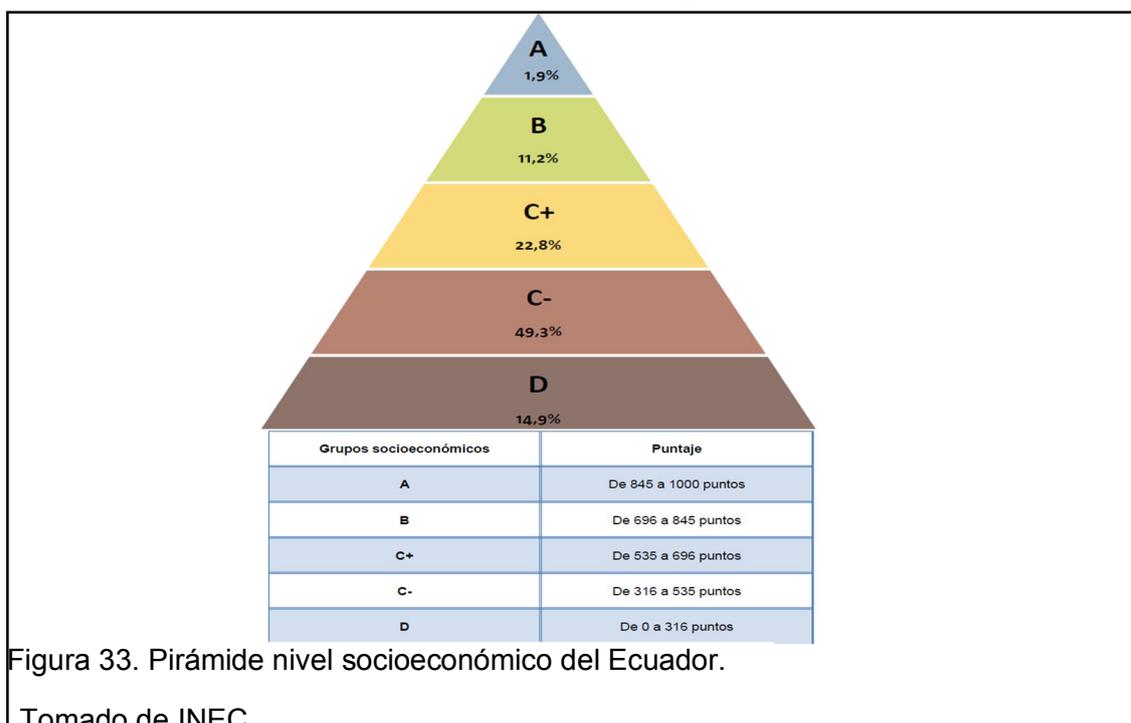
La ruta con mayor frecuencia de robos es la de Guayaquil- Quito, es considerada como el blanco para los delincuentes ya que transitan muchos contenedores que salen desde el puerto. A continuación se presenta una tabla con el número de delitos registrados en las vías:



Como la tabla lo indica se realizaron 203 robos en las carreteras comandados por bandas organizadas. MECASER es una empresa, que por su giro de negocio, se ve obligada a movilizar la carga en transporte terrestre por todo el país. La vía que más utiliza es la de Guayaquil - Quito y esta es una de las más peligrosas debido al flujo mercantil que se mueve a diario. Este dato es alarmante ya que el país como tal no garantiza ningún tipo de seguridad para mover la carga. (El Comercio.com, 2011) Esto representa una amenaza para MECASER.

Clase Socioeconómica:

El Instituto Nacional de Estadística y Censos realizó una encuesta para determinar el nivel socioeconómico del país basada en una muestra de 9.744 viviendas. En ella se midieron los siguientes factores: nivel de educación del jefe del hogar, tipo de vivienda, afiliación al seguro privado, disponibilidad de servicio de Internet, tendencia de computadora portátil, tipo de servicio higiénico, número de televisores a color, tendencia de refrigeradora, registro a una red social, uso de internet en los últimos 6 meses, tendencia de lavadora, número de vehículos de uso exclusivo del hogar y compra de vestimenta en centros comerciales. De este análisis salió la siguiente pirámide:



De esta manera, el INEC clasifica a la clase socio económica ecuatoriana. En el nivel A se encuentra el 1,9% de la población. Cuentan con dos cuartos de baño con ducha exclusivo para el hogar, disponen de servicio de teléfono convencional, refrigerador, cocina con horno, lavadora, equipo de sonido, más de dos televisores a color y más de 2 vehículos de uso exclusivo para el hogar. Cuentan con servicio de internet, computadora portátil, y más de cuatro celulares en el hogar. Están afiliados al seguro del IESS cuentan con salud privada y el jefe del hogar cuenta con una educación superior y un gran número cuenta con estudios de pos grado. En el otro extremo se encuentra la población ubicada en el extracto D con el 14,9%. Son personas que cuentan con un cuarto de baño de uso exclusivo para el hogar los pisos de sus viviendas son de ladrillo, cemento o tierra. De este grupo el 12% cuentan con teléfono convencional. Menos del 43% cuenta refrigeradora y cocina con horno. Disponen de un celular en el hogar, el 9% de ellos utiliza internet y han leído diferentes manuales de estudio o de lectura. El jefe de hogar tiene nivel de educación primario completo y se desempeñan como trabajadores no calificados, comerciantes, operadores, montadores o inactivos. La mayoría de la población se encuentra en el estrato C- , un grupo que obtuvo un punto entre 316 a 535 puntos. Tienen características como un cuarto de baño con ducha de uso exclusivo para el hogar, el material de las viviendas es de ladrillo o cemento, cuentan con refrigeradora y cocina con horno, tienen una televisión a color, cuentan con dos celulares por vivienda, el 43% utiliza internet cuenta con correo electrónico personal, el 22% ha leído algún tipo de libro o manual de estudio. El jefe de hogar cuenta con instrucción primaria completa, se desempeñan como trabajadores de los servicios y comerciantes, operadores y montadores.

La clase media en el país ha tenido un crecimiento muy importante en estos últimos años. En el 2003 representaba el 14% de la población, finalizando en el 2012 con un 35%, es decir, aumentó 21 puntos. Este análisis se lo llevo a cabo con una investigación tanto de los ingresos de las familias como de los gastos de las mismas. Además se dice que un tercio de la población en Latinoamérica es de clase media. Los factores que se atribuyen a este amento son: inversión

en infraestructura, salud y educación por parte del gobierno, y un factor muy importante que es la inserción de la fuerza femenina en el mercado laboral. Esto hace que las familias cuenten con 2 fuentes de ingreso y este ingreso va desde USD 300 a USD 1.500. Las personas que se encuentran en esta clasificación cuentan con estudios superiores y el 1,5% de la clase media cuenta con postgrado. (El Comercio.com, 2013)

A continuación se presenta un gráfico que explica la evolución de la clase media a lo largo de los años:

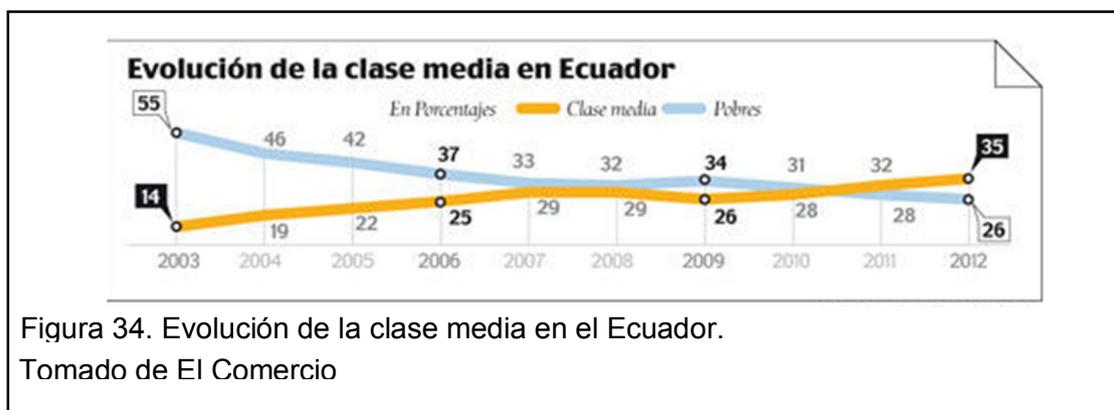


Figura 34. Evolución de la clase media en el Ecuador.

Tomado de El Comercio

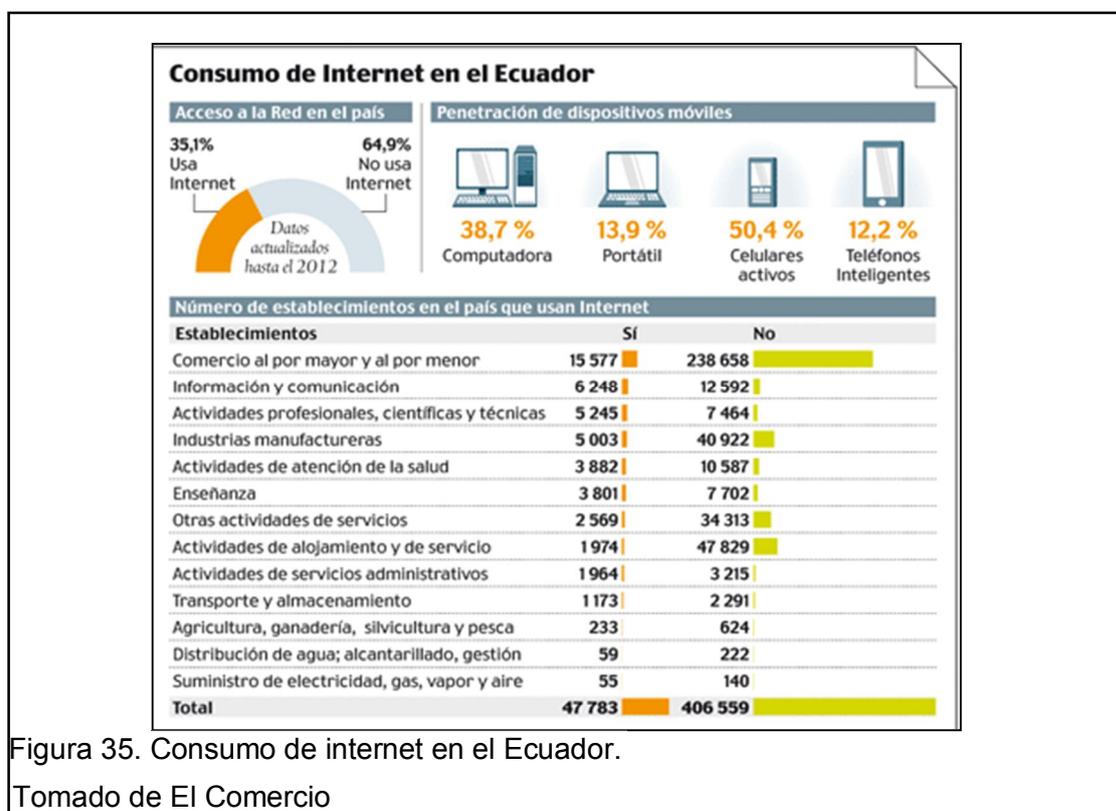
El aumento de la clase media en el Ecuador se convierte en una oportunidad para el negocio ya que existe mayor poder adquisitivo de las personas, permite que exista mayor movimiento de dinero en la economía y como consecuencia mayores ventas para los clientes de MECASER y por ende a la empresa.

2.3.3.4 Factores Tecnológicos:

La tecnología en el Ecuador ha aumentado en los últimos años. En el 2012, el uso del internet se incrementó 3,7 puntos con respecto al 2011 alcanzando un 35,1%. Según el FMI, Ecuador ocupa el puesto número 91 de 144 en cuanto al aprovechamiento de las Tecnologías de la Información, TIC. Mejoró su posición con referencia al 2011 que ocupaba el puesto número 96. La inversión para la ciencia y tecnología que ha asignado el gobierno en el 2012 fue de USD 148,7 millones, siendo esta una cifra débil. En el 2013 el aporte fue de USD 782 millones lo que representa el 0,55% del PIB. La UNESCO recomienda que este porcentaje no sea menor al 1%. El aumento de la inversión en la tecnología permitirá incorporar tendencias mundiales como la creación de ciudades

inteligentes o el servicio de Nube. Además, se ha incorporado el uso de tecnología 4G lo cual permite al usuario contar con una conexión a internet 10 veces más rápida.

En el sector agrícola, por ejemplo, han implementado tecnología tal, que ahora se puede determinar cómo están los cultivos en un dispositivo móvil. En el sector de la educación, se otorgaron a 5.040 escuelas y colegios públicos del país el acceso a internet. Además, 2.012 escuelas cuentan con la tecnología necesaria para una inclusión digital en el aprendizaje. (El Comercio.com, 2013)A continuación se presenta un gráfico y un tabla que explica la evolución del consumo de internet en el Ecuador:

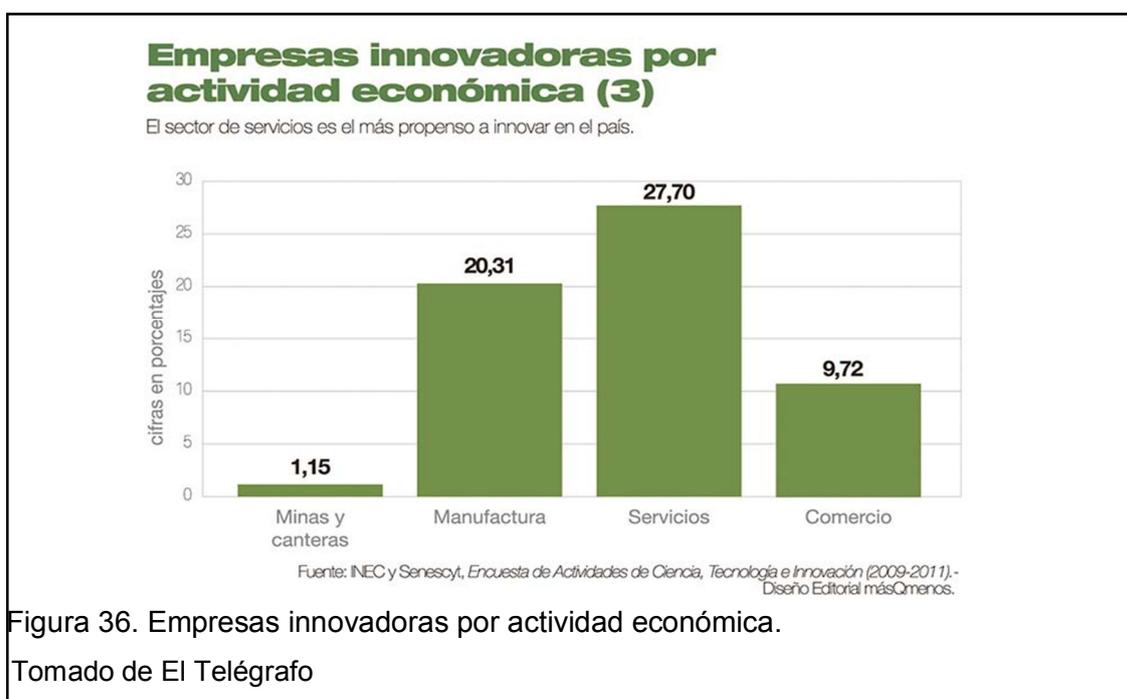


Se puede observar que existen más establecimientos sin acceso a internet que los que sí lo tienen, pero el avance ha sido significativo.

Según el INEC existen 6,8 millones de personas en el Ecuador que tienen al menos un celular. De estos, 839.705 tienen celulares inteligente, es decir, el 2,2% de esta población. Esta cifra aumentó con respecto al 2011 que registro 8,4%. (INEC)

A pesar del aumento en la tecnología tanto en celulares, computadoras, acceso a internet, inversión en tecnología en el sector agrícola, de salud y de educación, poco es lo que contribuye para el giro de negocio de MECASER. En el mercado local no existe la tecnología necesaria para la producción de puentes grúa ni polipastos. Incluso, todos los equipos, como soldadoras, que se utilizan para la construcción de la estructura de un puente, son importados. En caso de que existiera una iniciativa de inversión en tecnología para la fabricación de estos equipos, sería muy difícil alcanzar el nivel tecnológico que se ofrece en Europa y en especial en Alemania. Es por esto, que para alcanzar un buen nivel de calidad se importan todos los equipos.

A pesar de que la tecnología avanzada en lo que se refiere a producción polipastos y puentes grúa en el Ecuador es nula, existe el incentivo en inversión de tecnología para las empresas, lo que hace que las mismas busquen productos como los que comercializa MECASER. El gasto en el Ecuador para tecnología e innovación fue de USD 1,210 millones, es decir, el 1.58% de PIB. (El Telegrafo, 2014) La necesidad de las industrias de seguir creciendo hace que las mismas inviertan en tecnología. A continuación se presenta un gráfico de la inversión en la innovación de las diferentes industrias:



La inversión en la invocación y tecnificación va ligada a los procesos productivos por lo que esto representa una oportunidad bastante importante para que MECASER comercialice sus productos.

2.3.3.5 Factores ambientales:

La tendencia mundial por el cuidado ambiental va en aumento. El objetivo 7 de los Objetivos del Milenio justamente quiere garantizar la sostenibilidad del medio ambiente. El propósito de este objetivo es que el mundo esté preparado para afrontar desafíos ambientales de una manera sostenible. Ecuador, como parte de los 135 países que incluyen a este como uno de sus principales objetivos, defiende a la naturaleza, la diversidad cultural y la responsabilidad compartida. Cuenta también con el Programa Socio Bosque en donde protege a 627.476 hectáreas de bosque a través de comunidades locales. (PNUD)

El siguiente gráfico explicará si en el Ecuador se ha realizado correctivos para este problema a nivel mundial:

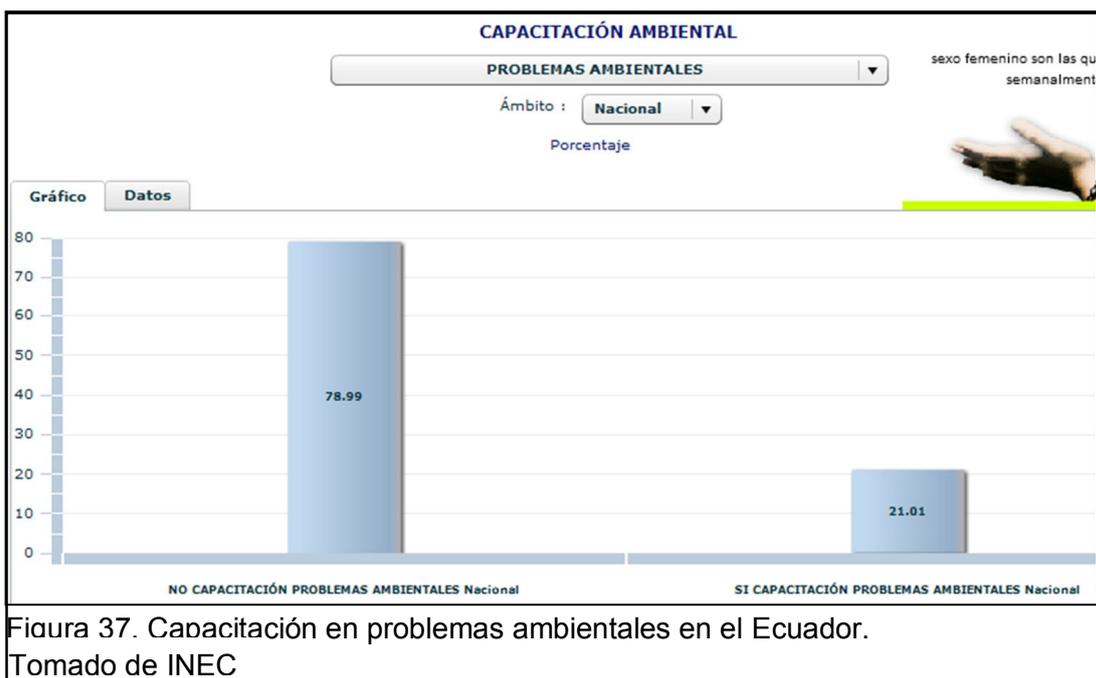


Figura 37. Capacitación en problemas ambientales en el Ecuador.
Tomado de INEC

Como se puede ver en el gráfico, el 78,99% de la población no está capacitada sobre los problemas ambientales. (INEC) Lo que deja a Ecuador en una situación muy comprometida. Al ser uno de los países con más metros cúbicos

de agua per cápita, debería ser el país más capacitado en problemas del medio ambiente. Si existe un país sin capacitación frente a problemas del medio ambiente, es muy difícil que el mismo realice correctivos frente a acciones que pueden ser no beneficiosas para el mismo.

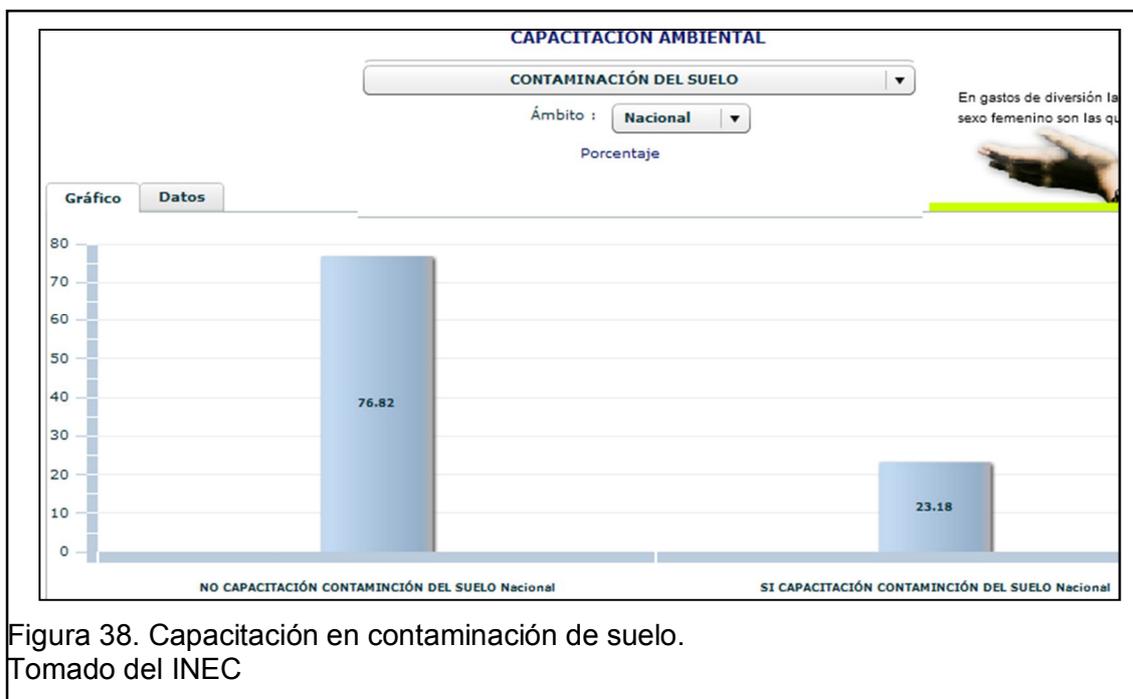


Figura 38. Capacitación en contaminación de suelo.
Tomado del INEC

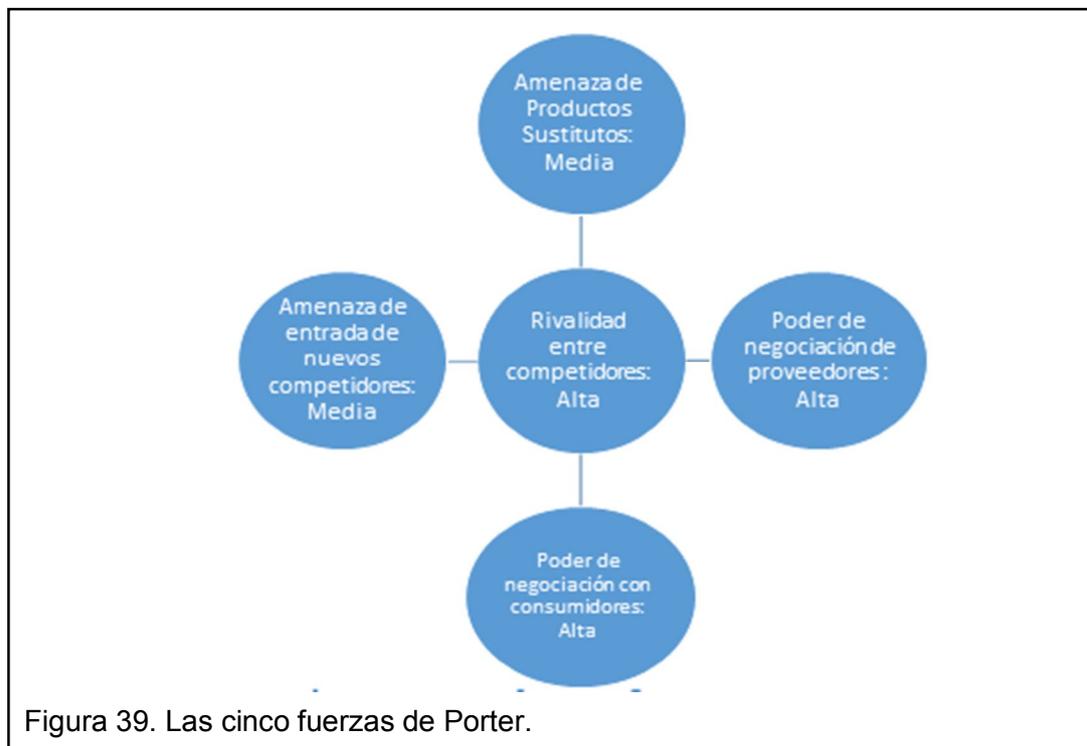
Como ambos gráficos lo explican no existe ni capacitación sobre el uso de suelos ni sobre el reciclaje. Más del 74% de personas no están capacitadas sobre estos dos temas. (INEC) Ecuador como país debe iniciar un proceso masivo de capacitación sobre estos temas importantes para poder contribuir de mejor manera al cuidado del medio ambiente.

2.3.4 Análisis competitivo

2.3.4.1 Cinco Fuerzas de Porter

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es considerado como una herramienta estratégica que permite examinar la rentabilidad de un mercado en el largo plazo. Este modelo fue creado por el estadounidense Michael Porter y permite conocer el grado de competencia que existe en la industria. Así se podrá formular estrategias para aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado

y hacer frente a las amenazas del mismo. (Emprende Pymes) Las cinco fuerzas que aportan a este análisis son las siguientes:



Amenaza de nuevos competidores- media:

Cuando un mercado ofrece muchos beneficios no descubiertos y dentro de estos, ganancias altas, es posible que nuevos competidores quieran ingresar al mercado. Dentro de esta fuerza se analiza a la potencial entrada de negocios que produzcan o vendan productos del mismo tipo dentro de la industria. Cuando el mercado ofrece facilidad para que posibles empresas ingresen, se debe considerar que habrá un aumento en la intensidad de la competencia. Para poder ingresar al mercado se deben considerar que existen barreras de entrada lo que puede hacer que no sea sencillo ingresar a un mercado. Dentro de estas barreras se encuentran los siguientes (Coyuntura Económica, 2012):

- Economías de escala: sucede cuando el costo unitario se reduce cuando existe mayor producción. Si una empresa que quiere ingresar al mercado no cuenta con este método debe considerar que sus costos unitarios serán más altos de aquellos que lo utilizan.

- Curva de experiencia: se considera el *know how* de la empresa, es decir, la experiencia que tienen empresas existentes con respecto a temas de inventario, canales de distribución, tecnología, calidad procesos, entre otros. La falta de experiencia es un papel determinante para ingresar a un mercado.
- Diferenciación del producto: cuánto de valor agregado brindan las empresas ya existentes en el mercado.
- Acceso a canales de distribución: las empresas existentes ya cuentan con un canal de distribución bastante identificado lo que puede complicar a la empresa que quiere ingresar al mercado debido a la dificultad de acceso a estos canales.
- Fuerte lealtad del consumidor hacia determinadas marcas: es bien complicado ingresar a un mercado donde los consumidores ya tienen posicionada la marca de su elección.
- Barreras gubernamentales: normas y leyes que se deben cumplir para la creación de la compañía además de las normas específicas que existen para cada uno de los mercados.
- Capital inicial: puede que el capital para iniciar la empresa sea muy alto que imposibilite la creación de la misma. (Coyuntura Económica, 2012)

La importancia de este análisis recae en la creación de nuevas estrategias que empresas existentes en el mercado deben realizar para evitar que nuevos competidores ingresen al mercado. Para MECASER S.A., esta fuerza es media ya que la experiencia requerida para iniciar un negocio como este requiere de un alto nivel de especialización. Es por esto que este factor juega un papel muy importante, mientras más se sepa de estos equipos más se identifica cuáles son las necesidades del cliente y mejor atención le puedes brindar al mismo. La inversión inicial para iniciar este negocio es baja pero el capital de trabajo que se requiere es bastante alto, lo que puede imposibilitar a una potencial empresa que ingresa en el mercado y crezca en el mismo. ELECTROMECHANICA DE SERVICIOS S.A. cuenta con un valor agregado bastante importante que es el *know how* de la empresa a la que representa;

Demag. Este factor es muy importante ya que esta empresa cuenta con una alta inversión en Investigación y Desarrollo que permite tener a su disposición la mejor tecnología en sus equipos. La mayoría de empresas ya tiene posicionada la marca o las marcas que consideran dentro de un proceso de compra o de cotización. Va a ser muy difícil para una empresa ingresar al mercado y convertirse en un referente en los clientes. En el Ecuador, la creación de una empresa es un proceso bastante largo lo que no hace atractivo para algunas empresas iniciar un negocio, como se dijo anteriormente, este proceso demora 135 días en promedio. Un elemento bastante importante a considerar es que el mercado no es fiel a una marca por lo que si una empresa desea ingresar al mercado, es posible que tenga una oportunidad para captar clientes. (Doing Business) Con este nivel medio de barreras de entrada, MECASER cuenta con una oportunidad en el mercado ya que no es fácil ingresar al mismo.

Amenaza de Productos sustitutos-media:

Cuando se habla de productos sustitutos se habla de productos que satisfacen las mismas necesidades. Esto puede representar una amenaza ya que estos productos pueden contar con precios más bajos y mejor calidad. Además, se debe considerar la facilidad de acceso a estos productos y la disponibilidad de los mismos. (Coyuntura Económica, 2012) Pueden aparecer productos sustitutos cuando el precio del mismo es mayor al ofertado, no exista lealtad ante la marca y los productos existentes realicen poca publicidad.

En este caso, la amenaza de productos sustitutos es media ya que existen productos que puedan sustituir el trabajo que realiza un puente grúa, carro o polipasto. Si no se utiliza este producto, habrá que transportar el material con mano de obra hombre, o con montacargas que es una especie de carro con ascensor utilizado para subir y bajar mercaderías. Una de las principales marcas de este producto en el Ecuador es Caterpillar y Toyota. Este producto, tiene funciones limitadas a diferencia del puente grúa que tiene variedad de funciones. A pesar de que exista un producto sustituto, esto representa una

oportunidad para la empresa ya que los polipastos y puentes grúa suplen de mande más completa las necesidades del mercado.

Poder de negociación de los proveedores-alta:

Esta fuerza hace referencia al poder que tienen los proveedores de la industria para aumentar sus precios e imponer sus propias políticas. La mayoría de las veces, este poder está relacionado con el número de proveedores que existen en la misma industria. Mientras más proveedores existe, menor es el poder de negociación y si hay menos proveedores, mayor es el poder. Además, este poder puede estar relacionado con la cantidad de materias primas sustitutas que pueden existir en el mercado, si nuestros insumos para la producción son proveídos por muchos o pocos. El proveedor también considera el volumen de compra que se realizará para poder emitir concesiones. Se debe considerar el costo que representaría el cambio de proveedor, en caso de que los costos fueren altos, los proveedores tendrían un mayor poder ya que el cambio de proveedor sería muy costoso. (Coyuntura Económica, 2012)

Este poder de negociación representa una fuerza alta para MECASER SA. y se debe a que la empresa cuenta con la representación de un solo proveedor. Esto significa que no puede representar a ningún otro proveedor que cuente con el mismo giro de negocio. Este factor hace que nuestro proveedor maneje sus precios y en especial sus términos de pago, tiempos de entrega y calidad en el producto.

Demag Cranes & Components es una empresa alemana que se dedica a la producción de grúas, polipastos, componentes, sistemas modulares KBK y sus respectivos repuestos. En el 2013 fue adquirida por la multinacional estadounidense Terex que está presente alrededor del mundo. Cuenta con productos como plataformas de trabajo aéreo, procesamiento de materiales, carreteras y grúas. (Terex). El poder de negociación de los proveedores es alto, por lo tanto es una amenaza para la empresa.

Poder de negociación de clientes-alta:

Este poder hace referencia al poder que tienen los consumidores para recibir buenos precios y concesiones. Mientras menos clientes existan, mayor va a ser su poder de negociación. Esto ocurre debido a la demanda, como no hay mucha, los clientes pueden exigir precios más bajos y mejores políticas. Esta fuerza también depende del volumen de compra de los consumidores, el nivel de conocimiento del producto en especial de los costos y precios. Si ellos tienen mucho conocimiento sobre el tema, pueden comparar con los múltiples proveedores de la industria.

Un factor muy importante que predomina en la determinación de esta fuerza es la cantidad de proveedores que el consumidor tiene para escoger. Si existen muchos proveedores, el cliente puede exigir mejores precios y condiciones. Al contrario, si no existiesen muchos proveedores, el cliente estaría obligado a comprar a la empresa. Este es el caso de MECASER, como en la industria hay varias empresas que ofrecen lo mismo el cliente tiene un alto poder de negociación con la empresa. El cliente tiene la facilidad de negociar muy buenos descuentos y condiciones porque si no se le otorga esta facilidad, el cliente fácilmente puede cambiar de proveedor. A pesar de que la marca cuenta con una muy buena reputación, la empresa se ve forzada a reducir su utilidad para poder realizar una venta al cliente. Además, los clientes de la empresa tienen sus propias políticas, entre estas se incorporan las políticas de pago que son obligatorias de seguir. Generalmente se MECASER se enfrenta a políticas de pago de 30 y 60 días. Por consecuencia, esto representa una amenaza para la empresa. A continuación se presenta una tabla con la descripción de todos los clientes de MECASER, la industria a la que pertenecen y su relación con la empresa.

Tabla 23. Clientes por industria de MECASER S.A.

EMPRESA	INDUSTRIA	RELACIÓN
AYMESA	Automotriz	Activa
GENERAL MOTORS	Automotriz	Activa
CIAUTO	Automotriz	Activa
MARESA	Automortiz	Inactiva

Metaltronic	Automotriz	Activa
Camc Automotriz	Automotriz	Inactiva
FAIRIS	Vidrio	Inactiva
Crilamit	Vidrio	Activa
Nestlé	Alimenticia	Activa
Danec	Alimenticia	Pasiva
Coca Cola	Alimenticia	Pasiva
SNOB	Alimenticia	Activa
Palmeras de los Andes	Palma	Pasiva
Palmeras del Ecuador	Palma	Activa
Holcim	Cementera	Inactiva
Cementos Guapán	Cementera	Activa
Cementos Chimborazo	Cementera	Pasiva
Ideal Alambrec	Acero	Activa
Ipac	Acero	Activa
Adelca	Acero	Activa
Andec	Acero	Activa
Novacero	Acero	Inactiva
Rooftec	Acero	Inactiva
Ofisna	Acero	Pasiva
Codesa	Madera	Activa
Endesa	Madera	Inactiva
Otrosa	Madera	Inactiva
Aglomerados Cotopaxi	Madera	Inactiva
Papelera Nacional	Papel	Inactiva
Favalle	Papel	Activa
Procarsa	Cartón	Inactiva
Cartopel	Cartón	Inactiva
Cartonera Ecuatoriana	Cartón	Inactiva
Plasticos del Litoral	Plástico	Inactiva
Neyplex	Plástico	Inactiva
Unilever	Comercializadora	Inactiva
Pica	Comercializadora	Inactiva
Industrias Ales	Comercializadora	Inactiva
Ingenio Azucarero Valdez	Azúcar	Inactiva
Nemen S. A.	Hielo	Activa
Gondi S.A	Hielo	Activa
Petro Ecuador	Petrolera	Pasiva
Andes Petroleum	Petrolera	Pasiva
Schlumberger	Petrolera	Activa
Occidental	Petrolera	Inactiva
Mission Petroleum	Petrolera	Activa
CONELEC	Hidroeléctricas	Pasivas
Proyectos Mecánicos	Metalmeccánica	Pasiva
FV	Grifería	Pasiva
Cuerpo de Ingenieros del Ejército		Pasiva
Confiteca	Confitería	Inactiva

Estos han sido los clientes de MECASER a lo largo de su historia. Cuando se denomina a una empresa como inactiva se refiere a que ya no se considera cliente actual para la empresa. Por lo contrario una empresa activa es considerada como un cliente actual en de MECASER, es decir que compra una o más veces al año. Cuando a una empresa se le domina como pasiva quiere decir que la misma compra paulatinamente, no necesita del producto tan seguido pero siguen comprando a MECASER. También se les considera empresa pasiva a aquella empresa que no realiza su compra de manera anual, pero que ha adquirido productos o contratado servicio en este último año.

La industria del Acero representa el mayor porcentaje de clientes con un 14,9%, seguido por la automotriz que representa el 12,8% del total de clientes de MECASER. Debido a que el poder de negociación de los clientes es alto, se considera que esto es una amenaza para la empresa.

Rivalidad entre competidores- alta:

Esta fuerza se relaciona con las cuatro anteriores y probablemente la más importante. Se trata de la rivalidad que existe entre empresas de la misma industria que ofrecen el mismo producto. Mientras más empresas existan, mayor será el grado de rivalidad entre ellas y tendrán que implementar más estrategias para vencer a la competencia. Es considerada como una de las más importantes ya que esta determinará principalmente el posicionamiento de la empresa en el mercado. Los factores que influyen en la rivalidad son los siguientes:

- Demanda de productos disminuye.
- Poca diferenciación entre productos.
- Reducción de precios frecuentes
- Poca fidelidad de la marca
- Fusiones de empresas en la industria son comunes

Para tener un mejor control de esta fuerza se debe conocer muy bien la cantidad de empresas que existen en el mercado, su tamaño y los precios que fijan a sus productos en el mismo. Es importante recalcar que para poder competir en un mercado en donde existe mucha rivalidad, hay que minimizar el costo sin afectar a la utilidad. Lo importante es poder diferenciarse del resto para poder ser recordados por los consumidores. (Coyuntura Económica, 2012) MECASER S.A. tiene que considerar a esta fuerza como una alta ya que existen competidores en la industria que le roban participación en el mercado. Además, los clientes de esta industria tienen un alto poder de negociación, lo que hace que MECASER S.A. deba bajar sus precios para poder ser competitivos, esto hace que el margen de utilidad cada vez sea menor. Existen empresas que son fieles a la marca, pero en su mayoría son empresas que se rigen por el precio y es por esto que existe mayor rivalidad entre competidores. Los polipastos y puentes grúa no son un producto de consumo masivo, por lo que la demanda de los mismos es limitada haciendo que exista mayor rivalidad entre empresas de la industria. Michael Porter comenta que cuando esta rivalidad se da por precio es negativa y cuando se da por calidad es positiva. En la mayoría de las ocasiones la rivalidad en este mercado se da por precios, haciendo que esta sea una rivalidad negativa y como consecuencia esta fuerza sea alta y representa una amenaza para la empresa.

Principales competidores:

Dentro de estas 984 empresas que se encuentran dentro de la clasificación CIIU G465 existen 6 competidores directos que comparten el mercado con MECASER SA debido a que comercializan polipastos, puentes grúa, repuestos y partes de diferentes marcas. Además brindan servicio de mantenimiento, montaje e instalación. A continuación se presenta un análisis de los 3 principales con los que esta empresa comparte su mercado:

Vega Ron Rafael Alberto: su nombre comercial es COMREPSA SA, se constituyó el 22 de febrero del 2012 y tiene al señor Rafael Alberto Vega Ron como su representante legal. La misma comercializa polipastos a cadena y cable y carros de la marca estadounidense R&M. Fabrican de manera local las

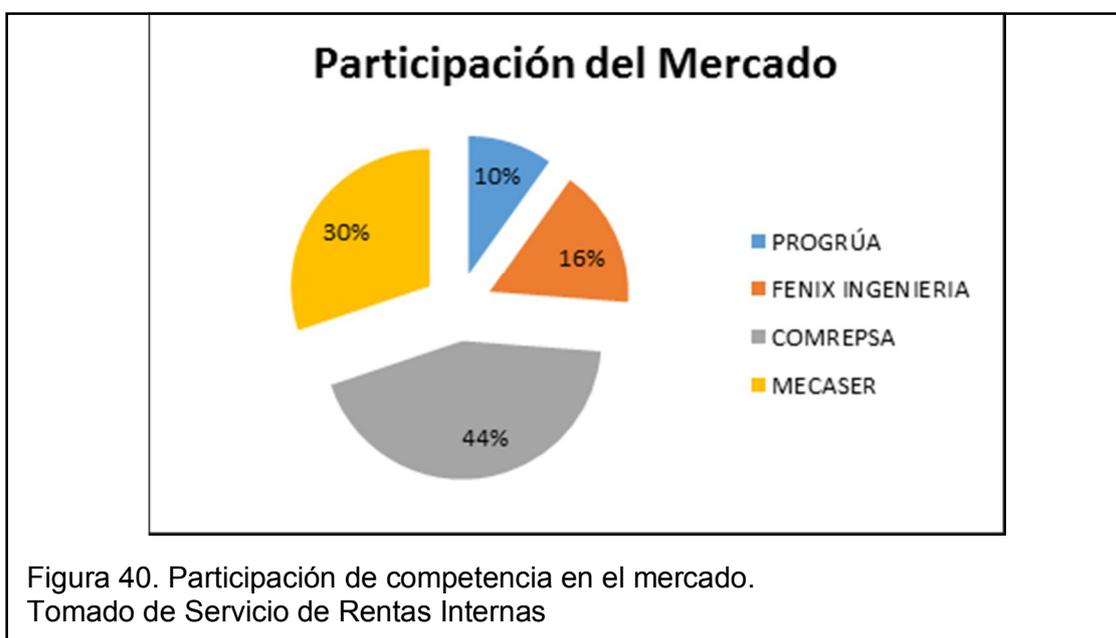
estructuras necesarias para la instalación de los polipastos que pueden ser utilizados como puentes grúa también. Además, tienen disponible para la venta moto-reductores, maquinaria de pesaje y equipos de manejo de carga vía terrestre. Entre estos se encuentran los montacargas semi-eléctricos, mesas de carga y montacargas full eléctricos. (Comrepsa) En el 2013, COMREPSA alcanzó ventas de USD 2,987,536.36. El total de sus costos y gastos fueron de USD 2,645,204.40 dejando una utilidad gravable de USD 290,682.17. Dentro de este año, COMRESPA alcanzó un monto de USD 1,682,244.73 en importaciones. (Servicios de Rentas Internas) Hay que considerar que COMREPSA cuenta con una amplia gama de productos que no representan competencia directa para MECASER SA. Para temas de análisis, se concentrará en 4 tipos de producto para analizar su precio.

Proyectos y Servicios de Grúas Asociados Progrúas: tiene como nombre comercial PROGRUAS. Esta empresa maneja tres líneas de productos, KONECRANES –marca finlandesa-, CONDUCTIX y FABRICACIÓN y MONTAJE. Dentro de la marca de productos KONECRANES cuentan con productos como polipastos, puentes grúa, puentes grúa para aplicaciones especiales y grúas pórtico. Dentro de la marca CONDUCTIX se encuentran productos como Sistema Festoon, Sistema de Control, Carros Arrastrables, Rieles Conductores, Carretes de Cables, Cadena Grúa para Energía, Anillos Colectores, Transferencia de Energía y Cables Especiales. Por último, dentro de la gama de Fabricación y Montaje se realizan las estructuras metálicas para puentes grúa y para uso en especial. (Proyectos y Servicios de Grúas Asociados (Progrúa)) Durante el 2013, PROGRÚAS alcanzó un nivel de ventas de USD 674,107.70 terminando con costos y gastos de USD 579,651.88 gravando una utilidad de USD 93,455.63. Realizaron importaciones que alcanzaron un monto de USD 288,240.88. (Servicios de Rentas Internas)

Fenix Ingeniería S.C.C.: Nombre comercial Fénix Ingeniería, se dedica a la provisión de polipastos y puentes grúa enfocado principalmente en aplicaciones industriales. Se involucran a su vez en la provisión de servicios relacionados a la instalación y respaldo técnico de los polipastos y puentes grúa provistos, esto relacionado a un concepto de ingeniería adaptada a las necesidades de

cada cliente. Representan la marca española GH. La planta de producción cuenta con más de 100 colaboradores dedicados a la aplicación de las soluciones de ingeniería presentadas por Fénix, que van desde la preparación de los equipos para su instalación hasta la fabricación de estructuras metálicas complementarios a estas máquinas. Un recurso utilizado en la fabricación de las estructuras es la planta de galvanizado por inmersión en caliente que se concreta como un servicio adicional prestado por la empresa. (FENIX INGENIERIA) El total de ventas del ejercicio fiscal del 2013 fueron USD 1,121,007.98; el total de sus gastos USD 946,183.41 dejando una utilidad de USD 160,790.55. Alcanzaron importaciones de un monto 544,953.57. (Servicios de Rentas Internas)

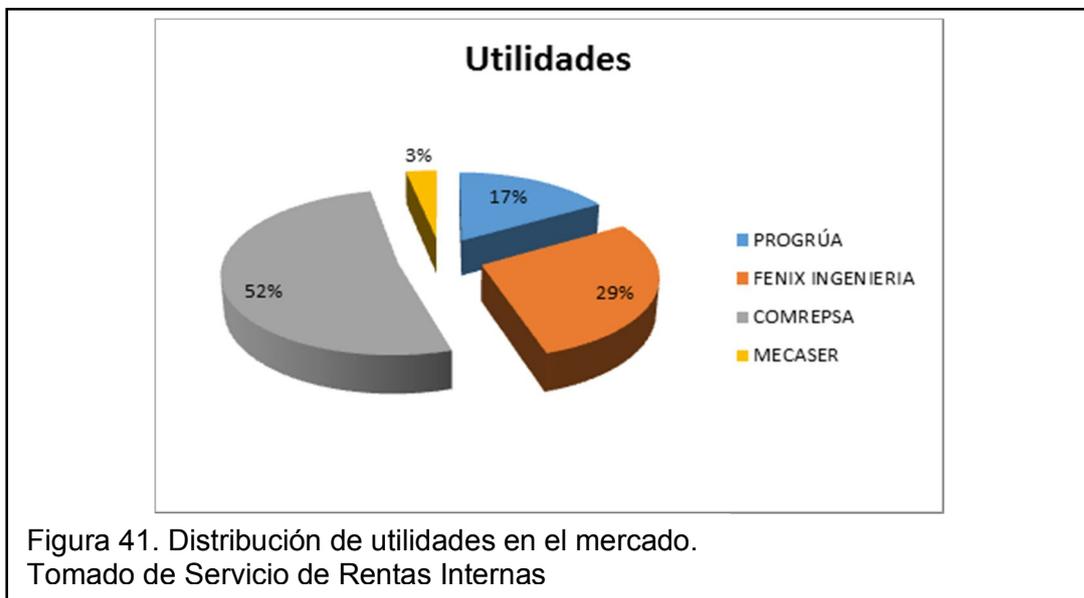
A continuación se presentan dos figuras que muestran la situación de mercado de estas empresas. El primer gráfico ilustra la participación de mercado de los 3 competidores con MECASER. El mismo se realizó en base al nivel de ventas que tuvo la empresa. El segundo gráfico mide el reparto de utilidades de las 4



empresas y cuánto dinero se llevó cada una de ellas:

Esta figura establece claramente que el líder en el mercado es COMREPSA SA. Esta se lleva el 44% del mercado mientras que MECASER se lleva el segundo lugar apropiándose del 30% del mismo alcanzando ventas de USD

2,056,947.96. Se tiene que considerar que, como explicado en el análisis anterior, las ventas de USD 2,987,536.36 que alcanzó COMREPSA, se debe a su extensa cartera de productos que no necesariamente representan competencia directa para MECASER.

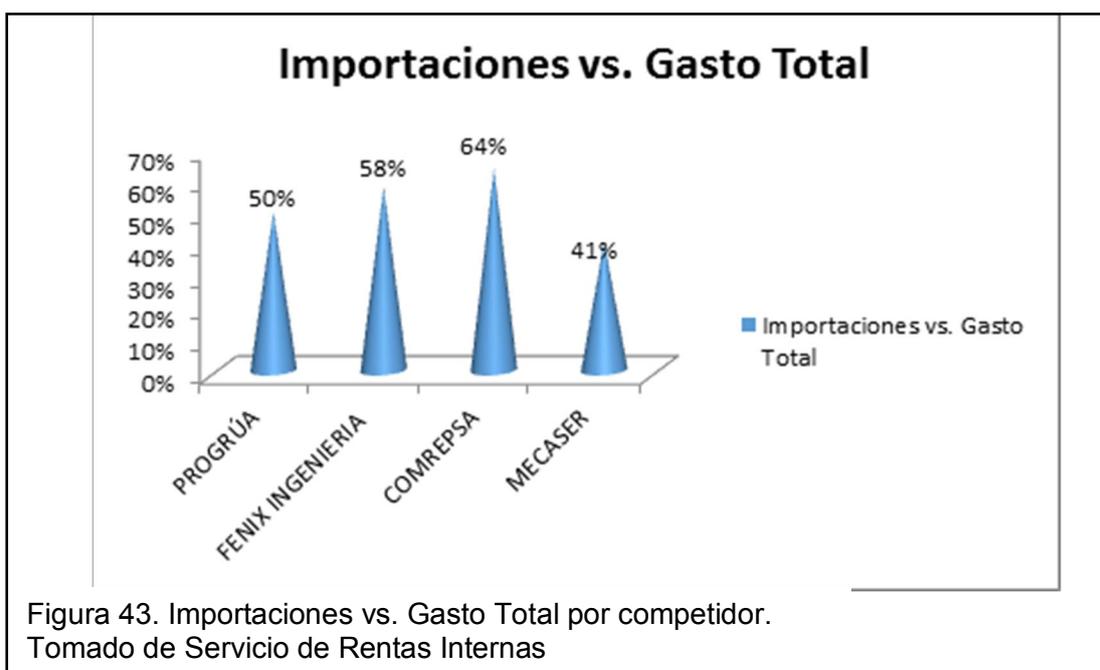


Esta ilustración explica el comportamiento de las empresas con respecto al dinero que queda después de restar todos los gastos que han realizado en el periodo fiscal 2013. Se puede ver que del dinero que sobró, COMREPSA se lleva el primer lugar seguido por FENIX INGENIERIA. Los 3 competidores se llevan la mayor parte de la utilidad que deja el mercado, dejando a MECASER con un 3% de ganancia de ese dinero.

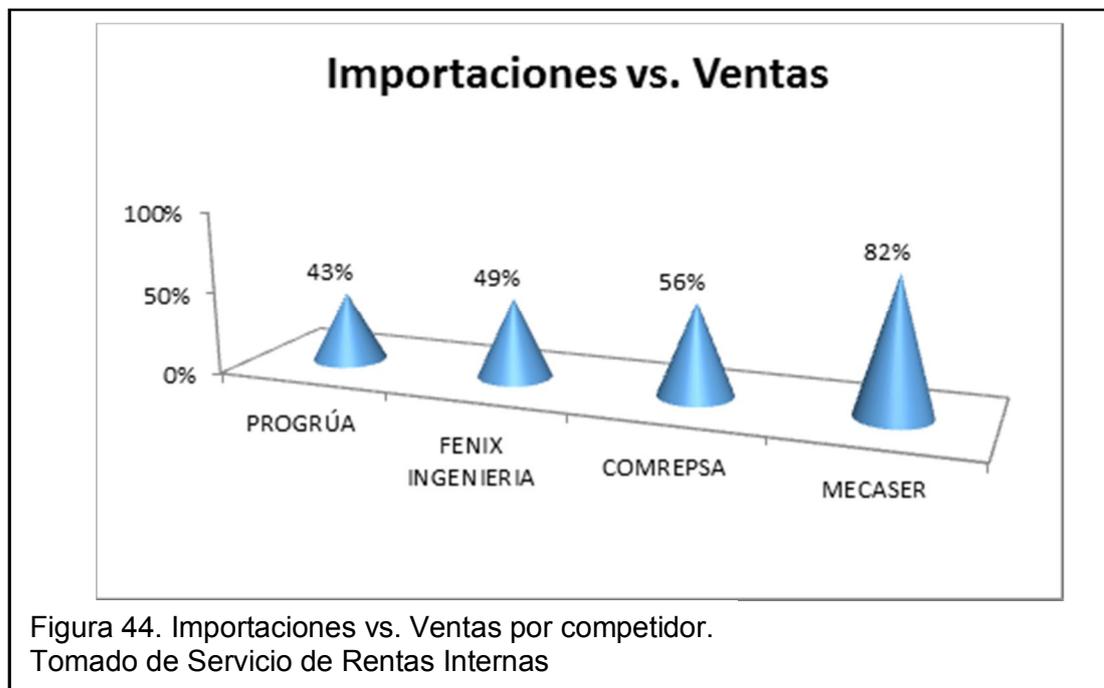
Las 4 marcas analizadas- los 3 competidores y MECASER- comercializan marcas extranjeras por lo que vale la pena analizar cuánto fue el monto de importación que realizó cada una de ellas:



Como se puede observar en el gráfico, COMREPSA importó un monto de USD 1,682,244.73 seguido por MECASER SA que importó un monto de USD 1,695,353. Para realizar un mejor análisis sobre la importancia de las importaciones dentro de este giro de negocio, se presentan las siguientes figuras:



Cuando se analiza en la figura anterior, se puede deducir que las importaciones en las tres empresas; COMREPSA, FENIX INGENIERIA y PROGRÚAS, representan más del 50% de su gasto. Esto no ocurre con MECASER que sus importaciones representan el 41% de su gasto.



Cuando se analiza la significancia de las importaciones en el monto de ventas, se puede decir que en las 4 empresas representan más del 40%. Se puede deducir que esto se puede deber a que el porcentaje que resta se lo obtiene de la comercialización de la producción local. MECASER SA es la empresa que menos producción local tiene comparado con PROGRÚAS que es la empresa que más producción local tiene.

A continuación se presenta una figura comparativa de los precios que se establecen en el mercado de estas 4 empresas. Para alcance de análisis solamente se analizarán puentes grúa de diferente tonelaje:

Tabla 24. Comparación de precios con la competencia.

DETALLE	CANTIDAD	MECASER	COMREPSA	PROGRÚAS	FENIX INGENIERIA
Puente grúa EKKE 2t x 20000mm	1	\$ 30,094.96	\$ 38,100.00	\$ 16,950.00	\$ 30,180.00
Puente grúa EKKE 5t x 20000mm	1	\$ 34,063.57	\$ 25,100.00	\$ 20,905.00	\$ 32,080.00
Puente grúa ZKKE 10t x 20000mm	1	\$ 48,236.34	\$ 38,200.00	\$ 29,380.00	\$ 39,940.00
Puente grúa ZKKE 16t x 20000mm	1	\$ 66,152.87	\$ 49,700.00	\$ 41,810.00	\$ 51,180.00
Puente grúa ZKKE 32t x 20000mm	1	\$ 121,298.45	\$ 69,900.00	\$ 79,100.00	\$ 80,820.00
PRECIO TOTAL		\$ 299,846.19	\$ 221,000.00	\$ 188,145.00	\$ 234,200.00

Como se puede observar en el gráfico, MECASER SA cuenta con los precios del mercado más altos, seguido por FENIX INGENIERIA, COMREPSA y PROGRÚAS.

2.3.5 Resumen del análisis externo:

Tabla 25. Resumen de análisis externo.

Análisis Externo	Descripción	Oportunidad	Amenaza
Político	Estabilidad política en el Ecuador por 10 años	X	
	Nuevo tratado comercial con Europa en el 2014	X	
	Nuevas restricciones a las importaciones desde el 2013		X
Económico	Aporte del PIB de la Industria del Comercio al PIB No Petrolero Nacional del 11.36%	X	
	Aumento en la inflación del 2.72% con respecto al 2010		X
	Balanza comercial No petrolera es negativa y de -9,111.52 al 2013	X	
	La inversión extranjera del 2014 llega a -8%		X
	Cambio de la matriz productiva; más inversión en la producción nacional	X	
	El riesgo país de Ecuador es de 792 puntos		X
Social	Disminución del desempleo urbano del 4.63% en el 2011 al 4.57% en el 2012		X
	Aumento del subempleo al 54.01% hasta marzo del 2014	X	
	Aumento de robos de contenedores de mercadería		X
	Aumento de la clase media a 35 puntos en el 2012 con respecto a 32 puntos que fue en el 2011	X	
Tecnológico	Aumento de la tecnología en 35.1%	X	
	Aumento del acceso y uso del internet	X	

	El gasto de empresas en el Ecuador para tecnología e innovación fue de USD 1,210 millones al 2014	X	
Ambiental	Tendencia del cuidado del medio ambiente a nivel mundial	X	
	70% de residuos se derraman en las aguas		X
	El 78.99% de la sociedad ecuatoriana no está capacitada sobre los problemas ambientales		X
Competencia	Precios bajos de la competencia		X
	La competencia maneja tiempos de entrega cortos		X
	Existe guerra de precios en la competencia		X
Proveedores	Poder de negociación de los proveedores es alto		X
Consumidores	Poder de negociación con los consumidores es alto		X
Nuevos competidores	Amenaza de nuevos competidores media	X	
Productos sustitutos	Amenaza de productos sustitutos media	X	

2.3.6 Matriz EFE (Matriz de Evaluación de los Factores Externos):

Tabla 26. Evaluación de los Factores Externos. (EFE)

Matriz de Evaluación de Los Factores Externos (EFE)					
Oportunidades	Factores	Peso	Peso	Calificación	Peso Ponderado
1	Aporte del PIB de la Industria del Comercio al PIB No Petrolero Nacional del 11.36%	6	0.06	4	0.24
2	Cambio de la matriz productiva; más inversión en la producción local	9	0.09	4	0.36
3	Estabilidad política en el Ecuador por 10 años	4	0.04	3	0.12
4	Nuevo tratado comercial con la Unión Europea en el 2014	7	0.07	4	0.28
5	El gasto de empresas en Ecuador para tecnología e innovación fue de USD 1,210 millones al 2014	10	0.1	4	0.4
6	Aumento de la tecnología en el Ecuador del 35.1%	3	0.03	2	0.06
7	Aumento del subempleo al 54.01% hasta marzo del 2014	3	0.03	2	0.06
8	Aumento de la clase media a 35 puntos en el 2012 con respecto a 32 puntos que fue en el 2011	5	0.05	3	0.15
9	Balanza comercial No Petrolera es negativa de -9.111,52 al 2013	2	0.02	2	0.04
10	Tendencia en el cuidado del medio ambiente a nivel mundial	1	0.01	1	0.01
Amenazas					
1	Amenaza alta de competidores	4	0.04	3	0.12
2	Competencia maneja tiempos cortos de entrega	7	0.07	3	0.21
3	Aumento de asaltos de contenedores con mercadería en las principales carreteras del país	3	0.03	1	0.03
4	Precios bajos de la competencia	9	0.09	3	0.27
5	El poder de negociación de los proveedores es alto	6	0.06	3	0.18
6	Nuevas restricciones a las importaciones desde el 2013	8	0.08	3	0.24
7	Poder de negociación con los consumidores es alto	5	0.05	3	0.15
8	La inversión extranjera del 2014 llega a -8%	4	0.04	2	0.08
9	El 78.99% de la sociedad ecuatoriana no está capacitada sobre los problemas ambientales	1	0.01	4	0.04
10	Ecuador calificado como un país con alto riesgo con 792 puntos	3	0.03	2	0.06
TOTAL		100	1.00		3.1

El resultado de este análisis externo de 3.1 está por encima del promedio. Lo que quiere decir que MECASER SA realiza un gran esfuerzo por implementar estrategias que aprovechen las oportunidades que ofrece el mercado y estrategias también que minimicen las amenazas. Está aprovechando factores como el cambio de la matriz productiva y el uso de la tecnología que empuja a las empresas a reemplazar la mano de obra por polipastos y puentes grúa para transportar material. Está también constantemente intentando minimizar las amenazas al aumento a la restricción en las importaciones desde el 2013. La empresa está preparada para asumir los desafíos que presenta el entorno.

CAPITULO III. ÁREA DE INTERVENCIÓN O MEJORA

3.1 Análisis de la matriz FODA

Tabla 27. Matriz FODA.

	Fortalezas	Debilidades
	1. Descripción Estructura Organizacional sólida 2. Amplio portafolio de productos 3. Producto útil para todo tipo de industria 4. La representada invierte una cantidad bastante alta en Investigación y desarrollo de manera anual 5. Implementación de Servicio al cliente dentro de la cartera de productos 6. El nivel de ventas ha ido aumentando año tras año gracias a sus clientes convencionales 7. Trasmisión de todo el <i>know how</i> de su proveedor 8. Los productos cuentan con un buen empaque con información y dimensiones precisas 9. El endeudamiento viene por parte de los proveedores 10. La representada cuenta con un buen sistema de control de calidad, lo que permite que todos los productos sean de excelencia	1. La utilidad antes de intereses e impuestos representa el 1% de mis ventas. 2. No cuenta con un plan estratégico 3. No existe una definición de perfiles de cargo 4. Los canales de comunicación son ineficientes 5. No hay manual de procedimientos 6. La empresa no utiliza Indicadores de gestión 7. La publicidad y promoción son limitadas 8. No existe un sistema eficiente de costos 9. Carece de un Sistema de Administración de la Información 10. Razones de Liquidez: La empresa cuenta con \$1.04 dólares para respaldar \$1 de deuda
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
1. Crecimiento de la inversión en la industrias nacionales 2. Cambio de la matriz productiva; producción local; nueva necesidad de	1. Implementar un sistema de seguimiento para saber cuándo necesitarán mis clientes convencionales servicio de mantenimiento para ingresar con fuerza al mercado al ofrecer este	1. Aprovechar el cambio de la matriz productiva para 2. Contratar a gente calificada para que realice un manual de

<p>transportar material dentro de las fábricas</p> <p>3. Estabilidad política en el Ecuador por 10 años</p> <p>4. Nuevo tratado comercial con la Unión Europea en el 2014</p> <p>5. El uso de la tecnología empuja a las empresas a reemplazar la mano de obra por polipastos y puentes grúa al momento de transportar material</p> <p>6. Aumento del PIB de la industria del Comercio al PIB No Petrolero Nacional</p> <p>7. Aumento del subempleo</p> <p>8. Más personas dentro de la clase media en el Ecuador</p> <p>9. Balanza comercial No Petrolera es negativa de - 9.111,52 al 2013</p> <p>10. Tendencia en el cuidado del medio ambiente a nivel mundial</p>	<p>servicio aprovechando así la excelencia en los productos y el know how de la representada. (F5,F7, O2)</p> <p>2. Ingresar a las industrias no exploradas para vender productos de la marca (F2, O5)</p> <p>3. Aprovechar la confianza que genera la firma del tratado comercial con la Unión Europea para solicitar mejores términos de pagos a la representada. (F9, O4)</p>	<p>procedimiento, perfiles de cargo, y un plan estratégico. (D2, D3, D6, O7)</p> <p>3. Realizar una campaña publicitaria para comunicar a la los posibles clientes sobre la excelencia en los productos y el servicio que se brinda.</p>
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
<p>1. Guerra de precios en el mercado</p> <p>2. Competencia maneja tiempos cortos de entrega</p> <p>3. Aumento de asaltos de contenedores con mercadería en las principales carreteras del país</p> <p>4. Precios bajos de la competencia</p> <p>5. El poder de negociación de los proveedores es alto</p>	<p>1. Realizar una campaña publicitaria en la que se relacione el precio con la excelencia en el servicio y productos que comercializa MECASER. (F10, A4)</p> <p>2. Implementar un sistema efectivo de inventario de repuestos y polipastos para aminorar tiempos de entrega. (F2, F3, A2)</p> <p>3. Iniciar producción local de partes de puente grúa para abaratar costos y fomentar</p>	<p>1. Implementar indicadores de gestión para medir la efectividad de la empresa frente a la competencia (D6,A4)</p> <p>2. Implementar políticas de cobro con los clientes para mejorar la liquidez en la empresa. (A7, D10)</p> <p>3. Mejorar el sistema de costos para tener precios competitivos en el mercado. (A4, D8)</p>

<p>6. Aumento en la restricción a las importaciones en estos últimos años</p> <p>7. Poder de negociación con los consumidores es alto</p> <p>8. Limitada inversión extranjera</p> <p>9. El 78.99% de la sociedad ecuatoriana no está capacitada sobre los problemas ambientales</p> <p>10. Ecuador calificado como un país con alto riesgo con 792 puntos</p>	<p>producción local con el asesoramiento de la representada. (A6, F7)</p>	
---	---	--

3.1.1 Identificación de los factores clave:

- Competitividad de precios: en el mercado, los clientes se guían mucho por el precio más bajo y en ocasiones genera una guerra de precios.
- Excelencia del producto: La durabilidad en el producto es característica de MECASER, se busca encontrar en qué posición está la empresa frente a su competencia.
- Servicio Técnico: el servicio de mantenimiento técnico se ha ido desarrollando en el mercado durante estos años por lo que se espera comparar cuál es la empresa que cuenta con esta fortaleza dentro del mercado.
- Tiempos de entrega: este factor se puede considerar como uno clave en la industria ya que el cliente desea sus productos en el menor tiempo posible. Es fundamental realizar una comparación entre MECASER y su competencia.
- Posición financiera: este factor es considerado como uno de éxito ya que este tipo de negocio requiere de mucha liquidez para su capital de trabajo. Esto es un factor que contribuye al éxito de las actividades que desempeña la empresa dentro del mercado.

3.1.2 Ponderación de factores:

Matriz de Perfil Competitivo

Tabla 28. Matriz de Perfil Competitivo.

Factor Clave de éxito	Ponderación	MECASER		Pro Grúa		Comrepsa		Fenix Ingenieria	
		Calif.	Peso Pond.	Calif.	Peso Pond.	Calif.	Peso Pond.	Calif.	Peso Pond.
Competitividad de precios	0.07	1	0.07	3	0.21	4	0.28	2	0.14
Excelencia del producto	0.15	4	0.6	3	0.45	1	0.15	2	0.3
Servicio Técnico	0.15	4	0.6	2	0.3	3	0.45	1	0.15
Tiempos de entrega	0.1	1	0.1	2	0.2	4	0.4	3	0.3
Posición Financiera	0.09	2	0.18	2	0.18	3	0.27	4	0.36
TOTAL	0.56	12	1.55	12	1.34	15	1.55	12	1.25

Esta matriz realiza un comparativo de MECASER con dos de sus principales competidores. Establece las debilidades y fortalezas de las empresas y las compara entre sí. (David, 2013) De este resultado, MECASER y Comrepsa obtuvieron el mayor puntaje, es decir, 1.55 por lo que son consideradas las empresas más fuertes con respecto a los factores que se les declara como claves para el éxito dentro de la industria a la que pertenece. Les siguen Pro Grúa con un puntaje de 1.34 y por último Fénix Ingeniería calificado con 1.25. Además, esta matriz permite realizar una comparación entre cada uno de los factores de éxito. Cuando se habla de excelencia de producto, MECASER obtuvo el mayor puntaje. En lo referente a tiempos de entrega, MECASER es el que menos calificación obtuvo. A pesar de que MECASER y Comrepsa obtuvieran la misma puntuación se diferencian con sus fortalezas. Por un lado, las fortalezas de MECASER son su excelencia en el producto y en su servicio técnico y por otro lado, las fortalezas de Comrepsa se encuentran en la competitividad de precios y en tiempos de entrega.

3.1.2.1 Puntos de vista de los actores involucrados

Investigación de Mercados

Justificación:

La investigación de mercado a realizarse tiene el objetivo de recabar información proveniente de la opinión del cliente, la experiencia de la competencia y el conocimiento de personas profesionales en el campo acerca del rendimiento de MECASER SA en el tiempo en que ha estado en el mercado; sus fortalezas y debilidades. Se descubrirá que piensan los clientes frente a temas fundamentales como precio, calidad, servicio, experiencia técnica, términos comerciales, tiempos de entrega, entre otros. Además, se revelarán las mejores prácticas de la competencia, así como las herramientas que utilizan dentro de una negociación para otorgar al cliente lo que quiere. MECASER SA pretende recopilar información primaria y secundaria para mejorar sus prácticas y el desenvolvimiento estratégico de la misma. (Joseph E. Hair, 2013)

Los beneficios que se obtendrán de esta investigación son múltiples. Uno de los principales es que se conseguirá y analizará información sobre el producto y servicio que se ofrece al cliente. Además, se sabrá qué es lo que busca el cliente o un potencial cliente dentro del producto y servicio que se demanda. Se obtendrá información sobre la competencia y posibles canales de marketing para la empresa. Esto permitirá a la empresa tomar decisiones acertadas que favorezcan el crecimiento de la compañía. Se puede llegar a determinar qué producto debe importarse en mayor cantidad, tomando como base la necesidad neta del cliente, es decir, el producto que cuenta con mayor aceptación en el mercado. Por otro lado, se podrá definir el mejor sistema de ventas en base a lo que el mercado está solicitando. Otro de los beneficios más grandes es que se determinará las características del cliente como sus gustos, preferencias, hábito de compra y uso, y presupuesto asignado para las compras y servicio que se les oferta. Decretará si las preferencias y necesidades de los clientes han cambiado a lo largo de los años y en qué cantidad. Con todos estos beneficios, ELECTROMECAÁNICA DE SERVICIOS S.A. podrá tomar las acciones necesarias para contar con un futuro sustentable. (Joseph E. Hair, 2013)

Problema de investigación:

Gerencial:

¿Cuenta la empresa MECASER S.A. con la aceptación de sus clientes actuales y herramientas como excelencia y servicio para que el negocio continúe siendo viable y sustentable a través del tiempo e ingrese a mercados desatendidos?

De investigación:

Comprobar si los avances tecnológicos en los productos y la excelencia en el servicio que brinda MECASER S.A. es apreciada por el cliente y es considerada como un factor diferenciador frente a la competencia. Además, verificar si el cliente relaciona y acepta el precio de venta al público con los factores previamente expuestos. Por último, descubrir qué opciones o marcas utilizan los clientes potenciales y por qué están satisfechos con las mismas.

Objetivo de la Investigación:

Recopilar toda la información necesaria sobre la opinión del cliente actual y potencial acerca de las buenas prácticas de la empresa, su competencia y de sus herramientas utilizadas para la venta de su cartera de productos. Descubrir también qué alternativas de transporte de material utilizan los mercados desatendidos como la industria de explotación de minas y canteras. Todo esto con el propósito de determinar planes de mejora para MECASER que serán implementados en no más de 7 meses en el 2015.

Categoría de investigación:

Cuantitativa:

Referida directamente a los estudios que aportan con la medición, análisis y técnicas estadísticas. El tipo de información que se obtiene de esta investigación es estandarizada y representativa ya que se emplean muestras estadísticas grandes. Tiene como objetivo cuantificar la información recolectada en la investigación. Se quiere lograr una opinión pública a través de cuestionarios. (Joseph E. Hair, 2013) En este tipo de investigación se considera una sola realidad, es decir, esta investigación es objetiva por lo que se puede conocer a través de mediciones precisas. No toma datos nuevos ni

da lugar para respuestas que no se dan en el método de investigación. Requiere de representatividad y se lo hace, en su mayoría, a través de preguntas y respuestas cerradas.

Herramientas:

- Métodos de encuesta: esta es una de las más escogidas por el investigador para la recolección de datos. Se puede recoger diversa información del entrevistado como por ejemplo conocimientos, actitudes, intereses, opiniones, comportamiento, información demográfica, socioeconómica de la edad, ingreso, ocupación, lugar donde vive, entre otros. Son muy efectivas ya que se pueden realizar en cualquier contexto (Universidad de las Américas)
- Entrevista basada en cuestionario: son estructuradas y estandarizadas. El investigador tiene poca libertad de formular preguntas que se podrían generar por la interacción de del entrevistado con el entrevistador. Es fácil de procesar y se le da equidad en la información obtenida, lo que hace fácil el análisis comparativo. (Joseph E. Hair, 2013)

Cualitativa:

La investigación de mercados cualitativa se caracteriza por ser una exploratoria y sin estructura. Se basa en muestras pequeñas que proporcionan conocimientos y extensión de opinión en las respuestas. Existe apertura y profundidad en esta metodología y proviene más de una conversación que del método estímulo respuesta. El investigador es parte del proceso de investigación y trabaja con discursos. Es caracterizada por la flexibilidad y apertura que existe en el diseño y estructura de la investigación para que así puedan ingresar nuevos conceptos que surgen en el camino. Además, a diferencia de la investigación cuantitativa, se escoge a personas que brinden riqueza en la información. Además, se interesa en técnicas para profundizar la investigación para así poder contar con diferentes puntos de vista del participante que se obtiene de la conversación. (Galeon.com Espavista) A continuación se presentan las herramientas de esta investigación:

- Entrevistas en Profundidad: entrevista personal no estructurada. Se busca que cada entrevistado exprese de manera libre su opinión sobre un tema específico.
- Grupo Focal: es un método de terapia en grupo. En este tipo de investigación, existe un moderador que introduce un tema de discusión a este grupo con el objetivo de que interactúen con sus opiniones. El moderador será el encargado de que esta conversación siempre esté ligada con el objetivo de la investigación. (Joseph E. Hair, 2013)

Tipo de Investigación:

Descriptiva:

En este tipo de investigación se utilizan variables que se estudian de manera independiente con el objetivo de describirlas. Buscan encontrar características importantes sobre personas, grupos, comunidades, entre otros. Además desea encontrar relación entre una o más variables que están ligadas a la pregunta de investigación. Existen los siguientes tipos:

- Estudios tipo encuesta
- Estudios de interrelaciones (estudio de casos)
- Estudios de desarrollo

(Joseph E. Hair, 2013)

Fuentes de información:

Las fuentes de información se refieren a bancos de datos útiles que se demandan en una investigación. Existen dos tipos de fuentes:

1. Fuente Primaria: Es aquella que provee información directa y precisa de lo que se está investigando. Se la obtiene en el tiempo en que dura la investigación. Entre estas existen las entrevistas, noticias, fotografías, entre otros.

2. Fuente Secundaria: es aquella que analiza e interpreta fuentes primarias. Son aquellas que se pueden obtener de fuentes como libros, enciclopedias,

páginas web, es decir, información procesada ya existente. Están disponibles siempre y no necesariamente al tiempo de la investigación.

Población Objetivo:

La población objetivo es el grupo finito o infinito de personas que son el atractivo principal de la investigación. Este grupo cuenta con características similares. La población objetivo de esta investigación son los 12 clientes más representativos que tiene MECASER. Esta investigación constará de dos partes:

Censo: al ser una población pequeña de clientes actuales, se realizará un censo en vez de una muestra. Es decir, que se realizará la investigación a los 12 clientes de MECASER.

Muestra: A la única industria a la que MECASER S.A. no ha ingresado es la industria de explotación de minas y canteras. Según datos de la Superintendencia de Compañías al año 2013, existen 733 empresas en esta industria. MECASER considera importante realizar una investigación de mercados bajo este método para identificar si las empresas pertenecientes a la industria de explotación de minas y canteras podrían ser clientes para la empresa. A continuación se presenta el cálculo del tamaño de la muestra:

$$n = \frac{(Z_{\alpha/2})^2 N \hat{p} \hat{q}}{N E_p^2 + (Z_{\alpha/2})^2 \hat{p} \hat{q}} \quad (\text{Ecuación 1})$$

(Galindo, 2006, pág. 386)

Donde,

$(Z_{\alpha/2})^2$: el coeficiente (1.96) para un α de 95%

p: probabilidad de éxito (0.5)

q: probabilidad de fracaso (0.5)

N: población del mercado objetivo 733

E_p^2 : el error máximo aceptado que se desea tener 15%

n= 40

Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones de pago • Calidad del producto • Negociación de descuentos • Servicio Técnico • Tiempo de respuesta 	<ul style="list-style-type: none"> • Grupo Focal
Cliente Potencial	<ul style="list-style-type: none"> • Descubrir cómo moviliza el material • Entender cuáles son las necesidades de movilización de material que tienen en la planta • Saber si han escuchado de la marca Demag/ MECASER • Descubrir si están utilizando ya polipastos o puentes grúa de la marca rival • Saber qué les gusta de la marca rival y qué no • Determinar la intensidad de compra hacia los productos Demag/ MECASER 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta/ Datos secundarios • Encuesta/ Datos secundarios • Encuesta/ Datos secundarios • Encuesta/ Datos secundarios

Tabla 30. Modelo de encuesta

Tipo de investigación	Pregunta	Objetivo
	Nombre	Conocer al encuestado
	Cargo	Saber el poder de decisión que tiene dentro de la empresa
	Empresa	Conocer qué empresa es
	Tiempo laborando en el área	Conocer cuánto sabe sobre polipastos y puentes grúa
	1. ¿ Conoce usted sobre la Marca MECASER?	Realizar la encuesta solamente a las personas que conocen de la marca.
	2. En escala del 1 al 5 califique la excelencia de los productos y servicio de MECASER. Siendo 5 excelente y 1 pobre.	Conocer qué piensa el cliente sobre la marca. Variable: nivel de reconocimiento
	3. En escala del 1 al 5 califique el precio de MECASER. Siendo 5 conveniente y 1 poco conveniente.	Conocer qué piensa el cliente sobre el precio que oferta MECASER. Variable: Precio

ENCUESTA CLIENTE ACTUAL	4. ¿Cree que la relación entre la excelencia que brinda la empresa y precio del producto ofrecido por MECASER es coherente?	Conocer qué piensa el cliente sobre la relación en la excelencia ofrecida con el precio ofertado. Variable: excelencia ofrecida vs. precio ofertado
	5. ¿ Cree que MECASER cuenta con una amplia cartera de productos?	Conocer si el cliente considera que MECASER cuenta con productos suficientes Variable: Nivel de satisfacción
	6. ¿ Cree usted que MECASER cuenta con un buen servicio de post venta?	Conocer si se debe mejorar en el aspecto de post venta Variable: Nivel de satisfacción del cliente
	7. ¿Cree usted que MECASER cuenta con un buen personal técnico calificado?	Conocer qué piensan nuestros clientes sobre el personal que trabaja para MECASER. Variable: Nivel de satisfacción del cliente
	8. En escala del 1 al 5 califique la capacidad de respuesta de MECASER frente a emergencias con daños en las grúas. Siendo 5 excelente y 1 pobre.	Saber si MECASER está siendo efectivo en su servicio. Variable: Efectividad del servicio técnico
	9. Califique los tiempos de entrega que maneja la empresa siendo 5 excelente y 1 pobre.	Saber si esta debilidad considerada por MECASER es también considerada por los clientes y si esto es un factor determinante para decidir entre MECASER y la competencia. Variable: tiempos de entrega
	10. ¿ Cómo califica la atención del personal de ventas para asesorar y cerrar una negociación?	Saber si el personal de MECASER está satisfaciendo las necesidades del cliente. Variable: efectividad en ventas.
	11. Califique los siguientes factores en orden de importancia, siendo 5 el más importante y 1 el menos importante. (No pueden repetirse los números o calificación) Precio _____ Asesoría técnica al personal _____ Tiempos de entrega _____ Condiciones comerciales _____	Saber qué es lo más importante que busca el cliente al momento de realizar una compra y ver si MECASER está cumpliendo con esto. Variable: determinantes de compra

	Calidad ____	
	12. ¿ Cuán necesario cree que MECASER deba implementar un sistema de inventario? Califique 5 como muy importante y 1 como no tan importante.	Saber si el inventario es una demanda latente en los clientes para mejorar tiempos de entrega. Variable: inventario
	13. Califique a las siguientes empresas con 4 la mejor empresa y 1 como la peor, en términos de excelencia: MECASER (Demag)____ Pro Grúa (Kone)____ Comrepsa (R&M)____ Fenix Ingeniería (GH)____	Conocer cuál es la posición de MECASER en el mercado desde el punto de vista del cliente. Variables: Posicionamiento del mercado
	14. Califique a las siguientes empresas con 4 la mejor empresa y 1 como la peor, en términos de precio: MECASER (Demag)____ Pro Grúa (Kone)____ Comrepsa (R&M)____ Fenix Ingeniería (GH)____	Conocer cuál es la posición de MECASER en el mercado desde el punto de vista del cliente Variables: Posicionamiento del mercado
	15. Califique a las siguientes empresas con 4 la mejor empresa y 1 como la peor, en términos de tiempos de entrega: MECASER (Demag)____ Pro Grúa (Kone)____ Comrepsa (R&M)____ Fenix Ingeniería (GH)____	Conocer cuál es la posición de MECASER en el mercado desde el punto de vista del cliente Variables: Posicionamiento del mercado
	16. Califique a las siguientes empresas con 4 la mejor empresa y 1 como la peor, en términos de servicio técnico: MECASER (Demag)____ Pro Grúa (Kone)____ Comrepsa (R&M)____ Fenix Ingeniería (GH)____	Conocer cuál es la posición de MECASER en el mercado desde el punto de vista del cliente Variables: Posicionamiento del mercado
	17. Califique a las siguientes empresas con 4 la mejor empresa y 1 como la peor, en términos de asesoría	Conocer cuál es la posición de MECASER en el mercado desde el punto de vista del cliente

	<p>comercial: MECASER (Demag)____ Pro Grúa (Kone)____ Comrepsa (R&M)____ Fenix Ingeniería (GH)_____</p>	<p>Variables: Posicionamiento del mercado</p>
	<p>18. Califique a las siguientes empresas con 4 la mejor empresa y 1 como la peor, en términos de capacidad de respuesta: MECASER (Demag)____ Pro Grúa (Kone)____ Comrepsa (R&M)____ Fenix Ingeniería (GH)_____</p>	<p>Conocer cuál es la posición de MECASER en el mercado desde el punto de vista del cliente</p> <p>Variables: Posicionamiento del mercado</p>
	<p>19. Por qué escogería a MECASER frente al resto de empresas que ofrecen el mismo producto y servicio? (Escoja tres opciones encerrándolas en un círculo)</p> <p>Calidad Precio Asesoría Comercial Asesoría Técnica Tiempos de Entrega</p>	<p>Conocer cuál es la ventaja competitiva de MECASER.</p> <p>Variable: Ventaja competitiva</p>
ENCUESTA A CLIENTES POTENCIALES	<p>1. ¿Qué equipos utiliza usted como soporte al momento de realizar mantenimientos a sus equipos? a). Montacargas Marca _____ b). Polipastos (tecles) o puentes grúa. Marca _____ c) Mano de obra</p>	<p>Conocer acerca de sus hábitos de consumo, Determinar los sustitutos y competidores</p>
	<p>2. ¿ Cuántas veces al día realiza usted mantenimiento de su maquinaria? a. <3 veces b. 3-6 veces c. 6-12 veces d. >12 veces</p>	<p>Conocer acerca de sus hábitos de consumo</p>
	<p>3. ¿Cuánto pagó por el equipo? a. \$1,000.00- \$ 3,000.00 b. \$3,000.00-\$15,000.00 c. \$15,000.00-\$50,000.00 d. >\$50,000.00</p>	<p>Conocer acerca de sus hábitos de consumo</p>

	<p>4. ¿En qué condición compra sus equipos, en términos de facilidad de pago?</p> <p>a. contado b. pago contra entrega c. crédito de 30 días d. crédito mayor de 30 días</p>	Conocer acerca de sus hábitos de consumo
	<p>5.¿ Qué otro servicio le brinda la marca?</p> <p>a. mantenimiento b. instalación c. servicios complementarios como ingeniería civil d. atención 24 horas</p>	
	<p>5. Al momento de realizar una compra de maquinaria, qué considera usted que es el factor más importante? Ordene del 1-4, siendo 4 el más importante y 1 el menos importante.</p> <p>a. Precio b. Excelencia del producto c. Servicio post venta d. Tiempo de entrega</p>	Saber cuál sería su intención de compra.
	<p>6. Conoce la marca MECASER o Demag?</p> <p>Si No</p>	Saber cuál sería su intención de compra.
	<p>7. ¿Estaría usted dispuesto a comprar puentes grúa Demag para que sus talleres de mantenimiento con el fin de facilitar el movimiento de sus equipos, aminorando sus tiempos de mantenimiento?</p>	Saber cuál sería su intención de compra.
	<p>8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el equipo?</p> <p>a. \$1,000.00- \$ 3,000.00 b. \$3,000.00-\$15,000.00 c. \$15,000.00-\$50,000.00 d. >\$50,000.00</p>	Saber cuál sería su intención de compra además de la herramienta del precio dentro de las 4P's
	<p>9. ¿Estaría dispuesto a contratar a una empresa que le brinde el servicio de instalación, que entregue el material en su empresa y cuente con servicio post venta?</p> <p>a. Si b. No</p>	Saber cuál sería su intención de compra además de facilidad en la distribución.
	<p>10. ¿A través de qué medio le gustaría enterarse acerca de</p>	Conocer a través de qué medio de se podría realizar publicidad

	nuevas promociones, servicios y productos? a. Internet b. Volantes c. Visitas personalizadas d. ferias	de la empresa.
ENTREVISTA A EXPERTOS (Industria)	1. ¿Cree usted con el cambio de la matriz productiva, se invierta más en la industria? ¿Por qué?	Conocer cuál es el punto de vista de una persona experta sobre la situación económica actual del país.
	2. Con respecto a la restricción a las importaciones, ¿cree que esto beneficia o perjudica a la industria? ¿Por qué?	Conocer cuál es el punto de vista de una persona experta sobre la situación económica actual del país.
	3. ¿Cómo observa usted al mercado? ¿Cree que hay mucha o poca competencia?	Conocer cuál es el punto de vista de una persona experta sobre la competencia en el mercado.
	4. ¿Hasta qué punto los clientes representan una amenaza para la industria debido a su poder de negociación?	Conocer la semejanza y diferencia que existe en el poder de negociación que el cliente tiene con MECASER y la competencia.
	5. ¿Cree que existan productos sustitutos en mercado? ¿Por qué?	Conocer información que MECASER no contempla dentro de su trabajo diario.
	6. ¿Cree usted que las nuevas regulaciones del estado han permitido el crecimiento de la empresa como tal? ¿Por qué?	Conocer cuál es el punto de vista de una persona experta sobre la situación económica actual del país.
	7. ¿Cree que existe una guerra de precios en la industria?	Conocer si existe guerra de precios en el mercado.
	8. ¿Cómo califica la labor de MECASER dentro del mercado? ¿Por qué?	Conocer que tan informada está la industria sobre la labor de MECASER.
	9. ¿Cuáles cree que son los principales defectos que tiene MECASER?	Conocer que tan informada está la competencia sobre la ventaja competitiva de MECASER.
	10. ¿Cuál cree que sea la ventaja competitiva de MECASER?	Conocer que tan informada está la competencia sobre la ventaja competitiva de MECASER.
	1. ¿Cuál es la ventaja competitiva que los diferencia de sus competidores?	Conocer que tan informada está la competencia con respecto a sus competidores.
	2. ¿Cuál cree que es su	Saber si MECASER es

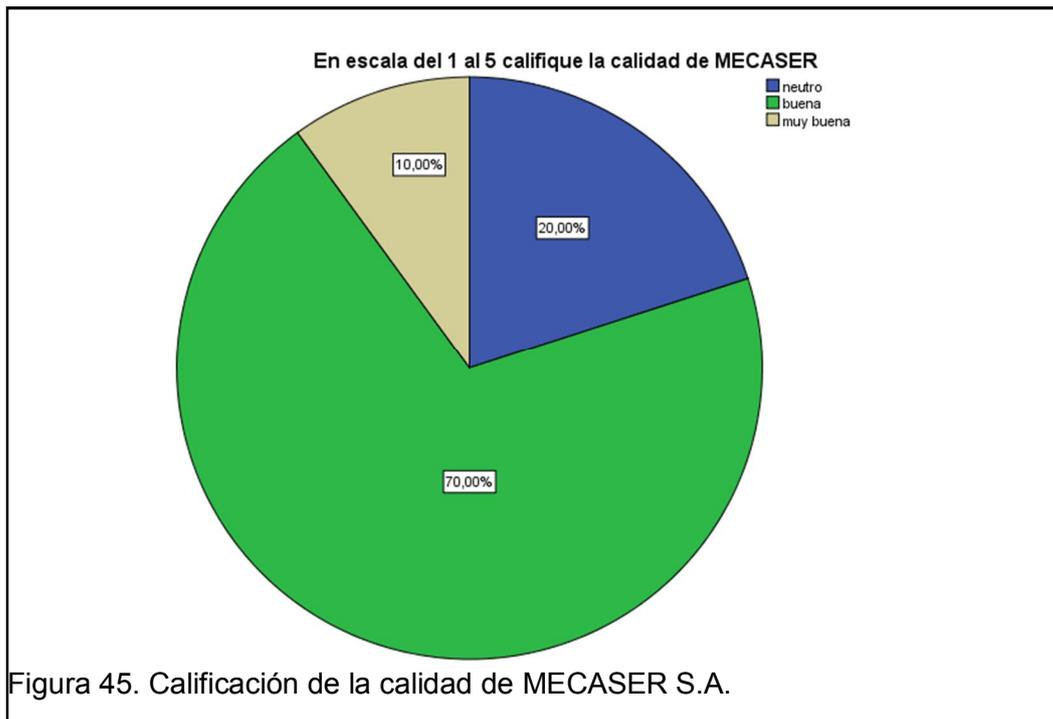
ENTREVISTA A EXPERTOS (Competencia)	competidor directo?	considerado como uno de los competidores más grandes
	3. ¿ Maneja usted condiciones de pago con el cliente? Si la respuesta es afirmativa, ¿cuáles son?	Conocer fortalezas y debilidades de la competencia.
	4. ¿ Maneja usted condiciones de pago con su proveedor? Si la respuesta es afirmativa, ¿cuáles son?	Conocer fortalezas y debilidades de la competencia.
	5. ¿ Qué porcentaje de sus productos se importan y qué porcentaje lo producen de manera local?	Conocer qué tanto abarata costos la competencia con la producción local.
	6. ¿Qué canales de distribución utilizan?	Conocer métodos que pueden ser imitados por MECASER.
	7. ¿ Cómo promocionan ustedes la marca?	Conocer métodos que pueden ser imitados por MECASER.
	8. ¿ Cuentan con ustedes con algún tipo de inventario? Si la respuesta es sí explique cuál. (Ej. Productos terminados de cierta malla)	Conocer si el sistema de inventarios puede ser considerado como una ventaja competitiva frente a MECASER.
	9. ¿Qué productos ofrecen ustedes en el mercado?	Conocer bien de cerca a la competencia.
	10. ¿Cómo manejan ustedes la política de pagos con sus proveedores? ¿Qué tan flexibles son?	Conocer métodos que pueden ser imitados por MECASER.

Resultados de la Investigación cualitativa de los clientes actuales:

A continuación se presentan los resultados e interpretaciones del censo:

Tabla 31. En escala del 1 al 5 califique la durabilidad de producto de MECASER

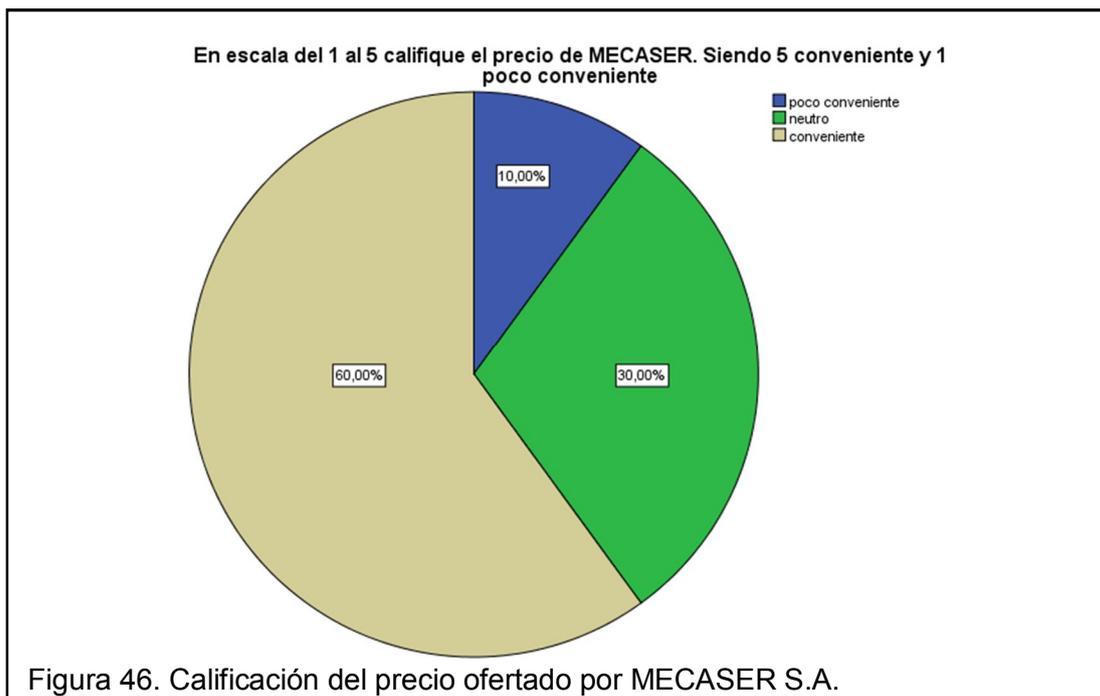
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	neutro	2	15,4	20,0	20,0
	buena	7	53,8	70,0	90,0
	muy buena	1	7,7	10,0	100,0
	Total	10	76,9	100,0	
Perdidos	Sistema	3	23,1		
Total		13	100,0		



El 70% de los clientes de MECASER piensan que la durabilidad del producto que ofrece la empresa es buena, 10% asegura que es muy buena y el restante 20% asume que no es ni buena ni mala. Se puede concluir que no hay ningún cliente insatisfecho con la durabilidad del producto que ofrece MECASER.

Tabla 32. En escala del 1 al 5 califique el precio de MECASER. Siendo 5 conveniente y 1 poco conveniente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	poco conveniente	1	7,7	10,0	10,0
	neutro	3	23,1	30,0	40,0
	conveniente	6	46,2	60,0	100,0
	Total	10	76,9	100,0	
Perdidos	Sistema	3	23,1		
Total		13	100,0		



Como el gráfico lo indica, la mayoría de los clientes creen que el precio de los productos de MECASER es conveniente. EL 10% piensa que es poco conveniente y el 30% piensa que no es ni muy conveniente ni poco conveniente. Se asume que el cliente si está dispuesto a pagar el precio dado por la empresa.

Tabla 33. Cree que la relación entre calidad y precio del producto ofrecido por MECASER es coherente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	10	76,9	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	3	23,1		
Total		13	100,0		

El total de clientes aseguran que la relación entre el precio y la calidad del producto es coherente. Lo que quiere decir que los clientes asumen que el precio alto se debe a la buena durabilidad del producto.

Tabla 34. Cree usted que MECASER cuenta con un buen servicio post venta.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	5	38,5	50,0	50,0
	No	5	38,5	50,0	100,0
	Total	10	76,9	100,0	
Perdidos	Sistema	3	23,1		
Total		13	100,0		

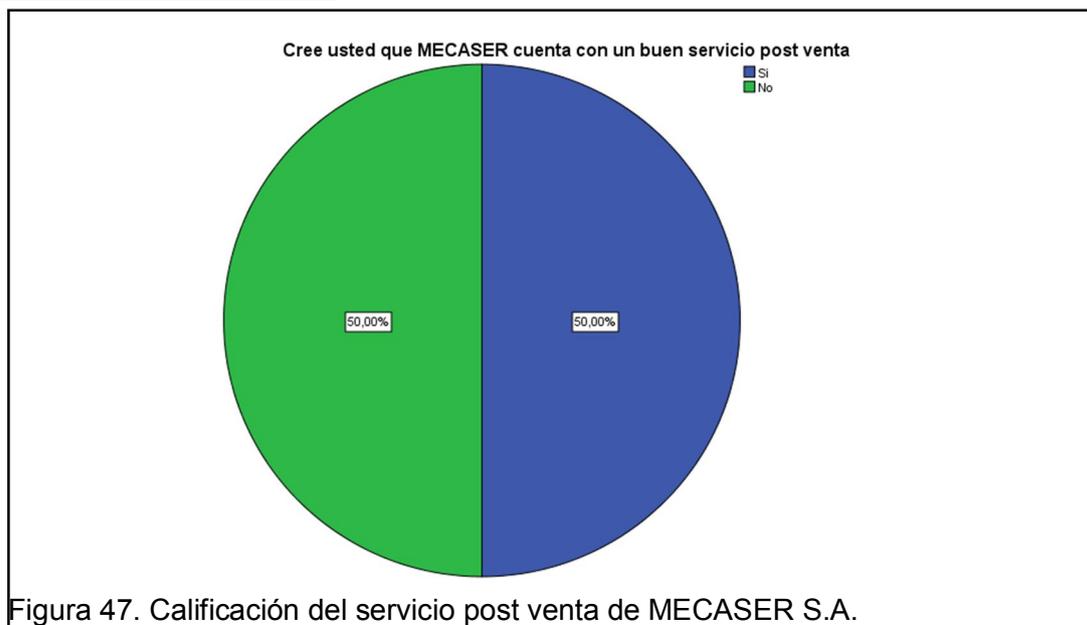


Figura 47. Calificación del servicio post venta de MECASER S.A.

Cuando se pregunta acerca del servicio post venta que ofrece MECASER se encuentra que el 50% de los clientes piensan que la empresa ofrece un buen servicio de post venta, mientras que el resto de clientes no lo piensa así.

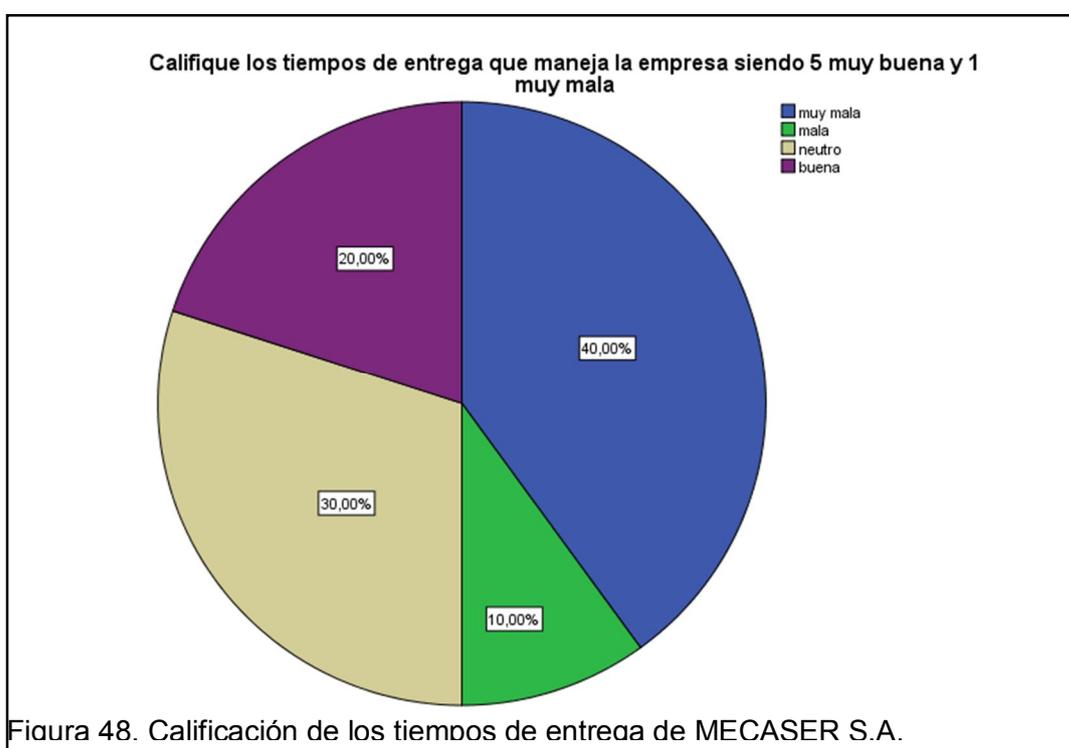
Tabla 35. Cree usted que MECASER cuenta con un buen personal técnico.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	10	76,9	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	3	23,1		
Total		13	100,0		

El 100% de los clientes asegura que MECASER cuenta con un buen personal técnico. Esto se puede considerar como una gran fortaleza.

Tabla 36. Califique los tiempos de entrega que maneja la empresa siendo 5 muy buena y 1 muy mala.

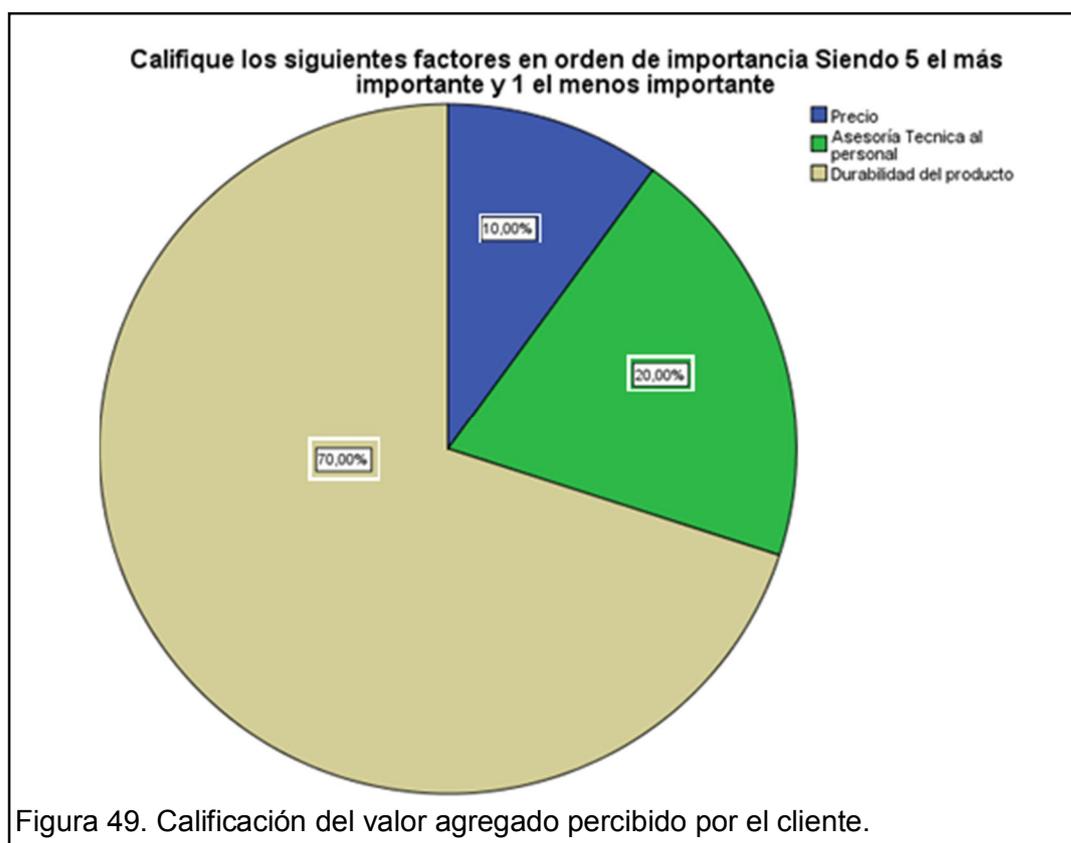
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	muy mala	4	30,8	40,0	40,0
	mala	1	7,7	10,0	50,0
	neutro	3	23,1	30,0	80,0
	buena	2	15,4	20,0	100,0
	Total	10	76,9	100,0	
Perdidos	Sistema	3	23,1		
Total		13	100,0		



El 50% de los clientes piensa que los tiempos de entrega que maneja MECASER son malos; el 10% piensan que no son ni buenos ni malos. Solamente el 20% de los clientes asegura que los tiempos de entrega son buenos.

Tabla 37. Califique los siguientes factores en orden de importancia Siendo 5 el más importante y 1 el menos importante

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Precio	1	7,7	10,0	10,0
	Asesoría Técnica al personal	2	15,4	20,0	30,0
	Durabilidad del producto	7	53,8	70,0	100,0
	Total	10	76,9	100,0	
Perdidos	Sistema	3	23,1		
Total		13	100,0		



Como se puede observar en el gráfico, el 70% de los encuestados asegura que al momento de pensar en un polipasto, piensa primero en la durabilidad del producto. Mientras que el 20% de ellos asegura que lo más importante es la asesoría técnica. Por último el 10% de los restantes piensa que lo más importante es el precio de compra.

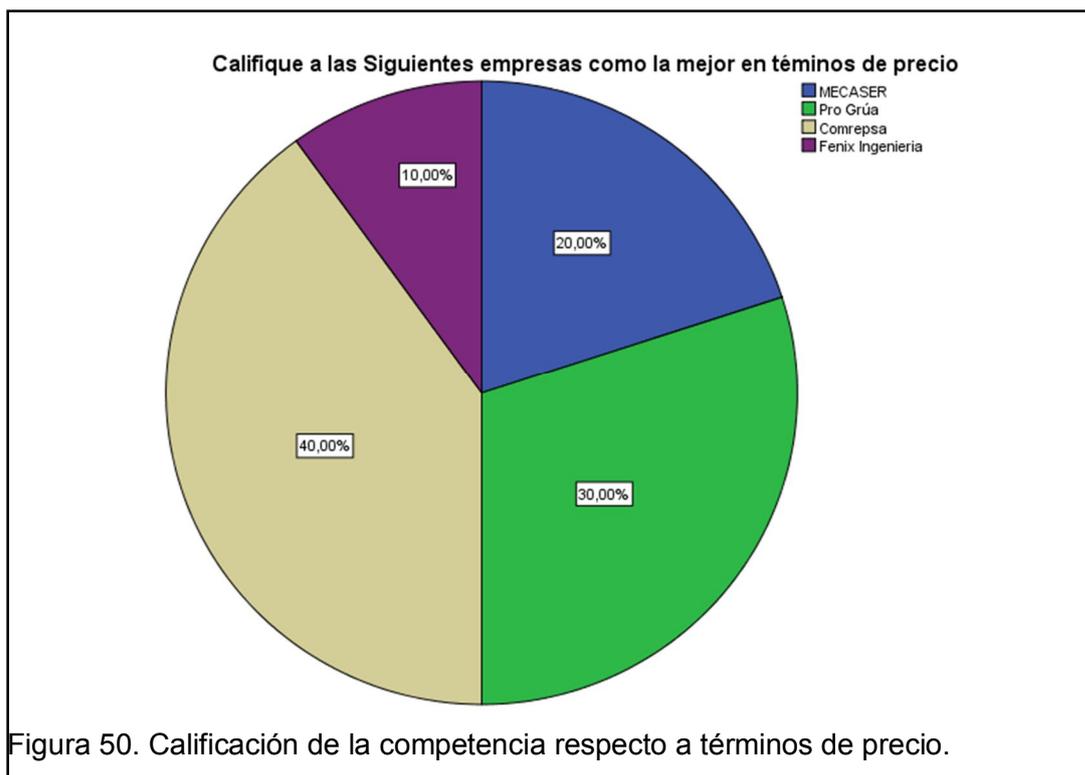
Tabla 38. Califque a las Siguietes empresas como la mejor en términos de durabilidad de producto.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MECASER	10	76,9	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	3	23,1		
Total		13	100,0		

Cuando se les preguntó a los clientes qué empresa era la mejor, en términos de calidad entre las que ofrecen el mismo producto y servicio, el 100% escogió a MECASER. Este es un gran diferenciador que tiene que ser aprovechado por la empresa para obtener una ventaja competitiva.

Tabla 39. Califque a las Siguietes empresas como la mejor en términos de precio.

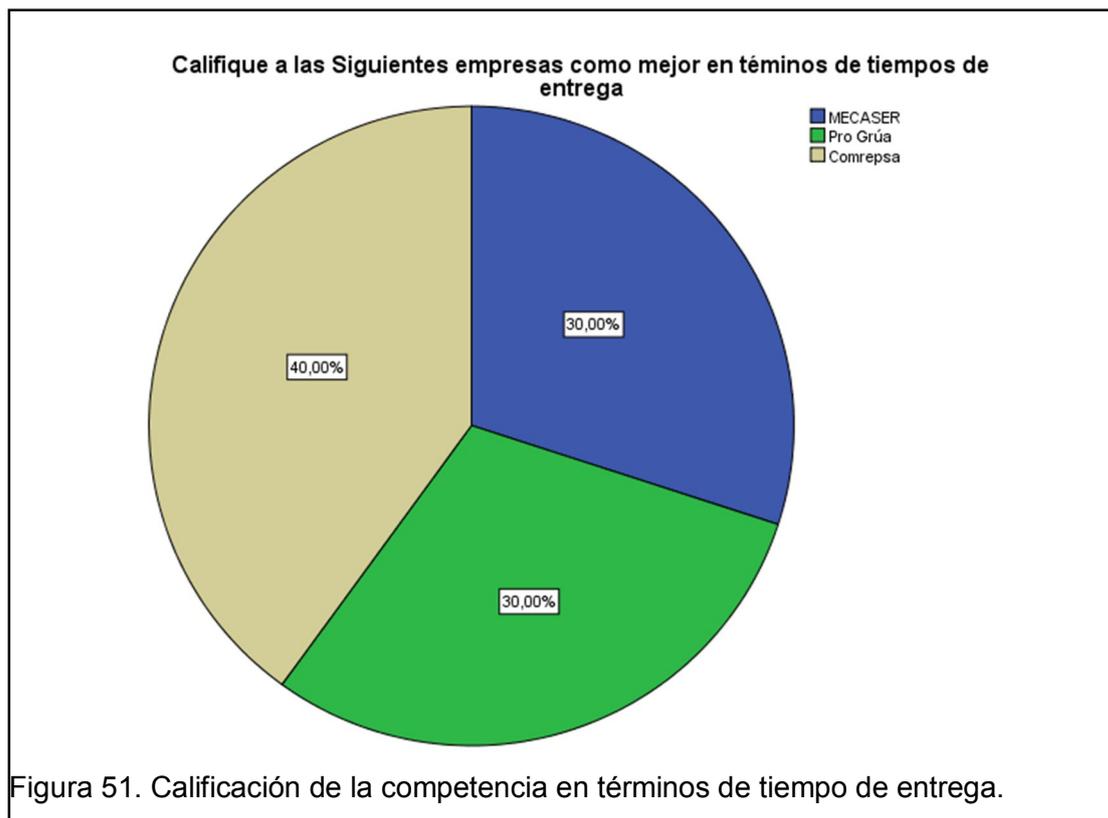
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MECASER	2	15,4	20,0	20,0
	Pro Grúa	3	23,1	30,0	50,0
	Comrepsa	4	30,8	40,0	90,0
	Fénix Ingeniería	1	7,7	10,0	100,0
	Total	10	76,9	100,0	
Perdidos	Sistema	3	23,1		
Total		13	100,0		



Se le pidió al cliente que establezca cuál es la mejor empresa, de entre las que ofrecen los mismos productos, en términos de calidad y el resultado fue el siguiente: 40% piensa que Comrepsa es el mejor cuando se analiza este factor, mientras que el 30% asegura que es Pro Grúa quien cuenta con el precio como un diferenciador. MECASER se lleva el 20% al momento de hablar de precio como un factor diferenciador. Tanto MECASER como sus clientes saben que en términos de bajos precios no son los mejores.

Tabla 40. Califique a las sigüientes empresas como mejor en términos de tiempos de entrega

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MECASER	3	23,1	30,0	30,0
	Pro Grúa	3	23,1	30,0	60,0
	Comrepsa	4	30,8	40,0	100,0
	Total	10	76,9	100,0	
Perdidos	Sistema	3	23,1		
Total		13	100,0		



La empresa con mejores tiempos de entrega según el cliente es Comrepsa, seguido por Pro Grúa y por último está MECASER con el 30%. La empresa asume que esta es una de las más grandes debilidades.

Tabla 41. Califique a las Sigüientes empresas como mejor servicio técnico.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MECASER	9	69,2	90,0	90,0
	Comrepsa	1	7,7	10,0	100,0
	Total	10	76,9	100,0	
Perdidos	Sistema	3	23,1		
Total		13	100,0		



Como se puede apreciar en el gráfico, el 90% de los clientes asegura que MECASER cuenta con el mejor servicio técnico mientras que el 10% asegura que Comrepsa cuenta con el mejor servicio técnico. Este factor puede ser considerado como una gran fortaleza para la empresa.

Tabla 42. Por qué escogería a MECASER frente al resto de empresas que ofrecen el mismo producto.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Durabilidad del producto	10	76,9	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	3	23,1		
Total		13	100,0		

Quando se le preguntó al cliente de por qué escogería comprar a MECASER frente a otras empresas que ofrecen el mismo producto, el 100% de ellos aseguró que es por la calidad. Dentro de varios factores dados, el cliente compra a MECASER por su calidad en el producto.

Resultados de la Investigación cuantitativa con muestra a clientes potenciales:

Los resultados de la investigación están sujetos a intervalos de confianza que serán calculados de la siguiente manera:

El intervalo para la proporción p a un nivel de confianza del $(1 - \alpha) \times 100\%$ es

$$\left(\hat{p} - Z_{\alpha/2} \sqrt{\frac{\hat{p}\hat{q}}{n-1}} \sqrt{\frac{N-n}{N}}; \hat{p} + Z_{\alpha/2} \sqrt{\frac{\hat{p}\hat{q}}{n-1}} \sqrt{\frac{N-n}{N}} \right) \quad (\text{Ecuación 3})$$

Intervalo de confianza

(Galindo, 2006, pág. 386)

Donde,

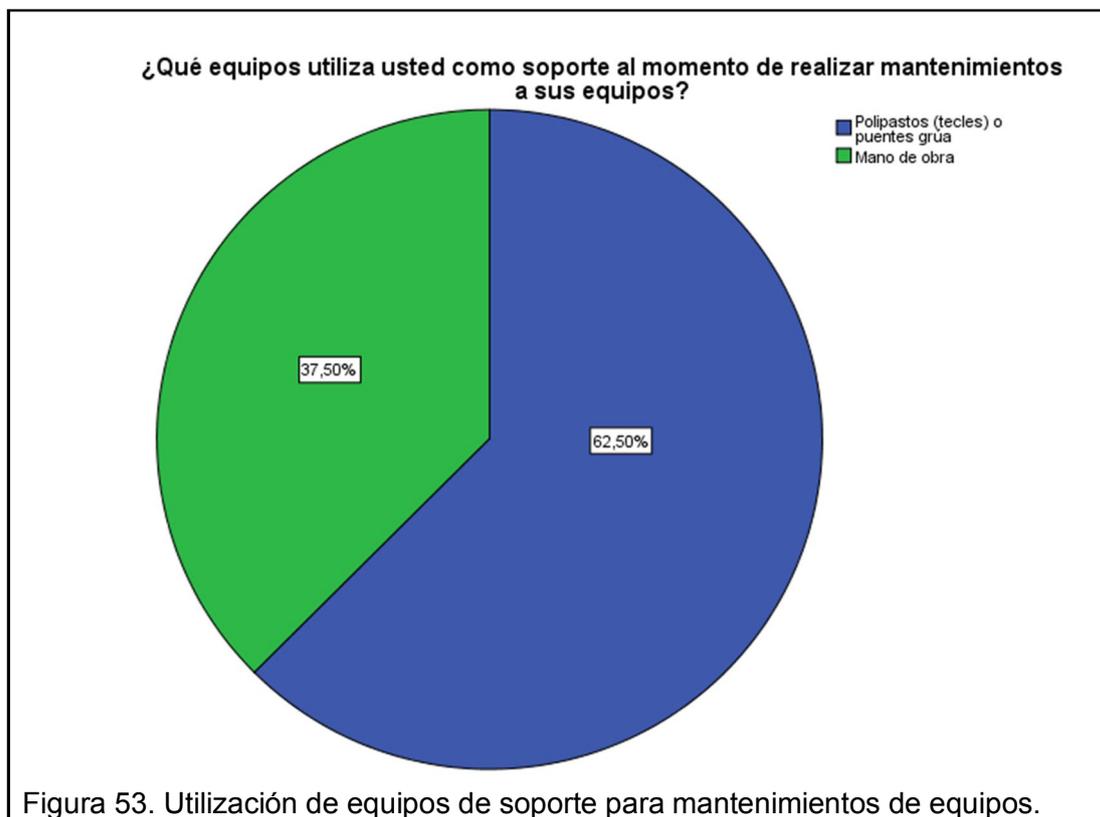
N es el número de elementos.

n es el número de elementos en la muestra.

\hat{p} es la estimación de la proporción, que se calcula por $\hat{p} = \frac{y}{n}$, siendo y el número de individuos que responde favorablemente en la encuesta y $\hat{q} = 1 - \hat{p}$.

Tabla 43. ¿Qué equipos utiliza usted como soporte al momento de realizar mantenimientos a sus equipos?.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Polipastos (tecles) o puentes grúa	25	62,5	62,5	62,5
	Mano de obra	15	37,5	37,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	



Como se puede observar en el gráfico y en la tabla, el 62,50% de empresas en el sector minero, utilizan polipastos o puentes grúa para realizar mantenimiento a sus equipos. Mientras que el 37,50% de las empresas utilizan a la mano de obra como herramienta principal dentro del proceso de mantenimiento.

$$(0.48 < p < 0.77) = 0.95$$

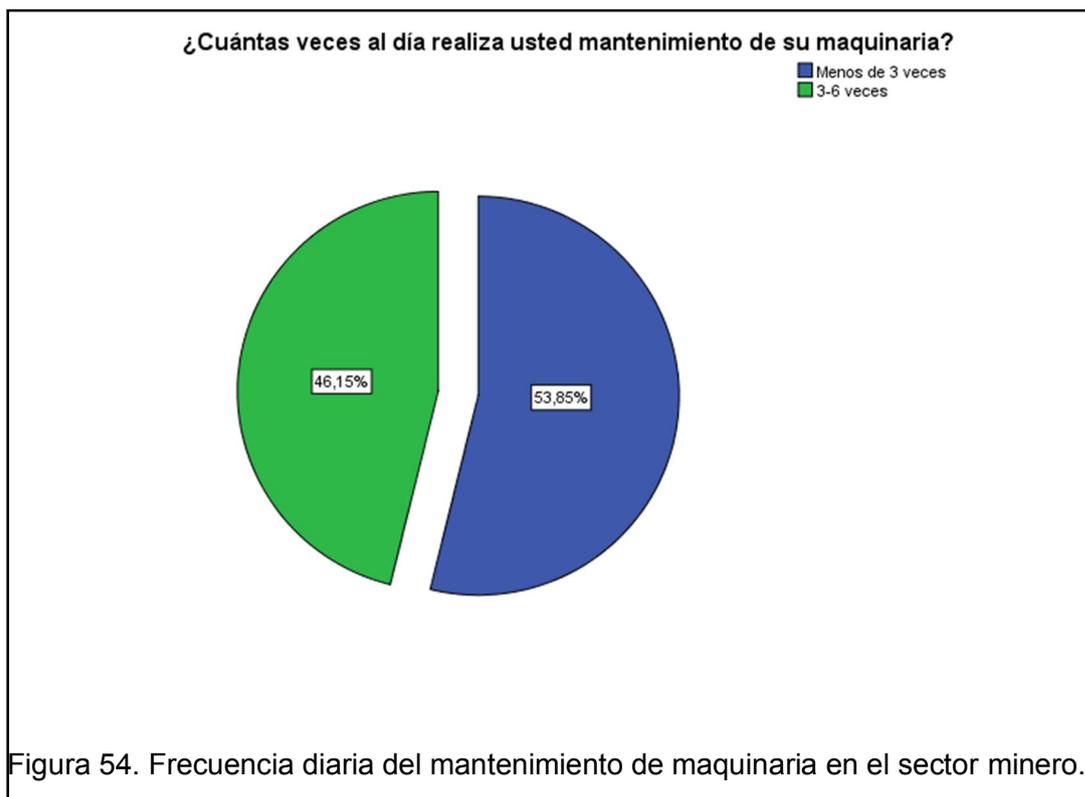
(Ecuación 4)

Con un nivel de confianza del 95% se espera que entre el 48% y 77% de las empresas en el sector minero encuestadas utilicen polipastos y puentes grúa para realizar el mantenimiento a sus equipos.

Para los encuestados que respondieron que utilizaban polipastos o puentes grúa, que fueron el 62,5%, es decir, 26 empresas, se les solicitó que respondieran a las 5 preguntas siguientes:

Tabla 44. ¿Cuántas veces al día realiza usted mantenimiento de su maquinaria?

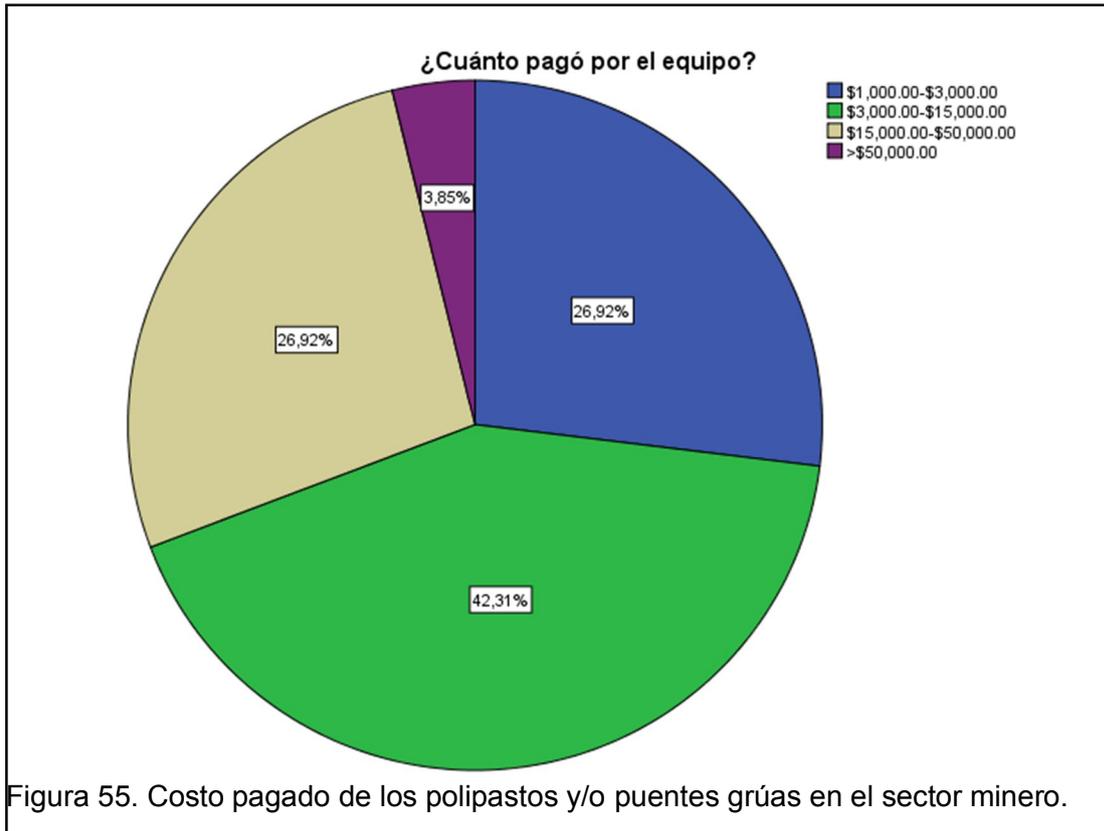
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Menos de 3 veces	14	35,0	53,8	53,8
	3-6 veces	12	30,0	46,2	100,0
	Total	26	65,0	100,0	
Perdidos	Sistema	14	35,0		
Total		40	100,0		



El 53.85% de las empresas encuestadas realizan menos de 3 veces diarias mantenimiento a sus equipos, mientras que el 46.15% realiza de entre 3-6 veces diarias.

$$(0.20 < p < 0.50) = 0.95 \quad (\text{Ecuación 5})$$

Con un nivel de confianza del 95% se espera que entre el 20% y 50% de las empresas en el sector minero encuestadas realicen menos de 3 veces al día mantenimiento en sus equipos.



El 42.31% de las empresas que utilizan polipastos o puentes grúa para el mantenimiento de sus equipos pagó entre \$3,000.00- \$15,000.00, mientras que, en igual porcentaje, con un 26.92% pagó entre \$1,000.00-\$3,000.00 y \$15,000.00-\$50,000.00 respectivamente. Con un porcentaje del 3,85% una empresa pagó más de \$50,000.00.

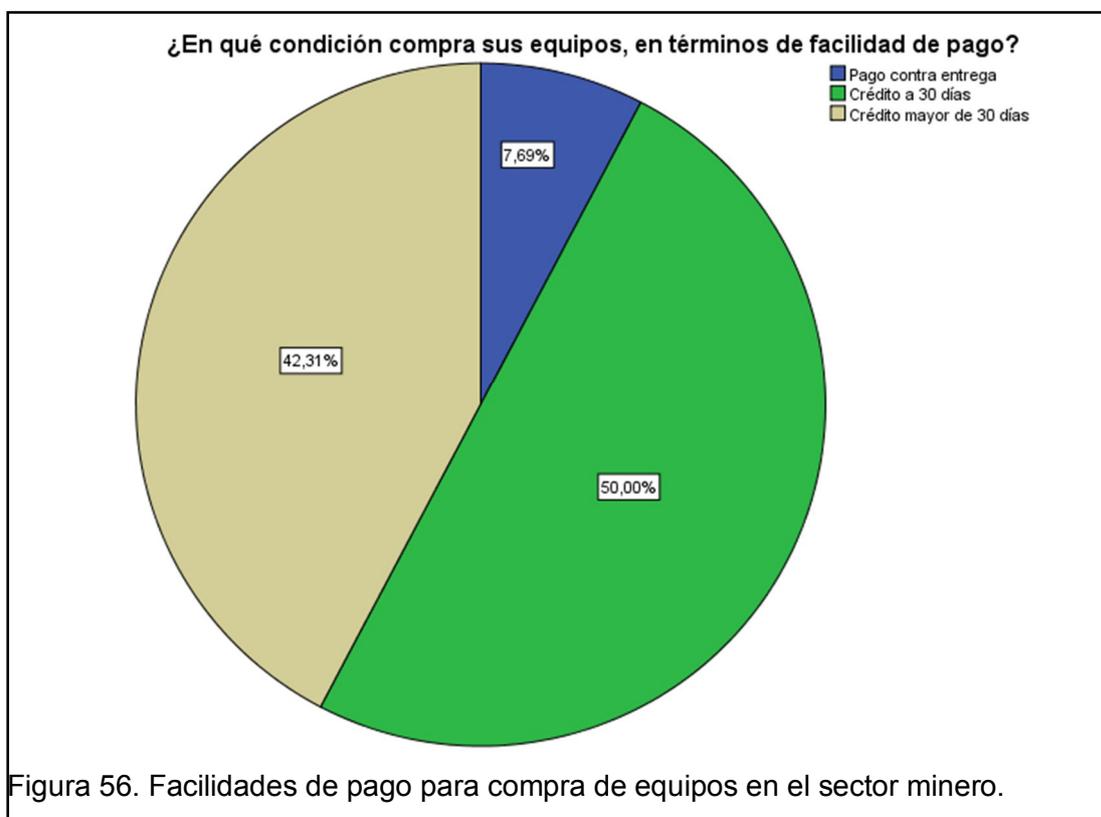
$$(0.14 < p < 0.41) = 0.95$$

(Ecuación 6)

Con un nivel de confianza del 95% se espera que entre el 14% y 41% de las empresas en el sector minero encuestadas hayan pagado entre \$3,000.00-\$15,000.00 por los polipastos o puentes grúa con los que cuentan actualmente.

Tabla 45. ¿En qué condición compra sus equipos, en términos de facilidad de pago?.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Pago contra entrega	2	5,0	7,7	7,7
	Crédito a 30 días	13	32,5	50,0	57,7
	Crédito mayor de 30 días	11	27,5	42,3	100,0
	Total	26	65,0	100,0	
Perdidos	Sistema	14	35,0		
Total		40	100,0		



El 50% de las empresas que cuenta con polipastos o puentes grúa obtiene crédito a 30 días en términos de pago, mientras que el 42,31% obtiene un crédito mayor a 30 días para el pago.

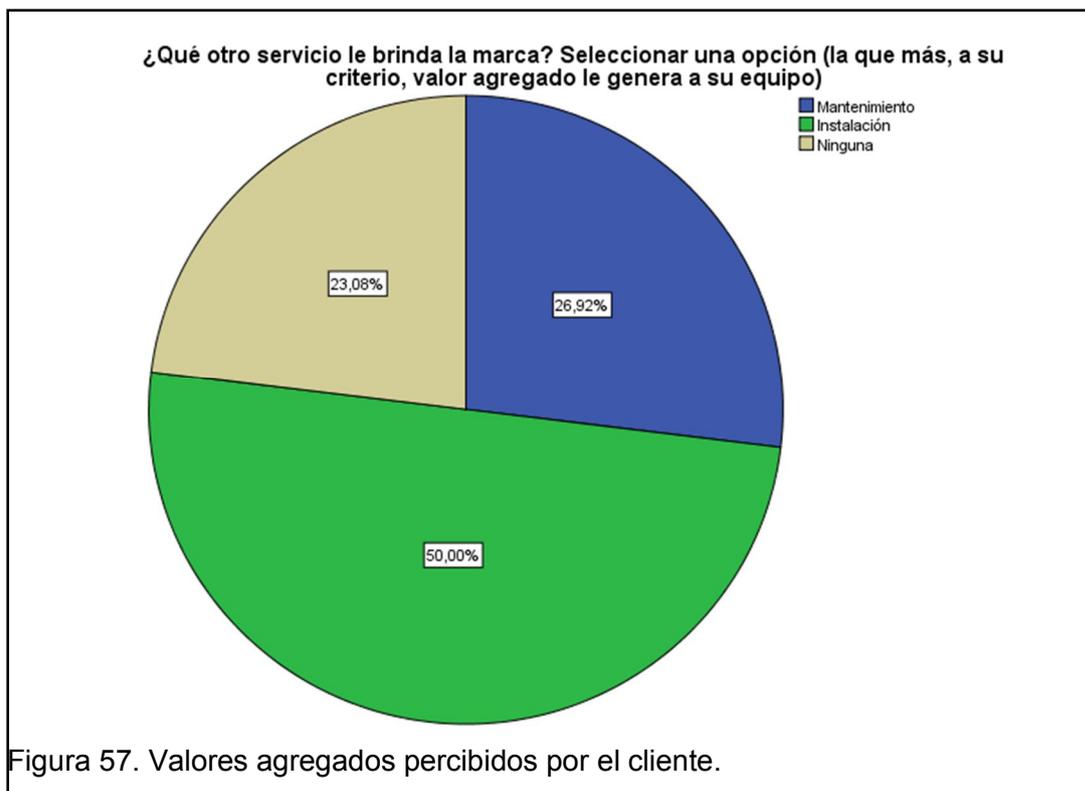
$$(0.18 < p < 0.47) = 0.95$$

(Ecuación 7)

Con un nivel de confianza del 95% se espera que entre el 18% y 47% de las empresas en el sector minero encuestadas obtenga crédito de 30 días para realizar el pago de los polipastos y puentes grúa.

Tabla 46. ¿Qué otro servicio le brinda la marca? Seleccionar una opción (la que más, a su criterio, valor agregado le genera a su equipo).

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantenimiento	7	17,5	26,9	26,9
	Instalación	13	32,5	50,0	76,9
	Ninguna	6	15,0	23,1	100,0
	Total	26	65,0	100,0	
Perdidos	Sistema	14	35,0		
Total		40	100,0		



El 50% de los encuestados que cuenta con polipastos y puentes grúa respondió que la marca que le suministró de estos equipos también le brinda el servicio de instalación. El 26.92% respondió que la marca también le brinda mantenimiento. Mientras que el 23,08% asegura que la marca no le brinda ningún otro beneficio.

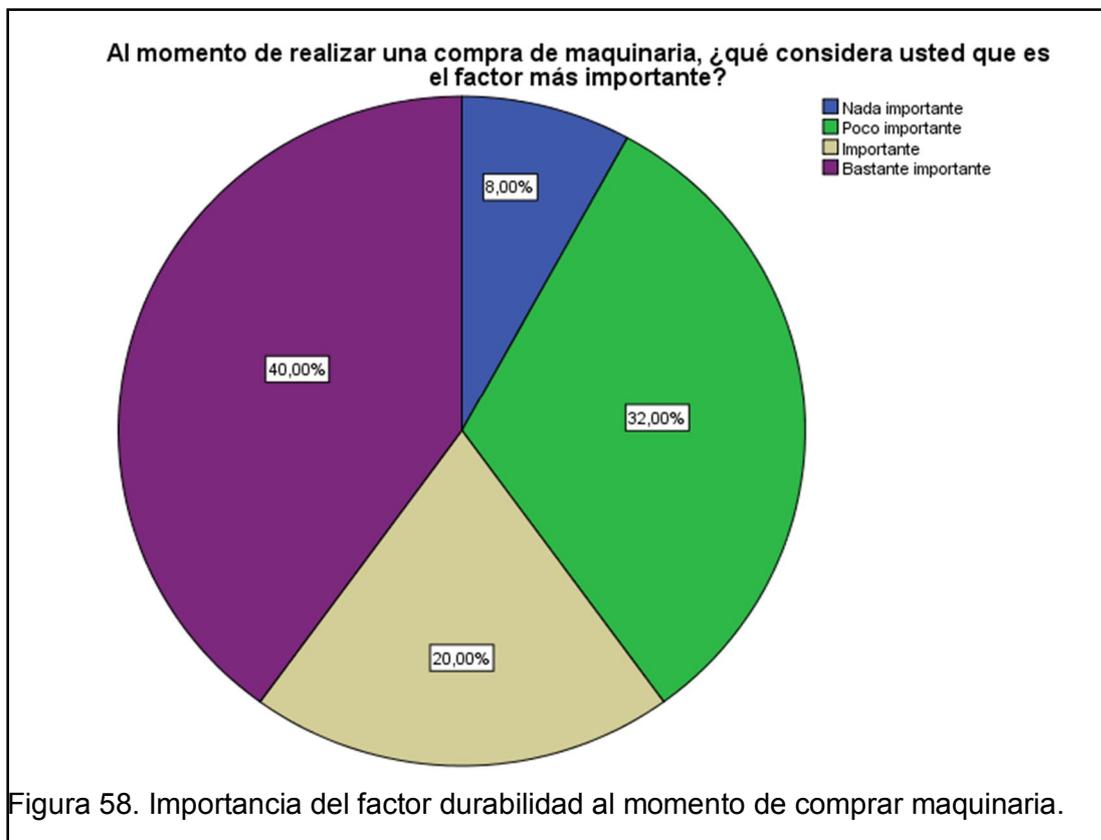
$$(0.18 < p < 0.47) = 0.95$$

(Ecuación 8)

Con un nivel de confianza del 95%, se espera que entre el 18% y el 47% de las empresas encuestadas cuenten con el servicio de instalación adicional al suministro de los equipos.

Tabla 47. Al momento de realizar una compra de maquinaria, ¿qué considera usted que es el factor más importante en términos de durabilidad del producto?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada importante	2	5,0	8,0	8,0
	Poco importante	8	20,0	32,0	40,0
	Importante	5	12,5	20,0	60,0
	Bastante importante	10	25,0	40,0	100,0
	Total	25	62,5	100,0	
Perdidos	Sistema	15	37,5		
Total		40	100,0		



El 40% de las empresas encuestadas aseguró que es bastante importante el factor de durabilidad del producto, mientras que el 32% de las personas considera que este factor es poco importante. El 20% las personas encuestadas piensa que es importante la durabilidad del producto. En resumen el 60% de las personas encuestadas considera que la durabilidad del producto es un factor determinante al de realizar una compra de maquinarias.

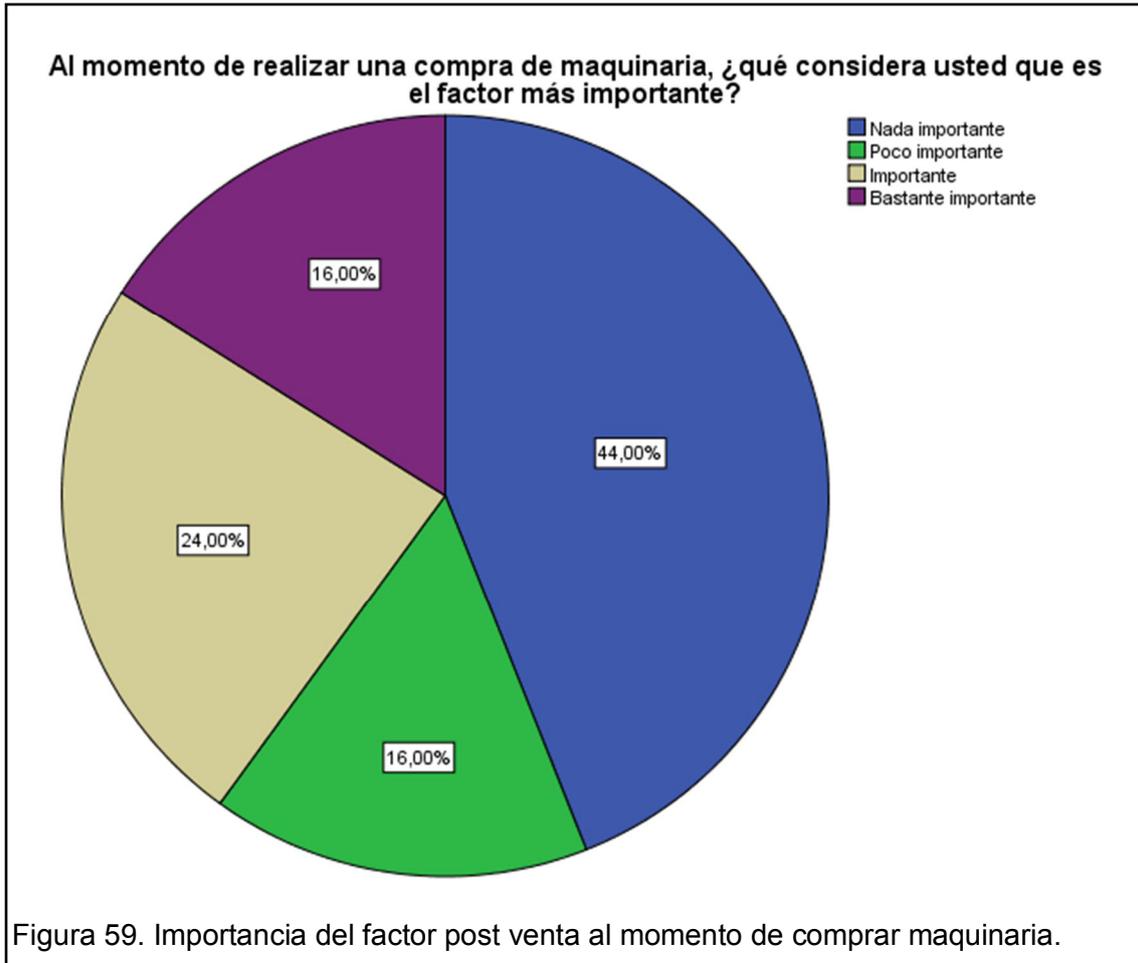
$$(0.12 < p < 0.38) = 0.95$$

(Ecuación 9)

Con un nivel de confianza del 95% se espera que entre el 12% y el 38% asegure que es bastante importante el factor de durabilidad del producto al momento de realizar la compra de maquinaria.

Tabla 48. Al momento de realizar una compra de maquinaria, ¿qué considera usted que es el factor más importante en términos de servicio post venta?.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada importante	11	27,5	44,0	44,0
	Poco importante	4	10,0	16,0	60,0
	Importante	6	15,0	24,0	84,0
	Bastante importante	4	10,0	16,0	100,0
	Total	25	62,5	100,0	
Perdidos	Sistema	15	37,5		
Total		40	100,0		



En cuanto al factor de servicio post venta, el 44% de las empresas encuestadas piensa que es nada importante el mismo al momento de realizar una compra. Por el contrario el 16% de las personas piensa que este factor es bastante importante.

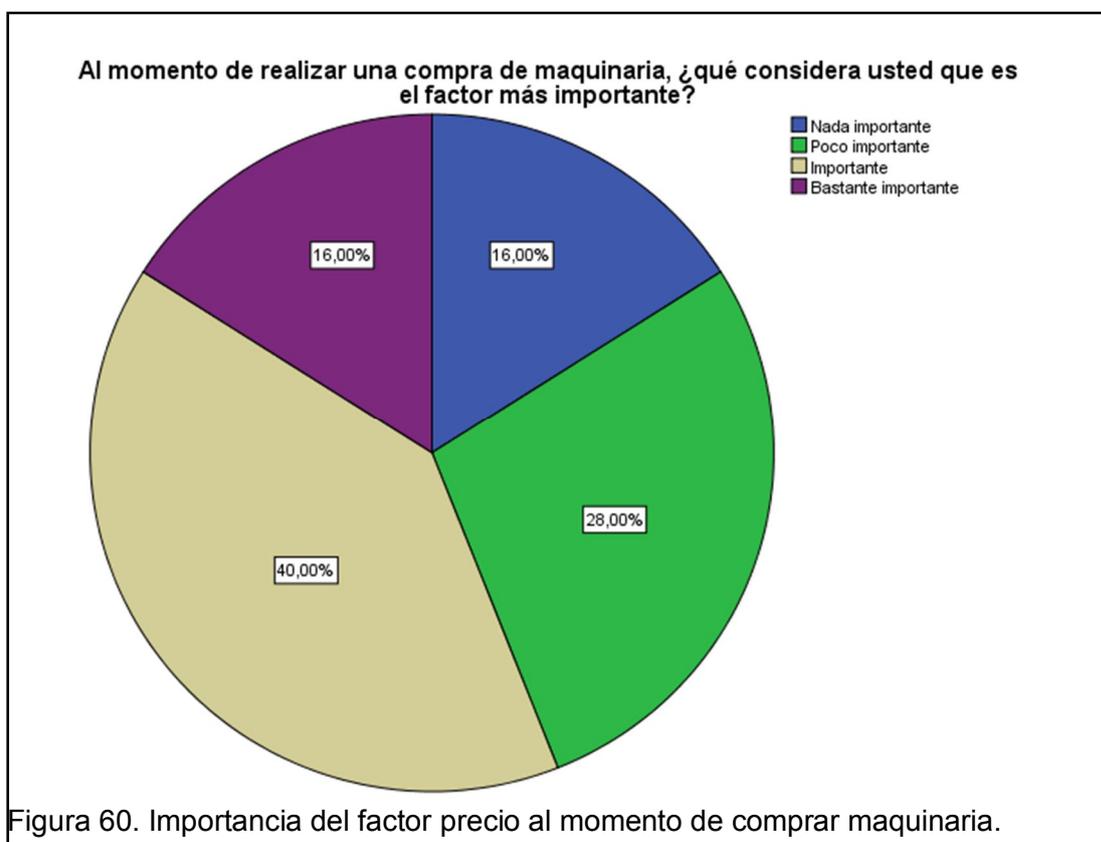
$$(0.13 < p < 0.41) = 0.95$$

(Ecuación 10)

Con un nivel de confianza del 95%, se espera que entre el 13% y el 41% de empresas considere que este factor es nada importante.

Tabla 49. Al momento de realizar una compra de maquinaria, ¿qué considera usted que es el factor más importante en términos de precio?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada importante	4	10,0	16,0	16,0
	Poco importante	7	17,5	28,0	44,0
	Importante	10	25,0	40,0	84,0
	Bastante importante	4	10,0	16,0	100,0
	Total	25	62,5	100,0	
Perdidos	Sistema	15	37,5		
Total		40	100,0		



El 40% de las empresas encuestadas considera que es importante el factor del precio al momento de realizar una compra. Mientras que con el 16% de las personas considera que es nada importante el factor del precio.

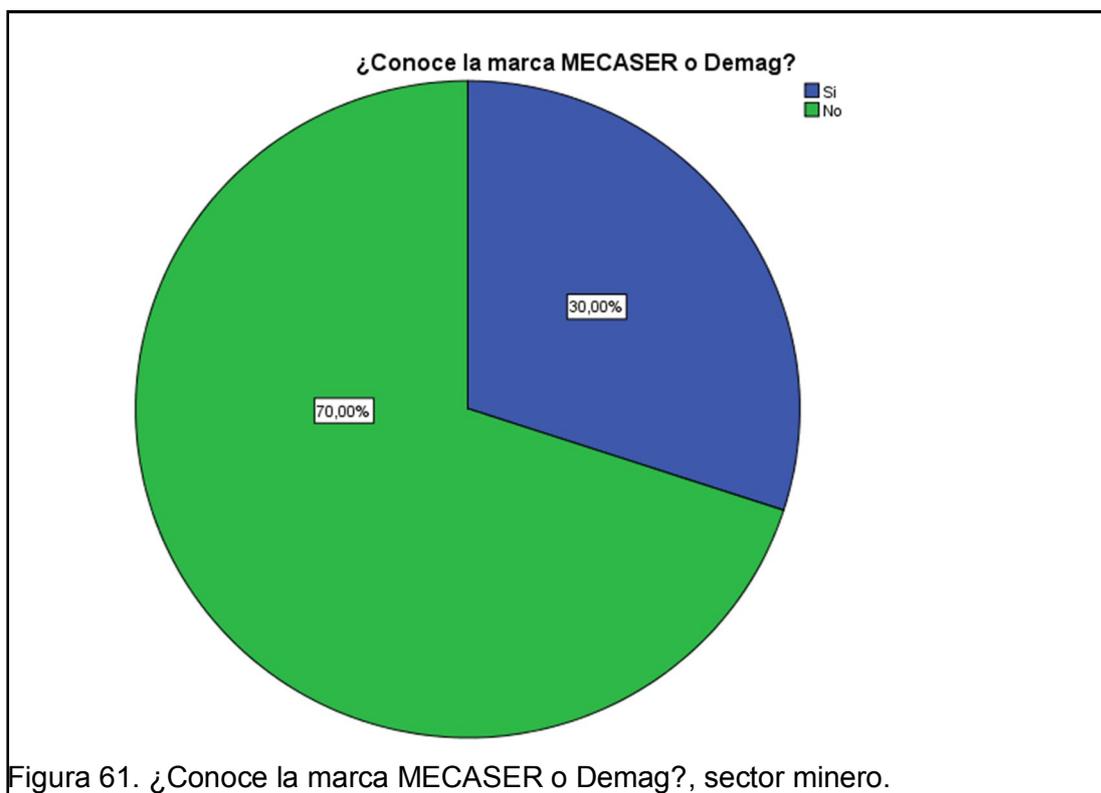
$$(0.12 < p < 0.38) = 0.95$$

(Ecuación 11)

Con un nivel de confianza del 95%, se espera que entre el 12% y el 38% de las personas encuestadas considere como nada importante al factor del precio para la compra de maquinaria.

Tabla 50. ¿Conoce la marca MECASER o Demag?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	12	30,0	30,0	30,0
	No	28	70,0	70,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	



El 70% de las personas encuestadas no conoce a la marca MECASER o Demag, mientras que el 30% de ellas, sí la conoce.

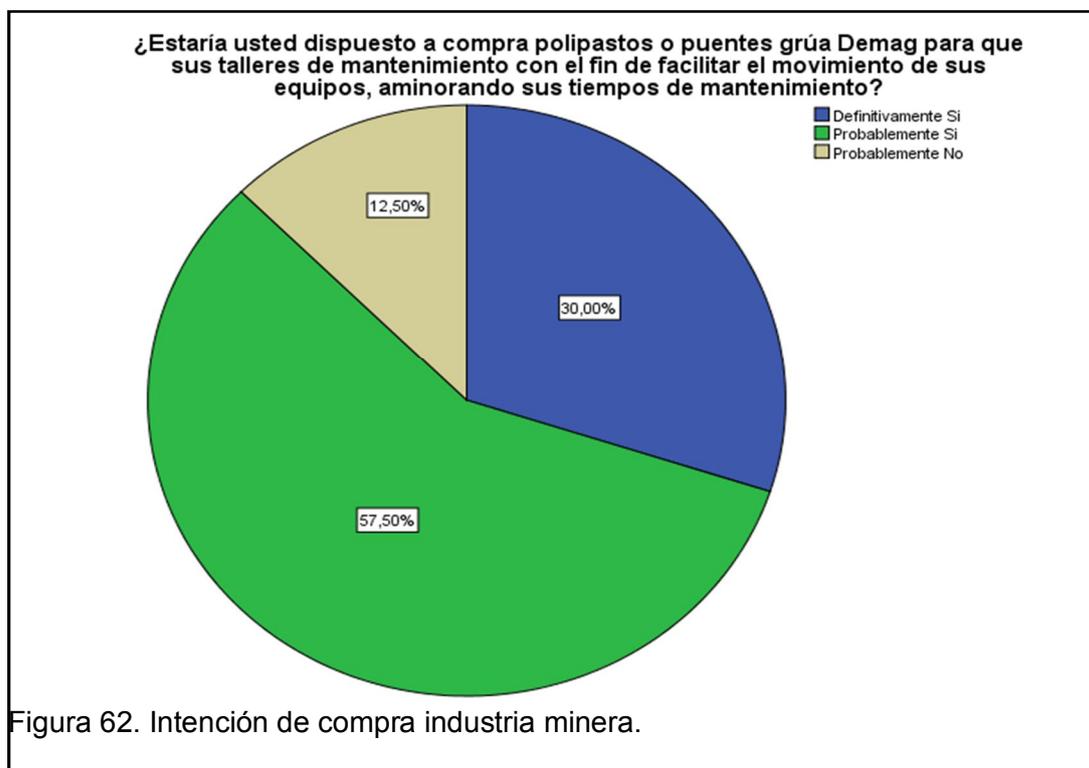
$$(0.56 < p < 0.84) = 0.95$$

(Ecuación 12)

Con el 95% de nivel de confianza se espera que entre el 56% y el 84% no conozcan a la marca MECASER o Demag.

Tabla 51. ¿Estaría usted dispuesto a comprar polipastos o puentes grúa Demag para que sus talleres de mantenimiento con el fin de facilitar el movimiento de sus equipos, aminorando sus tiempos de mantenimiento?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente Si	12	30,0	30,0	30,0
	Probablemente Si	23	57,5	57,5	87,5
	Probablemente No	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	



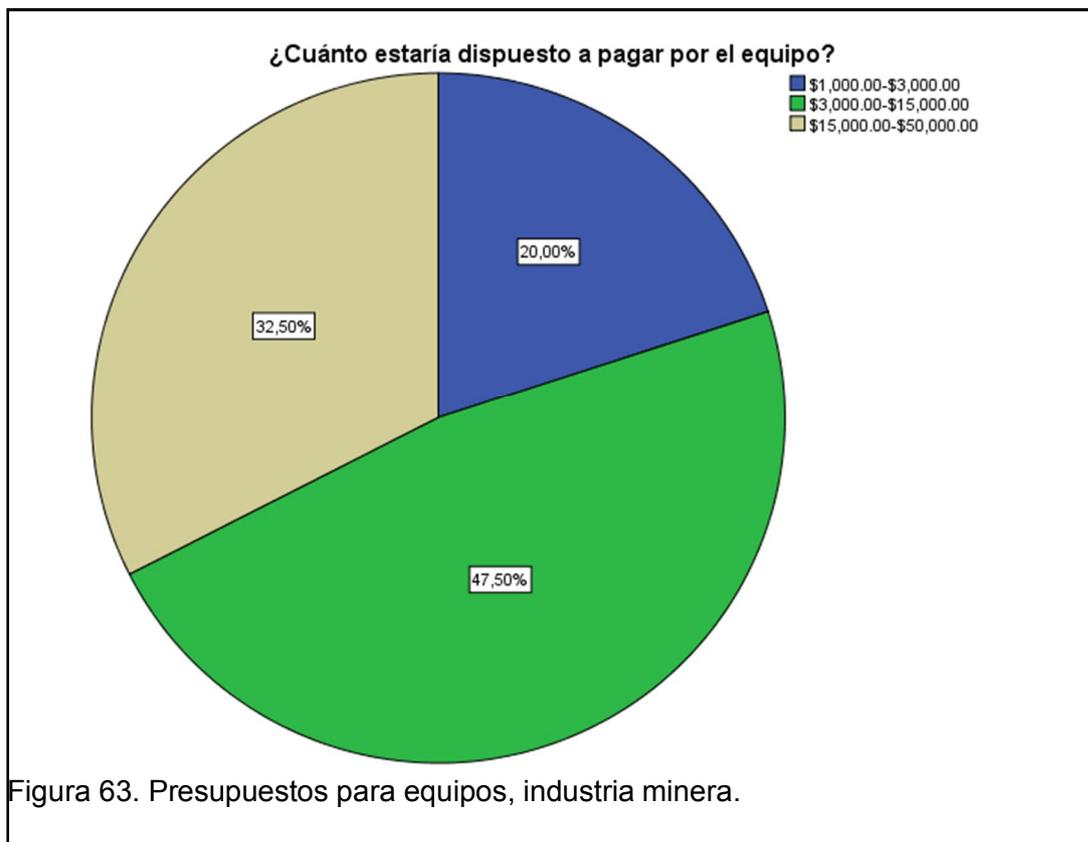
El 57.50% de las empresas encuestadas probablemente comprarían polipastos o puentes grúa Demag con el fin de facilitar el movimiento de sus equipos, aminorando así, los tiempos de de mantenimiento.

$$(0.42 < p < 0.73) = 0.95 \quad (\text{Ecuación 13})$$

Con un nivel de confianza del 95% se espera que entre el 42% y el 73% de las empresas en el sector minero, probablemente compren los equipos de la marca Demag.

Tabla 52. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el equipo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	\$1,000.00-\$3,000.00	8	20,0	20,0	20,0
	\$3,000.00-\$15,000.00	19	47,5	47,5	67,5
	\$15,000.00-\$50,000.00	13	32,5	32,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	



El 47,50% de los encuestados estaría dispuesto a pagar entre \$3,000.00-15,000.00, mientras que el 32,5% estaría dispuesto a pagar entre \$15,000.00-\$50,000.00. El 20% respondió que estaría dispuesto a pagar de entre \$1,000.00-\$3,000.00.

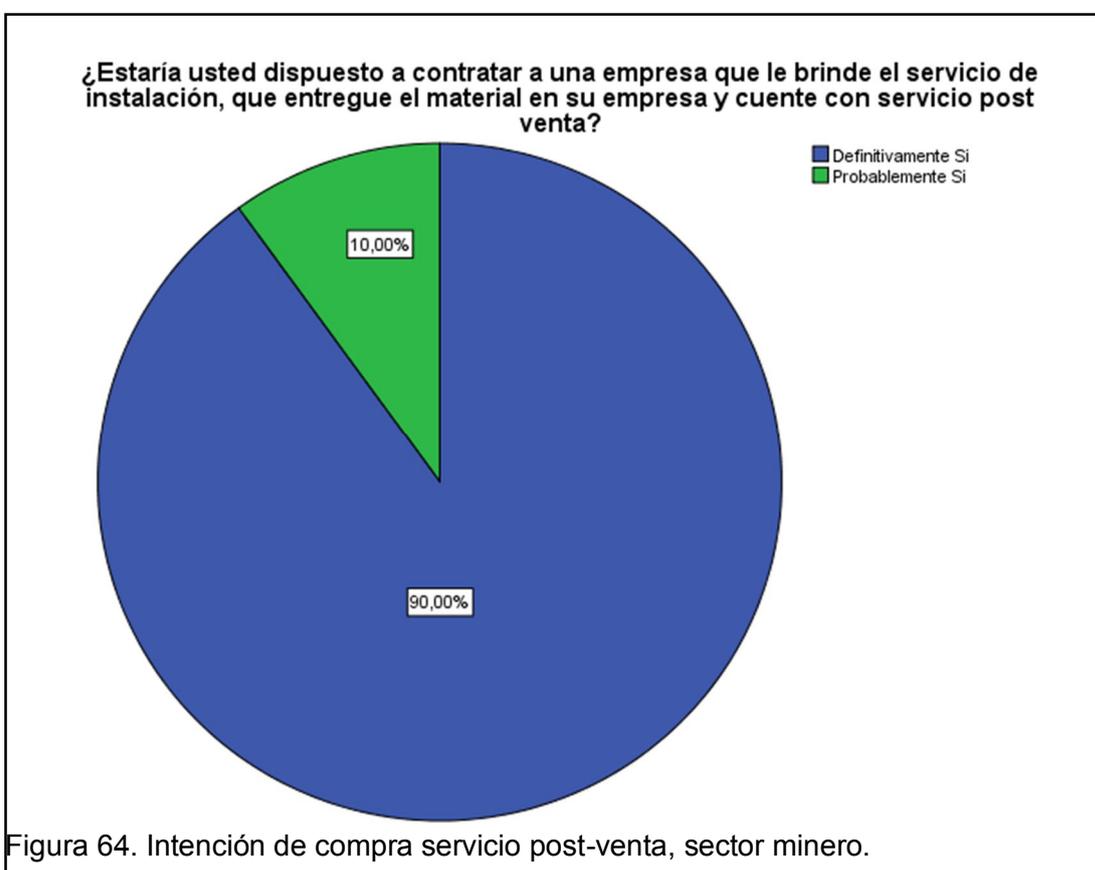
$$(0.32 < p < 0.63) = 0.95$$

(Ecuación 14)

Con un nivel de confianza del 95% se espera que entre el 32% y el 63% paguen entre \$3,000.00-\$15,000.00 por un polipasto.

Tabla 53. ¿Estaría usted dispuesto a contratar a una empresa que le brinde el servicio de instalación, que entregue el material en su empresa y cuente con servicio post venta?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente Si	36	90,0	90,0	90,0
	Probablemente Si	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	



El 90% de las personas encuestadas respondió que definitivamente contrataría a una empresa que le brinde el servicio de instalación, servicio post venta y que entregue el material en sus bodegas.

$$(0.81 < p < 0.99) = 0.95$$

(Ecuación 15)

Con un nivel de confianza del 95%, se espera que entre el 81% y el 99% de las empresas en el sector minero definitivamente sí contraten a una empresa que le brinde el servicio completo.

Interpretación de resultados cruce de variables:

Para este análisis se tomará como herramienta a la independencia de variables. Para esto, se considerará la siguiente hipótesis:

H_0 : A y B son independientes

H_1 : A y B no son independientes

Donde;

Si $p < \alpha$, entonces se rechaza H_0

(Galindo, 2006)

Tabla 54. Tabla de contingencia

			¿Estaría usted dispuesto a compra polipastos o puentes grúa Demag para que sus talleres de mantenimiento con el fin de facilitar el movimiento de sus equipos, aminorando sus tiempos de mantenimiento?			Total
			Definitivamente Si	Probablemente Si	Probablemente No	
¿Qué equipos utiliza usted como soporte al momento de realizar mantenimientos a sus equipos?	Polipastos (tecles) o puentes grúa	Recuento	11	14	0	25
		% del total	27,5%	35,0%	0,0%	62,5%
	Mano de obra	Recuento	1	9	5	15
		% del total	2,5%	22,5%	12,5%	37,5%
Total		Recuento	12	23	5	40
		% del total	30,0%	57,5%	12,5%	100,0%

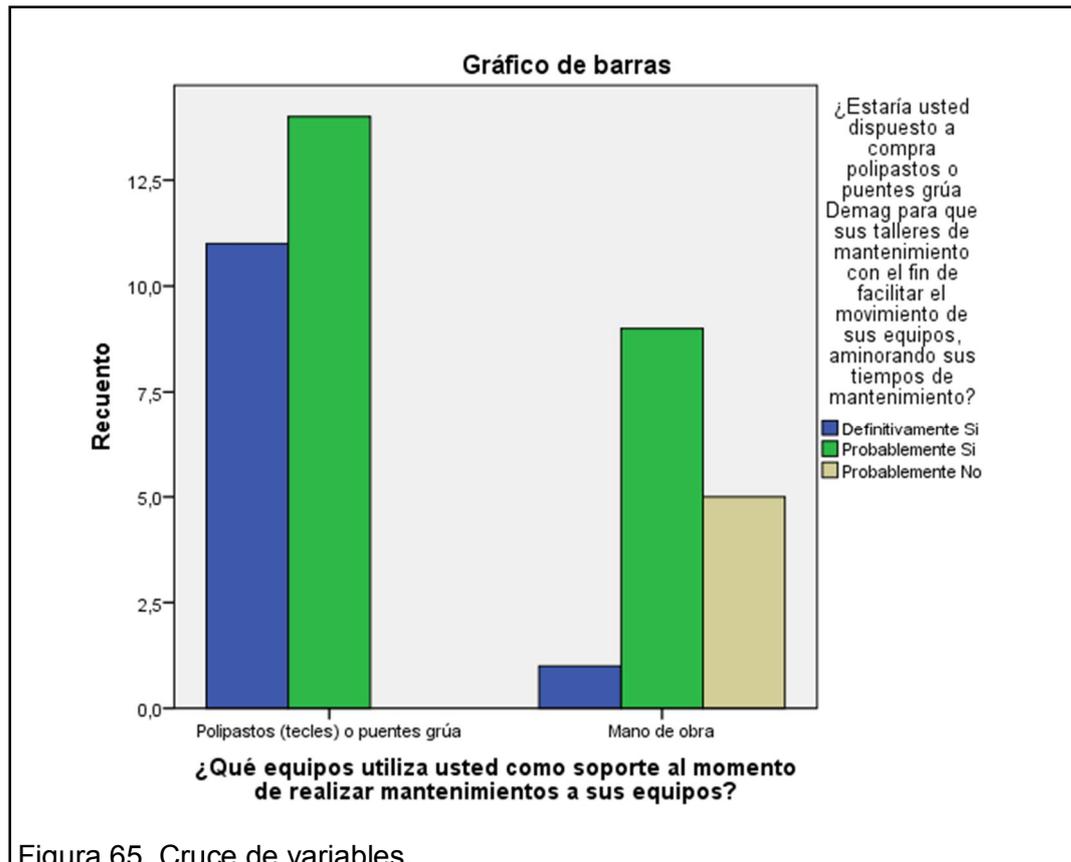


Tabla 55. Pruebas de chi-cuadrado.

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	12,715 ^a	2	,002
Razón de verosimilitudes	15,252	2	,000
Asociación lineal por lineal	11,574	1	,001
N de casos válidos	40		

Nota a. 3 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,88.

El 35% de los encuestados que utilizan polipastos como herramienta para realizar el mantenimiento a sus equipos, probablemente si compraría polipastos o puentes grúa de la marca Demag.

Con un $p = 0.002 < 0.005$ se puede concluir que las variables qué equipos utiliza usted como soporte al momento de realizar mantenimientos a sus equipos y estaría usted dispuesto a compra polipastos o puentes grúa Demag

para que sus talleres de mantenimiento con el fin de facilitar el movimiento de sus equipos, aminorando sus tiempos de mantenimiento, son dependientes la una de la otra, por lo que se rechaza H_0 .

3.1.2.2. Puntos de vista de expertos en la industria

Diseño del grupo focal:

Este grupo focal se llevará a cabo en Solon, Ohaio (Estados Unidos). El número de participantes será de 8. Los mismos serán representantes de la marca Demag a nivel Latinoamérica. Se hablarán de temas fundamentales como:

- Competencia
- Precios
- Poder de negociación del proveedor
- Flexibilidad del proveedor en términos comerciales

El moderador, expondrá el primer tema que será el poder de negociación con los proveedores para que de él se deriven el resto y temas que puedan salir de la conversación. Se realizará una introducción sobre el tema y agradecerá por la asistencia a la dinámica. Se lo realizará de la siguiente manera:

Tabla 56. Información Grupo Focal.

Fecha: 3 de junio de 2014
Participantes: 8 (representantes de la marca Demag a nivel Latinoamérica)
Lugar: Solon, OH Estados Unidos
Tema: Poder de negociación con el proveedor Demag
Nombre del Moderador: Carolina Coba

Resultados de la investigación cualitativa:

Participantes: (representantes de la marca Demag en América Latina)

Tabla 57. Participantes grupo focal.

Bernhardt Dieterich	Pantecnica, Colombia
Erich Dieterich	Pantecnica, Colombia
Jorge Coba	Mecaser, Ecuador
Gunther Langer	Fesanco, Peru
Mario Salinas	Fesanco, Peru
Miguel Fernandez	Comercial Fesanco, Chile
Victor Salomon	Tornometal, Uruguay
Roberto Schulzen	Schoss, Argentina

Carolina Coba: Moderadora

Se realizó un grupo focal que se conformó de 8 personas representantes de la marca alemana Demag alrededor de toda Latinoamérica. Este grupo focal se lo realizó en Solon Ohio, Estados Unidos aprovechando la reunión anual de la que participan todos los delegados de la marca Demag para América Latina. Para la selección de los participantes se tuvo que determinar el objetivo de esta investigación que era analizar el poder de negociación del proveedor Demag en los diferentes países. Esta reunión fue muy fructífera ya que se descubrió información muy importante.

Los resultados que se obtuvieron del mismo son aquellos temas que mostraron mayor número de ocurrencias. Estas son: competencia, poder de negociación con el proveedor y precios.

Competencia: Se realizó una comparación de la competencia entre los diferentes países. Existen varios competidores que están ubicados en los mismos: R&M, GH, Abus, producción local, producto de China, pero existe un nombre en especial que fue el que predominó en la conversación; KONE Cranes. Se concluyó que el competidor que más predomina y afecta al giro de negocio de todos es KONE cranes. En base a este análisis se determinó que en Alemania se hizo un análisis de comparativo de polipastos a cadena de 5T. Esta comparación se la realizó en la planta de Demag y la manera en la que se la hizo fue desarmando cada uno de los polipastos, el de Demag y el de la

competencia, y se realizó un análisis de las ventajas y desventajas que se tiene frente a la competencia. Los polipastos de la competencia que se analizaron fueron de KONE Cranes y de ABUS. "La razón por la cual KONE es más barato es sencillamente porque fabrican los componentes en China y dicen que los polipastos son de Finlandia porque le hacen algo bonito ahí y lo despachan al cliente." (Fernandez, 2014)

Al momento de desarmar los polipastos, se descubrió que KONE fabrica componentes estándar, es decir que, por ejemplo, utilizan el mismo motor para un polipasto de 5T que para un polipasto de 10T. La diferencia es que para el de 10T utilizan dos motores en vez de uno.

"...el cliente no se da cuenta que a la larga el polipasto le va a salir más caro porque van a necesitar más repuestos para el polipasto, el problema es que el cliente no se da cuenta de esto sino después de que la grúa se dañe ósea en 5 años o más y hasta eso estamos fregados hermano." (Dieterich, 2014)

La gran ventaja que tiene KONE, además del bajo costo, es su tiempo de entrega. Manejan tiempos muchos menores a Demag y en la mayoría de las ocasiones, la entrega en los diferentes países de Latinoamérica es inmediata. Lo que hace que para Demag, esta sea una desventaja significativa. Se concluyó que una de las desventajas que Demag tiene frente a KONE es el precio y los tiempos de entrega. En el tema del precio, KONE no tiene tanta ventaja porque en el largo plazo el cliente va a tener que pagar más por el tema de repuestos. Va a ser un proceso largo hasta que el cliente lo valide.

Después de toda la conversación que giró en torno a la competencia, se pudo sacar el siguiente análisis FODA de la competencia directa KONE:

Tabla 58. Análisis FODA de la empresa Kone.

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuentan con oficinas aliadas en la mayoría de los países • Servicio Post venta • Productos en stock • Tiempos de entrega cortos • Construcción de la estructura de acero en ciertos países • Buena reputación y calidad • Asesoría Técnica inmediata desde Finlandia • Asesoría técnica y comercial 24/7 • Términos de pago flexibles • Programa de elaboración de ofertas estándar. 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento económico • Clientes prefieren calidad • Alta inversión en manufactura e infraestructura • Altos precios de los competidores (Demag) • Tiempos de entrega largos de la competencia
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Precios más altos en repuestos • Respuesta lenta en campo • No tienen estrategia clara de venta en el mundo, utilizan diferentes en cada país. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número de competidores en aumento • Nuevos competidores asiáticos en el mercado • Nuevas restricciones de importación en ciertos países. • Uso de equipos de segunda mano

Precios: Es evidente que la marca Demag es la más cara en el mercado y eso quita mucha competitividad en el mercado.

"Se tiene que lograr un mejor descuento desde Demag, es la única manera en la que vamos a poder ser más competitivos en el mercado, si no es así mucha empresa China nos va a ganar el mercado." (Salinas, 2014)

Se acordó que el descuento que da Demag no es suficiente para competir en el mercado y que se tiene que hablar con el proveedor para conseguir un mejor descuento. La competencia obtiene mejores descuentos de fábrica que lo que da Demag y es por eso que ingresan al mercado con mejores precios de venta.

Poder de negociación con el Proveedor: Demag es una empresa que ha pasado por diferentes dueños y por ende el poder de negociación del mismo frente a las diferentes filiales en América Latina. Cuando se conversó de este

poder, se concluyó que MECASER es el país con mayor amenaza de entre los representados. Esto ocurre porque todos los países tienen una mejor condición de pago, es decir, reciben crédito por lo menos a 90 días. De manera general se determinó que este proveedor tiene un alto poder de negociación con sus representados. Un ejemplo de esto es la comisión por venta directa. En años anteriores las comisiones que recibía el representante eran abiertas a negociación, es decir, se analizaba el nivel de compromiso que el representante tenía y en base a eso se calculaba una comisión, actualmente, este tema se lo maneja a través de una tabla de comisiones, que para la manera de pensar de todos los representantes es muy baja versus al trabajo y tiempo que invierten en cada proyecto.

"Yo conseguí un proyecto de USD 800.000,00 como venta directa e invertí casi un año completo para este proyecto. La cara frente al cliente cuando los problemas se presentaron la tuve que dar yo y recibí solamente el 1,5% de la venta, yo por eso no vuelvo a cerrar negocios por medio de venta directa porque estos de Demag no aprecian el trabajo. Ahora lo que voy a hacer es que cada vez que haya una venta así, yo solamente direccionaré a fábrica para que ella se encargue de todo." (Fernandez, 2014)

La flexibilidad del proveedor en cuanto a términos comerciales es muy rígida. Si no se cumple con lo estipulado, por ejemplo en temas de pago, no se envía el producto. Esto hace que exista mucha demora con la entrega de los productos, haciendo que Demag pierda ventaja frente la competencia.

Entrevista a experto en la industria:

Perfil de experto: David Ayala

Experiencia: 15 años en el mercado

Cargo: Gerente General en Ayala & Asociados. Empresa dedicada a dar mantenimiento a puentes grúa y polipastos. Se dedica también a la venta de estos equipos y brinda el servicio de montaje e instalación.

Conclusiones de la encuesta:

- Definitivamente el cambio de la matriz productiva va a hacer que se invierta más en la industria. Va a ser un crecimiento ligado entre inversión en infraestructura e inversión en nuevos puentes grúa.
- Cambio de la matriz productiva: Nueva inversión en las diferentes industrias; automotriz, acero, alimenticia, comercio, entre otras lo que genera una necesidad de transportar material y esto conlleva a que las empresas inviertan en polipastos y/o puentes grúa.
- Además, el gobierno está brindando oportunidades que hay que aprovechar como los créditos que está dando la Corporación Financiera Nacional.
- En el corto plazo, la restricción a las importaciones es definitivamente una amenaza, pero en el largo plazo es una oportunidad. Las industrias van a comenzar a invertir en la producción local, lo que hace que definitivamente requieran de puentes grúa para poder mover su material. Ahora estamos muy mal con el tema de las importaciones, pero es una buena oportunidad para que a largo plazo se opte por producir la mercadería que por ahora es importada, de manera local. Así se podrá reducir costos.
- Exceso de competencia. Este es un mercado que está desestimando la tecnología y la calidad, hay mucha competencia asiática. La situación de los proveedores en el mercado, llega a ser desleal y anti técnica, solamente por vender al precio más bajo.
- La calidad es factor que predomina en empresas calificadas y certificadas, pero ahora hasta los chinos emiten certificados de calidad. Esto solía ser un lujo, ahora lo tiene todo el mundo. La gran ventaja que tenía Demag o Comrespa ya no es distintiva.
- La industria asiática está mejorando en calidad y podría llegar un momento en donde esta industria va a hacer las cosas mejor que proveedores europeos.

- Los clientes son una amenaza en la industria por la variedad del producto, muchas marcas con distintos precios y se compara generalmente con los chinos. El cliente escoge el producto por precio y esto hace que las empresas se obliguen a bajar su precio sacrificando su utilidad y brindando mucha flexibilidad en temas comerciales como el tema de pago con crédito.
- No existen productos sustitutos en el mercado, hablando de puentes grúas, no existe otra alternativa para el movimiento de materiales en el aire.
- Las nuevas regulaciones del estado han permitido un incremento en ventas, pero no crecimiento de la empresa como tal. Disminuyen las importaciones y se ven obligadas a invertir más del capital estimado. A esto se deben sumar los impuestos y las políticas laborales. Esto representa un problema, al estado no le importa si la empresa gana o no. En temas tributarios, es obligatorio pagar el Impuesto al Valor Agregado, IVA, al Sistema de Rentas Internas, SRI, incluso en facturas que no han sido cubiertas por el cliente. Peor está el pago anticipado de Impuesto a la Renta. Esto es una amenaza para el ámbito empresarial.
- Existe una guerra de precios en la industria y esto se debe a la alta competitividad, lo que obliga a que muchas empresas impongan precios que ni siquiera llegan a cubrir sus costos y esto con el objetivo de cerrar una venta.
- La labor de MECASER dentro del mercado se caracteriza por la calidad que entregan, es destacable, pero falta mucho en temas de repuestos y servicio técnico.
- El principal defecto de MECASER es su soporte técnico, no es oportuno. El tema de repuestos también, ambos servicios no cumplen con tiempos de respuesta oportunos.
- La ventaja de MECASER es su marca y esta es sinónimo de calidad. Demag es un equipo de calidad, muy bueno. Se analiza lo siguiente:

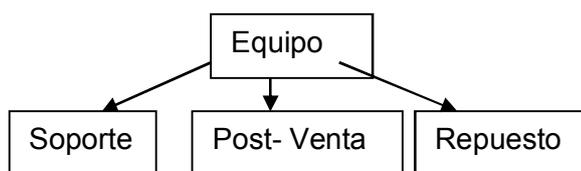


Figura 66. Equipo para servicio al cliente.

Si la empresa no cuenta con esto, el equipo no funciona.

Entrevista a la competencia

Perfil de Experto: Pablo Caiza

Experiencia: 8 años

Cargo: Coordinador de proyectos en Comrepsa. Empresa dedicada a la comercialización de la marca R&M que distribuye polipastos, puentes grúa y sus respectivos repuestos. Es competencia directa de MECASER S.A.

- Lo que diferencia a Comrepsa de la competencia es que sus productos se venden a un bajo precio. Se maneja también con un amplio stock, lo que permite que manejen una buena planificación y entreguen al cliente el producto de manera inmediata.
- El competidor directo para Comrepsa con la marca R&M es HG, Fenix ingeniería. Cuenta con los mismos clientes en cambio MECASER cuenta con otros clientes. MECASER cuenta con clientes tradicionales que siempre van a comprar la marca Demag. Fénix Ingeniería maneja la misma línea de clientes de Comrepsa, MECASER maneja otra línea de clientes ya que su fuerte es....
- Comrepsa otorga crédito de 30 días a los clientes después de haber entregado el producto final. Cuando son proyectos el crédito parte el día en que la máquina esté completamente instalada; 30 días contra entrega. Hay clientes que brinden anticipos.
- El proveedor de R&M brinda 90 días de crédito a Comrepsa, lo que permite que la empresa tenga el tiempo suficiente de cobrar al cliente y enviar el pago inmediatamente.
- Comrepsa importa todos los componentes de Estados Unidos y lo que es estructura metálica e instalación eléctrica como tableros eléctricos, se

producen localmente. Así se abaratan los costos. Estos tableros son hechos con material importado.

- Entregan los productos en la planta o en el lugar de la obra. Generalmente no realizan ventas Ex Work o CIF se entrega siempre en término DDP.
- La marca Comrepsa se promociona a través de la página web y en ferias industriales. A estas ferias se asiste con muestras de productos.
- La empresa cuenta con una gran variedad de producto terminado en stock. Se tiene componentes de puentes grúa y accesorios en su mayoría. Cuenta también con moto reductores que se utilizan para aplicaciones similares.
- La cartera de productos de Comrepsa incluye grúas, polipastos a cadena, polipastos a cable, moto reductores, accesorios para grúa, cables y productos de otras líneas.
- Además de los 90 días de crédito que el proveedor de Comrepsa otorga, se obtiene siempre el 50% de descuento en los productos. Lo que permite que sean más baratos en el mercado. En temas de asesoría técnica son muy buenos, cuentan con una asesoría 24/7.

Conclusiones de la investigación cuantitativa y cualitativa y acciones correctivas:

1. El 70% de los clientes de MECASER piensan que la durabilidad del producto que ofrece la empresa es buena, 10% asegura que es muy buena y el restante 20% asume que no es ni buena ni mala. Se puede concluir que no hay ningún cliente insatisfecho con la durabilidad del producto que ofrece MECASER por lo que se seguirá enfocando los esfuerzos para mantener este estándar en el producto.
2. Cuando se pregunta acerca del servicio post venta que ofrece MECASER se encuentra que el 50% de los clientes piensan que la empresa ofrece un buen servicio de post venta, mientras que el resto de clientes no lo piensa así. Es necesario realizar un programa de

capacitaciones con el personal en conocimientos técnicos y servicio al cliente para así poder mantener contento al cliente.

3. El 100% de los clientes asegura que MECASER cuenta con un buen personal técnico. Esto se puede considerar como una gran fortaleza. Con la implementación de un programa de capacitaciones se espera mantener esta opinión del cliente con respecto al personal técnico.
4. El 50% de los clientes piensa que los tiempos de entrega que maneja MECASER son malos; el 10% piensan que no son ni buenos ni malos. Solamente el 20% de los clientes asegura que los tiempos de entrega son buenos. Para aumentar la conformidad en los tiempos de entrega que maneja la empresa, se recomienda implementar un sistema de inventarios de partes, repuestos y componentes.
5. Cuando se le pregunta al cliente acerca de la atención del personal de ventas para asesorar y cerrar una negociación se obtuvo resultados positivos. Ninguno de ellos piensa que MECASER cuenta con una mala atención. El 50% piensa que la atención es muy buena, el 30% piensa que es excelente mientras que el 20% piensa que es buena. La empresa debe aprovechar esta fortaleza mediante la implementación del programa CRM (Customer Relationship Manager) para así poder contar con un mejor manejo de ofertas e información de las necesidades del cliente.
6. El 70% de los encuestados asegura que al momento de pensar en un polipasto, piensa primero en la durabilidad del producto. Mientras que el 20% de ellos asegura que lo más importante es la asesoría técnica. Por último el 10% de los restantes piensa que lo más importante es el precio. Se recomienda que MECASER inicie una campaña publicitaria en donde le recuerde a los clientes que lo que ellos brindan y garantizan es la durabilidad del producto.

7. Se le pidió al cliente que establezca cuál es la mejor empresa, de entre las que ofrecen los mismos productos, en términos de precio del producto y el resultado fue el siguiente: 40% piensa que Comrepsa es el mejor cuando se analiza este factor, mientras que el 30% asegura que es Pro Grúa quien cuenta con el precio como un diferenciador. MECASER se lleva el 20% al momento de hablar de precio como un factor diferenciador. Tanto MECASER, como sus clientes saben que en términos precios no son los mejores. Se recomienda a la empresa que comunique permanentemente a sus clientes que el alto precio se debe al alto nivel de rendimiento de sus equipos y de su personal.
8. La empresa con mejores tiempos de entrega según el cliente es Comrepsa, seguido por Pro Grúa y por último está MECASER con el 30%. La empresa asume que esta es una de las más grandes debilidades. Mediante la implementación de un sistema de inventarios, el tiempo de entrega mejorará.
9. El 62,50% de empresas en el sector minero, utilizan polipastos o puentes grúa para realizar mantenimientos a sus equipos. Mientras que el 37,50% de las empresas utilizan a la mano de obra como herramienta principal dentro del proceso de mantenimiento. Por lo tanto se debe ingresar a esta industria mediante la concientización de la mejora en los tiempos de mantenimientos con una correcta gestión de movimiento de equipos, como consecuencia una visible reducción de costos.
10. El 53.85% de las empresas encuestadas del sector minero realizan menos de 3 veces diarias mantenimiento a sus equipos, mientras que el 46.15% realiza de entre 3-6 veces diarias. Por lo tanto se le recomienda a la empresa aprovechar esta necesidad que existe en esta industria, para así aumentar el nivel de ventas de la empresa.

11. El 42.31% de las empresas que utilizan polipastos o puentes grúa para el mantenimiento de sus equipos pagó entre \$3,000.00- \$15,000.00, mientras que, en igual porcentaje, con un 26.92% pagó entre \$1,000.00- \$3,000.00 y \$15,000.00- \$50,000.00 respectivamente. Con un porcentaje del 3,85% una empresa pagó más de \$50,000.00. Se recomienda que la empresa ingrese a ofrecer sus productos en la industria minera.

12. El 50% de los encuestados, que forman parte del sector minero, que cuenta con polipastos y puentes grúa respondió que la marca que le suministró de estos equipos también le brindó el servicio de instalación. El 26.92% respondió que la marca también le brinda mantenimiento. Mientras que el 23,08% asegura que la marca no le brinda ningún otro beneficio. Se recomienda que MECASER ingrese a esta industria con promociones por compras completas, ejemplo, por la compra de un puente grúa recibirá descuentos en el primer mantenimiento preventivo.

13. El 40% de las empresas encuestadas del sector minero aseguró que es bastante importante el factor de durabilidad del producto, mientras que el 32% de las personas considera que este factor es poco importante. El 20% las personas encuestadas piensa que es importante la durabilidad del producto. En resumen el 60% de las personas encuestadas considera que la durabilidad del producto es un factor determinante al realizar una compra de maquinarias. Al ingresar a esta industria, la empresa debe comunicar permanentemente que su producto ofrece durabilidad como una de sus principales características.

14. El 87.50% de las empresas encuestadas comprarían polipastos o puentes grúa Demag con el fin de facilitar el movimiento de sus equipos, aminorando así, los tiempos de mantenimiento. MECASER debe aprovechar esta intención de compra para ingresar a la industria minera.

15. El 47,50% de los encuestados estaría dispuesto a pagar entre \$3,000.00-15,000.00, mientras que el 32,5% estaría dispuesto a pagar entre \$15,000.00-\$50,000.00. El 20% respondió que estaría dispuesto a pagar de entre \$1,000.00-\$3,000.00. Por lo tanto la empresa debe ofrecer productos y servicios que se ajusten a este presupuesto.
16. El 90% de las personas encuestadas respondió que definitivamente contrataría a una empresa que le brinde el servicio de instalación, servicio post venta y que entregue el material en sus bodegas. Se recomienda que la empresa brinde paquetes completos en donde se combine el producto con el servicio que ofrece.
17. Definitivamente el cambio de la matriz productiva va a hacer que se invierta más en la industria. Va a ser un crecimiento ligado entre inversión en infraestructura e inversión en nuevos puentes grúa. Se recomienda aprovechar esta oportunidad para potenciar las ventas de la empresa.
18. Se recomienda que la empresa maneje políticas de anticipos por avance de proyecto para que al final, el mono por cobrar no sea significativo y pueda soportar las políticas de pago que tiene cada cliente.

3.2 . Planteamiento de objetivos

3.2.1 Objetivos a largo plazo:

- Vender USD 50,000.00 en polipastos, puentes grúa y repuestos de la marca Demag en los países de Panamá y Bolivia para el 2019.
- Contratar a una persona con perfil de técnico y de ventas que de impulso al mercado de Bolivia y Panamá para el 2019.
- Incrementar el inventario de dos unidades de cada uno de polipastos a cadena DC5,DC10,DC15 y sus accesorios. A la vez polipastos de cable FDR3, FDR5 y FDR10 y sus accesorios para el 2021.

3.2.2. Objetivos a mediano plazo:

- Implementar en no más de dos años, un sistema de capacitación al personal del área operativa en temas técnicos y de atención al cliente para así fortalecer el área de servicio post-venta.
- Implementar un sistema de inventario de partes y repuestos de polipastos y puentes grúa que permitan aminorar tiempos de entrega y fortalecer el área de servicios al 2017.
- Iniciar el proceso de producción local de estructuras metálicas así como también del sistema eléctrico de los puentes grúa para el 2017.

3.2.3. Objetivos a corto plazo:

- Culminar la construcción del área operativa de la nueva planta de MECASER con el objetivo de contar con el espacio suficiente y seguro de trabajo para inicios del 2016.
- Contratar una asistente administrativa-contable que de soporte al área en no más de 3 meses.
- Realizar la definición de funciones y de procesos de cada una de las áreas al igual que de sus colaboradores en menos de 3 meses.
- Realizar un plan de marketing en tres meses para ingresar a la industria minera en el Ecuador y así incrementar las ventas en un 4%.
- Implementar el programa de CRM (Customer Relationship Management) hasta diciembre de 2015 para poder fortalecer la venta y marketing directo en la empresa.

3.3 Definición de las áreas a ser intervenidas

Después de haber realizado un análisis tanto interno de la compañía como externo, se puede concluir que las áreas a intervenir son las siguientes:

- Recursos Humanos
- Operaciones
- Marketing

CAPÍTULO IX. FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORA

4.1 Propuesta de cambio

Implementación del manual de funciones:

Para la implementación del manual de funciones se tomará como referencia al organigrama de la organización expuesto en la pág. 5 de este documento y a continuación se detalla:

MECASER		CARGO: Gerente General		
		Área: Gerencia		
		Jefe Directo: Accionistas		
MANUAL DE FUNCIONES		Fecha: 20/02/2015		
RESPONSABILIDADES DEL CARGO				
<ul style="list-style-type: none"> • Comandar a la empresa para el cumplimiento de la misión y visión. • Planificar los objetivos de la empresa tanto de corto como mediano y largo plazo • Organizar la estructura de la empresa • Supervisar actividades de motivación a cargo del departamento de Recursos Humanos • Tomar decisiones importantes sobre ventas, finanzas, recursos humanos, operaciones • Desarrollo de estrategias que le permitan dar cumplimiento de las objetivos, misión y visión. • Desarrollo de planes y estrategias que le permitan a la empresa estar preparada para cambios futuros • Controlar las actividades realizadas por la empresa y compararlas con lo planificado al inicio mediante indicadores de gestión • Supervisar el Plan Operativo Anual de la empresa • Evaluar los proyectos que presenta el área de ventas para determinar si el proyecto es rentable • Realizar gestión de ventas con clientes actuales y potenciales • Aprobar presupuestos propuestos por las diferentes áreas • Liderar cambios que se presenten en la empresa • Analizar oportunidades de nuevos negocios así como también de nuevas líneas de productos o de nuevos mercados • Representar a la empresa de manera judicial y legal. • Velar por la buena gestión de la empresa para que la misma sea cada vez más rentable • Monitorear decisiones de presupuestos, costos, contrataciones, actividades de motivación, publicidad y marketing que son realizadas por Gerencia Administrativa. • Monitorear la gestión de ventas para que siempre exista un porcentaje de incremento en las mismas • Realizar gestión de relaciones interpersonales con los clientes • Delegar funciones a personas que tiene a su cargo • Implementar indicadores de gestión para evaluar resultados de cumplimiento de metas y objetivos además de la implementación de la estrategia. • Resolver problemas que en el día -día se deba enfrentar • Manejar conflictos con el personal 				
SITUACIONES COMPLEJAS EXTREMAS QUE ENFRENTA EL CARGO				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cambios drásticos en la política del país que afecte directamente al giro de negocio 2. Disminución de las ventas 3. No contar con flujo de caja 				
PERFIL				
Formación Académica	Conocimientos Específicos	Capacitación Adicional	Idiomas Necesarios	Nivel de Experiencia
Ingeniero en Administración, Finanzas, Negocios Internacionales, Economista	Finanzas, Recursos Humanos, Ventas, Marketing	Coaching, liderazgo, trabajo en equipo, motivación	Español Inglés avanzado	10 años o más
HABILIDADES REQUERIDAS PARA QUIEN DESEMPEÑA EL CARGO				
Planificador y organizado, trabajo en equipo, metódico, disciplina, criterio analítico y matemático, liderazgo, valores y principios, eficiencia, autogestión, capacidad de trabajo bajo presión, paciencia, innovación, relaciones interpersonales, alto nivel de conocimiento en computación, buscar oportunidades de mejora, manejo de recurso humano y de capital, delegar				
RECURSOS NECESARIOS PARA EL CARGO				
Computador, teléfono,				
He sido informado, he leído y acepto cumplir con el descriptivo de mi cargo:				

Figura 67. Manual de funciones Gerencia General.

MECASER		CARGO: Gerente Administrativa Área: Administrativa Jefe Directo: Gerente General		
MANUAL DE FUNCIONES				Fecha: 20/02/2015
RESPONSABILIDADES DEL CARGO				
<ul style="list-style-type: none"> • Controlar el presupuesto de la empresa. • Planificar los objetivos de la empresa tanto de corto como mediano y largo plazo conjuntamente con el Gerente General • Organizar la estructura de la empresa con el Gerente General. • Llevar control de la contabilidad general • Desarrollo de estrategias y planes para la mejora en la eficiencia de Recursos Humanos, Finanzas, Marketing. • Planificar pagos para proveedores • Administrar las cuentas bancarias • Realizar análisis de ingresos y egresos mensuales • Analizar balances financieros • Controlar el proceso efectivo de compras para hacer de este un proceso organizado y eficiente • Aprobar presupuestos propuestos por las diferentes áreas • Administrar el historial del personal en temas de finiquitos, beneficios sociales y pago de sueldo. • Realizar un buen proceso de reclutamiento y selección así como también un buen plan de carrera para el personal de la empresa. • Realizar actividades motivacionales y de capacitación para el personal • Definir la política de marketing y publicidad. • Monitorear el manual de Seguridad y Salud Ocupacional así como también el Reglamento Interno • Controlar el manual de funciones para cada colaborador • Controlar los procesos en la empresa • Realizar las tareas que su jefe inmediato designe • Tomar decisiones para la reducción de costos y aumento de la rentabilidad • Delegar funciones a las personas que tiene a su cargo • Crear redes de comunicación efectiva con los entes interesados en la empresa • Realizar proceso de importación de la mercadería • Implementar indicadores de gestión para evaluar resultados administrativos • Mantener comunicación constante con el resto de departamentos • Analizar flujos de efectivo • Resolver problemas que en el día -día se deba enfrentar • Manejar conflictos con el personal 				
SITUACIONES COMPLEJAS EXTREMAS QUE ENFRENTA EL CARGO				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Disminución de las ventas 2. No contar con flujo de caja 3. Conflictos laborales con el personal 				
PERFIL				
Formación Académica	Conocimientos Específicos	Capacitación Adicional	Idiomas Necesarios	Nivel de Experiencia
Ingeniero en Administración, Finanzas, Negocios Internacionales, Economista	Finanzas, Recursos Humanos, Ventas, Marketing	Liderazgo, trabajo en equipo, motivación	Español Inglés avanzado	5 años o más
HABILIDADES REQUERIDAS PARA QUIEN DESEMPEÑA EL CARGO				
Planificador y organizado, trabajo en equipo, metódico, disciplina, criterio analítico y matemático, liderazgo, valores y principios, eficiencia, autogestión, capacidad de trabajo bajo presión, paciencia, innovación, relaciones interpersonales, alto nivel de conocimiento en computación, buscar oportunidades de mejora, manejo de recurso humano y de capital, delegación, habilidades de comunicación.				
RECURSOS NECESARIOS PARA EL CARGO				
Computador, teléfono				
He sido informado, he leído y acepto cumplir con el descriptivo de mi cargo:				

Figura 68. Manual de funciones Gerencia Administrativa.

MECASER		CARGO: Gerente de Operaciones		
		Área: Producción		
		Jefe Directo: Gerente General		
MANUAL DE FUNCIONES		Fecha: 20/02/2015		
RESPONSABILIDADES DEL CARGO				
<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de métodos de optimización y aprovechamiento de recursos • Programar actividades y tiempos de montajes, instalaciones y servicios. • Asignar turnos y actividades al personal de turno. • Establecer objetivos a corto, mediano y largo plazo de la gestión de montajes instalación y servicio así como también de sus metas. • Dar soporte al área administrativa para reclutar y seleccionar al personal de operaciones. • Evaluar resultados de operaciones conjuntamente con gerencia general y administrativa • Elaborar presupuestos por proyectos • Implementar procesos de montaje, instalación y servicio • Dar soporte al gerente de producción para el proceso productivo • Asistir a la entrega de los proyectos de puentes grúa para verificar que el trabajo se haya finalizado con éxito • Investigar posibles accidente que puedan ocurrir y crear una medida de prevención para evitar accidentes. • Capacitar a su personal y motivarlo a seguir adelante • Cumplir con las disposiciones del manual de Seguridad y Salud Ocupacional así como también el Reglamento Interno • Realizar las tareas que su jefe inmediato designe • Delegar funciones a las personas que tiene a su cargo • Resolver problemas que en el día -día se deba enfrentar • Buscar soluciones en caso de que exista falta de recursos. • Manejar conflictos con el personal • Supervisar el inventario de la empresa • Implementar indicadores de gestión para evaluar resultados de operaciones • Fomentar la mejora en la calidad del producto • Diseñar estrategias para el control y disminución de costos en el proceso de montaje, instalación y servicio • Mantener comunicación constante con el resto de departamentos • Optimizar el uso y aprovechamiento el recurso humano y de capital • Coordinar compra de materia prima conjuntamente con el encargado de compras • Velar por la higiene de la planta 				
SITUACIONES COMPLEJAS EXTREMAS QUE ENFRENTA EL CARGO				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Accidentes del personal en montajes 2. Falta de recursos para la producción 				
PERFIL				
Formación Académica	Conocimientos Específicos	Capacitación Adicional	Idiomas Necesarios	Nivel de Experiencia
Ingeniero en Mecánica, Electrónica, Electromecánica	<i>Mecánica, electromecánica,</i>	Liderazgo, trabajo en equipo, motivación, puentes grúa y polipastos, procesos, disminución en costos	Español Inglés avanzado	5 años o más
HABILIDADES REQUERIDAS PARA QUIEN DESEMPEÑA EL CARGO				
Planificador y organizado, trabajo en equipo, metódico, disciplina, criterio analítico y matemático, liderazgo, valores y principios, eficiencia, autogestión, capacidad de trabajo bajo presión, paciencia, innovación, relaciones interpersonales, alto nivel de conocimiento en computación, buscar oportunidades de mejora, manejo de recurso humano y de capital, delegación, extrovertido, conocimiento técnico de mecánica, comunicación				
RECURSOS NECESARIOS PARA EL CARGO				
Computador, teléfono, equipo de seguridad, uniforme industrial				
He sido informado, he leído y acepto cumplir con el descriptivo de mi cargo:				

Figura 69. Manual de funciones Gerencia de Operaciones

MECASER		CARGO: Asistente Administrativa Contable		
		Área: Administrativa		
		Jefe Directo: Gerente Administrativa/Gerente General		
MANUAL DE FUNCIONES			Fecha: 20/02/2015	
RESPONSABILIDADES DEL CARGO				
<ul style="list-style-type: none"> • Contabilización de facturas de proveedores y demás documentos soportes (n/c, liquidaciones de bienes o servicios, liquidaciones de viajes, etc) • Realizar las actividades según instrucciones de trabajo. • Realizar seguimiento de fechas de caducidad de documentos relacionados con reglamento de comprobantes de venta, retención. • Mantener limpia y ordenada su área de trabajo. • Archivo de documentos legales (Sup. Cías, Municipios, SRI, Cámaras, IESS). • Archivar todos los documentos concernientes a los proyectos que la empresa esté desarrollando. • Cumplir con las disposiciones de Seguridad y Salud Ocupacional definidas por la empresa. • Cumplir con las normas y reglas establecidas en el Reglamento Interno de la empresa. • Realizar los pagos antes organismos control, pagos de cuotas, aportes, patentes, contribuciones, multas, tasas y otros impuestos . • Seguimiento a los anticipos para gastos de viaje y presentación mensual de anexo . • Responsable de análisis y cuadro de cuentas asignadas • Costear cada proyecto emprendido por la empresa. • Realizar trámites fuera de la oficina en caso de necesitarlo. • Contestar el teléfono sin dejar que suene más de tres veces • Realizar reportes de trabajo. • Realizar las tareas que su jefe inmediato designe. • Informar diariamente las actividades realizadas al jefe directo • Realizar informes de cuenta por pagar y cuentas por cobrar • Realizar facturas y retenciones • Realizar gestión de cobro 				
SITUACIONES COMPLEJAS EXTREMAS QUE ENFRENTA EL CARGO				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Contabilización errada de facturas al sistema 2. Cambio en presentación de reportes ante organismo de control 3. Costeo errado de proyectos 				
PERFIL				
Formación Académica	Conocimientos Específicos	Capacitación Adicional	Idiomas Necesarios	Nivel de Experiencia
Tecnología o Licenciatura en Administración, Contabilidad o afines	Contabilidad, Normativa Tributaria Manejo Office	Atención al cliente, Excel, Actualización Contable	Español Inglés básico	No Aplica
HABILIDADES REQUERIDAS PARA QUIEN DESEMPEÑA EL CARGO				
Planificador y organizado, trabajo en equipo, metódico, disciplina, criterio analítico y matemático, deseos de aprendizaje, valores y principios, eficiencia, tener gran capacidad de auto motivación, realizar sus actividades para lograr objetivos a corto, mediano y largo plazo, capacidad de trabajo bajo presión, paciencia, habilidad en manejo de sistemas contables, relaciones interpersonales, alto nivel de conocimiento en computación, rapidez en su gestión.				
RECURSOS NECESARIOS PARA EL CARGO				
Computador, teléfono, archivo.				
He sido informado, he leído y acepto cumplir con el descriptivo de mi cargo:				

Figura 70. Manual de funciones Asistencia Administrativa-Contable

MECASER		CARGO: Gerente de Ventas Área: Ventas Jefe Directo: Gerente General		
MANUAL DE FUNCIONES		Fecha: 20/02/2015		
RESPONSABILIDADES DEL CARGO				
<ul style="list-style-type: none"> • Buscar y mantener nichos de mercado. • Planificar métodos de venta. • Preparar presupuestos de ventas. • Preparar proyección de ventas anual. • Realizar y manejar análisis de costos de ventas. • Establecer objetivos a corto, mediano y largo plazo de la gestión de ventas así como también de sus metas. • Dar soporte al área administrativa para reclutar y seleccionar al personal de ventas. • Evaluar resultados de ventas conjuntamente con gerencia general y administrativa • Realizar visitas periódicas a clientes actuales • Realizar visitas a clientes potenciales • Dar soporte al cliente cada vez que lo necesite para cerrar una venta • Revisar y realizar mejoras en el empaque del producto conjuntamente con el área administrativa. • Generar nuevos contactos y posibles clientes. • Elaborar estrategias de fidelización de los clientes actuales • Cumplir con las disposiciones del manual de Seguridad y Salud Ocupacional así como también el Reglamento Interno • Realizar las tareas que su jefe inmediato designe • Delegar funciones a las personas que tiene a su cargo • Implementar indicadores de gestión para evaluar resultados de ventas • Mantener comunicación constante con el resto de departamentos • Resolver problemas que en el día -día se deba enfrentar • Manejar conflictos con el personal 				
SITUACIONES COMPLEJAS EXTREMAS QUE ENFRENTA EL CARGO				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Disminución de las ventas 2. Conflictos laborales con el personal 				
PERFIL				
Formación Académica	Conocimientos Específicos	Capacitación Adicional	Idiomas Necesarios	Nivel de Experiencia
Ingeniero en Administración, Finanzas, Mecánica, Electrónica, Electromecánica	<i>Mecánica, electromecánica,</i>	Liderazgo, trabajo en equipo, motivación, puentes grúa y polipastos	Español Inglés avanzado	5 años o más
HABILIDADES REQUERIDAS PARA QUIEN DESEMPEÑA EL CARGO				
Planificador y organizado, trabajo en equipo, metódico, disciplina, criterio analítico y matemático, liderazgo, valores y principios, eficiencia, autogestión, capacidad de trabajo bajo presión, paciencia, innovación, relaciones interpersonales, alto nivel de conocimiento en computación, buscar oportunidades de mejora, manejo de recurso humano y de capital, delegación, extrovertido, conocimiento técnico de mecánica, habilidades de comunicación				
RECURSOS NECESARIOS PARA EL CARGO				
Computador, teléfono, material POP				
He sido informado, he leído y acepto cumplir con el descriptivo de mi cargo:				
Figura 71. Manual de funciones Gerencia de Ventas				

MECASER		CARGO: Gerente de Producción Área: Producción Jefe Directo: Gerente General		
MANUAL DE FUNCIONES				Fecha: 20/02/2015
RESPONSABILIDADES DEL CARGO				
<ul style="list-style-type: none"> • Investigar e implementar nuevos procesos productivos que mejoren la eficiencia de la empresa. • Implementación de métodos de optimización y aprovechamiento de recursos • Innovar con actualización de nueva maquinaria que permita mejorar la productividad. • Programar actividades y tiempos de producción. • Asignar turnos y actividades al personal de turno. • Establecer objetivos a corto, mediano y largo plazo de la gestión de producción así como también de sus metas. • Dar soporte al área administrativa para reclutar y seleccionar al personal de producción. • Evaluar resultados de producción conjuntamente con gerencia general y administrativa • Elaborar presupuestos por proyectos • Implementar procesos • Dar soporte al gerente de operaciones para realizar montajes e instalaciones • Dar soporte al gerente de operaciones para el servicio de mantenimiento que se le brinda al cliente • Investigar posibles accidente que puedan ocurrir y crear una medida de prevención para evitar accidentes. • Capacitar a su personal y motivarlo a seguir adelante en el proceso productivo y cumplimiento de metas. • Cumplir con las disposiciones del manual de Seguridad y Salud Ocupacional así como también el Reglamento Interno • Realizar las tareas que su jefe inmediato designe • Delegar funciones a las personas que tiene a su cargo • Resolver problemas que en el día -día se deba enfrentar • Buscar soluciones en caso de que exista falta de recursos. • Manejar conflictos con el personal • Supervisar el inventario de la empresa • Implementar indicadores de gestión para evaluar resultados de producción • Fomentar la mejora en la calidad del producto • Diseñar estrategias para el control y disminución de costos en el proceso productivo • Mantener comunicación constante con el resto de departamentos • Optimizar el uso y aprovechamiento el recurso humano y de capital • Realizar reportes de tiempos de producción y elaborar estrategias para mejorar los mismos • Optimizar el espacio de trabajo • Crear procesos productivos en la empresa • Coordinar compra de materia prima conjuntamente con el encargado de compras • Velar por la higiene de la planta 				
SITUACIONES COMPLEJAS EXTREMAS QUE ENFRENTA EL CARGO				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Accidentes del personal en la planta 2. Falta de recursos para la producción 				
PERFIL				
Formación Académica	Conocimientos Específicos	Capacitación Adicional	Idiomas Necesarios	Nivel de Experiencia
Ingeniero en Mecánica, Electrónica, Electromecánica	<i>Mecánica, electromecánica,</i>	Liderazgo, trabajo en equipo, motivación, puentes grúa y polipastos, procesos, disminución en costos	Español Inglés avanzado	5 años o más
HABILIDADES REQUERIDAS PARA QUIEN DESEMPEÑA EL CARGO				
Planificador y organizado, trabajo en equipo, metódico, disciplina, criterio analítico y matemático, liderazgo, valores y principios, eficiencia, autogestión, capacidad de trabajo bajo presión, paciencia, innovación, relaciones interpersonales, alto nivel de conocimiento en computación, buscar oportunidades de mejora, manejo de recurso humano y de capital, delegación, extrovertido, conocimiento técnico de mecánica, comunicación				
RECURSOS NECESARIOS PARA EL CARGO				
Computador, teléfono, uniforme industrial, equipo de seguridad				

Figura 72. Manual de funciones Gerencia de Producción.

MECASER		CARGO: Técnico Mecánico Área: Operaciones/Producción Jefe Directo: Gerente de Operaciones/Producción		
MANUAL DE FUNCIONES			Fecha: 20/02/2015	
RESPONSABILIDADES DEL CARGO				
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar mantenimientos preventivos y correctivos de los polipastos y puentes grúa. • Realizar las actividades según instrucciones de trabajo. • Cargar y descargar materiales según sean requeridos. • Realizar trabajos de montaje y desmontaje de los polipastos y puentes grúa. • Mantener limpia y ordenada su área de trabajo. • Realizar los viajes que sean necesarios para el cumplimiento de montajes, instalaciones, mantenimientos y servicios que brinda la empresa a sus clientes. • Cumplir con las disposiciones de Seguridad y Salud Ocupacional definidas por la empresa. • Cumplir con las normas y reglas establecidas en el Reglamento Interno de la empresa. • Realizar trabajos de soldadura. • Realizar trabajos de ensamblaje de vigas puente. • Realizar trabajos de ensamblaje de testeras. • Realizar trabajos de ensamblaje de puentes grúa. • Realizar montaje de polipastos. • Realizar mantenimiento mecánico en polipastos y puentes grúa. • Realizar liquidaciones de cajas cada vez que se le asigne presupuesto de dinero • Realizar reportes de trabajo. • Realizar las tareas que su jefe inmediato designe. • Informar diariamente las actividades realizadas al jefe directo 				
SITUACIONES COMPLEJAS EXTREMAS QUE ENFRENTA EL CARGO				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Riesgos de accidentes 2. Desconocer manejo de máquinas 3. Trabajo en altura 				
PERFIL				
Formación Académica	Conocimientos Específicos	Capacitación Adicional	Idiomas Necesarios	Nivel de Experiencia
Bachiller en electrónica, mecánica o electromecánica	Mecánica, Electrónica, Maquinaria	Funcionamiento de máquinas, Polipastos y puentes grúa Demag, atención al cliente	Español Inglés técnico básico	No Aplica
HABILIDADES REQUERIDAS PARA QUIEN DESEMPEÑA EL CARGO				
Planificador y organizado, trabajo en equipo, metódico, disciplina, habilidad en el manejo de maquinaria, deseos de aprendizaje, valores y principios, eficiencia, tener gran capacidad de auto motivación, realizar sus actividades para lograr objetivos a corto, mediano y largo plazo				
RECURSOS NECESARIOS PARA EL CARGO				
Equipo de protección personal, uniforme, caja de herramientas				
He sido informado, he leído y acepto cumplir con el descriptivo de mi cargo:				

Figura 74. Manual de funciones Técnicos Mecánicos.

Plan de Marketing:

Estrategia General:

Segmentación: El análisis se enfocará en la segmentación de los mercados empresariales. La misma estipula que los vendedores empresariales pueden segmentar a sus clientes empresariales, tanto geográfica como demográficamente, por los beneficios buscados, estatus del usuario, tasa de utilización y lealtad del cliente. Además se pueden considerar factores como características personales del cliente. (Kotler Philip, 2013, pág. 172)

MECASER segmenta a sus clientes por tipo de industria, es decir, demográficamente. Además, realiza segmentación conductual con beneficios buscados, ya que brinda al cliente la solución que necesita para movilizar diferentes herramientas, productos y materias primas de las diferentes industrias. Los clientes buscan el beneficio de eliminar la mano de obra para movilizar material y así reducir tiempos de producción y desperdicios. (Kotler Philip, 2013, pág. 170) Es por esto que el segmento de MECASER son las industrias: automotriz, de cemento, alimenticia y del acero. Además, se propone que la empresa incursione en la industria minera. A continuación se definen tres segmentos de los cuales se escogerá al mercado meta:

Segmento Actual:

Tabla 59. Segmento del mercado.

Base de Segmentación	Variables de segmentación seleccionadas
Segmentación Geográfica	
Región	Ecuador
Ciudades	Quito, Guayaquil, Machala, Portoviejo, Ambato, Cuenca, Ibarra, Quevedo y Loja
Densidad del área	Urbana
Segmentación Demográfica	
Industria	Automotriz, Cementera, de Alimentos, Acero
Tamaño de empresa	Grandes y medianas
Segmentación Conductual	
Beneficios buscados	Calidad, servicio, rapidez
Frecuencia de uso	Usuario ocasional, medio e intensivo
Estatus de lealtad	Fuerte y absoluta

Segmento 2:

Tabla 60. Segmento de mercado.

Base de Segmentación	VARIABLES DE SEGMENTACIÓN SELECCIONADAS
Segmentación Geográfica	
Región	Ecuador
Ciudades	Quito, Guayaquil, Machala, Portoviejo,
Densidad del área	Urbana y rural
Segmentación Demográfica	
Industria	Minera
Tamaño de empresa	Grandes y medianas
Segmentación Conductual	
Beneficios buscados	Calidad, servicio, rapidez
Frecuencia de uso	Usuario ocasional, medio e intensivo
Estatus de lealtad	Fuerte y absoluta

Segmento 3:

Tabla 61. Segmento de mercado.

Base de Segmentación	VARIABLES DE SEGMENTACIÓN SELECCIONADAS
Segmentación Geográfica	
Región	Ecuador
Ciudades	Quito, Guayaquil, Machala, Portoviejo,
Densidad del área	Urbana y rural
Segmentación Demográfica	
Industria	Agricultura y Pesca
Tamaño de empresa	Grandes y medianas
Segmentación Conductual	
Beneficios buscados	Calidad, servicio, rapidez
Frecuencia de uso	Usuario ocasional, medio e intensivo
Estatus de lealtad	Fuerte y absoluta

Selección del Mercado Meta:

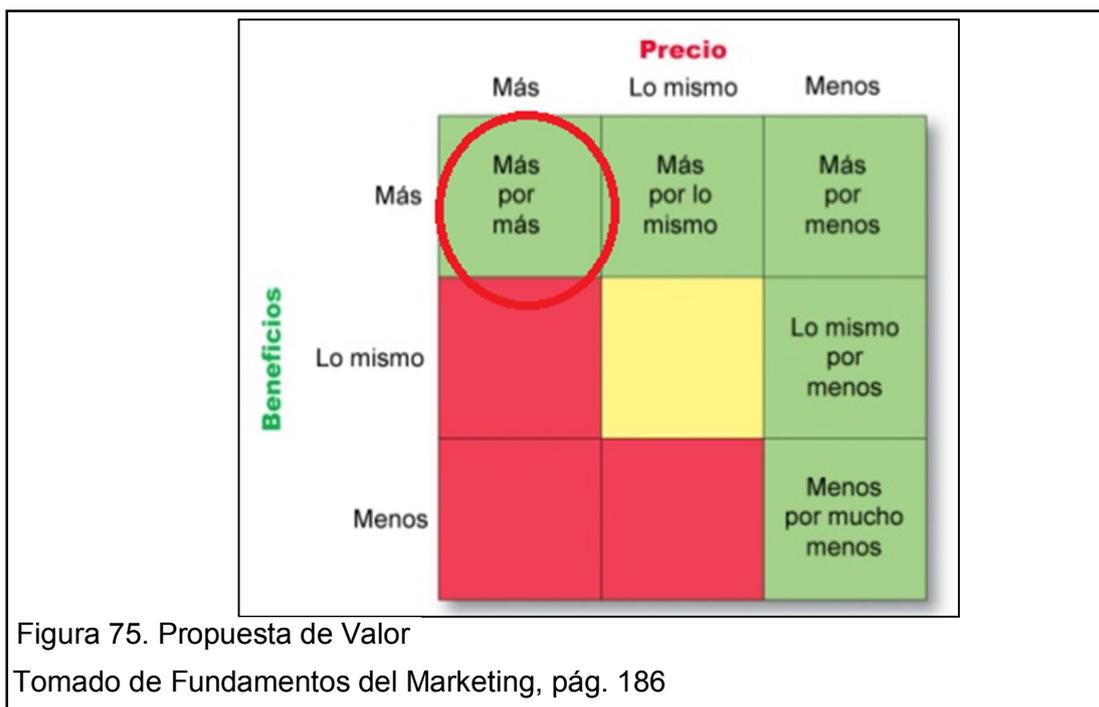
Se refiere a cuando una empresa decide atender a un grupo de compradores que comparte necesidades o características similares. Esta selección puede hacerse de diferentes maneras y estas son: marketing indiferenciado, marketing diferenciado, marketing concentrado o micromarketing. (Kotler Philip, 2013, pág. 175)

MECASER utilizará el marketing diferenciado ya que la empresa oferta a un nicho de mercado que son las empresas grandes y medianas de las industrias. Además, para cada tipo de industria, se presenta una oferta diferente de producto ya que los productos de MECASER varían dependiendo de su uso, aplicación, nivel de utilización y ambiente al que el equipo va a estar expuesto.

Se escogerán los segmentos 1 y 2. El segmento 1, correspondiente a las industrias automotriz, de acero, cementera y alimenticia, es decir, las industrias en las que opera la empresa. En las mismas se espera atender a 51 empresas que representan los clientes actuales de MECASER y se atenderá este segmento mediante la estrategia de desarrollo de mercado. El segmento 2 es una industria bastante atractiva para la empresa y por el momento es una industria no explorada. Se trabajará con este segmento ya que existen 733 empresas, de las cuales 40 arrojaron resultados positivos sobre la intención de compra de productos que comercializa MECASER y de la necesidad que tienen al momento de realizar mantenimiento a su maquinaria. Además, durante el 2014 y en lo que va del año 2015, el gobierno ecuatoriano ha implementado nuevos incentivos para promover la inversión en la industria minera. Los mismos son: crédito tributario por el Impuesto a la Salida de Divisas, 15 años de estabilidad tributaria, creación del Ministerio de Minas, participación en la más grande feria de minas en Canadá, la firma de acuerdos con prestigiosas empresas como la chilena Codelco en el proyecto Llurimaga, la empresa china Powerchina Xibei Engeneering Corporation Limited que realizará investigación para proyectos futuros. Con esto, el gobierno quiere que esta industria despege y sea un eje de inversión tanto nacional como internacional. (El Universo, 2015)

Diferenciación y Posicionamiento:

Es la posición que tiene un producto en la mente de sus consumidores (Kotler Philip, 2013, pág. 182) A continuación se presenta una propuesta de valor con la cuál MECASER se posicionará en el mercado:



MECASER se enfocará en la propuesta de valor y posicionamiento más por más, es decir, ofrecerá un producto y servicio superior al resto que existe en el mercado a un precio alto. No sólo ofrecerá la mejor durabilidad del producto y un servicio eficiente sino que también le brindará al cliente prestigio, estatus y un estilo de vida alto a un precio más alto. (Kotler Philip, 2013, pág. 187) Se deberá comunicar que el producto es positivamente mejor que el resto de productos. Esta estrategia se enfocará en la durabilidad y prestigio que ofrece el producto y la marca y que, a largo plazo, representará un ahorro de costos para el cliente. Se espera que a través de esta estrategia, el cliente pueda sentir estatus al comprar la marca Demag. Esta estrategia tiene como objetivo conseguir lealtad de los clientes.

Los ejes principales de diferenciación se centran en cada una de las actividades primarias de la cadena de valor de la empresa. Estas se resumen en el siguiente gráfico:

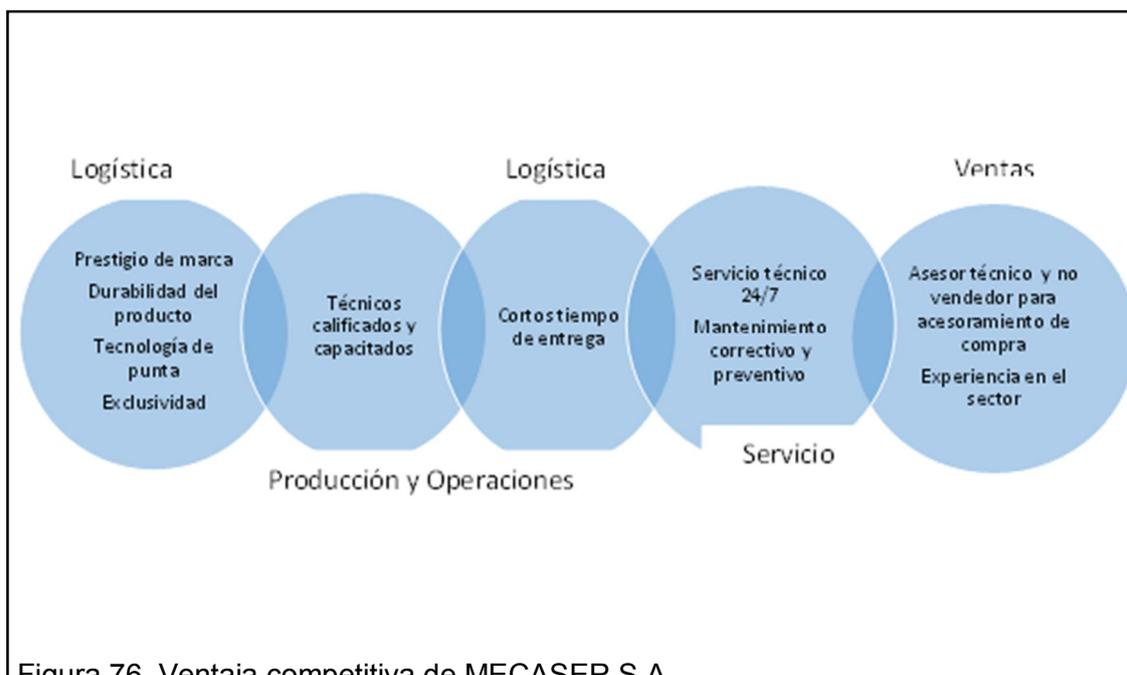


Figura 76. Ventaja competitiva de MECASER S.A.

Se deberá resaltar que la duración del producto permitirá que a largo plazo el cliente reduzca el costo de tener que invertir en repuestos y mantenimientos correctivos. Se transmitirá también que el producto es confiable por todas sus características además de sus diseños que transmiten el uso de tecnología de punta e innovación constante. Se enfocará en la venta especializada para transmitir al cliente que no se comunica con un simple vendedor sino más bien con un asesor. El mismo le ayudará al cliente a escoger la mejor opción de acuerdo a sus necesidades. Se comunicará que el producto tiene una cobertura completa en todo el Ecuador, es decir, que el producto llegará a donde el cliente lo necesite.

Mezcla de marketing:

Producto:

Cuando se hable de producto puede definirse como un objeto o servicio que se ofrece en el mercado que puede ser comprado, intercambiado, observado y o usado. Los mismos tienen el propósito de satisfacer una necesidad o deseo del mercado ya que deben generar valor al cliente para así crear relaciones rentables con el cliente. Los productos pueden considerarse bajo los 3

siguientes niveles y a medida que se avanza de nivel, se agrega más valor al producto: (Kotler Philip, 2013, pág. 198)



El primer nivel es el valor principal para el cliente, es decir, que está comprando el consumidor en realidad. En este nivel se define los beneficios que resuelven algún problema del consumidor o que satisface una necesidad del mismo. En este nivel, MECASER que comercializa polipastos y puentes grúa, está solucionando el problema de no tener maquinaria para movilizar su mercadería para aminorar tiempos de producción en cualquier industria. (Kotler Philip, 2013, pág. 198)

El segundo nivel consiste en transformar el beneficio principal en un producto real. MECASER cuenta con productos reales (polipastos y puentes grúa) que pueden ser adaptados a cada una de las diferentes necesidades del consumidor. Además, la durabilidad del producto de Demag, comercializado por MECASER, se debe mucho a la constante innovación, investigación y desarrollo del producto. La marca Demag es una marca muy bien conocida a nivel mundial y su empaque permite que el producto sea transportado y reconocido muy fácilmente. (Kotler Philip, 2013, pág. 198)

El tercer nivel se refiere a crear un producto aumentado sobre el producto real y sus beneficios esenciales. En este nivel se deben ofrecer servicios o beneficios adicionales. MECASER ofrece al cliente garantía por 1 año del producto, ofrece el servicio post venta y brinda opciones de crédito. Lo que permite que el cliente viva una experiencia completa de beneficios al momento de realizar una compra con la empresa. (Kotler Philip, 2013, pág. 198)

El producto que ofrece MECASER en el mercado es uno industrial y existen tres tipos de los mismos: materiales y piezas, bienes de capital, y suministros y servicios. La compañía ofrece bienes de servicio de capital y estos son productos que ayudan a la producción, además brinda servicio de instalación y montaje. (Kotler Philip, 2013, pág. 199)

Los polipastos y puentes grúa pueden ser utilizados en diferentes aplicaciones. A continuación se presentan algunas de ellas:

Industria Automotriz: Se cuenta con productos de alta tecnología que permiten transportar las autopartes para que sean movilizadas a lo largo de la cadena de producción. Este tipo de transporte se lo puede lograr por medio de polipastos a cadena. Adicionalmente, se ofrecen puentes grúa y polipastos para las secciones de troquelado y rodaje. Se utilizan vigas KBK en conjunto con los puentes grúa para elevar carrocería y trasladarla hacia la línea de montaje. La importancia del uso de estos productos se refleja en la efectividad de la automatización de los procesos productivos, haciendo de los mismos unos más efectivos.

Industria de Acero: Se cuenta con puentes grúa que van en un rango de entre 5t hasta 32t. Estos puentes intervienen especialmente para el manejo de chapa y varillas de acero. Además, estos puentes son parte del proceso de fundición del acero hasta el despacho del producto terminado. Se utilizan puentes grúa para de galvanización, decapado, recepción de material y entrega de producto terminado.

Industria Alimenticia: Dentro de esta industria se utilizan puentes grúa de cadena para el transporte de producto terminado y materia prima. Además, los puentes grúa son utilizados para facilitar el mantenimiento de principales maquinas que utilizan en esta industria.

De cemento: En esta industria se utilizan puentes grúa para el montaje y mantenimiento de los equipos que son parte del proceso de producción del cemento. Estos puentes son los encargados de ingresar la materia prima a los depósitos que alimentan al molino de cemento. Se utilizan grúas con cuchara que funciona en modo automático para transportar virutas de plástico, ferrocarbón y arena. Cada uno de los polipastos posee ordenadores que permiten controlar permanentemente la posición del puente, el grado de llenado de la fosa y de los materiales.

A continuación se presenta la cartera de productos:

Polipastos de cable

Polipasto de cable DH

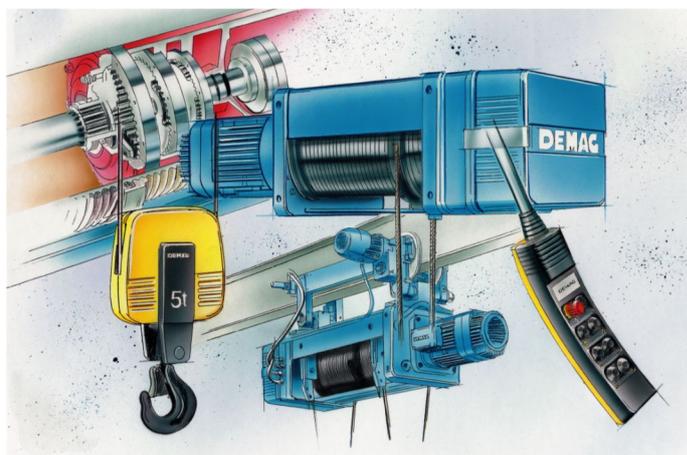


Figura 78. Polipastos de cable

Características polipasto serie DH

- Estructura modular
- Utilización universal
- Tecnología probada
- Motor de rotor deslizante seguro

- Reductor planetario de alto rendimiento

Tipos de polipastos DH

- 3 tamaños
- DH 600/1000/2000
- Capacidad de carga hasta 100t
- Vel. de elevación hasta 32m/min
- Altura de elevación hasta 104m
- Grupo FEM 1Bm - 4m
- Estacionario o desplazable
- DH 600 con varianza limitada

Polipasto de cable DR

Características técnicas

- 4 tamaños: DR3 / 5 / 10 / 20
- Capacidad. de carga: hasta 50t con polipasto DR
(hasta 100t con polipasto DH2000)
- Disp. de ramales: 2/1; 4/1; 4/2 son posibles también otras disposiciones de ramales usuales
- Alturas de elevación: seg. tamaño hasta 74m
- Velocidad de elevación: 3-25m/min, con variadores de frecuencia vel. de 50% más con carga parcial
- Traslación de. carro: sin escalonamiento con variador
- Grupo FEM: 1Am hasta 4m

Capacidades de carga

Tabla 62. Capacidades de carga polipastos DR/DH

SWL range DR/DH rope hoists																						
SWL	DR3		DR6		DR10			DR20				DH1000				DH2000						
t	2M	4M	2M	4M	2M	4M	6M	2M	4M	6M	8M	1M	4M	8M	6M	8M	1M	4M	8M	6M	8M	
0,5																						
0,63																						
0,8																						
1	■																					
1,25																						
1,63	■		■																			
2		■																				
2,5		■	■									■										
3,2																						
4																						
5																						
6,3								■					■				■					
8																						
10																						
12,5																						
16																						
20																						
25																						
32																						
40																						
50																						
63																						
80																						
100																						

Tipos de polipasto de cable DR

FDR-Pro

- Polipasto fijo
- Hasta 50,0

EU DR-Pro

- Polipasto con carro monorriel eléctrico
- Sin curvas
- Hasta 25 t

EU DR-Pro

- Polipasto con carro monorriel eléctrico
- Para tramos curvos
- Hasta 12,5 t

EK DR-Pro

- Polipasto con carro monorriel de altura reducida
- Hasta 12,5 t

EZ DR-Pro

- Polipasto con carro birriel
- Hasta 50 t

Los productos Demag son alemanes y cuentan con varios certificados de calidad. Trabajan bajo normas FEM (Federación Europea de Manufactura) que certifican la calidad, procesos, innovación y tecnología del producto a nivel de Europa. Cuenta también con las normas de calidad ISO9001, ISO 14001. Esta es la línea de productos de Demag, además de esta descripción, la representada cuenta con más de 90.000 productos de partes, piezas y repuestos para estos polipastos. Estos polipastos se transforman en puentes grúa cuando se le agrega ciertas partes y se incluye la estructura por donde se moviliza el puente grúa que se produce localmente. La ventaja que se tiene al comercializar estos productos es que se ajustan a las necesidades del cliente; es por esto que existe tanta variedad de producto.

Mezcla de productos:

Se refiere a todas las líneas de productos que una empresa puede ofrecer en el mercado dependiendo del ancho, largo, profundidad y consistencia que a continuación se explican. (Kotler Philip, 2013, pág. 207)

Ancho: Es el número de líneas de productos que ofrece la empresa. Estos son: polipastos, grúa, repuestos y servicios.

Largo: Se refiere al número de grúas, polipastos, repuestos o servicio que existe dentro de las líneas de productos. Ej: dentro de la línea de productos existen las EKKE, ZKKE, entre otras.

Profundidad: se refiere a los tipos que existen de cada producto. Como ejemplo MECASER cuenta la línea de productos servicios, dentro de ella existe instalación, montaje y mantenimiento. Dentro de mantenimiento (la profundidad) existen dos tipos, preventivo y correctivo

Consistencia: se refiere a todas las mezclas posibles que pueden existir dentro de la cartera de producto. Ej: se puede ofrecer servicio de mantenimiento correctivo conjuntamente con repuestos DR. (Kotler Philip, 2013, pág. 207)

A continuación se presenta un gráfico de la mezcla de productos de MECASER:

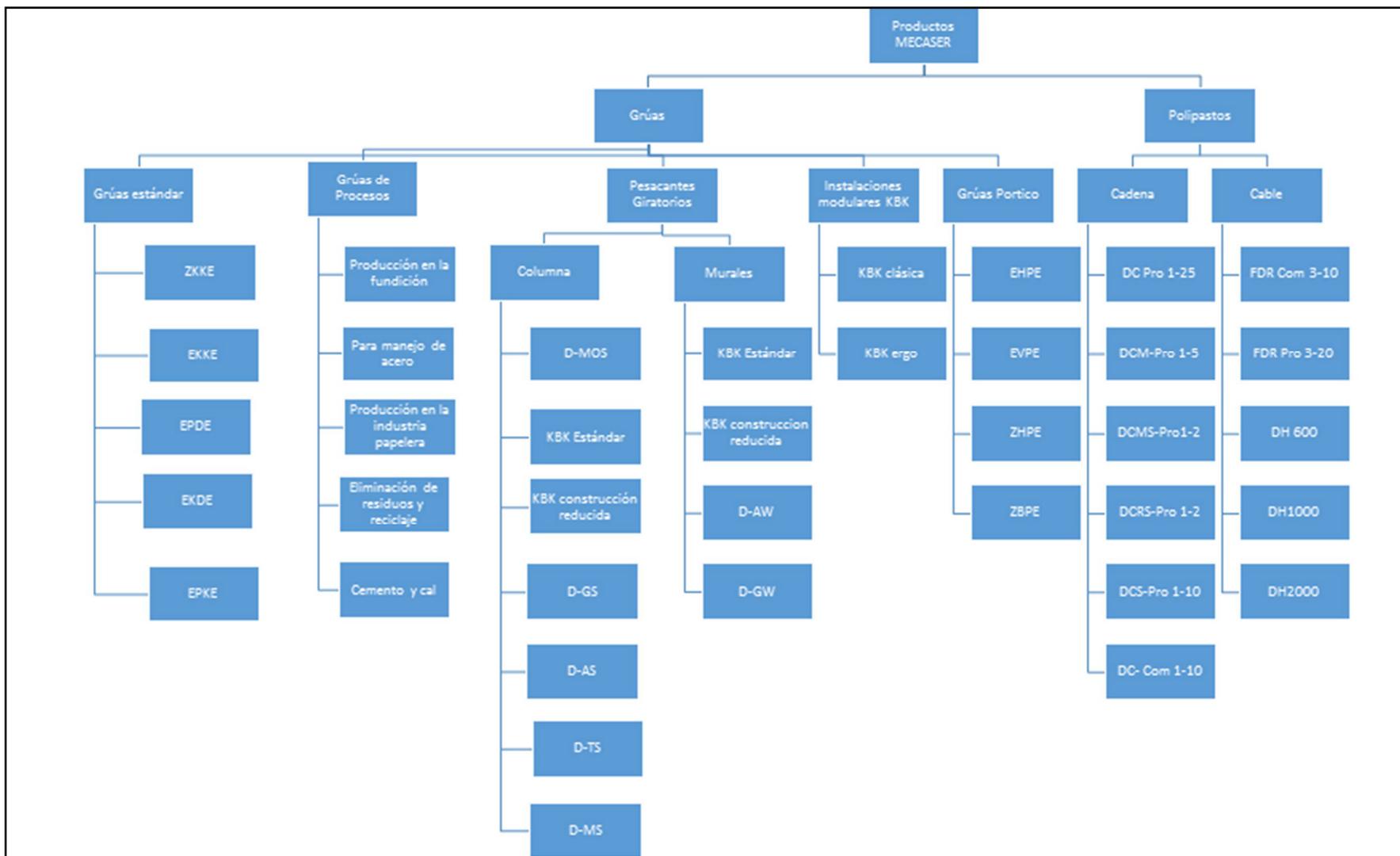
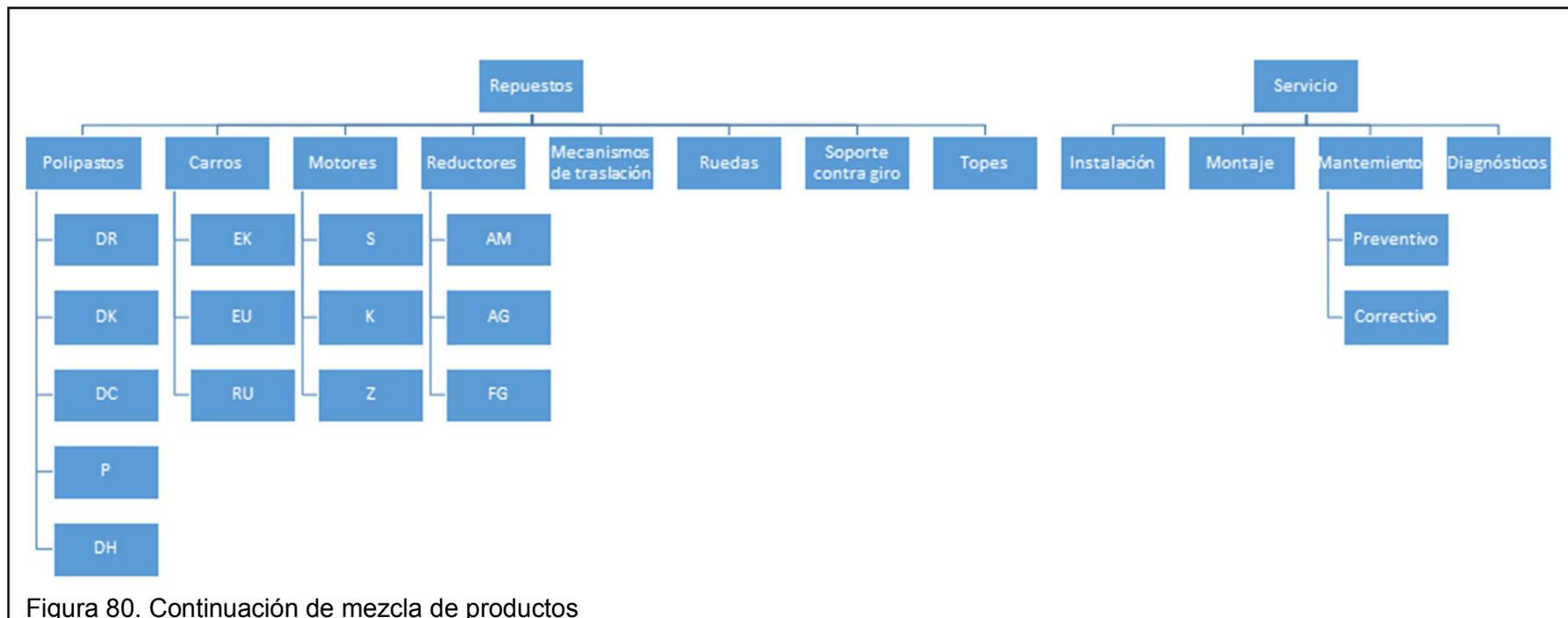
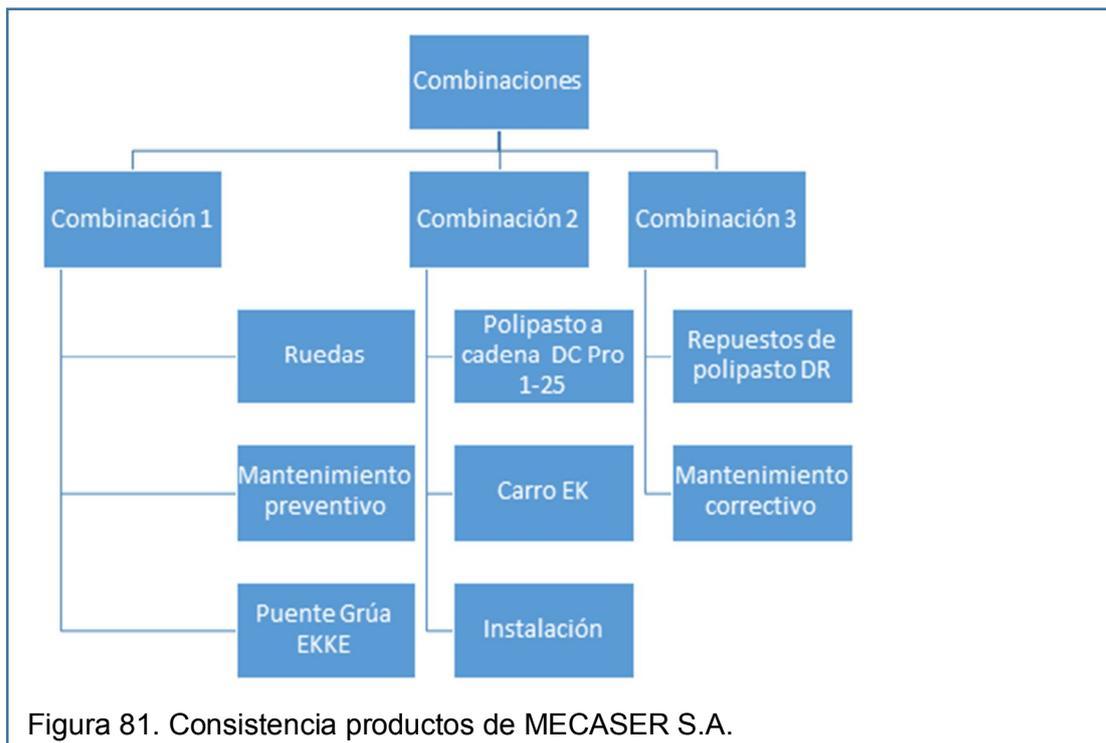


Figura 79. Mezcla de productos de MECASER





Marca:

Una marca se refiere a un nombre, símbolo o señal que se identifica con el vendedor o fabricante. La marca puede ser determinante para la compra de un producto ya que los consumidores relacionan a la marca como un elemento que genera valor al producto. Además, los clientes generan relaciones con la misma. (Kotler Philip, 2013, pág. 203)

ELECTROMECAÁNICA DE SERVICIOS S.A.-MECASER no cuenta con un posicionamiento de marca claro. Muchos de los clientes los conocen simplemente como MECASER que viene a ser la abreviatura del nombre. Lo que se propone es que la empresa posicione el nombre MECASER como su marca frente al cliente. Se propone una consolidación de la marca y el uso apropiado de colores, letras, diseños, entre otros. Por lo que se propone el siguiente manual de imagen de marca e identidad corporativa:

Logo simple:

MECASER

Logo con slogan:



Logo con slogan en escala de grises:



Logo en fondos negros:



Logo y slogan al costado:



Logo relación MECASER/ Demag



Paleta de colores:



Imagen Corporativa:

Pie de firma:



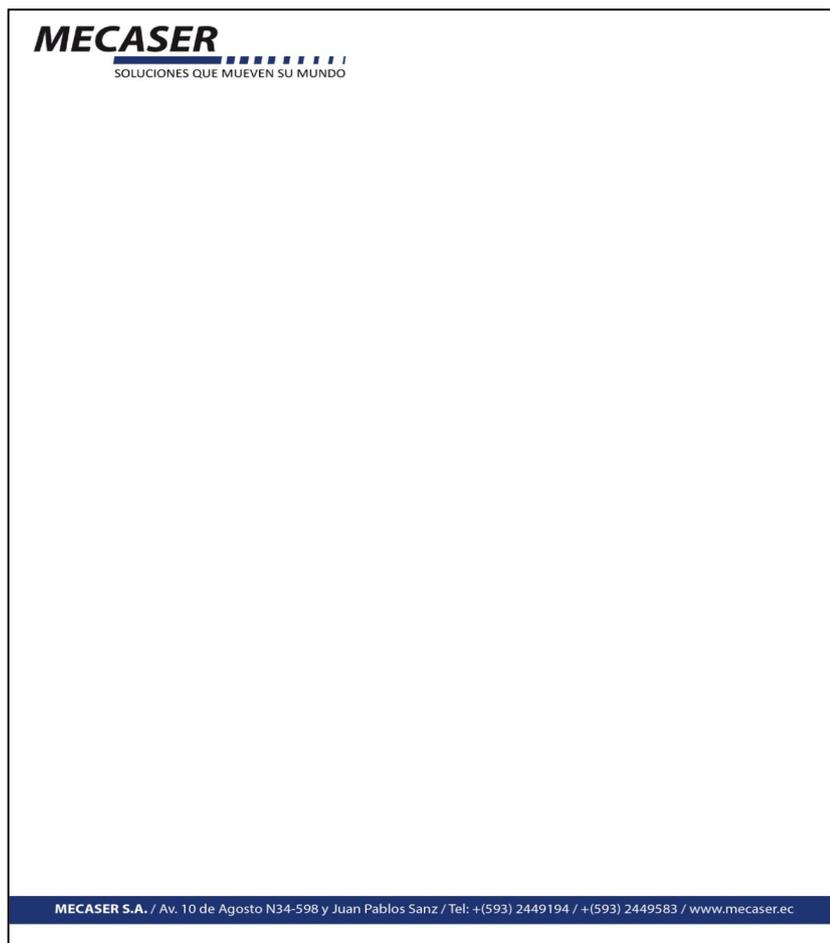
Plantilla Power Point:



Banner:



Plantilla Microsoft Word o Formato de carta:



Roll Up:



MECASER

REPRESENTANTE DE DEMAG EN ECUADOR



Sobre americano:



Tarjeta de presentación:



Con esta propuesta de identidad de marca, lo que se quiere es que MECASER se reconozca como una marca consolidada, de fácil recordación e identificación de lo hace. En este plan se proponen tres tipos de logos: el logo simple, con el slogan y con una muestra de relación entre Demag y MECASER.

Lo que se propone es la siguiente utilización de logos:

- El logo simple y con slogan debe utilizarse para comunicación interna dentro de la empresa y para comunicación externa con clientes actuales. Este logo se utiliza solamente para clientes actuales ya que ellos conocen ya muy bien los productos y servicios que la empresa ofrece. Con esto se logrará que MECASER, que tiene un nombre de recordación fácil, corto y relacionado con lo que hace, sea posicionado en los clientes actuales.
- Logo con relación entre Demag/ MECASER: Debe utilizarse para clientes potenciales ya que la marca Demag, conocida a nivel mundial, generará confianza, buena reputación y conocimiento sobre lo que realiza MECASER. Se propone que a este logo se lo exhiba en los polipastos y puentes grúa que se instalen alrededor del país. Este es el logo que debe utilizarse para ingresar a la industria de la minería.

Empaque:

El empaque se refiere a producir una envoltura para un producto y su principal función es proteger y mantener al producto íntegro y sin riesgo de transformación. Además, el empaque es una buena herramienta de marketing para atraer a los consumidores y posicionar la marca. (Kotler Philip, 2013, pág. 204) MECASER cuenta con un empaque efectivo, seguro y eficiente debido a que los productos vienen etiquetados y empacados desde Demag. Su empaque se basa en tres diferentes formas: cajas de cartón, cajas de madera y pallets, todas estas de diferentes tamaños. Su etiquetado es muy claro y preciso, cuenta con el nombre del producto, su número de parte (de identificación) y, por supuesto, se expone a la marca Demag. Además, el etiquetado se expresa en tres idiomas: inglés, español y alemán. La propuesta en este sentido, es que se mantenga este tipo de empaque y etiquetado pero se agregue una etiqueta más que posicione a la marca MECASER. Se sugiere que se incluya una etiqueta con el logo que relaciona MECASER/Demag y además, información básica de la empresa como número de contacto, dirección de la empresa y dirección de sitio web.

Marketing Interno:

Se propone que la empresa realice un cambio de su espacio físico con el fin de acoplar el mismo con más presencia de marca y mejora comunicacional de la misma. A continuación se presenta una lista de la propuesta de mejora de la misma:

- Todas las paredes se pintarán de color blanco o morado ya que son los colores característicos de la marca.
- Todos los puestos de trabajo contarán con su debido rotulo de reconocimiento. Ej.: Gerencia General y a renglón seguido: MECASER S.A.
- En la pared izquierda de la planta baja se colocará en grande el logo de la empresa con su respectivo slogan: *SOLUCIONES QUE MUEVEN SU MUNDO.*

- Incluir en la pared de la parte superior de la planta baja el valor de la honestidad con la siguiente frase: *A nosotros nos mueve la honestidad.*

Además de la mejora física del lugar, también se propone la mejora en la comunicación interna. Por lo que se sugiere agregar una cartelera tanto en las oficinas administrativas como en la planta, con el objetivo de publicar todas las noticias importantes en la misma. Se sugiere también que se inicie una campaña para aumentar el uso del correo electrónico con la siguiente campaña: *” Antes de irte a dormir no olvides revisar tu correo electrónico”*

Precio:

El precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio y es la suma de todos los valores que los clientes invierten por un producto o servicio. (Kotler Philip, 2013, pág. 258)

Existen tres estrategias de precios con las que se puede competir en el mercado y estas son: fijación de precios basada en el valor para el cliente, basada en el costo y basado en la competencia. (Kotler Philip, 2013, pág. 259) Se propone que MECASER cuente con dos estrategias de precios. Por un lado, debe usar la estrategia basada en costos mediante márgenes para productos que sólo van a hacer comercializados. Es decir que es un método simple de fijación de precios y lo que hace es agregarle un margen adicional al costo del producto. Desde Demag en Alemania, el costo del producto ya viene instaurado, lo que debe realizar MECASER es incrementar una cantidad sobre ese costo para cubrir costos locales y obtener un porcentaje de margen de utilidad. (Kotler Philip, 2013, pág. 262)

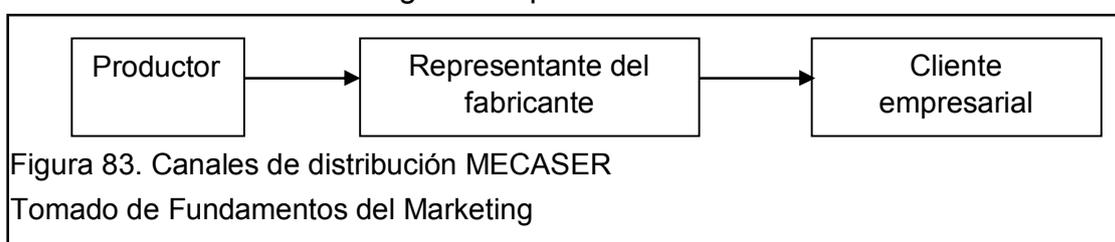
Por otro lado, se encuentran los servicios que ofrece MECASER como el de montaje, instalación y mantenimientos. Para esta rama lo que se propone es que MECASER fije un precio basándose en el buen valor que lo que logra es ofrecer una combinación equilibrada entre un buen servicio y un precio justo.

Con esta estrategia el cliente obtendrá los beneficios que quiere obtener con la compra del servicio y a un precio asequible.

Los precios de MECASER varían mucho entre producto. En la sección de repuestos hay precios que van desde USD 25 hasta USD 25,000. En la sección de partes los precios pueden ir desde USD 150 hasta USD 50,000. Los polipastos tienen precios desde USD 500 hasta USD 100,000. Los puentes grúas tienen precios desde USD 5,000 hasta USD 1, 000,000.

Canal de distribución:

MECASER cuenta con el siguiente tipo de distribución:



MECASER es un representante de Demag. El beneficio de contar con esta modalidad de venta es que cuentan con la exclusividad de comercializar la marca y además, se puede realizar la venta directa entre MECASER y el cliente final en el Ecuador. Por lo que, la empresa utiliza su propia fuerza de ventas para vender directamente a los clientes empresariales de las diferentes industrias. Sin ningún intermediario entre MECASER y el cliente empresarial, la empresa se asegura de tener más control en la distribución y venta y menos complejidad en estos procesos. Además, ELECTROMECAÁNICA DE SERVICIOS podrá controlar los flujos de información, pagos y promoción con sus clientes. Cuenta con la ventaja de brindar servicios extras como el de montaje, instalación y mantenimiento que el cliente empresarial no tuviera, si comprará directamente a Demag. (Kotler Philip, 2013, pág. 295)

MECASER cuenta con sus instalaciones administrativas en la ciudad de Quito en la Av. 10 de Agosto N34-598 y Juan Pablo Sanz. Cuenta además, con una planta de producción que está ubicada en las afueras de la ciudad de Quito, vía Pintag en Alangasí.

Mezcla Promocional:

La mezcla promocional de una empresa se refiere a las herramientas que se utilizan para comunicar el valor del producto además de crear y mantener relaciones duraderas con el cliente. (Kotler Philip, 2013, pág. 357)

Estas herramientas son:

1. Publicidad
2. Promoción de ventas
3. Ventas personales
4. Relaciones públicas
5. Marketing directo

Se propone que MECASER utilice estas cinco herramientas que a continuación se detallan:

Publicidad:

La publicidad tiene como objetivo comunicar un mensaje de manera masiva al mercado meta y en un tiempo específico. Lo que se quiere lograr a través de la publicidad es que se informe y persuade a una persona sobre un producto y lo recuerde en el largo plazo. (Kotler Philip, 2013, pág. 362) Existen dos medios de publicidad, la tradicional que se refiere a todo medio pagado y la no tradicional que es todo medio de publicidad no convencional. Dentro de estos está, Facebook, sitio web, Twitter, Instagram.

MECASER cuenta medios de publicidad no tradicional que es su página web. Se propone que siga manteniendo este medio y no se agregue otro. A continuación se presenta la propuesta de mejora en la página web:



MECASER
SOLUCIONES QUE MUEVEN SU MUNDO


Inicio


Nosotros


Productos


Aplicaciones


Contactos

■■■■■■ MECASER 25 AÑOS BRINDANDO UN BUEN SERVICIO A LOS ECUATORIANOS! ■■■■■■



Soluciones que mueven su mundo

25
AÑOS

Nuestros Productos

En MECASER S.A., con el apoyo de Demag Cranes & Components, TKD KabelGmbH, Briedacabins y BS Rails, brindamos soluciones a nuestros clientes con productos de alta calidad y garantía enfocados en satisfacer las necesidades de los mismos.



Puentes Grúa

La necesidad del manejo eficiente de cargas grandes y pequeñas en muchos casos no depende del tamaño de la empresa...

ver más



Polipastos

Polipasto con carro monorriel de altura reducida para trabajos de fuerte peso y can resistencia absoluta...

ver más



Aplicaciones

Para la Industria Automotriz contamos con productos de tecnología avanzada que permite el transporte y manipulación de

ver más

Trabajos Recientes

Nuestro trabajo es nuestra carta de presentación, trabajos recientes MECASER 2014





Siguenos en:






Nuestras oficinas:

Av. 10 DE Agosto N38-598
y Juan Pablo Sanz 1 piso planta baja
Quito, Ecuador

Tel / Fax:

02 244 91 94

Email:

silvia-argoti@mecaser.ec

Como llegar:





Derechos reservados
MECASER 2015



MECASER
SOLUCIONES QUE MUEVEN SU MUNDO


Inicio


Nosotros


Productos


Aplicaciones


Contactos

Soluciones que mueven su mundo

Nuestros Productos

En MECASER S.A., con el apoyo de Demag Cranes & Components, TKD Kabel GmbH, Briedacabins y B5 Rails, brindamos soluciones a nuestros clientes con productos de alta calidad y garantía enfocados en satisfacer las necesidades de los mismos.



Puentes Grúa

La necesidad del manejo eficiente de cargas grandes y pequeñas en muchos casos no depende del tamaño de la empresa...

[ver más](#)



Polipastos

Polipasto con carro monorriel de altura reducida para trabajos de fuerte peso y can resistencia absoluta...

[ver más](#)



Aplicaciones

Para la Industria Automotriz contamos con productos de tecnología avanzada que permite el transporte y manipulación de

[ver más](#)

Trabajos Recientes

Nuestro trabajo es nuestra carta de presentación, trabajos recientes MECASER 2014





Síguenos en:






Nuestras oficinas:
Av. 10 DE Agosto N38-598
y Juan Pablo Sanz 1 piso planta baja
Quito, Ecuador

Tel / Fax:
02 244 91 94

Email:
silvia-argoti@mecaser.ec

Derechos reservados
MECASER 2015

Como llegar:



Figura 84. Propuesta diseño de página web

El objetivo publicitario que se quiere lograr es de recordación para los clientes actuales e informativa para los potenciales. Por un lado, con el cliente actual, se quiere mantener una relación duradera y mantener la marca en la mente del cliente. Por otro lado, con el cliente potencial, el objetivo de la publicidad es de comunicar el valor del producto mientras se crea una imagen de marca y empresa. (Kotler Philip, 2013, pág. 366)

La estrategia de publicidad consta de dos partes: el mensaje y el medio de publicidad. (Kotler Philip, 2013) Como se dijo anteriormente, el medio que se utilizará es el sitio web y el mensaje que se utilizará es: *soluciones que mueven su mundo*. Este mensaje es claro, corto y de fácil recordación que define muy bien lo que MECASER realiza. Además, por el año 2015 se utilizará el mensaje de *25 años*. Con este mensaje, el objetivo es transmitir al cliente actual y potencial que la empresa cuenta con una amplia experiencia, conocimiento e innovación por 25 años en el mercado.

Relaciones públicas:

Las relaciones públicas se refieren a construir buenas relaciones con los diferentes públicos de la empresa, creando una imagen corporativa, una publicidad favorable y obstruyendo posibles comentarios negativos. (Kotler Philip, 2013, pág. 384) MECASER quiere mantener una relación duradera y personal con el cliente transmitiendo seriedad y profesionalismo por lo que se propone la utilización de uniformes para la fuerza de ventas y para el personal técnico que permita al cliente identificar y relacionar fácilmente al personal con la marca y la ventaja competitiva que se ofrece.

Además, como ya se estableció que la página web es una buena herramienta de la mezcla promocional, dentro de las relaciones públicas también sería muy útil. Se expone información de contacto, información de lo que realiza la empresa y su trayectoria en el mercado ecuatoriano.

Venta personal:

La venta personal se refiere a la parte personalizada dentro de la mezcla promocional. Implica mucho la interacción entre el vendedor y el cliente en diferentes modalidades; cara a cara, teléfono, correo electrónico, entre otros. A través de la venta personal se puede obtener más información sobre el cliente y sus necesidades y con eso lograr una mejor propuesta para el mismo. (Kotler Philip, 2013, pág. 393)

Para MECASER, este es el punto más importante dentro de su mezcla promocional y sus ventas. A través de la venta directa es que la empresa ha conseguido obtener un sin número de ventas. Por lo que se le recomienda que se siga manteniendo esta modalidad y que además le dé impulso al mismo. Para esto se propone crear material de apoyo para que el vendedor de la empresa pueda brindar al cliente potencial información importante sobre la empresa. Para esto se propone la siguiente carpeta de apoyo:



Figura 85. Carpeta Promocional

En esta carpeta se incluirá información de los productos de comercializa MECASER, los servicios que brinda y la forma de aplicación de los polipastos y puentes grúas con todos su accesorios en las diferentes industrias. Se incluirá una tarjeta de presentación para que el cliente tenga siempre a la mano el contacto de la empresa en caso de que requiera de los productos.

La fuerza de ventas de la empresa tiene especialidad técnica en metalmecánica y electrónica, por lo que es muy sencillo que el vendedor entienda exactamente cuál es la necesidad del cliente. En caso de que exista la necesidad de ampliar esta área, se recomienda que se contrate a gente con el mismo perfil de estudio.

Además, se incluirán políticas de ventas de dividirá al mercado en dos: sector público y sector privados. Para cada una de ellas se tendrán modalidades de venta que el vendedor deberá tomar en consideración al momento de realizar una venta:

Empresa privada: para este tipo de empresas el vendedor deberá recibir la solicitud de cotización y posterior a eso, deberá visitar al cliente en campo para determinar exactamente sus necesidades para así saber con exactitud cómo suplirlas y con qué producto. Posterior a esto, deberá enviar su cotización. Si no recibe respuesta sobre la misma dentro de los dos siguientes días hábiles, el vendedor deberá llamar al cliente para preguntar si todo está bien con la cotización. Durante este proceso, el vendedor deberá enviar correos o realizar llamadas hasta que se termine el mismo ya sea con la venta o con la explicación de por qué no compraron lo ofertado.

Empresa pública: para vender a este tipo de empresas, el vendedor deberá revisar el portal, que es un sistema utilizado por el gobierno ecuatoriano para solicitar cotizaciones de lo que requiere. Una vez que sale una solicitud el vendedor deberá realizar la cotización en no más de dos días laborales. Esta cotización Posterior a eso, deberá esperar para saber si se ganó el proyecto o no.

Para ambos sectores, el vendedor deberá enviar una cotización que cuente con dos secciones, la propuesta técnica del producto, con una descripción del mismo y una propuesta comercial en donde se especifiquen términos de pago,

precio, tiempo de entrega, entre otros. Por cada venta cerrada, ya sea en el sector público o privado, el vendedor recibirá el 2% de comisión.

Promoción de ventas:

La promoción de ventas se refiere a incentivos que se le brinda al cliente tanto en el corto plazo como en el largo, para fomentar la compra ahora. (Kotler Philip, 2013, pág. 409)

MECASER no ha utilizado esta modalidad en el pasado por lo que se propone que, para junio, julio y agosto del 2015, con el motivo del aniversario de 25 años en el mercado, entreguen las siguientes promociones:

- Descuentos de un porcentaje por la compra de un polipasto de cadena o cable de menos de 5t
- Descuentos en combos: Si compra un puente grúa con el servicio de instalación y montaje, se le otorgue el primero mantenimiento preventivo gratis.

Estas promociones repercutirán en el incremento de costos y se lo analiza en el capítulo siguiente.

Marketing Directo:

Marketing directo se refiere a la comunicación directa que se mantiene con los consumidores a través de herramientas como correo electrónico, teléfono e internet con el objetivo crear relaciones duraderas con los clientes. La intención de este tipo de marketing es que sea inmediato, personalizado e interactivo. (Kotler & Gary, Fundamentos de marketing, 2008, pág. 369)

MECASER realiza marketing directo a través de medios como el teléfono, internet a través de la página web y correo electrónico. Con el propósito de mejorar esta estrategia de comunicación y dar más impulso a la misma, se propone que la empresa incorpore el sistema de CRM (Customer Relationship Management) con el fin de fortalecer las relaciones con el cliente haciéndolas aún más cercana a través de la demostración de interés y preocupación que la

empresa siente sobre la vida del cliente. El costo de esta implementación se verá reflejado en el análisis de costos más adelante.

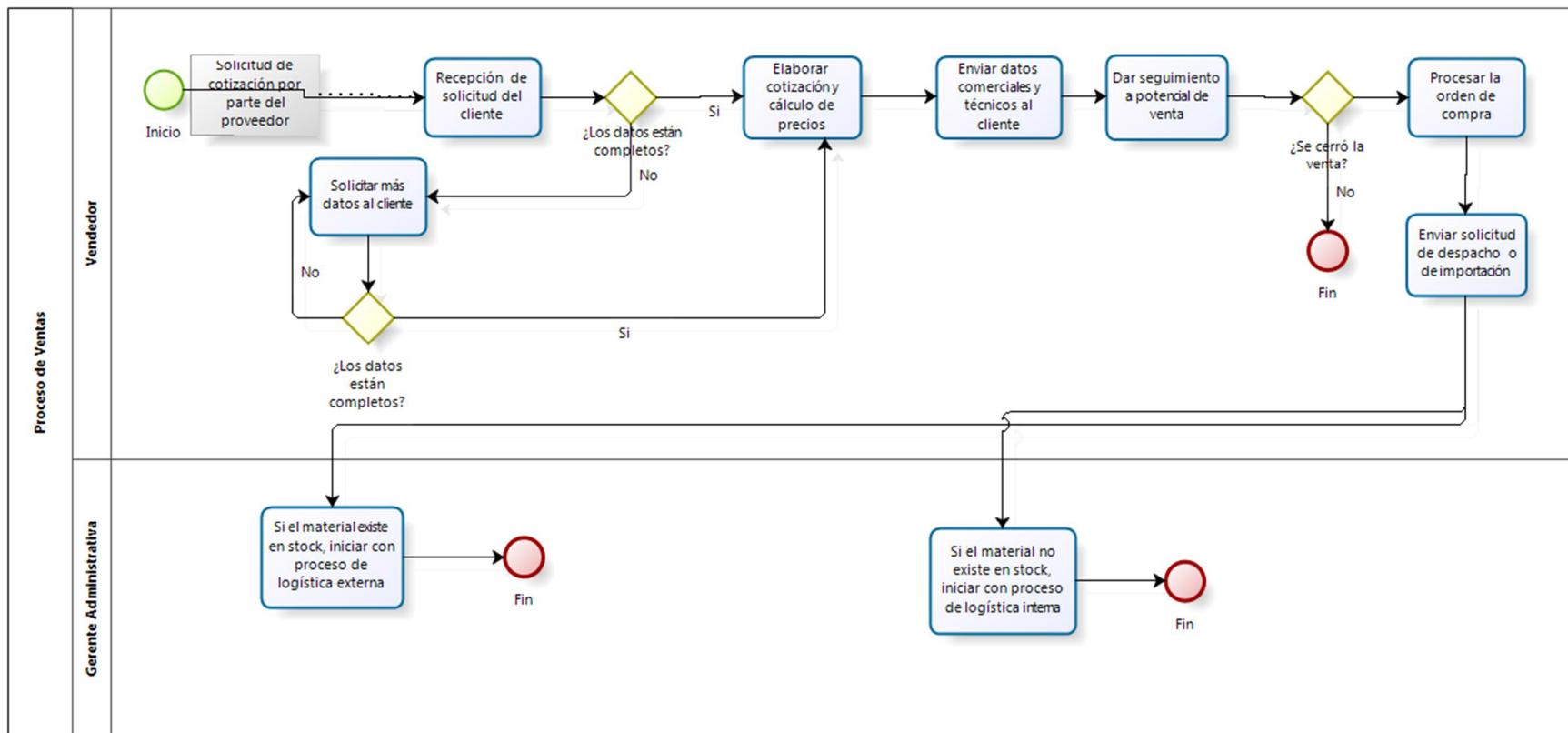
El CRM es una herramienta que permite administrar, las principales cuentas que se tenga de clientes, con el fin de ser más efectivos al momento de interactuar con los mismos, logrando así la lealtad de los consumidores para con la empresa. (Valenzuela, 2002)

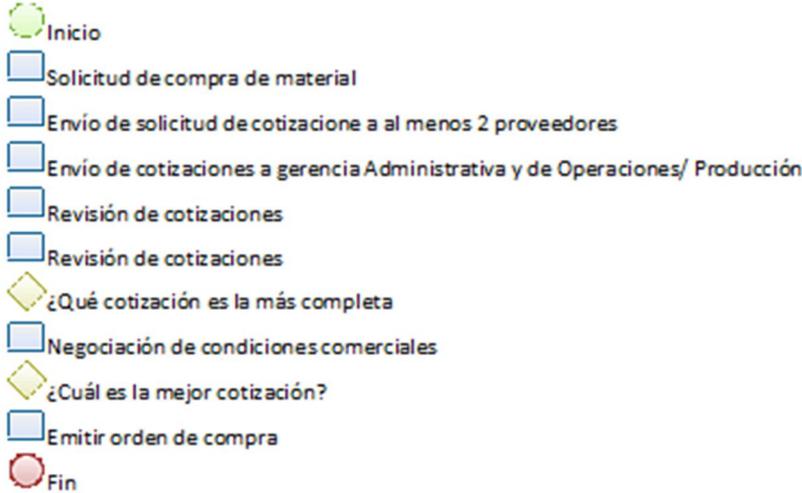
MECASER SA, a través de la propuesta de uso de CRM, podrá recopilar información sobre sus clientes como cumpleaños, gustos y preferencias, almacenará información y la clasificará en una base de datos. Dará seguimiento a ofertas con falta de respuesta, programará llamadas. Además, se podrá obtener reportes de la satisfacción del cliente con respecto a los productos y servicios que brinda MECASER. Con esto, la empresa podrá retener a sus clientes actuales. (Valenzuela, 2002)

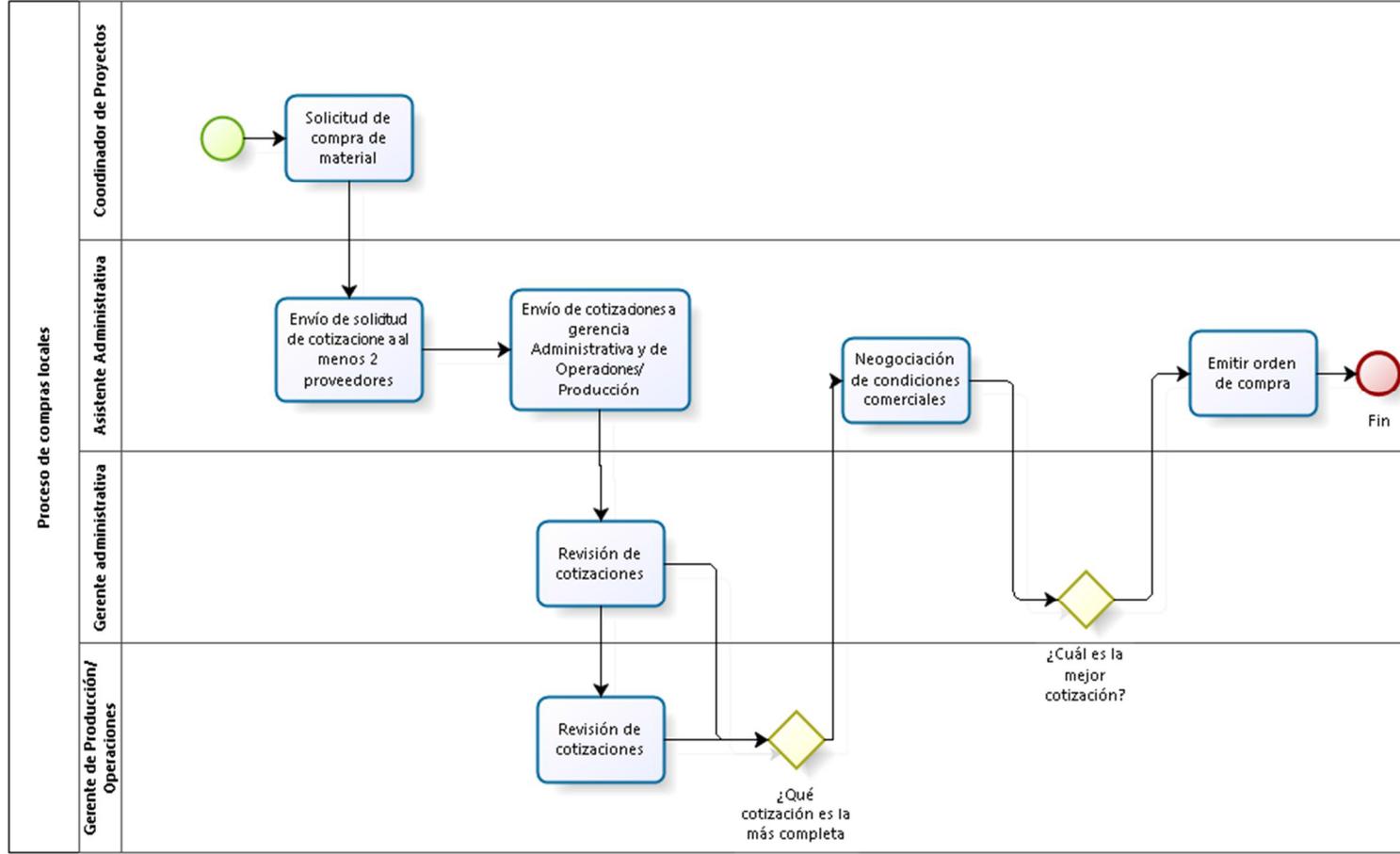
Implementación manual de Procesos:

MECASER S.A. no cuenta con un manual de procesos, por lo que a continuación se propone uno que se realizó en relación a la cadena de valor presentada en la página 16 del documento que se presenta en este plan:

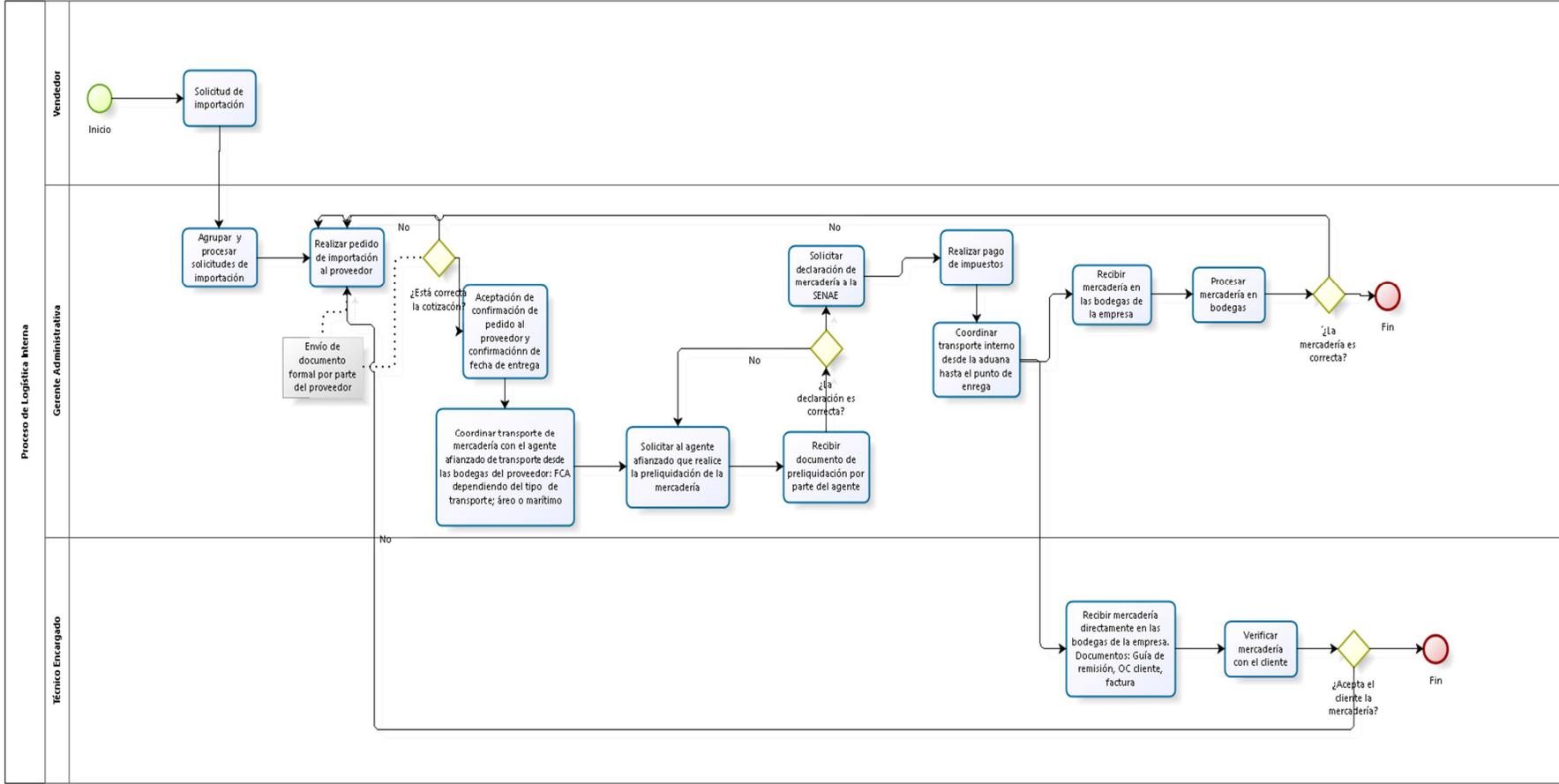
	# Proceso: 1 Proceso: Ventas Versión: 1	MANUAL DE PROCESOS Fecha: 18/03/2015 Tiempo óptimo del proceso: 20h
Inicio: Este proceso inicia cuando existe una inquietud de cotización por parte del cliente actual o potencial.		
Termina: Este proceso termina al momento en que se efectúe la solicitud de importación por parte del vendedor o el mismo registre en el documento compartido por qué no se efectuó la compra por parte del cliente.		
Objetivo: Lograr estandarización en el proceso de ventas para que cualquier vendedor esté al tanto de lo que debe realizar y así incrementar el porcentaje de ventas de una manera ordenada.		
Responsable directo: Vendedor y Asistente Administrativa Responsable global: Gerente de Ventas y Gerente Administrativa		
<p> <input type="radio"/> Inicio <input type="checkbox"/> Recepción de solicitud del cliente <input type="checkbox"/> ¿Los datos están completos? Si- No <input type="checkbox"/> Elaborar cotización y cálculo de precios <input type="checkbox"/> Enviar datos comerciales y técnicos al cliente <input type="checkbox"/> Solicitar más datos al cliente <input type="checkbox"/> ¿Los datos están completos? Si -No <input type="checkbox"/> Dar seguimiento a potencial de venta <input type="checkbox"/> ¿Se cerró la venta? Si- No <input type="checkbox"/> Procesar la orden de compra <input type="checkbox"/> Enviar solicitud de despacho o de importación <input type="checkbox"/> Si el material existe en stock, iniciar con proceso de logística externa <input type="checkbox"/> Si el material no existe en stock, iniciar con proceso de logística interna <input type="radio"/> Fin </p>		
Flujograma del proceso		



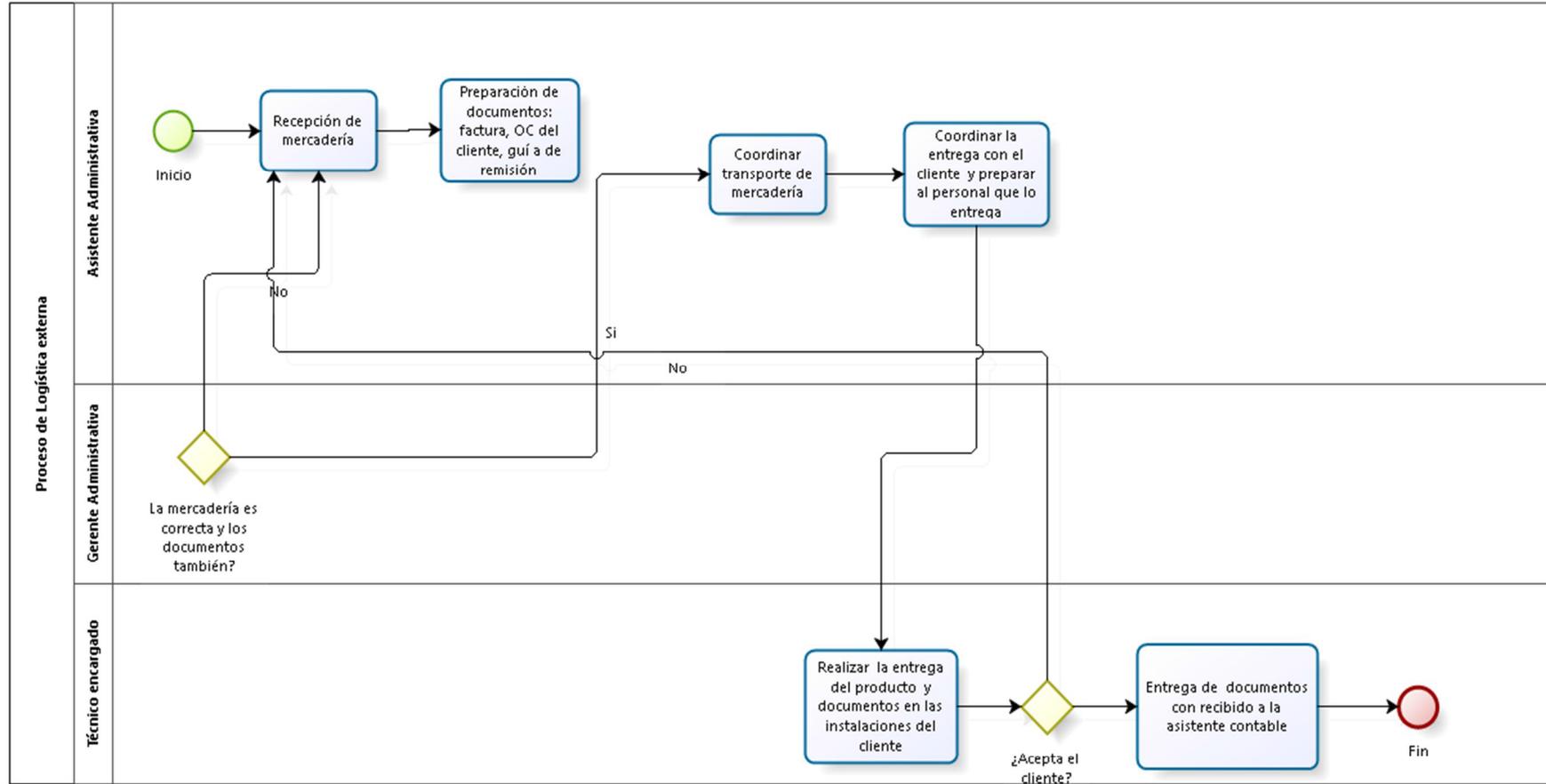
	# Proceso: 2 Proceso: Compras Locales Versión: 1	MANUAL DE PROCESOS Fecha: 18/03/2015 Tiempo óptimo del proceso: 23h
Inicio: Este proceso inicia cuando ingresa la solicitud de compra de materiales locales que son enviadas por los diferentes departamentos, en especial el de operaciones y producción.		
Termina: Este proceso termina al momento en que se emita la orden de compra hacia el proveedor local.		
Objetivo: Lograr estandarización en el proceso de compras locales para así obtener la compra de la mejor opción en el mercado que cumpla efectivamente con los requisitos de la empresa.		
Responsable directo: Asistente Administrativa		
Responsable global: Gerente de Producción/Operaciones y Gerente Administrativa		
 <pre> graph TD Inicio((Inicio)) --> Solicitud[Solicitud de compra de material] Solicitud --> Envio1[Envío de solicitud de cotización a al menos 2 proveedores] Envio1 --> Envio2[Envío de cotizaciones a gerencia Administrativa y de Operaciones/ Producción] Envio2 --> Revis1[Revisión de cotizaciones] Revis1 --> Revis2[Revisión de cotizaciones] Revis2 --> Dec1{¿Qué cotización es la más completa?} Dec1 --> Negoc[Negociación de condiciones comerciales] Negoc --> Dec2{¿Cuál es la mejor cotización?} Dec2 --> Emitir[Emitir orden de compra] Emitir --> Fin((Fin)) </pre>		



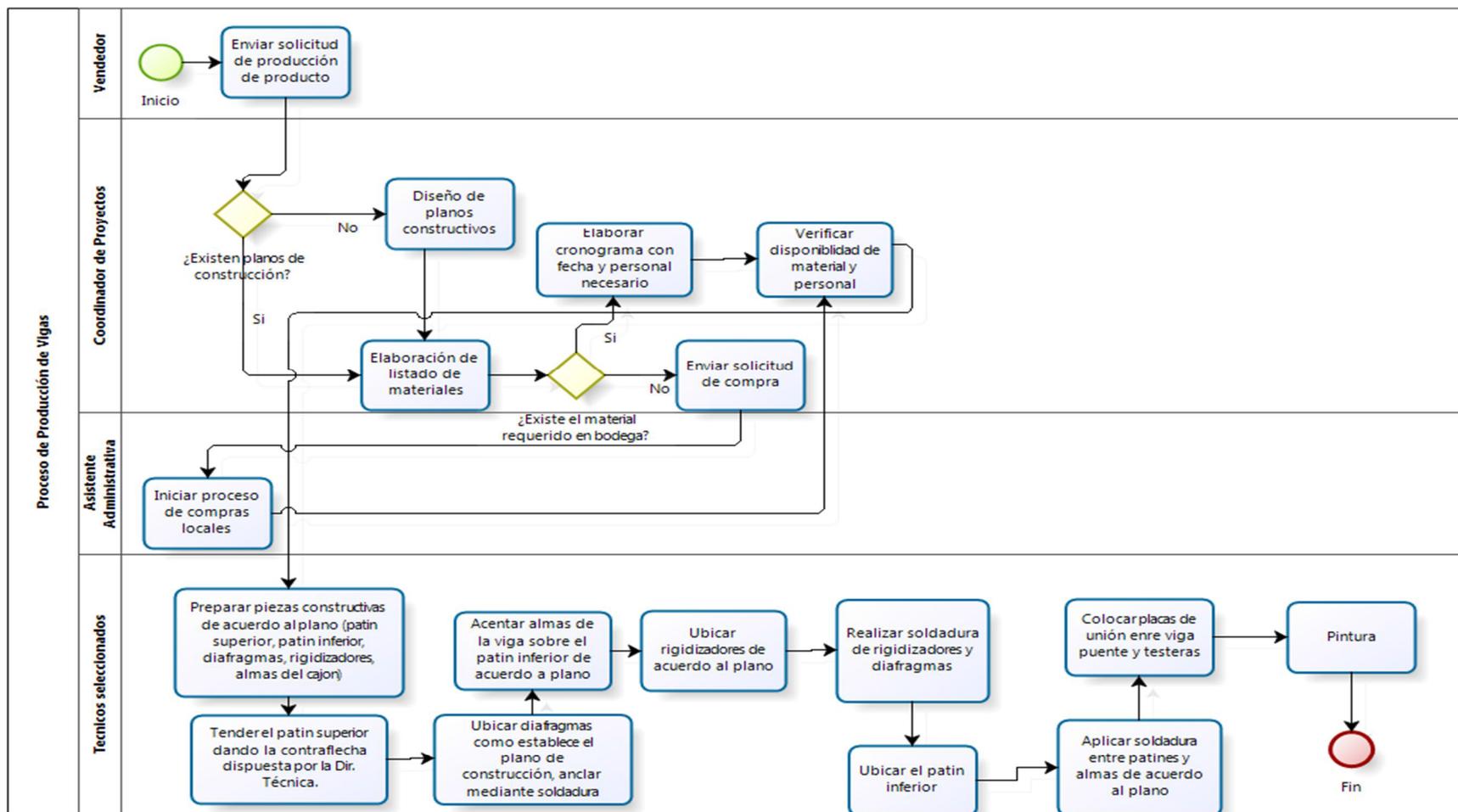
	# Proceso: 3 Proceso: Logística interna Versión: 1	MANUAL DE PROCESOS Fecha: 18/03/2015 Tiempo óptimo: 28h
Inicio: ingresa la solicitud de importación que es al departamento de ventas.		
Termina: al momento en que existe la aceptación del departamento administrativo de que la mercadería es la correcta y se ha finalizado el procesamiento de la misma en bodega. También puede terminar cuando la mercadería se entrega directamente al cliente desde aduana y exista la aceptación por parte del cliente de que la mercadería solicitada es la correcta.		
Objetivo: Lograr estandarización en el proceso de importación para aminorar tiempos de entrega y erros en el proceso de importación del material.		
Responsable directo: Gerente Administrativa y técnico delegado Responsable global: Gerente General		
<p> <input type="radio"/> Inicio <input type="checkbox"/> Solicitud de importación <input type="checkbox"/> Agrupar y procesar solicitudes de importación <input type="checkbox"/> Realizar pedido de importación al proveedor <input type="checkbox"/> ¿Está correcta la cotización? Si- No <input type="checkbox"/> Aceptación de confirmación de pedido al proveedor y confirmación de fecha de entrega <input type="checkbox"/> Coordinar transporte de mercadería con el agente afianzado de transporte internacional: FCA dependiendo del tipo de transporte; aéreo o marítimo <input type="checkbox"/> Solicitar al agente afianzado que realice la preliquidación de la mercadería <input type="checkbox"/> Recibir documento de preliquidación por parte del agente <input type="checkbox"/> ¿La declaración es correcta? Si- No <input type="checkbox"/> Solicitar declaración de mercadería a la SENA <input type="checkbox"/> Realizar pago de impuestos <input type="checkbox"/> Coordinar transporte interno desde la aduana hasta el punto de entrega <input type="checkbox"/> Recibir mercadería en las bodegas de la empresa <input type="checkbox"/> Recibir mercadería directamente en las bodegas de la empresa. Documentos: Guía de remisión, OC cliente, factura <input type="checkbox"/> Procesar mercadería en bodegas <input type="checkbox"/> ¿La mercadería es correcta? Si-No <input type="checkbox"/> Verificar mercadería con el cliente <input type="checkbox"/> ¿Acepta el cliente la mercadería? Si-No <input type="radio"/> Fin </p>		
Flujograma del proceso		



	# Proceso: 4 Proceso: Logística Externa Versión: 1	MANUAL DE PROCESOS Fecha: 18/03/2015 Tiempo óptimo del proceso: 8h
Inicio: Este proceso inicia cuando ingresa la mercadería importada a bodega.		
Termina: Este proceso termina al momento en el que existe la aceptación del cliente de que la mercadería solicitada es la correcta y posterior a eso se realiza la entrega de los documentos firmados por el cliente al respectivo departamento responsable.		
Objetivo: Lograr estandarización en el proceso de entrega del producto para así lograr aminorar tiempos de entrega y errores en el proceso de importación del material.		
Responsable directo: Gerente Administrativa y técnico delegado Responsable global: Gerente General		
<ul style="list-style-type: none">  Inicio  Recepción de mercadería  Preparación de documentos: factura, OC del cliente, guía de remisión  ¿La mercadería es correcta y los documentos también? No-Si  Coordinar transporte de mercadería  Coordinar la entrega con el cliente y preparar al personal que lo entrega  Realizar la entrega del producto y documentos en las instalaciones del cliente  ¿Acepta el cliente? Si-No  Entrega de documentos con recibido a la asistente contable  Fin 		
Flujograma del proceso		



	# Proceso: 5 Proceso: Construcción de vigas Versión: 1	MANUAL DE PROCESOS Fecha: 18/03/2015 Tiempo óptimo del proceso: 40h
Inicio: ingresa la solicitud de producción al departamento de Producción.		
Termina: Este proceso termina al momento en el que se finaliza con el proceso de pintado de las vigas.		
Objetivo: Lograr estandarización en el proceso de construcción de vigas para aminorar tiempos de producción y lograr maximizar recursos.		
Responsable directo: Coordinador de Proyectos Responsable global: Gerente de Producción		
<p> Inicio</p> <p><input type="checkbox"/> Enviar solicitud de producción de producto</p> <p> ¿Existen planos de construcción? No-Si</p> <p><input type="checkbox"/> Diseño de planos constructivos</p> <p><input type="checkbox"/> Elaboración de listado de materiales</p> <p> ¿Existe el material requerido en bodega? Si-No</p> <p><input type="checkbox"/> Elaborar cronograma con fecha y personal necesario</p> <p><input type="checkbox"/> Enviar solicitud de compra</p> <p><input type="checkbox"/> Iniciar proceso de compras locales</p> <p><input type="checkbox"/> Verificar disponibilidad de material y personal</p> <p><input type="checkbox"/> Preparar piezas constructivas de acuerdo al plano (patín superior, patín inferior, diafragmas, rigidizadores, almas del cajón)</p> <p><input type="checkbox"/> Tender el patín superior dando la contra flecha dispuesta por la Dir. Técnica.</p> <p><input type="checkbox"/> Ubicar diafragmas como dice el plano de construcción, anclar mediante soldadura</p> <p><input type="checkbox"/> Asentar almas de la viga sobre el patín inferior de acuerdo a plano</p> <p><input type="checkbox"/> Ubicar rigidizadores de acuerdo al plano</p> <p><input type="checkbox"/> Realizar soldadura de rigidizadores y diafragmas</p> <p><input type="checkbox"/> Ubicar el patín inferior</p> <p><input type="checkbox"/> Aplicar soldadura entre patines y almas de acuerdo al plano</p> <p><input type="checkbox"/> Colocar placas de unión entre viga puente y testeras</p> <p><input type="checkbox"/> Pintura</p> <p> Fin</p>		
Flujograma del proceso		



	# Proceso: 6 Proceso: Montaje de vigas Versión: 1	MANUAL DE PROCESOS Fecha: 18/03/2015 Tiempo óptimo del proceso: 4h
Inicio: Este proceso inicia cuando ingresa la solicitud de montaje a la gerencia de operaciones.		
Termina: Este proceso termina al momento en el las vigas están instaladas y se retiran los elementos de izaje.		
Objetivo: Lograr estandarización en el proceso de montaje de vigas para así lograr aminorar tiempos de montaje y como consecuencia, la aminoración de tiempo de entrega.		
Responsable directo: Técnico de campo Responsable global: Gerente de Operaciones		
<p> <input type="radio"/> Inicio <input type="checkbox"/> Solicitud de montaje a Gerencia <input type="checkbox"/> Definición de fecha y hora de montaje <input type="checkbox"/> ¿Cliente dispone de grúa pluma en la fecha y hora convenida? Si- No <input type="checkbox"/> Lista de materiales y de personal para montaje <input type="checkbox"/> ¿Hay material y personal suficientes para el montaje? Si-No <input type="checkbox"/> Establecer el procedimiento de montaje de forma verbal <input type="checkbox"/> ¿Aceptan todo el procedimiento de montaje? Si-No <input type="checkbox"/> Anclaje de vigas puente mediante cadena o estrobos regulables al gancho de la grúa pluma <input type="checkbox"/> Elevar el gancho de grúa pluma 20cm <input type="checkbox"/> ¿Se elevan las vigas uniformemente? Si-No <input type="checkbox"/> Ubicar 2 técnicos sobre las vigas carrileras que reciban el puente grúa <input type="checkbox"/> Ubicar 2 líneas de posicionamiento que ayuden a direccionar la elevación de las vigas <input type="checkbox"/> Elevar puente grúa a posición de montaje (sobre carrilera) <input type="checkbox"/> Ubicar ruedas de la grúa sobre carrileras <input type="checkbox"/> ¿Están cuadradas las 4 ruedas en las vigas carrileras? Si-No <input type="checkbox"/> Descender gancho de carga <input type="checkbox"/> Retirar elementos de izaje <input type="radio"/> Fin </p>		
Flujograma del proceso		

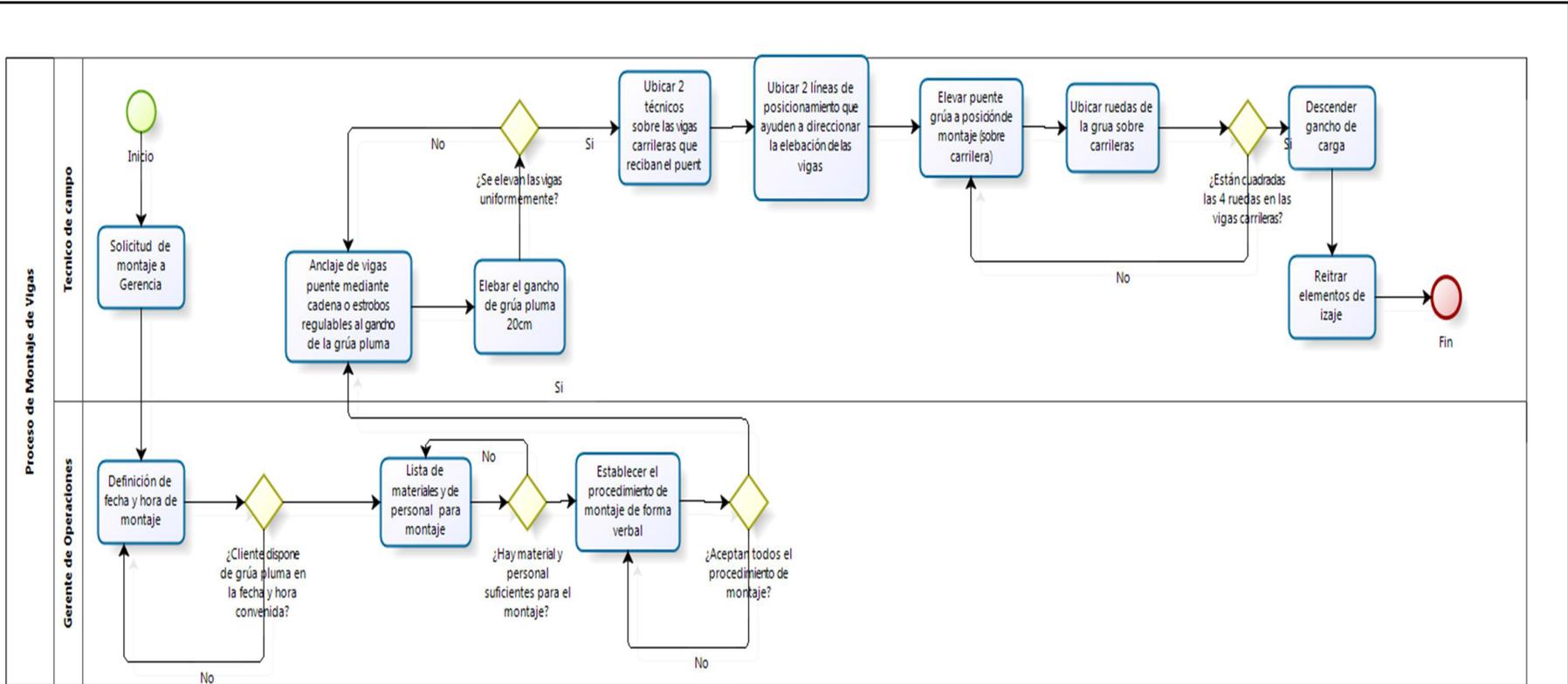


Figura 86. Manuales de proceso de MECASER S.A.

4.1.1. Planteamiento de las estrategias

Después de haber analizado al cruce de variables en la matriz FODA en esta investigación, y después de haber realizado ciertas estrategias que se implementarán en MECASER S.A. con el objetivo de mejora en la rentabilidad de la empresa, se concluye que estas estrategias tienen el siguiente enfoque que será interpretado a través de la matriz Ansoff:



Las estrategias que utilizará MECASER, y como la matriz claramente lo identifica son las de penetración del mercado y la de desarrollo de mercado. La empresa utilizará la estrategia de penetración en el mercado, es decir, que enfocará sus esfuerzos para crecer en un mercado actual con los productos existentes. Además, utilizará la estrategia de desarrollo de mercados o de diversificación lo que se refiere a ingresar a un mercado nuevo que es la industria de la minería, el mercado panameño y boliviano con la cartera de productos existentes que existe en MECASER. (Kotler Philip, 2013, pág. 45)

4.2 Evaluación Financiera

El objetivo de la evaluación financiera es conocer de cerca cuáles serán los costos involucrados para la implementación del plan de mejora además del aporte que brindará este plan en las ventas anuales durante los próximos cinco años.

4.2.1 Inversión Inicial

La inversión inicial para la implementación del plan de mejora se centrará en dos partes. La primera parte consta de la elaboración de un galpón “Cimentación y Obra Gris y Estructura Metálica” y la segunda parte de la inversión consta de capital de trabajo para poder operar. Del total de esta inversión, el 60% será financiado por un préstamo en la Corporación Financiera Nacional y el 40% restante se financiará con capital propio. A continuación se muestra el detalle:

Tabla 64. Inversión Inicial

Inversión Inicial	
Descripción	Presupuesto USD
Cimentación y Obra gris	\$ 26,303.20
Estructura Metálica	\$ 13,701.45
Capital de Trabajo	\$ 234,915.12
TOTAL	\$ 274,919.77

Detalle de la inversión	%	Valor
Capital Propio	40%	\$ 109,967.91
Apalancamiento	60%	\$ 164,951.86
TOTAL		\$ 274,919.77

4.2.2 Costos involucrados

Los costos que van a ser considerados en esta proyección se basan en un eje principal que es el comportamiento de los costos en años anteriores. Entre el año 2013 y 2014 los costos representaron el 80% de las ventas, por lo que para la proyección de costos se tomará esto en consideración. A continuación se presenta la variación de los costos año a año dentro de la proyección:

Año 2015

Base	2015
	Incrementales
\$ 1,881,669.49	\$ 451.63
\$ 207,271.43	
\$ 2,088,940.93	\$ 2,089,392.56

En el año 2015 se considera un incremento de USD 451.63 dólares que es el costo que MECASER asumirá por los descuentos de 3% que se darán en los meses de junio, julio y agosto de 2015 por concepto de promoción por el aniversario de 25 años de la empresa en el mercado.

En el año 2014 se vendió un monto de USD 10,036.22 de los cuales el 50% representaron polipastos de menos de 5 toneladas. A este valor se lo multiplicó por el 3% que se dará de descuento mensual, como la promoción dura 3 meses entonces al resultado de la multiplicación del 3% de lo multiplicó por los 3 meses.

Año 2016

Costos	Base	2016
		Incrementales
Materia Prima	\$ 2,076,176.33	\$ 1,200.00
Mano de Obra directa	\$ 228,696.93	
TOTAL COSTOS	\$ 2,304,873.26	\$ 2,306,073.26

Al año 2016 el incremento en el costo va de la mano de la promoción de ventas que se va a realizar en el 2015. Este valor se cobra actualmente en el mercado por la realización de un mantenimiento preventivo.

Año 2017

Costos	2017	
	Base	Incrementales
Materia Prima	\$ 2,321,140.59	\$ 1,788.59
Mano de Obra directa	\$ 255,680.47	
TOTAL COSTOS	\$ 2,576,821.06	\$ 2,578,609.66

El año 2017 se incrementa USD 1,788.59 de la materia prima ya que se aumenta el costo de inventario por un monto de USD 25,000.00 al que se le resta el monto de USD 26,632.19 que representa el 1% del costo total de materia prima correspondiente año 2017. Esta reducción se da gracias a la maximización de recursos tanto de capital como del humano, además la reducción de los desperdicios. Se estima que a partir del 2017 al 2020, la reducción en el costo de la materia prima sea del 5% esta estimación se la hace basándose en casos de éxito en el Ecuador. Con la implementación de manuales de proceso a empresa Conglomerados Cotopaxi logró maximizar sus recursos, logrando un aumento en la utilidad bruta del 40% (Solano).

Año 2018

Costos	2018	
	Base	Incrementales
Materia Prima	\$ 2,663,219.96	\$ (1,632.20)
Mano de Obra directa	\$ 293,361.52	
TOTAL COSTOS	\$ 2,956,581.48	\$ 2,954,949.28

En el año 2018 se disminuyen USD 1,632.20 por los siguientes motivos:

- Se incrementa inventario de repuestos y partes por un valor de USD 25,000.00
- Se disminuye el 1% del costo de ventas por la estandarización de procesos y funciones.

Año 2019

Costos	2019	
	Base	Incrementales
Materia Prima	\$ 3,044,091.44	\$ (30,440.91)
Mano de Obra directa	\$ 335,315.63	\$ 14,951.76
TOTAL COSTOS	\$ 3,379,407.07	\$ 3,363,917.92

- Para el 2019 se estima que, se contratará a una persona de ventas con perfil técnico con un sueldo mensual de USD 1,035.75 más provisión de

vacaciones, y beneficios de ley, suma un total de USD 1,245.87 y un costo total anual de USD 14,951.76

- Se estima reducir un 1% del costo de ventas debido a la mejora en los procesos y aminoración de tiempos muertos, desperdicio, maximización de recursos y mejora en los tiempos de entrega al cliente.

Año 2020

Tabla 65. Costos Involucrados

Costos	2020	
	Base	Incrementales
Materia Prima	\$ 3,438,709.53	\$ 6,225.81
Mano de Obra directa	\$ 378,783.98	
TOTAL COSTOS	\$ 3,817,493.51	\$ 3,823,719.32

- Se estima aumentar el inventario en USD 75,000.00 correspondiente a componentes de puentes grúa.
- Para el 2020 se pretende reducir en un 2% el costo de ventas debido a la eficiencia que se va a obtener durante estos 5 años por la estandarización de procesos y funciones.

Gastos:

Los gastos, al igual que los costos, se proyectaron de acuerdo al comportamiento de los mismos en años anteriores con respecto a las ventas. Estos representaron, en promedio entre el año 2013 y 2014 el 12%. A continuación un detalle:

Histórico de Gastos				
2012	Incrementales	2013	Incrementales	2014
\$ 211,742.70	0.46	\$ 308,858.56	(0.30)	\$ 214,725.25

Es importante que en el histórico de gastos de la empresa existe un decrecimiento de 0.30 del año 2013 al año 2014. Conforme a este comportamiento y a la representación del 12% de gastos con respecto a las ventas es que se proyectarán los 5 años siguientes.

2015

Gastos	2015	
	Base	Incrementales
Gasto de Sueldos	\$ 111,501.81	
Gastos Administrativos	\$ 201,839.33	\$ 12,444.56
TOTAL COSTOS	\$ 313,341.14	\$ 325,785.70

En el año 2015 existe un incremento del gasto administrativo de USD 52,444.56 debido a que la empresa deberá recurrir a los siguientes:

Gastos 2015	
Contratación de Asistente Administrativa-Contable	\$ 3,394.56
Diseño y desarrollo de página web	\$ 1,344.00
Elaboración de carpetas de venta	\$ 500.00
Uniformes para el personal administrativo y técnico	\$ 150.00
Implementación de CRM (Customer Relationship Management)	\$ 7,056.00
TOTAL	\$ 12,444.56

En los años 2017,2018, 2019 existirá una disminución de los gastos en un 1% respectivamente debido a, y como ya mencionado anteriormente, la implementación del manual de funciones y de procesos que permitirán la estandarización de actividades, maximización de recursos tanto de capital como humano, minimización de tiempos muertos y desperdicio de materiales, omisión de duplicación de funciones y la omisión de procesos que podrían demorar resultados. Para el año 2020 se espera reducir el 2% del gasto debido a las razones antes mencionadas y al ahorro que existe por la pérdida de tiempo debido al desconocimiento de las funciones de un empleado o el desconocimiento de una actividad dentro del manual de procesos. (Belen, 2015)

A continuación se presenta la tabla en donde se puede evidenciar de mejor manera el comportamiento de los gastos en estos 5 años:

Tabla 66. Gastos Projectados

Gastos proyectados														
Gastos	Porcentaje de costos 2014	2014	2015		2016		2017		2018		2019		2020	
			Base	Incrementales										
Gasto de Sueldos	36%	\$ 76,409.69	\$ 111,501.81		\$ 123,027.68		\$ 137,543.49		\$ 157,814.03		\$ 180,383.28		\$ 203,767.11	
Gastos Administrativos	64%	\$ 138,315.96	\$ 201,839.33	\$ 12,444.56	\$ 222,703.31		\$ 248,979.67	\$ (2,489.80)	\$ 285,673.19	\$ (2,856.73)	\$ 326,527.78	\$ (3,265.28)	\$ 368,856.92	\$ (7,377.14)
TOTAL COSTOS	100%	\$ 214,725.65	\$ 313,341.14	\$ 325,785.70	\$ 345,730.99	\$ 345,730.99	\$ 386,523.16	\$ 384,033.36	\$ 443,487.22	\$ 440,630.49	\$ 506,911.06	\$ 503,645.78	\$ 572,624.03	\$ 565,246.89

4.2.2. Flujo de efectivo incremental

4.2.2.1 Ventas incrementales:

Para realizar una proyección del porcentaje de cambio de un año a otro de las ventas, se considerará el comportamiento de las ventas que ha tenido MECASER en los últimos dos años. A continuación se muestra una tabla de este comportamiento:

Tabla 67. Histórico de ventas de MECASER

Ventas				
2012	Incrementales	2013	Incrementales	2014
\$ 1,153,210.49	0.78	\$ 2,056,947.96	0.16	\$ 2,389,576.40

Las ventas en el año 2014 se dividieron de la siguiente manera:

	Porcentaje de venta 2014	2014
Polipastos	5%	\$ 119,478.82
Puentes Grúa	73%	\$ 1,744,390.77
Servicio	1%	\$ 23,895.76
Repuestos	21%	\$ 501,811.04
TOTAL	100%	\$ 2,389,576.40

Como se puede observar en la tabla, las ventas se basaron en cuatro ejes: polipastos, puentes grúa, servicio, y repuestos. En base a esta división, la variación que existió en las ventas de la empresa entre el año 2013 y el año 2014 y el cambio porcentual que existirá con la implementación del plan de mejora se proyectarán las ventas para los próximos 5 años.

Año 2015:

	Porcentaje de venta 2014	2014	Incrementales	2015
Polipastos	5%	\$ 119,478.82	0.8%	\$ 120,434.65
Puentes Grúa	73%	\$ 1,744,390.77	11.68%	\$ 1,948,135.61
Servicio	1%	\$ 23,895.76	0.16%	\$ 23,934.00
Repuestos	21%	\$ 501,811.04	3.36%	\$ 518,671.90
TOTAL	100%	\$ 2,389,576.40	16%	\$ 2,611,176.16

Para la proyección que se realiza de ventas en el año 2015 se tomó en consideración la variación que se tuvo entre los dos años anteriores que fue del 16%. A este 16% se lo dividió dentro de los 4 pilares que componen las ventas. Por lo que se proyecta que en el área de puentes grúa, se incrementarán las ventas en un 11.68%, mientras que los polipastos sufrirán un incremento del 0.8%, los repuestos un 3.36% y el servicio un 0.16%.

Año 2016

	Incrementales	2016
Polipastos	3%	\$ 123,806.82
Puentes Grúa	14%	\$ 2,214,640.57
Servicio	0.2%	\$ 23,972.29
Repuestos	3%	\$ 518,671.90
TOTAL	20%	\$ 2,881,091.57

Para el año 2016 se proyecta que la empresa terminará su año con un incremento en ventas de 24% con respecto al año 2015. Esta proyección se basa en los argumentos a continuación:

- Se proyecta un crecimiento del 3% en polipastos debido a que para el 2016 se ingresará a la Industria Minera y se estima poder vender un polipasto de un valor de USD 2,408.69. Este valor corresponde a polipastos que pueden ser utilizados para el área de mantenimiento dentro de la industria. Este valor, además, representa el 1% de

incremento en las ventas con respecto al año 2015. Además de este porcentaje, se le suma el 0.8% con el que se proyecta que MECASER continúe vendiendo como lo ha reflejado en su comportamiento de años anteriores.

- Se incrementará el 14% de ventas en la rama de puentes grúa. Se pronostica que se incremente la venta del 2% correspondiente a la comercialización de un puente grúa por un valor aproximado de \$ 38,962.71. La proyección del 12% de incremento en ventas se debe al comportamiento de años anteriores de la empresa.
- El 3% restante de proyección se divide en dos ramas de productos: repuestos y servicios. Esta proyección está basada en el comportamiento de años anteriores en la empresa.

Año 2017:

	Incrementales	2017
Polipastos	3%	\$ 127,273.41
Puentes Grúa	14%	\$ 2,517,603.40
Servicio	2%	\$ 24,490.09
Repuestos	6%	\$ 551,659.43
TOTAL	25%	\$ 3,221,026.33

El incremento en ventas del año 2017 se basa principalmente en el aumento en la venta dentro de la industria minera, el mejoramiento de tiempos de entrega y la mayor competitividad que se tendrá en el área de servicios.

- Se pronostica que para el 2017 se incremente nuevamente el 2% en la venta de polipastos ya que 87.50% de las empresas de la industria minera comprarían polipastos o puentes grúa Demag con el fin de facilitar el movimiento de sus equipos, aminorando así, los tiempos de mantenimiento. Esta intención de compra se la utilizará como sustento de la proyección en ventas de los años siguientes. De igual manera, se proyecta un crecimiento del 2% en puentes grúa por un monto de USD 44,292.81.
- Del total de cotizaciones del 2014, el 10% de ellas fueron para servicio y solamente el 1% se concretó con venta, por lo que se pronostica que

con el programa de capacitaciones, manual de funciones y de procesos se incrementa el 2% de la venta de servicios.

- Con la implementación de inventarios de partes y repuestos se proyecta que se incrementa el 3% de la venta en esta rama ya que del 2014, el 10% de cotizaciones se perdieron por el largo tiempo de entrega y de este porcentaje se espera ganar el 3% de cotizaciones que se pudieran perder por largo tiempos de entrega.

Año 2018

	Incrementales	2018
Polipastos	6%	\$ 134,655.27
Puentes Grúa	17%	\$ 2,937,539.64
Servicio	5%	\$ 25,753.78
Repuestos	8%	\$ 597,778.16
TOTAL	36%	\$ 3,695,726.85

Basándose en los aspectos de plan de mejora: manual de funciones, manual de procesos y plan de marketing que conlleven a la mejora en la eficiencia, mejora en tiempos de entrega y el ingreso a una nueva industria se proyecta que se aumente el 5% de ventas en las 4 ramas de productos con los que cuenta la empresa. Esto se respalda por el nivel de aceptación que se tiene de los clientes actuales y potenciales y que se vio reflejado en la investigación de mercados.

- El PIB en los últimos años ha aumentado, por lo que las empresas producen más bienes y por ende, necesitan de los productos de MECASER para automatizar sus procesos. Además, según la opinión del experto en la industria y el afán del gobierno por impulsar la producción local. Existe una gran oportunidad para que MECASER aumente sus ventas.
- La industria minera tiene una proyección de crecimiento del 4,1% (El Financiero, 2013) por lo que es seguro para MECASER continuar comercializando sus productos en esta industria.

Año 2019

	Incrementales	2019
Polipastos	6%	\$ 142,465.28
Puentes Grúa	16%	\$ 3,406,958.48
Servicio	5%	\$ 27,082.68
Repuestos	8%	\$ 647,752.41
TOTAL	35%	\$ 4,224,258.84

Para el 2019 se proyecta que se incremente un 35% de las ventas con relación al 2018. Además de la misma proyección de años anteriores, se ingresará a mercados internacionales: Bolivia o Panamá con la proyección en venta de un puente grúa por un valor de USD 50,000.00 que representa el 2.3% de la venta de puentes grúa del año 2018. Este año se cerrará con un valor de USD 4,22,258.84 en ventas.

Año 2020

Tabla 68. Proyección de ventas

	Incrementales	2020
Polipastos	4%	\$ 147,878.96
Puentes Grúa	15%	\$ 3,907,099.98
Servicio	3%	\$ 27,938.49
Repuestos	6%	\$ 688,949.46
TOTAL	28%	\$ 4,771,866.89

- Se proyecta un crecimiento del 15% en puentes grúa porque se espera que las ventas en años anteriores no disminuya agregando un crecimiento del 3% en esta rama por el aumento inventarios de puentes grúa. En el año 2014, el 10% de ventas de puentes grúa no se efectuaron porque el tiempo de entrega era muy prolongado. Por lo que se espera que con el incremento de inventario se logre vender el 3% más.
- En las ramas de polipastos, servicios y repuestos se proyecta un 3% de crecimiento como una constante.

4.2.2.2 Flujo de Caja Incremental

ELECTROMECÁNICA DE SERVICIOS S.A.-MECASER							
Flujo de caja							
al 31 de diciembre de 2020							
Flujo de Efectivo	Base	1	2	3	4	5	
Detalle	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
Ingreso por Ventas	\$ 2,611,615.84	\$ 2,881,854.61	\$ 3,222,439.97	\$ 3,697,986.06	\$ 4,227,579.74	\$ 4,776,473.49	
(-) Costo Producción y Ventas	\$ 2,089,743.85	\$ 2,306,683.69	\$ 2,579,730.38	\$ 2,956,740.37	\$ 3,366,550.71	\$ 3,821,178.79	
Utilidad Bruta en Ventas	\$ 521,871.99	\$ 575,170.92	\$ 642,709.59	\$ 741,245.69	\$ 861,029.03	\$ 955,294.70	
(-) Gastos Admin y Ventas	\$ 353,393.90	\$ 345,822.55	\$ 384,201.91	\$ 440,899.85	\$ 504,041.72	\$ 565,792.56	
(-) Intereses Prestamo		\$ 13,888.95	\$ 11,541.23	\$ 8,995.83	\$ 6,236.11	\$ 3,244.02	
Utilidad Operacional	\$ 168,478.09	\$ 215,459.42	\$ 246,966.45	\$ 291,350.01	\$ 350,751.20	\$ 386,258.12	
(+) Depreciaciones y Amortizaciones	\$ 4,620.08	\$ 4,620.08	\$ 4,620.08	\$ 4,620.08	\$ 4,620.08	\$ 4,620.08	
(-) Pago de Capital	\$ 27,882.65	\$ 30,230.37	\$ 32,775.77	\$ 35,535.49	\$ 38,527.58	\$ 0	
(+) Valor de Salvamento						\$ 30,003.49	
(=) Flujo de Caja	\$ 145,215.52	\$ 189,849.13	\$ 218,810.77	\$ 260,434.61	\$ 316,843.71	\$ 420,881.69	
capital de trabajo	\$ 423,378.30	\$ 591,934.97	\$ 2,025,238.06	\$ 2,678,516.82	\$ 3,369,631.28	\$ 2,679,275.07	
Efectivo y sus equivalentes	\$ 568,593.82	\$ 781,784.10	\$ 2,244,048.83	\$ 2,938,951.43	\$ 3,686,474.99	\$ 3,100,156.76	
Inversión Inicial	\$ (274,919.77)	0	0	0	0	0	
Capital Propio	\$ 109,967.91						
Apalancamiento	\$ 164,951.86						
TOTAL Flujo de caja	\$ (274,919.77)	\$ (129,704.25)	\$ 189,849.13	\$ 218,810.77	\$ 260,434.61	\$ 316,843.71	\$ 420,881.69
Flujo Acumulado	\$ (129,704.25)	\$ 60,144.88	\$ 278,955.65	\$ 539,390.26	\$ 856,233.96	\$ 1,277,115.65	

Figura 88 Flujo de Caja Incremental

Punto de equilibrio mensual año 2015:

El punto de equilibrio anual al 2015 es de USD 413,945.50, por lo que MECASER debe vender al mes USD 34,945.45 para poder cubrir con sus obligaciones mensuales.

4.2.3 Evaluación Financiera del proyecto

La evaluación financiera del proyecto servirá para determinar si el plan de mejora es rentable y realizable y para lograrlo se realizó el cálculo de dos indicadores determinantes que se presentan a continuación:

Tabla 69. Evaluación Financiera del proyecto

VNA	\$ 743,609.81	
VAN	\$ 1,018,529.58	
TIR	31.52%	
Periodo de Recuperación de la Inversión	\$ 2.01	años
Relación Beneficio Costo	\$ 2.70	

Con una tasa de descuento del 22,5% se calcula que el VAN (Valor Actual Neto) que es de USD 1,018,529.58 con una TIR (Tasa Interna de Retorno) de

31.52%. Como se puede observar, este proyecto es rentable y realizable. Este proyecto de mejora permite que la empresa al 2015 tenga un valor de USD 1,018,529.58 y generará riqueza para la empresa más allá de la inversión inicial.

A continuación se presenta el Estado de Resultados y el Estado de Situación Financiera de la empresa:

ELECTROMECAÁNICA DE SERVICIOS						
Estado de Resultados						
al 31 de diciembre de 2020						
	1	2	3	4	5	6
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ingreso por Ventas	\$ 2,611,615.84	\$ 2,881,854.61	\$ 3,222,439.97	\$ 3,697,986.06	\$ 4,227,579.74	\$ 4,776,473.49
(-) Costo Producción y Ventas	\$ 1,992,205.36	\$ 2,089,743.85	\$ 2,306,683.69	\$ 2,579,730.38	\$ 2,956,740.37	\$ 3,382,063.79
Utilidad Bruta en Ventas	\$ 619,410.48	\$ 792,110.76	\$ 915,756.28	\$ 1,118,255.68	\$ 1,270,839.37	\$ 1,394,409.70
(-) Gastos Admin y Ventas	\$ 214,725.65	\$ 353,393.90	\$ 345,822.55	\$ 384,201.91	\$ 440,899.85	\$ 504,041.72
(-) Intereses Prestamo		\$ 13,888.95	\$ 11,541.23	\$ 8,995.83	\$ 6,236.11	\$ 3,244.02
Utilidad Operacional	\$ 404,684.83	\$ 424,827.91	\$ 558,392.50	\$ 725,057.94	\$ 823,703.41	\$ 887,123.95
(-)15% Trabajadores	\$ 60,702.72	\$ 63,724.19	\$ 83,758.88	\$ 108,758.69	\$ 123,555.51	\$ 133,068.59
Utilidad antes de Impuestos	\$ 343,982.10	\$ 361,103.72	\$ 474,633.63	\$ 616,299.25	\$ 700,147.90	\$ 754,055.36
(-) 22% Impuestos	\$ 75,676.06	\$ 79,442.82	\$ 104,419.40	\$ 135,585.84	\$ 154,032.54	\$ 165,892.18
Utilidad Neta	\$ 268,306.04	\$ 281,660.90	\$ 370,214.23	\$ 480,713.42	\$ 546,115.36	\$ 588,163.18

Figura 89. Estado de Resultados Proyectoado

La comisión por venta que se la da al vendedor forma parte del costo de producción de ventas y representa el 2% del mismo.

ELECTROMECAÁNICA DE SERVICIOS S.A.-MECASER							
Estado de Situación Financiera							
Al 31 de diciembre de 2020							
	1	2	3	4	5		
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Activos	\$ 2,611,006.74	\$ 3,039,272.87	\$ 3,343,207.15	\$ 4,933,892.06	\$ 5,823,239.51	\$ 6,763,180.58	\$ 6,332,731.87
<i>Corrientes</i>	\$ 2,594,806.25	\$ 2,987,687.82	\$ 3,296,242.17	\$ 4,891,547.17	\$ 5,785,514.71	\$ 6,730,075.86	\$ 6,304,247.23
Efectivo y sus Equivalentes	\$ 198,759.70	\$ 568,593.82	\$ 781,784.10	\$ 2,244,048.83	\$ 2,938,951.43	\$ 3,686,474.99	\$ 3,100,156.76
Cuentas por Cobrar	\$ 252,873.57	\$ 261,161.58	\$ 288,185.46	\$ 322,244.00	\$ 369,798.61	\$ 422,757.97	\$ 477,647.35
Inventarios	\$ 1,956,816.71	\$ 1,958,711.88	\$ 2,017,298.23	\$ 2,094,585.98	\$ 2,218,791.64	\$ 2,325,168.86	\$ 2,388,236.75
Anticipo compra Proveedores	\$ 186,356.27	\$ 199,220.54	\$ 208,974.39	\$ 230,668.37	\$ 257,973.04	\$ 295,674.04	\$ 338,206.38
<i>Activos Fijos</i>	\$ 16,200.49	\$ 51,585.06	\$ 46,964.97	\$ 42,344.89	\$ 37,724.81	\$ 33,104.72	\$ 28,484.64
Muebles y Enseres	\$ 560.87	\$ 560.87	\$ 560.87	\$ 560.87	\$ 560.87	\$ 560.87	\$ 560.87
Equipos de Computacion	\$ 3,430.54	\$ 3,430.54	\$ 3,430.54	\$ 3,430.54	\$ 3,430.54	\$ 3,430.54	\$ 3,430.54
Maquinaria y Equipos	\$ 14,204.65	\$ 14,204.65	\$ 14,204.65	\$ 14,204.65	\$ 14,204.65	\$ 14,204.65	\$ 14,204.65
Galpon		\$ 40,004.65	\$ 40,004.65	\$ 40,004.65	\$ 40,004.65	\$ 40,004.65	\$ 40,004.65
Depreciacion Acumulada	\$ (1,995.57)	\$ (6,615.65)	\$ (11,235.74)	\$ (15,855.82)	\$ (20,475.90)	\$ (25,095.99)	\$ (29,716.07)
Pasivo	\$ 2,426,831.29	\$ 2,586,791.38	\$ 2,609,064.75	\$ 3,829,535.44	\$ 4,238,169.48	\$ 4,631,995.18	\$ 3,613,383.29
Cuentas x Pagar	\$ 2,344,940.50	\$ 2,450,412.60	\$ 2,465,897.75	\$ 3,641,357.17	\$ 3,993,824.95	\$ 4,354,407.13	\$ 3,314,422.51
15% trabajadores por Pagar	\$ 36,449.91	\$ 60,702.72	\$ 63,724.19	\$ 83,758.88	\$ 108,758.69	\$ 123,555.51	\$ 133,068.59
22% Impuesto a la Renta por Pagar	\$ 45,440.88	\$ 75,676.06	\$ 79,442.82	\$ 104,419.40	\$ 135,585.84	\$ 154,032.54	\$ 165,892.18
Prestamo por Pagar		\$ 164,951.86	\$ 137,069.21	\$ 106,838.84	\$ 74,063.07	\$ 38,527.58	\$ 0.00
Patrimonio	\$ 184,175.45	\$ 452,481.49	\$ 734,142.39	\$ 1,104,356.62	\$ 1,585,070.04	\$ 2,131,185.40	\$ 2,719,348.58
<i>Capital Social</i>	\$ 23,066.86	\$ 184,175.45	\$ 452,481.49	\$ 734,142.39	\$ 1,104,356.62	\$ 1,585,070.04	\$ 2,131,185.40
<i>Utilidades Retenidas</i>	\$ 161,108.59	\$ 268,306.04	\$ 281,660.90	\$ 370,214.23	\$ 480,713.42	\$ 546,115.36	\$ 588,163.18
Total Pasivo & Patrimonio	\$ 2,611,006.74	\$ 3,039,272.87	\$ 3,343,207.15	\$ 4,933,892.06	\$ 5,823,239.51	\$ 6,763,180.58	\$ 6,332,731.87

Figura 90. Estado de Situación Financiera Proyectoado

A continuación se presentan los indicadores financieros de cada año que son producto de la implementación del plan de mejoras:

Calculo de Indicadores Financieros							
Indicador	Formula	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Indice de Liquidez	Activo corriente/Pasivo Corriente	\$ 1.15	\$ 1.26	\$ 1.28	\$ 1.37	\$ 1.45	\$ 1.74
Capital de Trabajo	Activo corriente-pasivo corriente	\$ 400,896.43	\$ 687,177.42	\$ 1,062,011.73	\$ 1,547,345.23	\$ 2,098,080.68	\$ 2,690,863.94
Rotación de Inventarios	Ventas/Inventario	\$ 1.33	\$ 1.43	\$ 1.54	\$ 1.67	\$ 1.82	\$ 2.00
Días de Rotación de Inventarios	360/Rotación de Inventario	270.00	252.00	234.00	216.00	198.00	180.00
Rotación de Inversión	Ventas/Total Activo	0.86	0.86	0.65	0.64	0.63	0.75
ROI Rendimiento sobre la Inversión	Utilidad/Total Activos	\$ 0.09	\$ 0.08	\$ 0.08	\$ 0.08	\$ 0.08	\$ 0.09
ROA	Utilidad/ Activos Fijos Neto	\$ 5.20	\$ 6.00	\$ 8.74	\$ 12.74	\$ 16.50	\$ 20.65
ROE Rendimiento sobre Patrimonio	Utilidad/Patrimonio	\$ 0.59	\$ 0.38	\$ 0.34	\$ 0.30	\$ 0.26	\$ 0.22
Margent Bruto	Utilidad Bruta en ventas/ Ventas	23.72%	27.49%	28.42%	30.24%	30.06%	29.19%
Margen Neto	Utilidad Neta/ Ventas Totales	10.27%	9.77%	11.49%	13.00%	12.92%	12.31%
Punto de Equilibrio	CV/ 1-(CF/l)	\$ 413,945.50	\$ 562,367.63	\$ 576,490.28	\$ 642,174.32	\$ 736,573.26	\$ 842,247.47

Figura 91. Indicadores Financieros proyectados

- Se puede ver que con la implementación del plan de mejora la liquidez en la empresa aumenta año tras año, siendo que para el 2020 sea de \$1.74 en comparación con el 2014 que fue de \$1.04. Esto quiere decir que por cada dólar de deuda la empresa cuenta con \$1.74 dólares para respaldar esa deuda.
- Se incrementa también el capital de trabajo y para el 2020 se tendría USD 1,690,863.94.
- El punto de equilibrio al 2015 será de \$413,945.50.

CAPÍTULO X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:

5.1 Conclusiones

- Se determinó cuáles fueron las fortalezas y debilidades de MECASER S.A. través de un análisis interno, concluyendo así que su mayor debilidad es la falta de liquidez en la empresa y la mayor fortaleza es que cuenta con un amplio portafolio de productos y que las ventas han ido aumentando año tras año.
- Una de las principales oportunidades que MECASER debe aprovechar es la inversión en la tecnificación de las empresas en las diferentes industrias y el cambio de la matriz productiva ya que con esto aumentará la compra de productos que simplifiquen los procesos y generen valor en las empresas. Debe prepararse para las restricciones a las importaciones que el gobierno ecuatoriano ha implementado desde el 2013 mediante la fabricación local de ciertas piezas.
- Se puede concluir que los clientes actuales de MECASER reconocen que el producto que se comercializa se caracteriza por su durabilidad y que el precio con el que se lo comercializa está directamente relacionado; el 80% de ellos está muy contento con el mismo.
- Ingresar a una industria no explorada como la minera representará, en promedio, un aumento del 35% en ventas al 2020 ya que el 87,5% de los encuestados de esta industria tienen la intención de comprar polipastos o puentes grúa Demag con el fin de facilitar el movimiento de sus equipos, aminorando así, los tiempos de mantenimiento.
- La implementación de un plan de marketing tendrá un efecto directo en el aumento en ventas mientras que la implementación de un manual de procesos y manual de funciones contribuirá para que la empresa reduzca sus costos y gastos en el transcurso de los siguientes 5 años.
- Con un VAN de \$ 1,018,529.58 y una TIR de 32,5% se puede concluir que el proyecto es financieramente viable ya que ambas tienen un resultado positivo.

5.2 Recomendaciones:

- Se recomienda que la empresa MECASER S.A. utilice este plan de mejoras para que tenga la posibilidad de aumentar sus ventas y reducir sus costos y gastos.
- Se debe realizar encuestas constantes a los clientes para conocer el nivel de satisfacción que tienen frente a los productos y servicios que ofrece la empresa.
- Tener definidas claramente las funciones de cada personal con el objetivo de mejorar la eficiencia en los trabajos.
- Mejorar los canales de comunicación interna para que todos los colaboradores estén alineados a los objetivos, misión, misión y metas de la empresa.
- Implementar indicadores de gestión y financieros para medir el nivel de eficacia y eficiencia de cada una de sus áreas y así poder tener un punto de partida para futuras mejoras.
- Desarrollar actividades y políticas motivacionales para mejorar el clima laboral de la empresa para la mejora en el desempeño personal y colectivo de la misma.

REFERENCIAS

- Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica. (20 de 12 de 2014). *Gobierno de Ecuador estudia medidas para enfrentar impacto de la devaluación monetaria en su economía*. Recuperado el 14 de 08 de 2015, de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/gobierno-ecuador-estudia-medidas-enfrentar-impacto-devaluacion-monetaria-economia.html>
- Ambito . (17 de 04 de 2014). *Riesgo país Ecuador*. Recuperado el 17 de 04 de 2014, de <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=5>
- ArturoKume. (s.f.). *CreceNegocios*. Recuperado el 13 de 11 de 2014, de La cadena de valor de Porter: <http://www.crecenegocios.com/la-cadena-de-valor-de-porter/>
- Banco Central del Ecuador. (marzo de 2014). *Información Estadística mensual no. 1945 marzo 2014*. Recuperado el 14 de 04 de 2014, de <http://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- Banco Mundial. (s.f.). *Inversión Extranjera Directa*. Recuperado el 15 de 04 de 2014, de <http://datos.bancomundial.org/indicador/BX.KLT.DINV.CD.WD/countries/A5-EC-BO-VE-CO-PE?display=default>
- Belen, N. M. (05 de 05 de 2015). Beneficios del Manual de funciones y de procesos. (C. Carolina, Entrevistador)
- CEDATOS. (04 de 2011). *La Inseguridad en el Ecuador*. Recuperado el 13 de 05 de 2014, de http://www.cedatos.com.ec/detalles_noticia.php?Id=86
- Comrepsa. (s.f.). *Productos*. Recuperado el 28 de 04 de 2014, de http://www.comrepsa.com/comrepsa1/index.php?page=shop.browse&category_id=26&option=com_virtuemart&Itemid=1
- Concepto.de. (s.f.). *Concepto de Socialismo*. Recuperado el 12 de 05 de 2014, de <http://concepto.de/socialismo/>
- Concepto.de. (s.f.). *ConceptoSocialismo*. Recuperado el 12 de 05 de 2014, de <http://concepto.de/socialismo/>

- Coyuntura Económica. (04 de 06 de 2012). Recuperado el 20 de 05 de 2014, de <http://coyunturaeconomica.com/marketing/cinco-fuerzas-competitivas-de-michael-porter>
- Datosmacro. (s.f.). *Rating: Calificación de la Deuda de los países*. Recuperado el 17 de 04 de 2014, de <http://www.datosmacro.com/ratings>
- David, F. R. (2013). Conceptos de Administración Estratégica. En *La visión y la misión de la empresa* (págs. 46-52). México: Pearson Educación .
- Dieterich, E. (03 de 06 de 2014). Gerente General . (C. Coba, Entrevistador)
- Doing Business. (s.f.). *Doing Business*. Recuperado el 13 de 05 de 2014, de <http://espanol.doingbusiness.org/>
- Ecuador Inmediato. (25 de 04 de 2007). *Presidente Correa defiende el socialismo del siglo XXI para el Ecuador*. Recuperado el 13 de 05 de 2014, de http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=52922&umt=presidente_correa_defiende_socialismo_del_siglo_xi_para_ecuador
- Ecuavisa. (08 de 06 de 2013). *El precio de la Estabilidad en Ecuador* . Recuperado el 12 de 05 de 2014, de <http://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/actualidad/32804-el-precio-de-la-estabilidad-en-ecuador>
- E-economic contabilidad en línea. (s.f.). *Definición de Inflación*. Recuperado el 14 de 04 de 2014, de 2014: <http://www.e-economic.es/programa/glosario/definicion-inflacion>
- El Comercio. (23 de 02 de 2013). *Seis presidentes, los que más han gobernado*. Recuperado el 13 de 05 de 2014, de http://www.elcomercio.com/politica/Ecuador-historia-Correa-Enrique_Ayala_Mora_0_871112980.html
- El Comercio.com. (05 de 12 de 2011). *Bandas organizadas roban en carreteras*. Recuperado el 12 de 05 de 2014, de http://www.elcomercio.ec/seguridad/Bandas-organizadas-roban-carreteras_0_602939776.html

El Comercio.com. (18 de 03 de 2013). *La clase media en el Ecuador se eleva*. Recuperado el 14 de 05 de 2014, de http://www.elcomercio.com.ec/negocios/clase-media-Ecuador-eleva_0_884911560.html

El Comercio.com. (08 de 09 de 2013). *Los avances de la tecnología en el Ecuador son paulatinos*. Recuperado el 14 de 05 de 2014, de http://www.elcomercio.com.ec/tecnologia/Tecnologia-Ecuador-avances-Internet-mejoras-desarrollo_0_995300525.html

El Comercio.com. (23 de 04 de 2014). *Menos restricciones para importar*. Recuperado el 13 de 05 de 2014, de http://www.elcomercio.com/negocios/Ecuador-importaciones-importacion-materias-primas-negocios_0_1125487497.html

El Comercio.com. (17 de 01 de 2014). *Política exterior de Ecuador priorizará relaciones con países de Asia, África y Latinoamérica*. Recuperado el 13 de 05 de 2014, de http://www.elcomercio.com.ec/politica/Cancilleria-RicardoPatino-diplomacia-Asia-Africa_y_Latinoamerica_0_1067893374.html

El Financiero. (08 de 02 de 2013). *Sector de Minería crecería un 4,1%*. Recuperado el 19 de 05 de 2015, de http://www.elfinanciero.com/actualidad/tema_01_2013/actualidad_01_2013.pdf

El Telegrafo. (17 de 02 de 2014). *Invención e innovación ganan terreno en el Ecuador*. Recuperado el 23 de 06 de 2015, de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/masqmenos/item/invencion-e-innovacion-ganan-terreno-en-el-ecuador.html>

El Universo. (27 de 01 de 2015). *Gremio cree que incentivos ayudarán a despegue minero*. Recuperado el 19 de 08 de 2015, de <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/01/27/nota/4487696/gremio-cree-que-incentivos-ayudaran-despegue-minero>

Emprende Pymes . (s.f.). *Las 5 fuerzas de Porter*. Recuperado el 20 de 05 de 2014, de <http://www.emprendepymes.es/las-cinco-fuerzas-competitivas-de-porter/>

Expreso. (1 de octubre de 2013). *Ecuador mejoró su índice de riesgo país*. Recuperado el 17 de 04 de 2014, de http://expreso.ec/expreso/plantillas/nota_print.aspx?idArt=5169948&tipo=2

- Feedback Networks. (s.f.). *Como calcular la muestra correcta*. Recuperado el 02 de 06 de 2014, de <http://www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calculador.html>
- FENIX INGENIERIA. (s.f.). *Productos*. Recuperado el 28 de 04 de 2014, de <http://www.fenixing.com/>
- Fernandez, M. (03 de 06 de 2014). Gerente General . (C. Coba, Entrevistador)
- Galeon.com Espavista. (s.f.). *Investigación Cualitativa*. Recuperado el 27 de 05 de 2014, de <http://viviaangrup.galeon.com/enlaces998833.html>
- Galindo, E. (2006). *Estadística: métodos y aplicaciones*. Ecuador: Prociencia Editores.
- HOY.com.ec. (05 de 02 de 2014). *Las restricciones bajan importaciones de 2014*. Recuperado el 13 de 05 de 2014, de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/las-restricciones-bajan-importaciones-de-2014-600279.html>
- INEC. (2011). *Encuesta de Victimización y Percepción de Inseguridad 2011*. Recuperado el 13 de 05 de 2014, de www.inec.gob.ec
- INEC. (s.f.). *Capacitación ambiental*. Recuperado el 14 de 05 de 2014, de <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/capacitacionAmbiental.html#>
- INEC. (s.f.). *Los usuarios de teléfonos inteligentes (Smartphone) se incrementaron en un 60%*. Recuperado el 14 de 05 de 2014, de http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&view=article&id=574%3Alos-usuarios-de-telefonos-inteligentes-smartphone-se-incrementaron-en-un-60&catid=56%3Adestacados&Itemid=3&lang=es
- Informa BTL. (11 de 03 de 2014). *7 beneficios de la investigación de mercados*. Recuperado el 26 de 05 de 2014, de <http://www.informabtl.com/2014/03/11/7-ventajas-de-hacer-investigacion-de-mercados/>
- Internet Socialista. (12 de 06 de 2011). *Mapa Político de América del Sur*. Recuperado el 13 de 05 de 2014, de <http://internetsocialista.blogspot.com/2011/06/el-mapa-politico-de-america-del-sur.html>
- Joseph E. Hair, R. P. (2013). *Investigación de Mercados* . Mc Graw Hill.
- Kotler Philip, A. G. (2013). Fundamentos de marketing. En K. P. Gary, *Fundamentos de marketing* (pág. 648). Ciudad de México: Pearson Education.

Kotler, P. (10 de 10 de 2011). *Marketing an Introduction* . Boston: Pearson Education.

Kotler, P., & Gary, A. (2008). Fundamentos de marketing. México: Pearson Educación.

La Republica. (15 de 06 de 2015). *Correa admite que la situación en Ecuador, por protesta opositora, es "grave"*. Recuperado el 16 de 08 de 2015, de <http://www.larepublica.ec/blog/politica/2015/06/13/correa-admite-que-la-situacion-en-ecuador-por-protesta-opositora-es-grave/>

MECASER SA. (2014). MECASER S.A. Quito.

Ministerio de Relaciones Exteriores. (s.f.). *Comercio Exterior*. Recuperado el 13 de 05 de 2014, de <http://cancilleria.gob.ec/aspectos-generales/>

Naciones Unidas. (2009). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU)*. Recuperado el 14 de 04 de 2014, de http://unstats.un.org/unsd/publication/seriesM/seriesm_4rev4s.pdf

Pensamiento Imaginativo. (16 de 09 de 2010). *Conozca 3 tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa* . Recuperado el 27 de 05 de 2015, de <http://manuelgross.bligoo.com/conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoria-y-explicativa>

PNUD. (s.f.). *OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL MILENIO*. Recuperado el 14 de 05 de 2014, de <http://www.pnud.org.ec/odm/>

Presidencia del Ecuador. (24 de 05 de 2013). *La Revolución Ciudadana le entregó estabilidad política al país*. Recuperado el 12 de 05 de 2014, de <http://www.presidencia.gob.ec/la-revolucion-ciudadana-le-entrego-estabilidad-politica-al-pais/>

Producto Interno Bruto. (s.f.). Obtenido de http://www.economia.com.mx/producto_interno_bruto.htm

ProEcuador. (s.f.). *Balanza Comercial* . Recuperado el 15 de abril de 2014, de <http://www.proecuador.gob.ec/glossary/balanza-comercial/>

Proyectos y Servicios de Grúas Asociados (Progrúa) . (s.f.). *Productos*. Recuperado el 28 de 04 de 2014, de <http://www.progrua.com/index.php/progrua>

Quito, C. d. (14 de 05 de 2013). *Revista Judicial derechoecuador.com*. Recuperado el 11 de 11 de 2014, de

<http://www.derechoecuador.com/articulos/detalle/archive/doctrinas/derechosocietario/2013/05/14/sociedad-anonima>

Radio el Nuevo Sol. (s.f.). *Presidente del Ecuador destaca beneficios de estabilidad política en el país*. Recuperado el 12 de 05 de 2014, de http://www.radioelnuevosol.com/index.php?option=com_content&view=article&id=217:presidente-de-ecuador-destaca-beneficios-de-estabilidad-para-desarrollo-en-el-pais&catid=38:nacionales&Itemid=56

Roe Smithson & Asociados. (s.f.). *Estudio Cuantitativo*. Recuperado el 26 de 05 de 2014, de <http://www.estudiomercado.cl/2008/10/21/estudio-cuantitativo/>

Rossa, C. (s.f.). *Heterogeneidad político-ideológica en América del Sur*. Recuperado el 13 de 05 de 2014, de <http://www.uncu.edu.ar/relacionesinternacionales/upload/redilaeje35.pdf>

Salinas, M. (03 de 06 de 2014). Gerente línea Demag. (C. Coba, Entrevistador)

Senplades. (s.f.). *Plan del Buen Vivir 2013-2017*. Recuperado el 12 de 05 de 2014, de <http://documentos.senplades.gob.ec/Plan%20Nacional%20Buen%20Vivir%202013-2017.pdf>

Servicios de Rentas Internas. (s.f.). *Consulta de Declaraciones*. Recuperado el 28 de 04 de 2014, de <http://www.sri.gob.ec/>

SIGLA Consultores. (s.f.). *Herramientas Cuantitativas*. Recuperado el 26 de 05 de 2014, de <http://www.mapa.ziglaconsultores.com/content/herramientas-cuantitativas>

SIISE. (s.f.). *Desempleo*. Recuperado el 13 de 05 de 2014, de <http://www.siise.gob.ec/siiseweb/siiseweb.html?sistema=1#>

Sistema Nacional de Información. (s.f.). *Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial*. Recuperado el 03 de 12 de 2014, de <http://sni.gob.ec/web/inicio/descargapdyot>

Solano, B. (s.f.). *Casos de Éxito con excelencia 360*. Recuperado el 21 de 05 de 2015, de <http://qualiplus.com.br/es/project/casos-de-exito-con-excelencia-360/>

Stella Dominguez. (08 de 03 de 2011). *La Investigación Concluyente*. Recuperado el 27 de 05 de 2014, de www.stelladominguez.com/2011/03/invconcluyente/

Superintendencia de Compañías. (14 de 04 de 2014). *Datos Generales de la compañía*. Obtenido de https://www.supercias.gov.ec/web/privado/extranet/cgi/clientes/cl_extranet_compania.exe/informe_registro?expediente=46683&sesion=9B90CA96422EAA1D

Superintendencia de Compañías. (s.f.). *ELECTROMECAÁNICA DE SERVICIOS S.A. MECASER*. Recuperado el 11 de 11 de 2014, de http://www.supercias.gov.ec:8080/sector_sociedades/faces/resultado_consulta_cias_detalle_cia.jsp

Telegrafo. (27 de 01 de 2014). *Sustitución y restricción de importaciones*. Recuperado el 13 de 05 de 2014, de <http://www.telegrafo.com.ec/opinion/columnistas/item/sustitucion-y-restriccion-de-importaciones.html>

Terex. (s.f.). *Acerca de Terex*. Recuperado el 07 de 12 de 2014, de <http://www.terexla.com/>

UNFPA. (s.f.). *Capítulo 2- Tendencias del Medio Ambiente*. Recuperado el 14 de 05 de 2014, de <http://www.unfpa.org/swp/2001/pdf/espanol/capitulo2.pdf>

Universidad de las Américas. (s.f.). *Investigación de mercados: métodos cualitativos y cuantitativos*. Recuperado el 26 de 05 de 2014, de http://www.microweb.cl/idm/documentos/IDM_Cuali_Cuanti.pdf

Universidad Nacional Abierta y a Distancia. (s.f.). *Lección 6: Investigación Exploratoria, Descriptiva, Correlacional y Explicativa*. Recuperado el 27 de 05 de 2014, de http://datateca.unad.edu.co/contenidos/100104/100104_EXE/leccin_6_investigacin_exploratoria_descriptiva_correlacional_y_explicativa.html

Valenzuela, F. (2002). *Qué es el CRM*. Recuperado el 15 de 03 de 2015, de <http://www.tress.com.mx/boletin/Noviembre2002/crm.html>

YASUNIDOS. (s.f.). *Argumentos por la vida y los derechos humanos*. Recuperado el 14 de 05 de 2014, de <http://www.yasunidos.org/>

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta a clientes potenciales

La siguiente encuesta tiene como objetivo identificar los hábitos de consumo y la intención de compra de polipastos y puentes grúa. Agradezco de antemano por su ayuda al llenar la misma.

Disposición general: Marcar y encerrar la opción que más se adapte a su preferencia

Nombre y Apellido: _____

Cargo: _____

Nombre de la Empresa: _____

Área de trabajo _____

1. ¿Qué equipos utiliza usted como soporte al momento de realizar mantenimientos a sus equipos?

a). Montacargas

b). Polipastos (tecles) o puentes grúa. Marca _____

c) Mano de obra

Nota: Si su respuesta fue la opción a) o c) favor responda esta encuesta a partir de la pregunta número 6.

2. ¿ Cuántas veces al día realiza usted mantenimiento de su maquinaria?

a. <3 veces

b. 3-6 veces

c. 6-12 veces

d. >12 veces

3. ¿Cuánto pagó por el equipo?

a. \$1,000.00- \$ 3,000.00

b. \$3,000.00-\$15,000.00

c. \$15,000.00-\$50,000.00

d. >\$50,000.00

4. ¿En qué condición compra sus equipos, en términos de facilidad de pago?

a. Contado

b. Pago contra entrega

c. Crédito de 30 días

d. Crédito mayor de 30 días

5. ¿Qué otro servicio le brinda la marca? Seleccionar solamente una opción (la que más, a su criterio, valor agregado le genera a su equipo)

a. Mantenimiento

b. Instalación

c. Servicios complementarios como ingeniería civil

d. Atención 24 horas

5. Al momento de realizar una compra de maquinaria, qué considera usted que es el factor más importante? Ordene del 1-4, siendo 4 el más importante y 1 el menos importante.

___ Precio

___ Durabilidad del producto

___ Servicio post venta

___ Tiempo de entrega

6. Conoce la marca MECASER o Demag?

a. Si

b. No

7. ¿Estaría usted dispuesto a comprar puentes grúa Demag para que sus talleres de mantenimiento con el fin de facilitar el movimiento de sus equipos, aminorando sus tiempos de mantenimiento?

a. Definitivamente SI

b. Probablemente SI

c. Probablemente NO

d. Probablemente NO

8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el equipo?

a. \$1,000.00- \$ 3,000.00

b. \$3,000.00-\$15,000.00

c. \$15,000.00-\$50,000.00

d. >\$50,000.00

9. ¿Estaría dispuesto a contratar a una empresa que le brinde el servicio de instalación, que entregue el material en su empresa y cuente con servicio post venta?

- a. Definitivamente SI
- b. Probablemente SI
- c. Probablemente NO
- d. Probablemente NO

10. ¿A través de qué medio le gustaría enterarse acerca de nuevas promociones, servicios y productos?

- a. Internet
- b. Volantes
- c. Visitas personalizadas
- d. Ferias

¡Muchas gracias!

Anexo 2. Encuesta a clientes actuales

Nombre:

Objetivo: Conocer al encuestado

Cargo:

Objetivo: Saber el poder de decisión que tiene dentro de la empresa

Empresa:

Objetivo: o potencial

Tiempo laborando en el área:

1. ¿ Conoce usted sobre la Marca MECASER?

Si _____ No _____

Si su respuesta fue no, por favor no continúe con el proceso de encuesta.

Objetivo: Realizar la encuesta solamente a las personas que conocen de la marca.

2. En escala del 1 al 5 califique la calidad de MECASER. Siendo 5 excelente y 1 pobre.

1 2 3 4 5

3. En escala del 1 al 5 califique el precio de MECASER. Siendo 5 conveniente y 1 poco conveniente.

1 2 3 4 5

4. ¿Cree que la relación entre calidad y precio del producto ofrecido por MECASER es coherente?

Si _____ No _____

5. ¿ Cree que MECASER cuenta con una amplia cartera de productos?

Si _____ No _____

6. ¿ Cree usted que MECASER cuenta con un buen servicio de post venta?

Si_____ No_____

7. ¿Cree usted que MECASER cuenta con un buen personal técnico calificado?

Si_____ No_____

8. En escala del 1 al 5 califique la capacidad de respuesta de MECASER frente a emergencias con daños en las grúas. Siendo 5 excelente y 1 pobre.

1 2 3 4 5

9. Califique los tiempos de entrega que maneja la empresa siendo 5 excelente y 1 pobre.

1 2 3 4 5

10. ¿ Cómo califica la atención del personal de ventas para asesorar y cerrar una negociación? (Marque con una X)

Excelente_____

Muy Buena _____

Buena _____

Mala_____

11. Califique los siguientes factores en orden de importancia, siendo 5 el más importante y 1 el menos importante. (No pueden repetirse los números o calificación)

Precio _____

Asesoría técnica al personal _____

Tiempos de entrega_____

Condiciones comerciales _____

Calidad _____

Objetivo: Conocer qué piensa el cliente sobre la marca

12. ¿ Cuán necesario cree que MECASER deba implementar un sistema de inventario? Califique 5 como muy importante y 1 como no tan importante.

1 2 3 4 5

13. Califique a las siguientes empresas con 4 la mejor empresa y 1 como la peor, en términos de calidad:

MECASER (Demag) _____

Pro Grúa (Kone) _____

Comrepsa (R&M) _____

Fenix Ingeniería (GH) _____

14. Califique a las siguientes empresas con 4 la mejor empresa y 1 como la peor, en términos de precio:

MECASER (Demag) _____

Pro Grúa (Kone) _____

Comrepsa (R&M) _____

Fenix Ingeniería (GH) _____

15. Califique a las siguientes empresas con 4 la mejor empresa y 1 como la peor, en términos de tiempos de entrega:

MECASER (Demag) _____

Pro Grúa (Kone) _____

Comrepsa (R&M) _____

Fenix Ingeniería (GH) _____

16. Califique a las siguientes empresas con 4 la mejor empresa y 1 como la peor, en términos de servicio técnico:

MECASER (Demag)_____

Pro Grúa (Kone)_____

Comrepsa (R&M)_____

Fenix Ingeniería (GH)_____

17. Califique a las siguientes empresas con 4 la mejor empresa y 1 como la peor, en términos de asesoría comercial:

MECASER (Demag)_____

Pro Grúa (Kone)_____

Comrepsa (R&M)_____

Fenix Ingeniería (GH)_____

18. Califique a las siguientes empresas con 4 la mejor empresa y 1 como la peor, en términos de capacidad de respuesta:

MECASER (Demag)_____

Pro Grúa (Kone)_____

Comrepsa (R&M)_____

Fenix Ingeniería (GH)_____

19. Por qué escogería a MECASER frente al resto de empresas que ofrecen el mismo producto y servicio? (Escoja tres opciones encerrándolas en un círculo)

Calidad

Precio

Asesoría Comercial

Asesoría Técnica

Tiempos de Entrega

Anexo 3. Entrevistas a expertos:

Industria:

Perfil de experto:

Experiencia: mínimo 5 años

Cargo: Gerencial

1. ¿Cree usted con el cambio de la matriz productiva, se invierta más en la industria? ¿Por qué?

Objetivo: Conocer cuál es el punto de vista de una persona experta sobre la situación económica actual del país.

2. Con respecto a la restricción a las importaciones, ¿cree que esto beneficia o perjudica a la industria? ¿Por qué?

Objetivo: Conocer cuál es el punto de vista de una persona experta sobre la situación económica actual del país.

3. ¿Cómo observa usted al mercado? ¿Cree que hay mucha o poca competencia?

Objetivo: Conocer cuál es el punto de vista de una persona experta la competencia en el mercado.

4. ¿Hasta qué punto los clientes representan una amenaza para la industria debido a su poder de negociación?

Objetivo: Conocer la semejanza y diferencia que existe en el poder de negociación que el cliente tiene con MECASER y la competencia.

5. ¿Cree que existan productos sustitutos en mercado? ¿Por qué?

Objetivo: Conocer información que MECASER no contempla dentro de su trabajo diario.

6. ¿Cree usted que las nuevas regulaciones del estado han permitido el crecimiento de la empresa como tal? ¿Por qué?

Objetivo: Conocer cuál es el punto de vista de una persona experta sobre la situación económica actual del país.

7. ¿Cree que existe una guerra de precios en la industria?

Objetivo: Conocer si existe guerra de precios en el mercado.

8. ¿Cómo califica la labor de MECASER dentro del mercado? ¿Por qué?

Objetivo: Conocer que tan informada está la competencia sobre la ventaja competitiva de MECASER.

9. ¿Cuáles cree que son los principales defectos que tiene MECASER?

Objetivo: Conocer que tan informada está la competencia sobre la ventaja competitiva de MECASER.

10. ¿Cuál cree que sea la ventaja competitiva de MECASER?

Objetivo: Conocer que tan informada está la competencia sobre la ventaja competitiva de MECASER.

Competencia

Perfil de Experto:

Experiencia: mínimo 5 años

Cargo: Gerencial

1. ¿Cuál es la ventaja competitiva que los diferencia de sus competidores?

Objetivo: Conocer que tan informada está la competencia con respecto a sus competidores.

2. ¿Cuál cree que es su competidor directo?

Objetivo: Saber si MECASER es considerado como uno de los competidores más grandes.

3. ¿Maneja usted condiciones de pago con el cliente? Si la respuesta es afirmativa, ¿cuáles son?

Objetivo: Conocer fortalezas y debilidades de la competencia.

4. ¿Maneja usted condiciones de pago con su proveedor? Si la respuesta es afirmativa, ¿cuáles son?

Objetivo: Conocer fortalezas y debilidades de la competencia.

5. ¿Qué porcentaje de sus productos se importan y qué porcentaje lo producen de manera local?

Objetivo: Conocer qué tanto abarata costos la competencia con la producción local.

6. ¿Qué canales de distribución utilizan?

Objetivo: Conocer métodos que pueden ser imitados por MECASER.

7. ¿Cómo promocionan ustedes la marca?

Objetivo: Conocer métodos que pueden ser imitados por MECASER.

8. ¿Cuentan con ustedes con algún tipo de inventario? Si la respuesta es sí explique cuál. (Ej. Productos terminados de cierta malla)

Objetivo: Conocer si el sistema de inventarios puede ser considerado como una ventaja competitiva frente a MECASER.

9. ¿Qué productos ofrecen ustedes en el mercado?

Objetivo: Conocer bien de cerca a la competencia.

10. ¿Cómo manejan ustedes la política de pagos con sus proveedores? ¿Qué tan flexibles son?

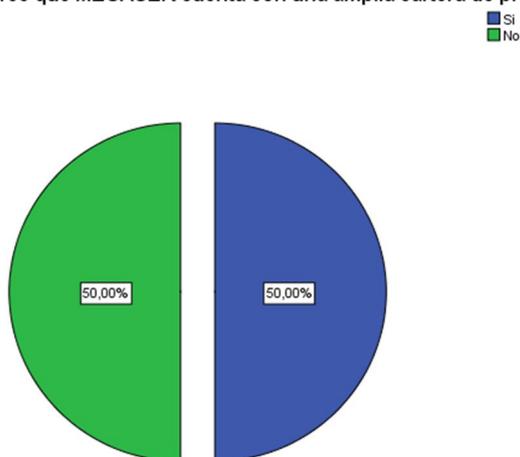
Objetivo: Conocer métodos que pueden ser imitados por MECASER.

Anexo 4. Resultados de la Investigación de Mercados

Cree que MECASER cuenta con una amplia cartera de productos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	5	38,5	50,0	50,0
Válidos No	5	38,5	50,0	100,0
Total	10	76,9	100,0	
Perdidos Sistema	3	23,1		
Total	13	100,0		

Cree que MECASER cuenta con una amplia cartera de productos

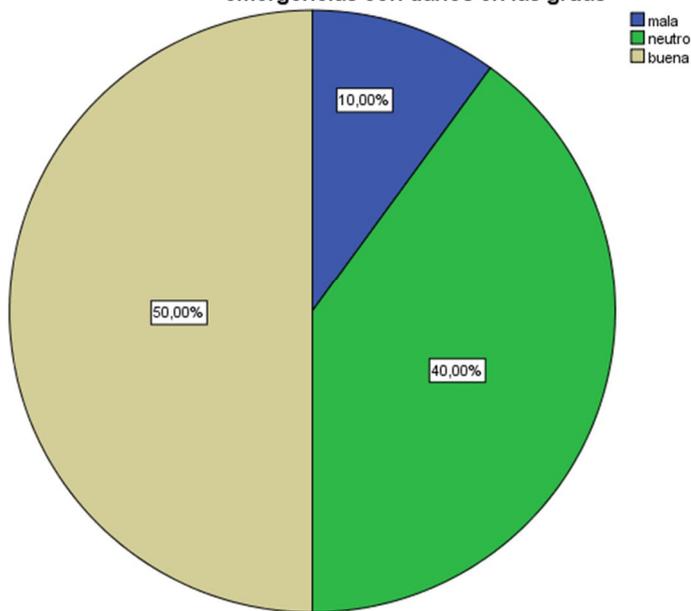


Cuando se le consultó al cliente sobre su opinión acerca de la cartera de productos de MECASER, el 50% asegura que la misma es amplia mientras que el resto asegura que la cartera de productos es limitada.

En escala del 1 al 5 califique la capacidad de respuesta de MECASER frente a emergencias con daños en las grúas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos mala	1	7,7	10,0	10,0
Válidos neutro	4	30,8	40,0	50,0
Válidos buena	5	38,5	50,0	100,0
Total	10	76,9	100,0	
Perdidos Sistema	3	23,1		
Total	13	100,0		

En escala del 1 al 5 califique la capacidad de respuesta de MECASER frente a emergencias con daños en las grúas

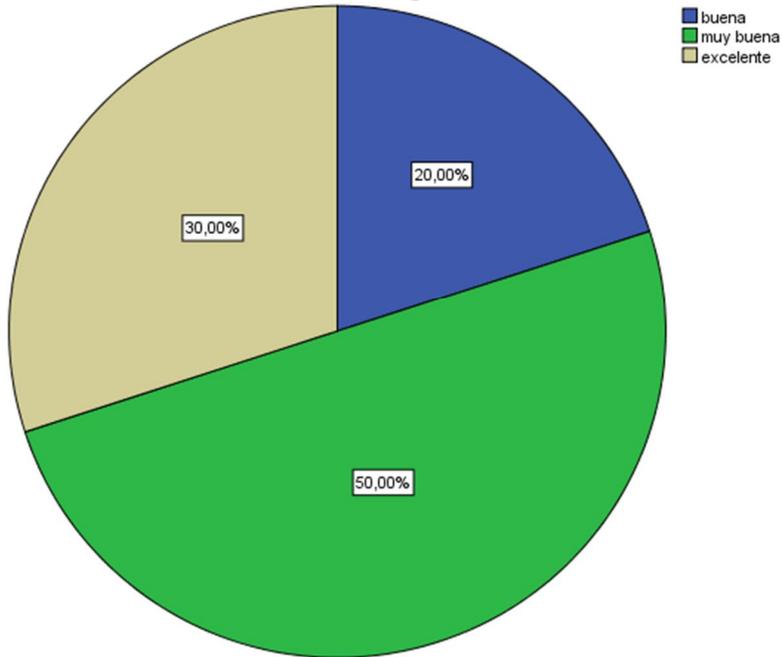


El 50% de los clientes piensa que MECASER cuenta con una buena capacidad de respuesta frente a daños en las grúas. El 40% piensa que no es ni buena ni mala y por último el 10% piensa que MECASER no tiene capacidad de respuesta frente a emergencias en las grúas.

Cómo califica la atención del personal de ventas para asesorar y cerrar una negociación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos buena	2	15,4	20,0	20,0
muy buena	5	38,5	50,0	70,0
excelente	3	23,1	30,0	100,0
Total	10	76,9	100,0	
Perdidos Sistema	3	23,1		
Total	13	100,0		

Cómo califica la atención del personal de ventas para asesorar y cerrar una negociación

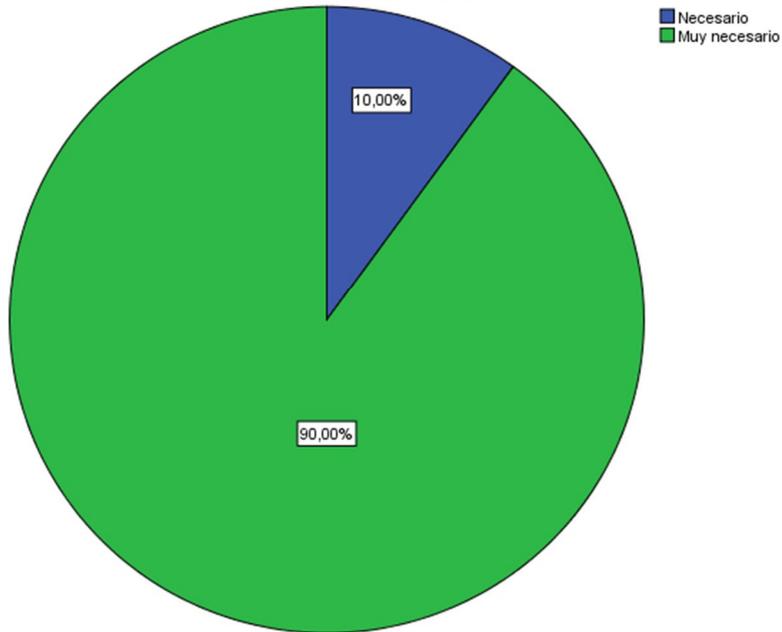


Cuando se le pregunta al cliente acerca de la atención del personal de ventas para asesorar y cerrar una negociación se obtuvo resultados positivos. Ninguno de ellos piensa que MECASER cuenta con una mala atención. El 50% piensa que la atención es muy buena, el 30% piensa que es excelente mientras que el 20% piensa que es buena.

Cuán necesario cree que sea para MECASER implementar un sistema de inventario

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Necesario	1	7,7	10,0
	Muy necesario	9	69,2	90,0
	Total	10	76,9	100,0
Perdidos	Sistema	3	23,1	
Total		13	100,0	

Cuán necesario cree que sea para MECASER implementar un sistema de inventario

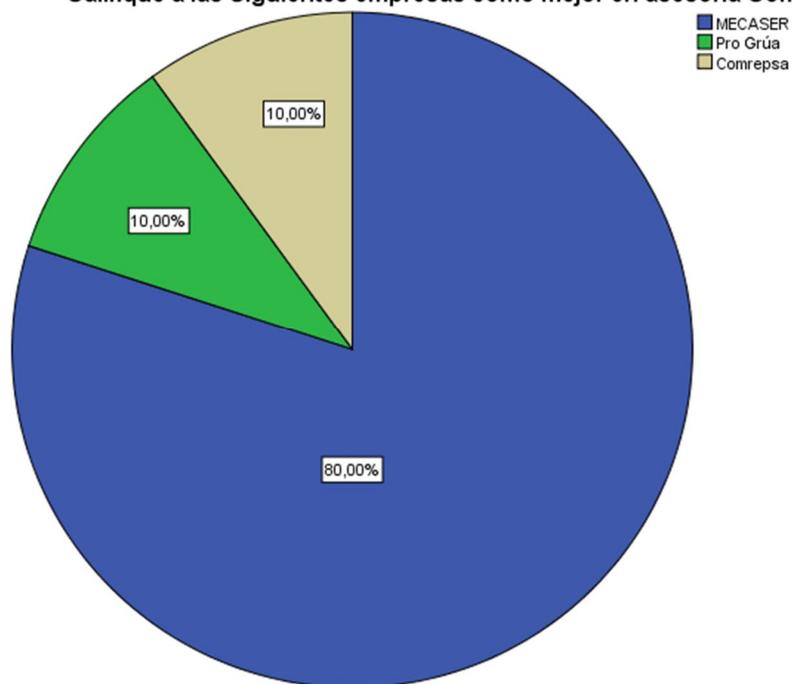


El 90% de las personas piensan que es muy necesario implementar un servicio de inventario dentro de MECASER, y el 10% piensa que es necesario. En general, todos los clientes piensan que al implementar un inventario sería muy beneficioso tanto para la empresa como para el cliente.

Califique a las Sigüientes empresas como mejor en asesoría Comercial

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MECASER	8	61,5	80,0	80,0
Válidos Pro Grúa	1	7,7	10,0	90,0
Comrepsa	1	7,7	10,0	100,0
Total	10	76,9	100,0	
Perdidos Sistema	3	23,1		
Total	13	100,0		

Califique a las Siguietes empresas como mejor en asesoría Comercial

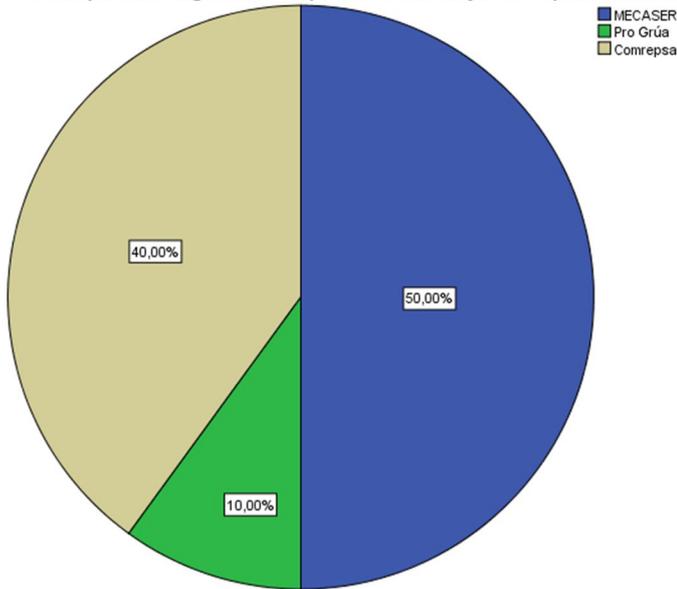


En este análisis, MECASER vuelve a llevar la batuta y esta vez con temas de asesoría comercial, llevándose el 80% de la opinión de los clientes. A esta empresa le anteceden Pro Grúa y Comrepsa llevándose el 10% respectivamente.

Califique a las Siguietes empresas como mejor en capacidad de respuesta

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos MECASER	5	38,5	50,0	50,0
Pro Grúa	1	7,7	10,0	60,0
Comrepsa	4	30,8	40,0	100,0
Total	10	76,9	100,0	
Perdidos Sistema	3	23,1		
Total	13	100,0		

Califique a las Sigüientes empresas como mejor en capacidad de respuesta

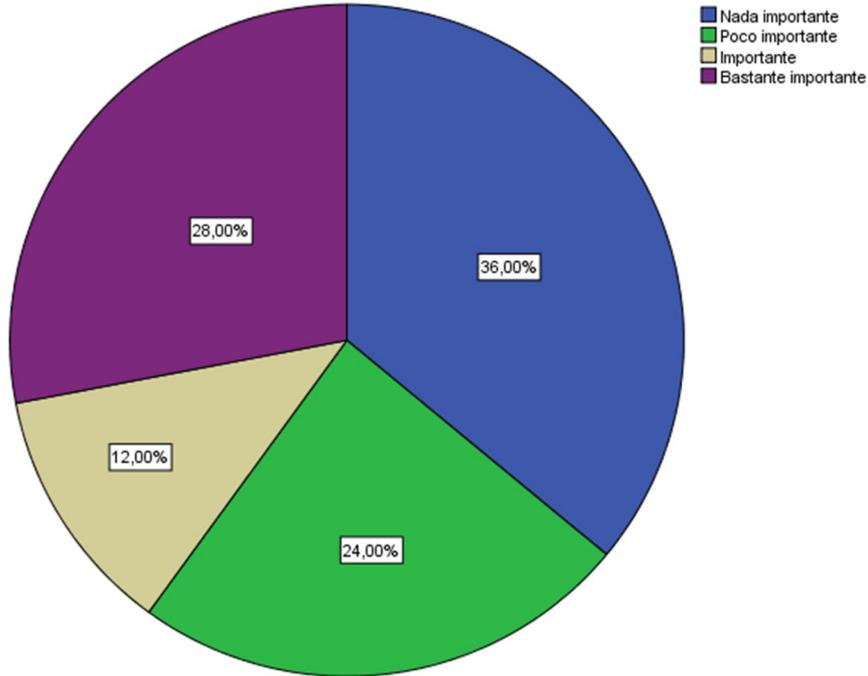


El 50% de los clientes piensa que MECASER es la mejor empresa en términos de capacidad de respuesta frente a los requerimientos del cliente. A esto le sigue con el 40% la empresa Comrepsa y por último con el 10% está Pro Grúa.

Al momento de realizar una compra de maquinaria, ¿qué considera usted que es el factor más importante en términos de tiempo de entrega?

	Frecuenci a	Porcentaj e	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada importante	9	22,5	36,0
	Poco importante	6	15,0	60,0
	Importante	3	7,5	72,0
	Bastante importante	7	17,5	100,0
	Total	25	62,5	100,0
Perdidos	Sistema	15	37,5	
Total	40	100,0		

Al momento de realizar una compra de maquinaria, ¿qué considera usted que es el factor más importante?



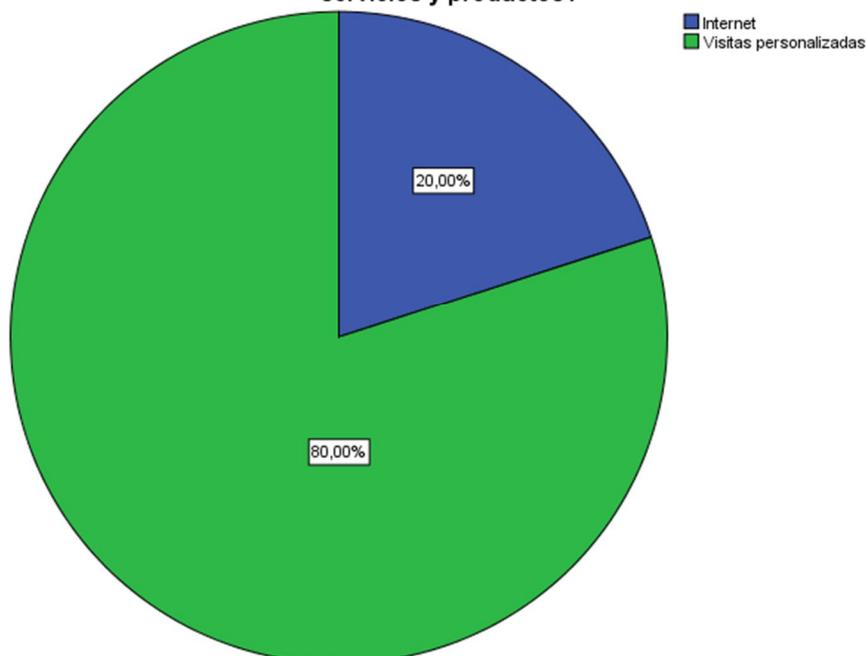
El 36% de las empresas encuestadas en el sector minero considera que el tiempo de entrega es un factor nada importante al momento de realizar una compra de maquinaria. Mientras que el 28% de las personas piensa que es bastante importante.
 $(0.09 < p < 0.35) = 0.95$

Con un nivel de confianza del 95%, se espera que entre el 9% y el 35% de las personas encuestadas considere como nada importante al factor de tiempo de entrega para la compra de maquinaria.

¿A través de qué medio le gustaría enterarse acerca de nuevas promociones, servicios y productos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Internet	8	20,0	20,0	20,0
Visitas personalizadas	32	80,0	80,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

¿A través de qué medio le gustaría enterarse acerca de nuevas promociones, servicios y productos?



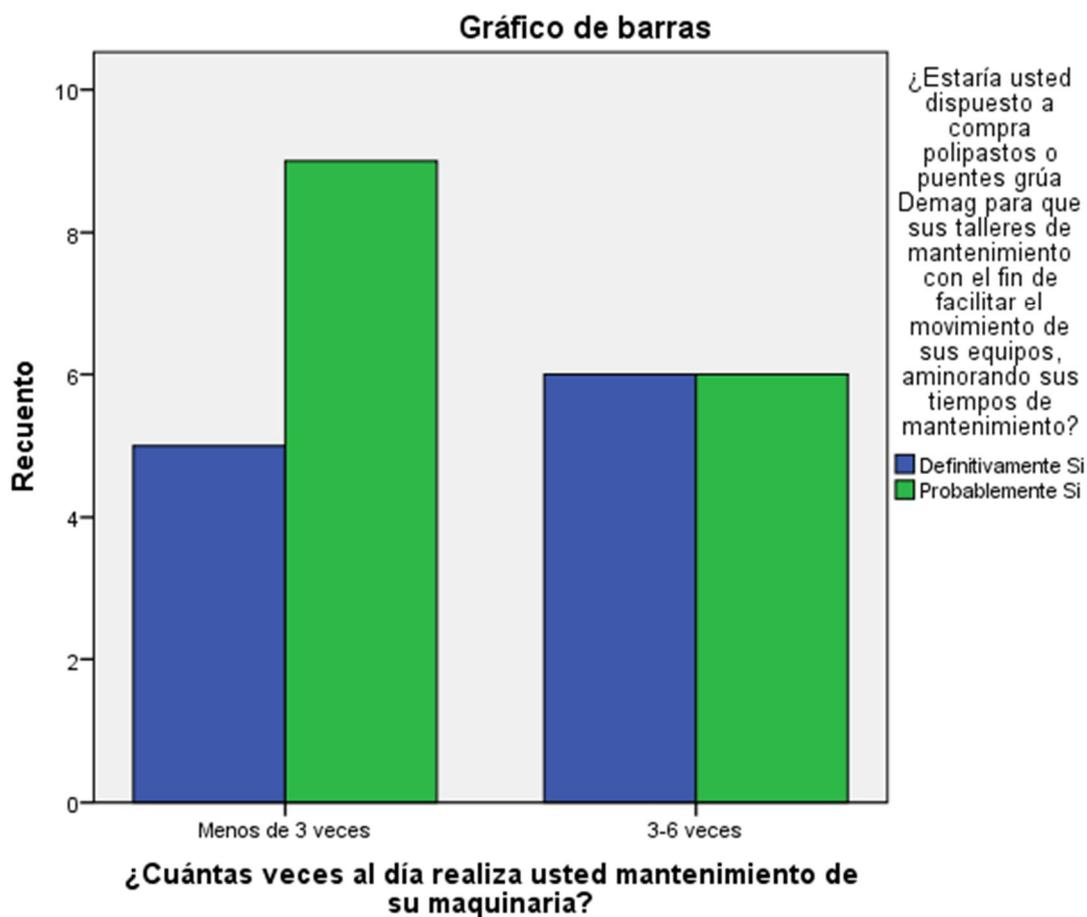
Al 80% de los encuestados le gustaría que se realice visitas personalizadas para enterarse de nuevas promociones, servicios y productos que brinda la empresa y que vaya acorde con sus necesidades. Al 20% restante le pareció bien recibir este tipo de información a través del internet.

$$(0.68 < p < 0.92) = 0.95$$

Con un nivel de confianza del 95% se espera que entre el 68% y 92% quiera recibir información sobre la empresa a través de visitas personalizadas.

Tabla de contingencia ¿Cuántas veces al día realiza usted mantenimiento de su maquinaria? * ¿Estaría usted dispuesto a compra polipastos o puentes grúa Demag para que sus talleres de mantenimiento con el fin de facilitar el movimiento de sus equipos, aminorando sus tiempos de mantenimiento?

			¿Estaría usted dispuesto a compra polipastos o puentes grúa Demag para que sus talleres de mantenimiento con el fin de facilitar el movimiento de sus equipos, aminorando sus tiempos de mantenimiento?		Total
			Definitivamente Si	Probablemente Si	
¿Cuántas veces al día realiza usted mantenimiento de su maquinaria?	Menos de 3 veces	Recuento	5	9	14
		% del total	19,2%	34,6%	53,8%
	3-6 veces	Recuento	6	6	12
		% del total	23,1%	23,1%	46,2%
Total		Recuento	11	15	26
		% del total	42,3%	57,7%	100,0%



Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,540 ^a	1	,462		
Corrección por continuidad ^b	,113	1	,736		
Razón de verosimilitudes	,541	1	,462		
Estadístico exacto de Fisher				,692	,368
Asociación lineal por lineal	,519	1	,471		
N de casos válidos	26				

a. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 5,08.

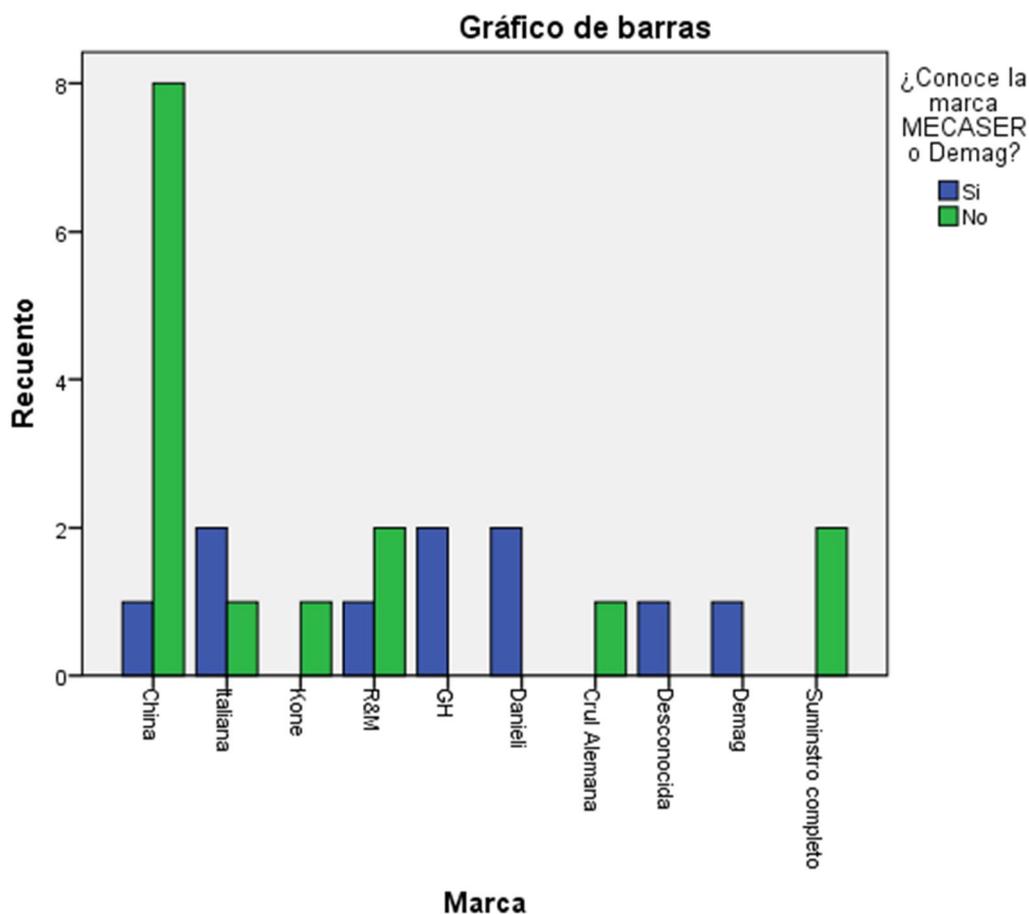
b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

El 34.6% de las personas que realizan menos de 3 veces mantenimiento a sus equipos, probablemente si comprarían un polipasto o puente grúa de la marca Demag que los ayude a aminorar sus tiempos de mantenimiento.

Con un $p = 0.462 > 0.005$ se puede concluir que las variables *cuántas veces al día realiza usted mantenimiento de su maquinaria* y *estaría usted dispuesto a compra polipastos o puentes grúa Demag para que sus talleres de mantenimiento con el fin de facilitar el movimiento de sus equipos, aminorando sus tiempos de mantenimiento*, son independientes la una de la otra, por lo que se acepta H_0 .

Tabla de contingencia Marca * ¿Conoce la marca MECASER o Demag?

		¿Conoce la marca MECASER o Demag?		Total	
		Si	No		
Marca	China	Recuento % del total	1 4,0%	8 32,0%	9 36,0%
	Italiana	Recuento % del total	2 8,0%	1 4,0%	3 12,0%
	Kone	Recuento % del total	0 0,0%	1 4,0%	1 4,0%
	R&M	Recuento % del total	1 4,0%	2 8,0%	3 12,0%
	GH	Recuento % del total	2 8,0%	0 0,0%	2 8,0%
	Danieli	Recuento % del total	2 8,0%	0 0,0%	2 8,0%
	Crul Alemana	Recuento % del total	0 0,0%	1 4,0%	1 4,0%
	Desconocida	Recuento % del total	1 4,0%	0 0,0%	1 4,0%
	Demag	Recuento % del total	1 4,0%	0 0,0%	1 4,0%
	Suminstro completo	Recuento % del total	0 0,0%	2 8,0%	2 8,0%
	Total	Recuento % del total	10 40,0%	15 60,0%	25 100,0%



Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	15,741 ^a	9	,072
Razón de verosimilitudes	19,733	9	,020
Asociación lineal por lineal	1,636	1	,201
N de casos válidos	25		

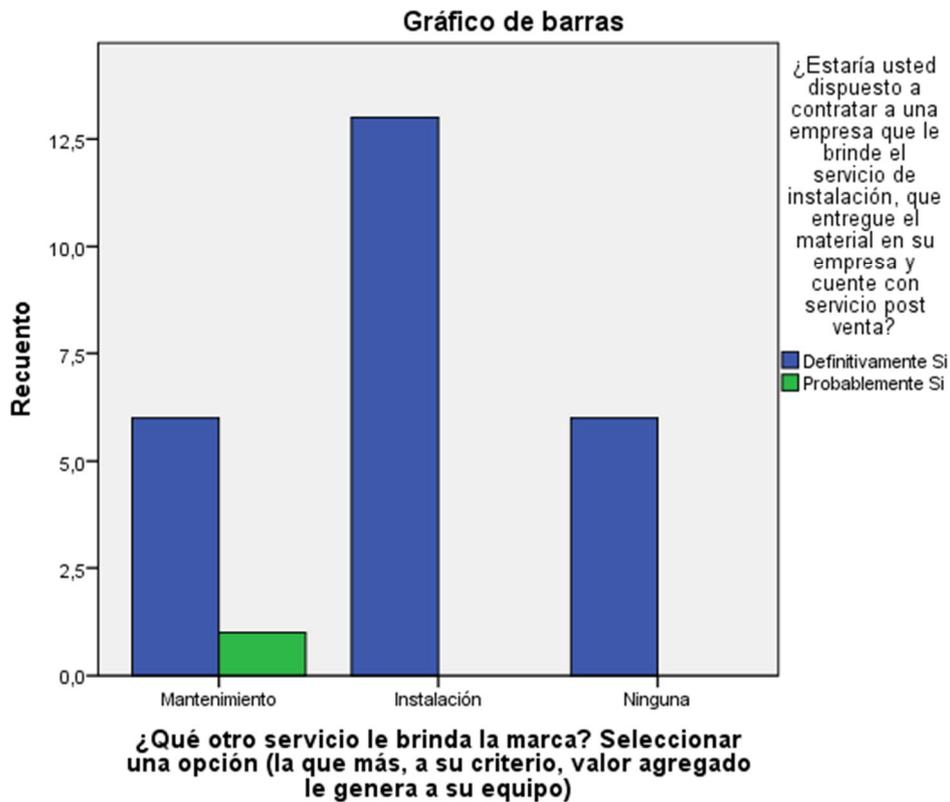
a. 19 casillas (95,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,40.

El 32% de las personas que cuentan con polipastos de marca China, no conoce a la marca Demag.

Con un $p = 0.072 > 0.005$ se puede concluir que las variables *conoce la marca MECASER o Demag* y *las marcas*, son independientes la una de la otra, por lo que se acepta H_0 .

Tabla de contingencia ¿Qué otro servicio le brinda la marca? Seleccionar una opción (la que más, a su criterio, valor agregado le genera a su equipo) * ¿Estaría usted dispuesto a contratar a una empresa que le brinde el servicio de instalación, que entregue el material en su empresa y cuente con servicio post venta?

			¿Estaría usted dispuesto a contratar a una empresa que le brinde el servicio de instalación, que entregue el material en su empresa y cuente con servicio post venta?		Total
			Definitivamente Si	Probablemente Si	
¿Qué otro servicio le brinda la marca? Seleccionar una opción (la que más, a su criterio, valor agregado le genera a su equipo)	Mantenimiento	Recuento	6	1	7
		% del total	23,1%	3,8%	26,9%
	Instalación	Recuento	13	0	13
		% del total	50,0%	0,0%	50,0%
	Ninguna	Recuento	6	0	6
		% del total	23,1%	0,0%	23,1%
Total	Recuento	25	1	26	
	% del total	96,2%	3,8%	100,0%	



Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2,823 ^a	2	,244
Razón de verosimilitudes	2,736	2	,255
Asociación lineal por lineal	1,230	1	,267
N de casos válidos	26		

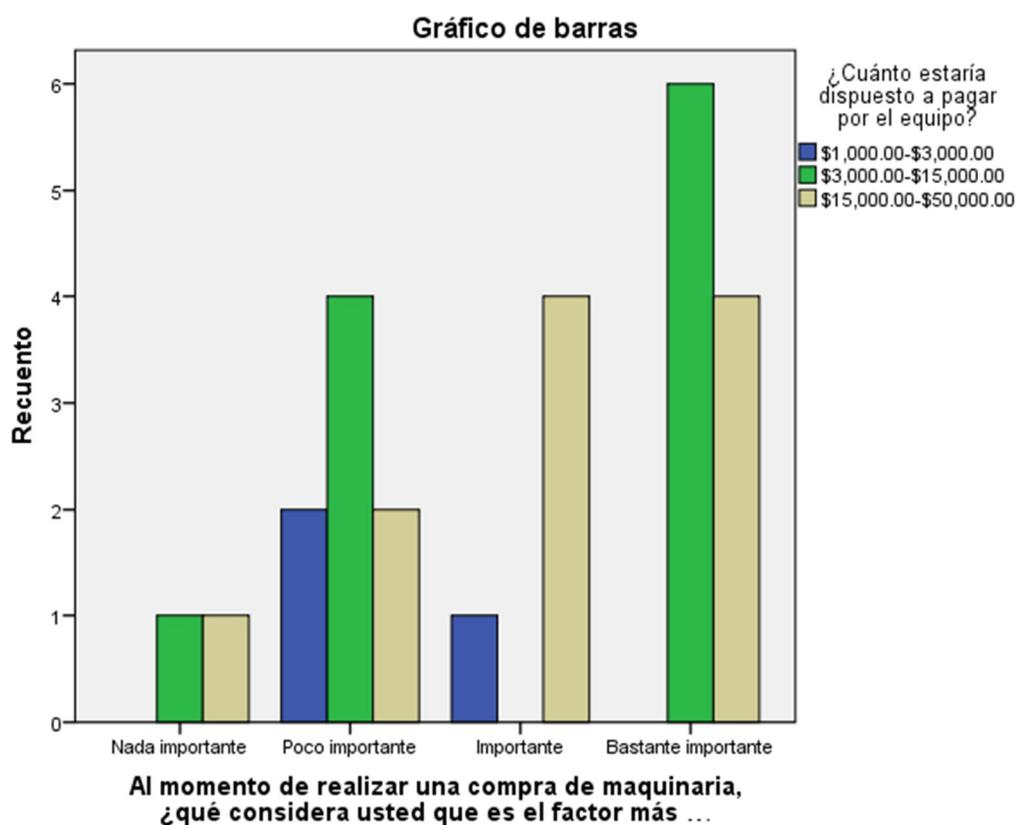
a. 3 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,23.

El 50% de los encuestados que cuentan con el servicio de instalación que le brinda la otra marca, definitivamente si contrataría a una empresa que le brinde el servicio de instalación, que entregue el material en su empresa y cuente con servicio post venta

Con un $p = 0.244 > 0.005$ se puede concluir que las variables *qué otro servicio le brinda la marca y estaría usted dispuesto a contratar a una empresa que le brinde el servicio de instalación, que entregue el material en su empresa y cuente con servicio post venta*, son independientes la una de la otra, por lo que se acepta H_0 .

Tabla de contingencia Al momento de realizar una compra de maquinaria, ¿qué considera usted que es el factor más importante en cuanto a durabilidad del producto? * ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el equipo?

			¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el equipo?			Total
			\$1,000.00- \$3,000.00	\$3,000.00- \$15,000.00	\$15,000.00- \$50,000.00	
Al momento de realizar una compra de maquinaria, ¿qué considera usted que es el factor más importante?	Nada importante	Recuento	0	1	1	2
		% del total	0,0%	4,0%	4,0%	8,0%
	Poco importante	Recuento	2	4	2	8
		% del total	8,0%	16,0%	8,0%	32,0%
	Importante	Recuento	1	0	4	5
		% del total	4,0%	0,0%	16,0%	20,0%
	Bastante importante	Recuento	0	6	4	10
		% del total	0,0%	24,0%	16,0%	40,0%
	Total	Recuento	3	11	11	25
		% del total	12,0%	44,0%	44,0%	100,0%



Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	7,879 ^a	6	,247
Razón de verosimilitudes	10,972	6	,089
Asociación lineal por lineal	,566	1	,452
N de casos válidos	25		

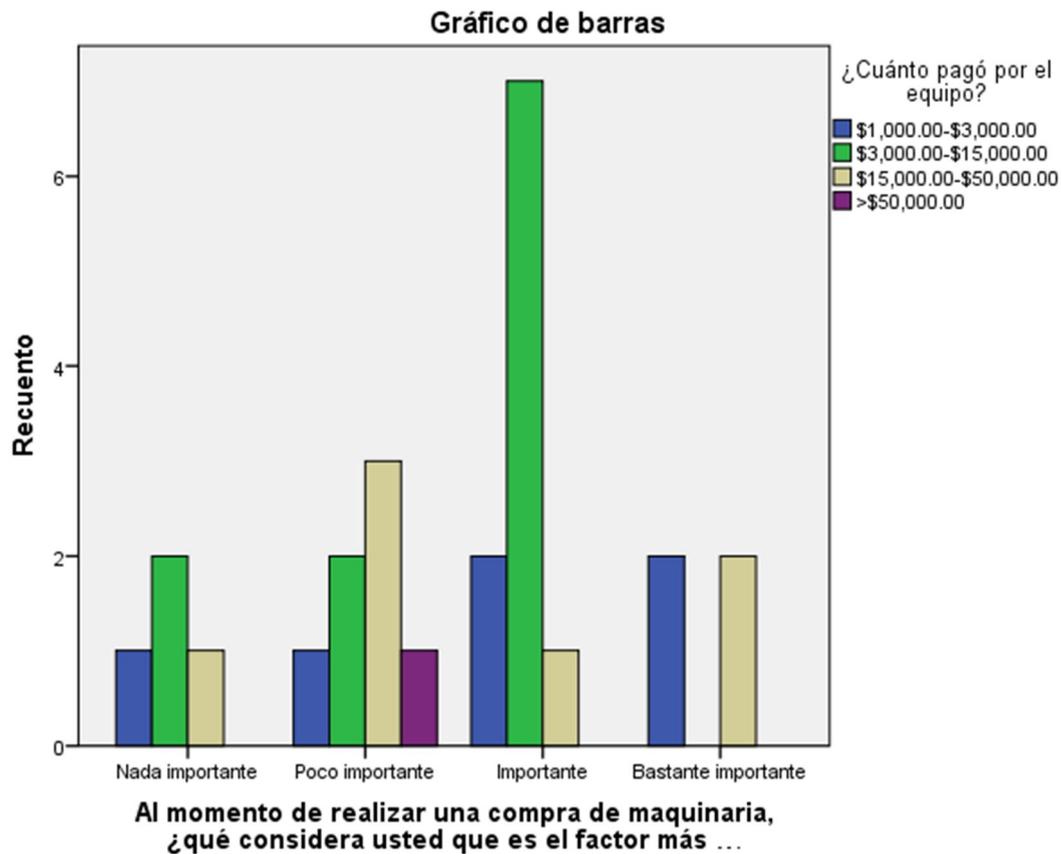
a. 12 casillas (100,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,24.

El 24% de las personas que considera que la durabilidad del producto, al momento de realizar un compra, es bastante importante, estaría dispuesto a pagar de \$ 3,000-\$15,000 por el equipo.

Con un $p = 0.247 > 0.005$ se puede concluir que las variables *cuánto estaría dispuesto a pagar por el equipo* y *qué considera usted que es el factor más importante en cuanto a durabilidad del producto*, son independientes la una de la otra, por lo que se acepta H_0 .

Tabla de contingencia Al momento de realizar una compra de maquinaria, ¿qué considera usted que es el factor más importante en términos de precio? * ¿Cuánto pagó por el equipo?

			¿Cuánto pagó por el equipo?				Total
			\$1,000.00- \$3,000.00	\$3,000.00- \$15,000.00	\$15,000.00- \$50,000.00	>\$50,000. 00	
Al momento de realizar una compra de maquinaria, ¿qué considera usted que es el factor más importante?	Nada importante	Recuento	1	2	1	0	4
		% del total	4,0%	8,0%	4,0%	0,0%	16,0%
	Poco importante	Recuento	1	2	3	1	7
		% del total	4,0%	8,0%	12,0%	4,0%	28,0%
	Importante	Recuento	2	7	1	0	10
		% del total	8,0%	28,0%	4,0%	0,0%	40,0%
	Bastante importante	Recuento	2	0	2	0	4
		% del total	8,0%	0,0%	8,0%	0,0%	16,0%
Total	Recuento	6	11	7	1	25	
	% del total	24,0%	44,0%	28,0%	4,0%	100,0%	



Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)

Chi-cuadrado de Pearson	10,163 ^a	9	,337
Razón de verosimilitudes	11,668	9	,233
Asociación lineal por lineal	,467	1	,494
N de casos válidos	25		

a. 16 casillas (100,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,16.

El 28% de las personas que considera que el precio es un factor importante al momento de realizar una compra de equipos, pagó de \$3,000-\$15,000 por el polipasto o puente grúa actual.

Con un $p = 0.337 > 0.005$ se puede concluir que las variables *cuánto pagó por el equipo* y *qué considera usted que es el factor más importante en cuanto a precio*, son independientes la una de la otra, por lo que se acepta H_0 .

Anexo 5. Cotización Construcción de Galpón de la planta MECASER S.A.

COTIZACIÓN MECASER S.A.		EC122-34			
 <div style="display: inline-block; border: 1px solid black; padding: 2px; font-size: 8px;"> melain_ingenieria@hotmail.com Puruhanta N69-129 y Av. Machala Urbanización Mena del Hierro Sector El Condado Telfs.: 2491239 / 09 9822 3145 / Quito - Ecuador </div>		PROYECTO: "Construcción de Galpón MECASER S.A. - Alangasí"			
EDT	DESCRIPCION	UNID.	CANTI.	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1	Cimentación y Obra Gris				
2	Trazado y replanteo	m ²	225.00	1.58	355.50
3	Excavación y desalojo (maquina) revisando cruce de tuberías	m ³	764.00	4.75	3,629.00
4	Relleno material pétreo hidratado y compactado (equipo caminero)	m ³	91.50	12.42	1,136.43
5	Relleno (cascajo) hidratado y compactado (Maquina)	m ³	445.00	12.42	5,526.90
6	Base clase 4 (EQUIPO CAMINERO)	m ³	91.50	28.98	2,651.67
7	Replanteo de hormigón simple (140 kg/cm ²) espesor 6 cm	m ²	59.00	9.16	540.44
8	Dados de hormigón (210 kg/cm ²)	m ³	21.22	263.00	5,579.81
9	Columnas, pilares de hormigón (210 kg/cm ²)	m ³	12.77	227.12	2,900.72
10	Vigas de hormigón (210 kg/cm ²)	m ³	6.85	230.36	1,578.89
11	Bloques de aliviamiento para losa (0,39 x 0,19 x 0,15 m)	U	349.47	0.60	209.68
12	Acero de refuerzo f'y = 4200 kg/cm ²	Kg	1030.12	2.13	2,194.16
13	Estructura Metálica				
14	Acero en Estructura metálica pintado con anticorrosivo + esmalte	Kg	4177.27	3.28	13,701.45
Este valor NO INCLUYE IVA:					40,004.65

Anexo 6. Flujo de caja escenario Optimista

ELECTROMECAÁNICA DE SERVICIOS S.A.- MECASER							
Flujo de caja							
al 31 de diciembre de 2020							
Flujo de Efectivo	Base	1	2	3	4	5	
Detalle	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
Ingreso por Ventas	\$ 2,742,196.63	\$ 3,025,947.34	\$ 3,383,561.97	\$ 3,882,885.37	\$ 4,438,958.73	\$ 5,015,297.17	
(-) Costo Producción y Ventas	\$ 2,089,743.85	\$ 2,306,683.69	\$ 2,579,730.38	\$ 2,956,740.37	\$ 3,366,550.71	\$ 3,821,178.79	
Utilidad Bruta en Ventas	\$ 652,452.78	\$ 719,263.65	\$ 803,831.59	\$ 926,145.00	\$ 1,072,408.02	\$ 1,194,118.37	
(-) Gastos Admin y Ventas	\$ 353,393.90	\$ 345,822.55	\$ 384,201.91	\$ 440,899.85	\$ 504,041.72	\$ 565,792.56	
(-) Intereses Prestamo		\$ 13,888.95	\$ 11,541.23	\$ 8,995.83	\$ 6,236.11	\$ 3,244.02	
Utilidad Operacional	\$ 299,058.88	\$ 359,552.15	\$ 408,088.45	\$ 476,249.32	\$ 562,130.19	\$ 625,081.79	
(+) Depreciaciones y Amortizaciones	\$ 4,620.08	\$ 4,620.08	\$ 4,620.08	\$ 4,620.08	\$ 4,620.08	\$ 4,620.08	
(-) Pago de Capital	\$ 27,882.65	\$ 30,230.37	\$ 32,775.77	\$ 35,535.49	\$ 38,527.58		0
(+) Valor de Salvamento						\$ 30,003.49	
(=) Flujo de Caja	\$ 275,796.31	\$ 333,941.86	\$ 379,932.77	\$ 445,333.91	\$ 528,222.69	\$ 659,705.36	
capital de trabajo	\$ 292,797.51	\$ 447,842.24	\$ 1,864,116.06	\$ 2,493,617.52	\$ 3,158,252.30	\$ 2,440,451.39	
Efectivo y sus equivalentes	\$ 568,593.82	\$ 781,784.10	\$ 2,244,048.83	\$ 2,938,951.43	\$ 3,686,474.99	\$ 3,100,156.76	
Inversión Inicial	\$ (274,919.77)	0	0	0	0	0	0
Capital Propio	\$ 109,967.91						
Apalancamiento	\$ 164,951.86						
TOTAL Flujo de caja	\$ (274,919.77)	\$ 876.54	\$ 333,941.86	\$ 379,932.77	\$ 445,333.91	\$ 528,222.69	\$ 659,705.36
Flujo Acumulado	\$	\$ 876.54	\$ 334,818.40	\$ 714,751.17	\$ 1,160,085.08	\$ 1,688,307.77	\$ 2,348,013.14

VNA	\$ 1,254,797.77
VAN	\$ 1,529,717.54
TIR	71.82%

Anexo 8. Flujo de caja escenario pesimista:

ELECTROMECAÁNICA DE SERVICIOS S.A.-MECASER							
Flujo de caja							
al 31 de diciembre de 2020							
Flujo de Efectivo	Base	1	2	3	4	5	
Detalle	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
Ingreso por Ventas	\$ 2,481,035.05	\$ 2,880,413.68	\$ 3,061,317.97	\$ 3,513,086.76	\$ 4,016,200.75	\$ 4,537,649.82	
(-) Costo Producción y Ventas	\$ 2,089,743.85	\$ 2,306,683.69	\$ 2,579,730.38	\$ 2,956,740.37	\$ 3,366,550.71	\$ 3,821,178.79	
Utilidad Bruta en Ventas	\$ 391,291.19	\$ 573,729.99	\$ 481,587.59	\$ 556,346.39	\$ 649,650.05	\$ 716,471.02	
(-) Gastos Admin y Ventas	\$ 353,393.90	\$ 345,822.55	\$ 384,201.91	\$ 440,899.85	\$ 504,041.72	\$ 565,792.56	
(-) Intereses Prestamo		\$ 13,888.95	\$ 11,541.23	\$ 8,995.83	\$ 6,236.11	\$ 3,244.02	
Utilidad Operacional	\$ 37,897.29	\$ 214,018.49	\$ 85,844.45	\$ 106,450.71	\$ 139,372.21	\$ 147,434.44	
(+)Depreciaciones y Amortizaciones	\$ 4,620.08	\$ 4,620.08	\$ 4,620.08	\$ 4,620.08	\$ 4,620.08	\$ 4,620.08	
(-) Pago de Capital	\$ 27,882.65	\$ 30,230.37	\$ 32,775.77	\$ 35,535.49	\$ 38,527.58	\$ 0	
(+) Valor de Salvamento						\$ 30,003.49	
(=) Flujo de Caja	\$ 14,634.72	\$ 188,408.21	\$ 57,688.77	\$ 75,535.30	\$ 105,464.72	\$ 182,058.01	
capital de trabajo	\$ 553,959.09	\$ 593,375.89	\$ 2,186,360.06	\$ 2,863,416.12	\$ 3,581,010.27	\$ 2,918,098.74	
Efectivo y sus equivalentes	\$ 568,593.82	\$ 781,784.10	\$ 2,244,048.83	\$ 2,938,951.43	\$ 3,686,474.99	\$ 3,100,156.76	
Inversión Inicial	\$ (274,919.77)	0	0	0	0	0	
Capital Propio	\$ 109,967.91						
Apalancamiento	\$ 164,951.86						
TOTAL Flujo de caja	\$ (274,919.77)	\$ (260,285.04)	\$ 188,408.21	\$ 57,688.77	\$ 75,535.30	\$ 105,464.72	\$ 182,058.01
Flujo Acumulado	\$ (260,285.04)	\$ (71,876.84)	\$ (14,188.07)	\$ 61,347.24	\$ 166,811.96	\$ 348,869.97	

VNA	\$ 349,287.29
VAN	\$ 624,207.06
TIR	-7.75%

Anexo 9. Estado de Situación Financiera de MECASER S.A. al 2014

CUENTA	DESCRIPCION	VALORES
1	ACTIVOS	2,453,805.71
101	ACTIVOS CORRIENTES	2,389,386.93
10101	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFE	(47,307.80)
1010101	CAJA	683.97
101010101	CAJA GENERAL	683.97
10103	CUENTAS POR COBRAR	290,846.89
1010301	CLIENTES	290,834.14
10104	INVENTARIOS	1,956,816.71
1010402	INVENTARIOS	1,956,816.71
101040201	PROYECTOS (MATERIA PRIMA)	1,786,056.73
101040202	MERCADERIAS EN TRANSITO	170,759.98
10105	ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENT	189,031.13
102	ACTIVO NO CORRIENTE	64,418.78
10201	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	18,196.06
1020101	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	18,196.06
102010102	VEHICULOS	-
102010103	MUEBLES Y ENSERES	560.87
102010104	MAQUINARIA Y EQUIPOS	14,204.65
102010105	EQUIPO DE COMPUTACION	3,430.54
10202	DEPRECIACIONES	(4,615.41)
10203	ACTIVOS DIFERIDOS	50,838.13
1020301	GASTO DE CONSTITUCION	50,838.13
102030102	OBRA EN CONSTRUCCION	50,838.13
2	PASIVO	(2,362,165.08)
201	PASIVO CORRIENTE	(2,298,565.08)
20101	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	(2,233,305.23)
2010101	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	(2,233,305.23)
20102	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	(65,259.85)
2010203	OBLIGACIONES CON EL IESS	(31,367.11)
2010204	OBLIGACIONES CON EMPLEADOS	(21,018.92)
202	PASIVO NO CORRIENTE	(63,600.00)
20202	CTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	(63,600.00)
2020201	CTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	(63,600.00)
3	PATRIMONIO NETO	(91,640.86)
301	CAPITAL	(23,066.86)
30101	CAPITAL PAGADO	(23,066.86)
3010101	CAPITAL PAGADO	(23,066.86)
301010101	CAPITAL PAGADO	(16,000.00)
301010103	RESERVA LEGAL	(3,250.00)
	RESERVA LEGAL 2014	(1,211.86)
301010104	OTRAS RESERVAS	(2,605.00)
302	RESULTADOS ACUMULADOS	(57,667.25)
30201	RESULTADOS ACUMULADOS	(57,667.25)
3020101	RESULTADOS ACUMULADOS	(57,667.25)
302010101	GANANCIAS ACUMULADAS	(57,667.25)
303	RESULTADOS DEL EJERCICIO	(10,906.75)
	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	(2,453,805.94)

Anexo 10. Estado de Resultados MECASER S.A. al 2014

CUENTA	DETALLE	ACUMULADO
4	INGRESOS	2,389,576.40
401	INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINA	2,389,576.40
40101	VENTAS	2,389,576.40
4010101	VENTAS	2,389,576.40
401010101	VENTAS DE BIENES Y SERVICIOS	2,377,004.97
401010102	OTROS INGRESOS	12,571.43
5	COSTOS Y GASTOS	2,335,375.77
	501 COSTOS	1,992,205.36
50101	MATERIA PRIMA	1,794,532.34
5010101	MATERIA PRIMA	1,794,532.34
501010101	MATERIA PRIMA	1,794,532.34
50102	MANO DE OBRA	197,673.02
5010201	MANO DE OBRA	197,673.02
502	GASTOS	343,170.41
50202	GASTOS DE ADMINISTRACION	76,409.69
5020201	GASTO SUELDOS	76,409.69
50203	GASTOS GENERALES	138,315.96
5020301	GASTOS GENERALES GIRO NEGOCIO	138,315.96
50204	GASTOS FINANCIEROS	17,568.53
5020401	GASTOS FINANCIEROS	17,568.53
50205	DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONE	2,619.84
5020501	DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONE	2,619.84
502050102	DEPRE. MUEBLES Y ENSERES	56.04
502050103	DEPRE. MAQUINARIA Y EQUIPO	1,420.44
502050104	DEPRE. EQUIPO DE COMPUTACION	1,143.36
50206	GASTOS NO DEDUCIBLES	108,256.39
5020601	GASTOS NO DEDUCIBLES	108,256.39