



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA INGENIERIA FINANCIERA

**INFORME FINAL DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA FINANCIERA**

TEMA:

**“LAS VENTAJAS COMPETITIVAS Y SU INCIDENCIA EN LA
RENTABILIDAD DE LA EMPRESA COMERCIAL ARTE BAÑO
DEL CANTÓN AMBATO”**

Autora: Vasco Intriago Cristina Elizabeth

Tutor: Dr. José Luis Viteri

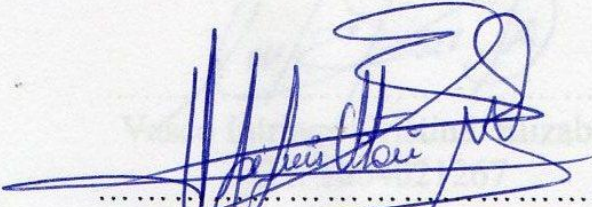
AMBATO – ECUADOR

2015

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación sobre: “LAS VENTAJAS COMPETITIVAS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA COMERCIAL ARTE BAÑO DEL CANTÓN AMBATO” desarrollado por Vasco Intriago Cristina Elizabeth, estudiante de la Carrera de Ingeniería Financiera, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del jurado examinador designado por el H. Consejo de Postgrado.

Ambato, Mayo del 2015



Dr. José Luis Viteri
DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA DE LA TESIS

Los criterios emitidos en el trabajo de investigación: **“LAS VENTAJAS COMPETITIVAS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA COMERCIAL ARTE BAÑO DEL CANTÓN AMBATO”**, como también los contenidos, ideas, análisis, interpretaciones, conclusiones y propuesta son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este trabajo de grado.

Ambato, Mayo del 2015



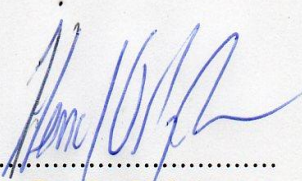
.....
Vasco Intriago Cristina Elizabeth
C.I. 1804021267

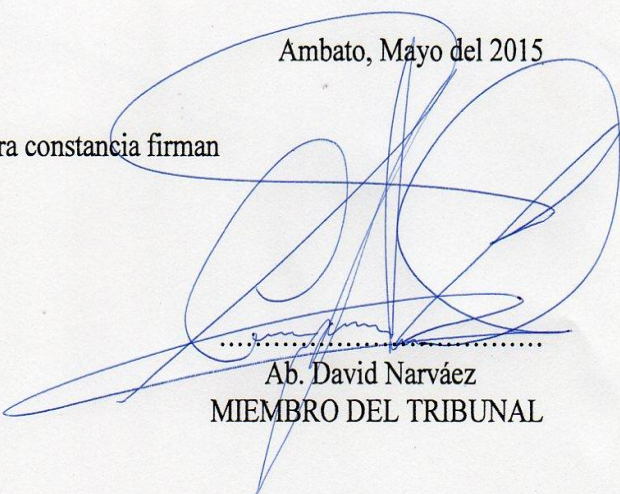
APROBACION DEL TRIBUNAL DE GRADO


El tribunal de grado, aprueba el trabajo de graduación sobre el tema “**LAS VENTAJAS COMPETITIVAS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA COMERCIAL ARTE BAÑO DEL CANTÓN AMBATO**”, elaborado por Vasco Intriago Cristina Elizabeth, estudiante de la Carrera de Ingeniería Financiera

Ambato, Mayo del 2015

Para constancia firman


.....
Eco. David Ortiz
MIEMBRO DEL TRIBUNAL


.....
Ab. David Narváez
MIEMBRO DEL TRIBUNAL


.....
Econ. Diego Proaño
PRESIDENTE DE TRIBUNAL

DEDICATORIA

Primeramente quiero dedicar a Dios quien me ha guiado en mi camino y ha sido mi fortaleza para cumplir mis metas, a mi familia que son el motor fundamental e inspiración que me ayuda a perseverar y a seguir adelante.

Por último quiero dedicar a todas las personas que me han colaborado de alguna manera al logro de mi trabajo de grado.

Cristina Vasco Intriago

AGRADECIMIENTO

El agradecimiento incondicional a mi familia, padres que a pesar de todo han estado conmigo en todos mis momentos, hermanas quienes siempre me motivaron, y a mi esposo e hija que son la base de mi inspiración para seguir adelante.

Un agradecimiento especial a la Universidad Técnica de Ambato, en especial a la Facultad de Contabilidad y Auditoría y a todos los docentes de la carrera de ingeniería financiera que en su momento me impartieron sus valiosos conocimientos.

Al Dr. José Luis Viteri quien me brindo la guía e impartió sus conocimientos como tutor de mi tesis de grado.

A todas mis amigas que de alguna manera me brindaron su apoyo incondicional, en especial a la Sta. Ing. Alexandra Pérez Carranza por brindarme su guía y sabiduría para la culminación de mi proyecto de tesis.

Al personal administrativo y la alta gerencia de la empresa comercial “ARTE BAÑO” por su colaboración y apoyo brindado para la realización del presente trabajo.

Cristina Vasco Intriago

INDICE GENERAL DE CONTENIDOS

PORTADA	i
APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
AUTORÍA DE LA TESIS	iii
APROBACION DEL TRIBUNAL DE GRADO	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
INDICE GENERAL DE CONTENIDOS	vii
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
RESUMEN EJECUTIVO	xiv
ABSTRACT	xv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
EL PROBLEMA	3
1.1. Tema	3
1.2. Planteamiento Del Problema	3
1.2.1. Contextualización	3
1.2.1.1. Macrocontextualización	3
1.2.1.3. Mesocontextualización	5
1.2.1.3. Microcontextualización	6
1.2.2. Análisis Crítico	8
1.2.3. Prognosis	10
1.2.4. Formulación del Problema	11
1.2.5. Interrogantes	11
1.2.6. Delimitación del Problema	11
1.3. Justificación	12
1.4. Objetivos	13
1.4.1. Objetivo General	13
1.4.2. Objetivo Específico	13
CAPÍTULO II	14

MARCO TEÓRICO	14
2.1. Antecedentes de la Investigación	14
2.2.1. Fundamentación Filosófica	22
2.2.2. Fundamentación Epistemológica	22
2.2.3. Fundamentación Ontológica	23
2.2.4. Fundamentación Axiológica	23
2.3. Fundamentación Legal	23
2.4. Categorías Fundamentales	26
2.4.1. Marco conceptual de la Variable Independiente	29
2.4.2. Marco Conceptual de la Variable Dependiente	47
2.5. Hipótesis	54
2.6. Señalamiento de las Variables.....	54
CAPÍTULO III.....	55
METODOLOGÍA	55
3.1. Enfoque de la Investigación.....	55
3.2. Modalidad Básica de la Investigación	55
3.2.1. Investigación Bibliografía o Documental	55
3.2.2. Investigación de Campo.....	56
3.3. Nivel o Tipo de Investigación	57
3.3.1. Exploratorio.....	57
3.4. Población y Muestra	58
3.4.1. Población.....	58
3.4.2. Muestra.....	58
3.5. Operacionalización de las Variables.....	60
3.6. Plan de Recolección de Información	62
3.7. Plan de Procesamiento de la Información	63
CAPÍTULO IV.....	64
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	64
4.1. Análisis de los Datos.....	64
4.2. Interpretación de los Resultados.....	90
4.3. Verificación de la Hipótesis	91
CAPITULO V.....	95

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	95
5.1. Conclusiones	95
5.2. Recomendaciones	97
CAPÍTULO VI	98
PROPUESTA	98
6.1. Datos Informativos	98
6.2. Antecedentes	99
6.3. Justificación	101
6.4. Objetivos	102
6.4.1. General	102
6.4.2. Específicos	102
6.5. Análisis de Factibilidad	102
6.6. Fundamentación Científico – Técnico	104
6.8 Administración de la Propuesta	143
6.9. Plan de Monitoreo y Evaluación	144
BIBLIOGRAFIA	148
ANEXOS	154

ÍNDICE DE TABLAS

CAPÍTULO I

Tabla 1. 1. Establecimientos del País.....	5
--	---

CAPÍTULO III

Tabla 3. 1. Detalle de la Población de la Empresa de Comercial Arte Baño	58
Tabla 3. 2. Variable Independiente Ventajas Competitivas	60
Tabla 3. 3. Variable Dependiente la Rentabilidad	61

CAPÍTULO IV

Tabla 4. 1. Precios de los Productos	65
Tabla 4. 2. Entrega de Productos	65
Tabla 4. 3. Calidad del Producto	66
Tabla 4. 4. Mayor Competidor	68
Tabla 4. 5. Ubicación de la Empresa.....	69
Tabla 4. 6. Innovación de Productos.....	70
Tabla 4. 7. Atención al Cliente.....	71
Tabla 4. 8. Sugerencias de los Clientes.....	72
Tabla 4. 9. Puntos de Venta	73
Tabla 4. 10. Líneas de Crédito	74
Tabla 4. 11. Ventajas Competitivas	75
Tabla 4. 12. Precios Competitivos	76
Tabla 4. 13. Motivos de Preferencia	77
Tabla 4. 14. Elementos de Promoción	78
Tabla 4. 15. Estrategias Competitivas.....	79
Tabla 4. 16. Calidad de los Productos.....	80
Tabla 4. 17. Preferencia de Compra.....	81
Tabla 4. 18. Capacitación a los Empleados.....	82
Tabla 4. 19. Análisis Financiero	83
Tabla 4. 20. Proyecciones a Futuro	84
Tabla 4. 21. Indicadores Financieros	85
Tabla 4. 22. Rendimiento Económico.....	86
Tabla 4. 23. Incremento de la Rentabilidad	87
Tabla 4. 24. Transportación de los Productos	88
Tabla 4. 25. Crecimiento Económico.....	89
Tabla 4. 26. Datos de los Resultados de las Encuestas	93

CAPÍTULO VI

Tabla 6. 1. Plan de Implementación.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 6. 2. Matriz de Perfil Competitivo	123
Tabla 6. 3. Matriz de Evaluación de los Factores Internos	124
Tabla 6. 4. Matriz de Evaluación de los Factores Externos	125
Tabla 6. 5. Matriz de Análisis FODA	132
Tabla 6. 6. Implementación de las Ventajas Competitivas y sus Respectivas Estrategias de Mercado	133
Tabla 6. 7. Presupuesto de Estrategia de Información.....	141
Tabla 6. 8. Plan de Acción	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 6. 9. Presupuesto para la implementación de la Propuesta	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 6. 10. Cronograma de Actividades.....	144

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CAPÍTULO I

Gráfico 1. 1. Árbol de Problemas.....	8
---------------------------------------	---

CAPÍTULO II

Gráfico 2. 1. Categorización de las Variables.....	26
Gráfico 2. 2. Subordinación de las Ventajas Competitivas.....	27
Gráfico 2. 3. Subordinación de la Rentabilidad	28

CAPÍTULO IV

Gráfico 4. 1. Precio de los Productos.....	65
Gráfico 4. 2. Entrega de Productos	66
Gráfico 4. 3. Precio de los Productos.....	67
Gráfico 4. 4. Mayor Competidor.....	68
Gráfico 4. 5. Ubicación de la Empresa	69
Gráfico 4. 6. Innovación de Productos.....	70
Gráfico 4. 7. Atención al Cliente	71
Gráfico 4. 8. Sugerencias de los Clientes.....	72
Gráfico 4. 9. Puntos de Venta	73
Gráfico 4. 10. Líneas de Crédito	74
Gráfico 4. 11. Ventajas Competitivas	75
Gráfico 4. 12. Precios Competitivos	76
Gráfico 4. 13. Motivos de Preferencia	77
Gráfico 4. 14. Elementos de Promoción	78
Gráfico 4. 15. Estrategias Competitivas.....	79
Gráfico 4. 16. Calidad de los Productos.....	80
Gráfico 4. 17. Preferencia de Compra.....	81
Gráfico 4. 18. Capacitación a los empleados	82
Gráfico 4. 19. Análisis Financiero	83
Gráfico 4. 20. Proyecciones a Futuro.....	84
Gráfico 4. 21. Indicadores Financieros	85
Gráfico 4. 22. Rendimiento Económico.....	86
Gráfico 4. 23. Incremento de la Rentabilidad	87
Gráfico 4. 24. Transportación de los Productos.....	88
Gráfico 4. 25. Crecimiento Económico.....	89
Gráfico 4. 26. Gráfica de la T de Student	93

CAPÍTULO VI

Gráfico 6. 1. Utilidad de la planificación Estratégica	106
Gráfico 6. 2. Planificación Estratégica y Operativa	108
Gráfico 6. 3. Matriz FODA	109
Gráfico 6. 4. Estructura de la Planificación Estratégica.....	113
Gráfico 6. 5. 5 Fuerzas de PORTER	126
Gráfico 6. 6. Diagrama de Gantt	145

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA INGENIERIA FINANCIERA

“LAS VENTAJAS COMPETITIVAS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA COMERCIAL “ARTE BAÑO” DEL CANTÓN AMBATO”

RESUMEN EJECUTIVO

La realidad del presente trabajo muestra escenarios competitivos, en donde la satisfacción del cliente está garantizada por la calidad de los productos, pero lo que obliga a la empresa a realizar cambios en las estrategias de venta e imagen de la empresa. Al no contar con una planificación estratégica la empresa comercial “ARTE BAÑO” no tiene claro el rumbo del cómo aplicar sus estrategias competitivas en base a sus ventajas, igualmente el poco comprometimiento de sus trabajadores en las actividades de la empresa son factores que no permiten alcanzar el liderazgo del sector. Esta investigación es importante para los clientes internos de la organización, quienes revelaron en los diagnósticos realizados la necesidad de recibir capacitación y retroalimentación de conocimientos para actualizarse y mejorar a nivel profesional. Así mismo permitirá implementar estrategias competitivas que ayude a cada área de la empresa a desarrollar el crecimiento interno de la empresa. De igual modo se espera que la investigación contribuya al posicionamiento en el mercado. Para la presente investigación se utilizaron diversos métodos como: observación directa, consultas bibliográficas, definición de variables, así como también se planteó la hipótesis, se realizó encuestas a los clientes internos y externos con el fin de obtener información de la empresa. De la información obtenida se comprobó la hipótesis para luego establecer las conclusiones y recomendaciones. Finalmente se propuso la implementación de un plan estratégico para implementar estrategias competitivas en base a las ventajas de la empresa.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA INGENIERIA FINANCIERA

“LAS VENTAJAS COMPETITIVAS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA COMERCIAL “ARTE BAÑO” DEL CANTÓN AMBATO”

ABSTRACT

The reality of this work shows competitive scenarios, where customer satisfaction is guaranteed by the quality of products, but forcing the company to make changes in sales strategies and image of the company.

In the absence of strategic planning trading company "ARTE BAÑO" has no clear direction of how to implement competitive strategies based on their advantages, also the little commitment of its employees in company activities are factors that can not reach industry leadership.

This research is important for internal clients of the organization, who revealed in the diagnoses made the need for training and feedback of knowledge to update and improve professionally.

Also it will implement competitive strategies that help every area of the company to develop the internal growth of the company. Similarly expected to contribute to research market position.

In the present study various methods as were used: direct observation, literature survey, definition of variables and the hypothesis was also raised, surveys were conducted to internal and external customers to obtain information from the company.

From the information obtained hypothesized then establish findings and recommendations was found. Finally the implementation of a strategic plan is proposed to implement competitive strategies based on the advantages of the company.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo tiene como propósito fundamental establecer un plan estratégico que permita a la empresa darle un mejor uso a las ventajas encontradas, implementado estrategias de mercado que refleje en un futuro una rentabilidad creciente. Teniendo como objetivo general: Determinar la incidencia de las ventajas competitivas en la rentabilidad de la empresa “ARTE BAÑO” del cantón Ambato.

La metodología propuesta la constituye un modelo sistemático que en forma lógica indica y señala cada una de las acciones y pasos que deben realizarse para lograr un fin el cual constituye el detonador esencial y básico en este caso para utilizar e implementar el plan con el objetivo de mejorar la situación que permita incrementar los beneficios de la empresa.

La investigación consta de seis capítulos estructurados de la siguiente manera:

En el CAPITULO I, se plantea el problema que dio origen a la investigación, el objetivo general y los objetivos específicos, la justificación desde la dimensión práctica, desde el punto de vista educativo y desde el plano social, así mismo se presentan sus alcances y limitaciones.

En el CAPITULO II, se presenta los antecedentes de la investigación y las bases teóricas, haciendo énfasis en el planteamiento del problema.

En el CAPITULO III, se presenta el marco metodológico, donde se realiza una descripción de la unidad de investigación, la población y muestra, las técnicas de recolección y análisis de la información.

En el CAPITULO IV, se presentan los resultados de la ejecución de las fases de la investigación.

En el CAPITULO V, se presentan las conclusiones y recomendaciones arrojadas de la investigación.

En el CAPITULO VI, se presenta la propuesta como medio de solución al problema, destacando la misión, la visión y los valores.

Además de un análisis del entorno bajo el cual la empresa actúa con el fin de identificar las oportunidades y amenazas que se generan mediante el modelo de las cinco fuerza de Porter.

Por otro lado se realizó un análisis interno de la empresa, mediante una Matriz de análisis competitivo (MPC), a fin de reconocer el nivel de competencia en comparación a sus rivales.

Posteriormente se planteó el análisis FODA. Finalmente se establecieron las estrategias de mercado a aplicarse según las ventajas competitivas de la misma.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Tema

Las Ventajas Competitivas y su incidencia en la Rentabilidad de la empresa comercial “ARTE BAÑO” del Cantón Ambato.

1.2. Planteamiento Del Problema

La presente investigación se desarrolló con la finalidad de que la empresa comercial “ARTE BAÑO” trace sus ventajas competitivas frente a la fluctuante economía del país, de esta manera se perciben alcanzar las metas de rentabilidad.

1.2.1. Contextualización

1.2.1.1. Macrocontextualización

El desarrollo de la importación y venta de productos de acabados de construcción para una casa ha sido últimamente muy competitivo debido a la gran demanda de productos cada vez más innovadores y de alta calidad.

Según NAVEDA, Valeria (2013, pág. 1) menciona que: “La economía ecuatoriana ha presentado un importante crecimiento sostenido en los últimos años, impulsado principalmente por los incentivos fiscales otorgados al consumo privado para impulsar el mercado inmobiliario. Esto, sumado a las inversiones realizadas por el sector público al sector construcción, ha dado como resultado una serie de incentivos al mercado laboral y demanda interna. En Ecuador las proyecciones de crecimiento del PIB para el 2013 y 2014, de 4,1% y 3,9% respectivamente, reflejan un crecimiento sostenible, a pesar de la moderación estimada del sector construcción que últimamente ha venido impulsando el crecimiento económico. Por otro lado, se espera que el consumo privado de los hogares se incremente en 3,97% y 3,94% respectivamente. Es importante considerar que el 2013 y 2014 serán años clave para el país, no sólo por el inicio de un nuevo período de Gobierno, sino también por el impulso de una nueva estrategia de incentivos. El objetivo es cambiar la matriz productiva, de la

mano del desarrollo de proyectos inclusivos que aseguren el desarrollo social, por lo que estos porcentajes de crecimiento podrían variar conforme se dé la implementación de dichas políticas.”

El sector de la construcción en nuestro país se ve fortalecido por varios factores de desarrollo que han sabido mantener el mercado en una evidente estabilidad, por ello el comercial Arte Baño adopta la firmeza del mercado poniendo énfasis en el manejo adecuado del producto, diseño, innovación y calidad para la mejor satisfacción del cliente.

Según NAVEDA, Valeria (2013, pág. 2) señala que: “En Ecuador el sector construcción continúa siendo, junto al sector comercio, los que generan mayor aporte al crecimiento del PIB. El sector constructor ecuatoriano se ha convertido en los últimos años en un gran dinamizador económico, tanto por la construcción de obras civiles que mantienen un rubro importante dentro del presupuesto anual del gobierno, como por el mercado inmobiliario que, gracias al apoyo de incentivos crediticios, el acceso a vivienda es cada vez más sencillo, especialmente para la población de escasos recursos. El sector construcción mantiene tasas de crecimiento moderadas, como resultado de un crecimiento estable tanto de la demanda como del mercado inmobiliario.”

Recalcando las respectivas referencias el sector de la construcción se ha visto en crecimiento gracias a la demanda y fortalecimiento económico de la clase media ecuatoriana que ha visto mayor oportunidad de conseguir vivienda con incentivos crediticios de fácil acceso, haciendo del sector de la construcción una puerta para mayores oportunidades de trabajo, y con ello mayor competitividad.

Sin embargo, la empresa comercial “ARTE BAÑO” considera que las medidas restrictivas de impuestos sobre los productos importados han impedido que el sector de la construcción tenga mayor variedad, diseño y calidad en sus productos.

1.2.1.3. Mesocontextualización

Según el Censo Nacional Económico, Instituto Nacional de Estadística y Censos indica el número de establecimientos en cada provincia que se dedican al negocio de la construcción en nuestro país.

Tabla 1. 1. Establecimientos del País

ESTABLECIMIENTOS POR PROVINCIA	
PICHINCHA	3.811
GUAYAS	2.269
AZUAY	1.637
LOJA	770
MANABI	750
TUNGURAHUA	698
CHIMBORAZO	634
EL ORO	589
COTOPAXI	466

Fuente: INEC

Elaborado: Cristina Vasco Intriago

Dicho cuadro nos demuestra el desarrollo de este sector en cada provincia: Pichincha (27%), Guayas (16%), Azuay (11%), Loja (5,4%), Manabí (5,2%) y Tungurahua (4,9%).

Pudimos observar que nuestra provincia abarca el sexto puesto en este sector señalando que el crecimiento está sucediendo y que los niveles de competitividad también, cabe señalar que hay varios factores que inhiben en este sector como son el poder adquisitivo de las personas, capacidad de ahorro, necesidad de vivienda, acceso y costo del financiamiento, remesas del exterior y variables económicas como el empleo, inflación y estabilidad económica en el país, estas inconstantes influyen en la competitividad de cada empresa y por ende en el desarrollo de sector en cada provincia.

En la provincia se desenvuelven varias empresas dedicadas a la comercialización de productos nacionales e importados para acabados de la construcción en lo referente a sanitarios, griferías, cerámicos y afines pero al no contar con estrategias competitivas no han logrado mejorar sus ganancias con respecto a su inversión, lo que limita a las empresas nuevas en este sector.

Existen varias empresas comercializadoras en Tungurahua de pequeño y mayor rango pero lo que distingue una de otra es la calidad de sus productos y el alcance de sus ventas.

1.2.1.3. Microcontextualización

“ARTE BAÑO” es una empresa constituida con un capital unipersonal, que opera en el Ecuador en la provincia de Tungurahua en el cantón Ambato y cuya actividad es la comercialización de materiales nacionales e importados para acabados de la construcción en lo referente a grifería, sanitarios, cerámicos y afines.

Ambato tiene una superficie: 1200 km² aproximadamente. Su población es de 338.728 habitantes

El comercial “ARTE BAÑO” actualmente se encuentra con una situación económica estable gracias a la variedad y calidad de sus productos y al hecho de que sus clientes se han expandido a nivel nacional.

Debido a que en la ciudad de Ambato hay muchos locales dedicados a la comercialización de productos similares la empresa ha tenido varios problemas económicos no significativos pero que afecta a la rentabilidad de la misma, lo cual se piensa en regir medidas auxiliares en las ventajas competitivas para mejorar de esta manera la rentabilidad de la empresa.

Un problema potencial que presenta el Comercial “ARTE BAÑO” es la importación de los productos ya que debido a la actual ley de importaciones que

dicta que los productos de origen extranjero tiene que llevar un impuesto elevado, esto afecto económicamente a la empresa debido a que sus productos en su mayoría son importados, en efecto a esta problemática hubo una caída en la rentabilidad de la empresa.

La mayoría de las personas cree las ventajas competitivas se vinculan a grandes mercados o a corporaciones empresariales, pero las ventajas competitivas como su nombre lo indica genera ventaja frente a cualquier mercado o competencia, más aun si el objetivo de la empresa es generar mayor rentabilidad en sus balances.

La ciudad de Ambato está ubicada en el corazón del Ecuador por ello ha sido reconocida como paraje comercial, debido al crecimiento tanto poblacional como económico se abrieron varios puentes de trabajo y de la mano las microempresas, es ahí donde los negocios unipersonales han aprovechado y han logrado mantenerse en el mercado. La empresa comercial “ARTE BAÑO” ha ido creciendo con este mismo ritmo y ha aprovechado oportunidades de crecimiento pero reconoce que el mantenerse es difícil debido a la competencia y factores externos de mercado como lo son los impuestos, durante los últimos años ha obtenido contratos fuera de la ciudad logrando una meta a corto plazo, pero las metas a largo plazo necesitan mejor asesoramiento financiero, si se aplicasen las ventajas competitivas la empresa conseguiría alcanzar sus objetivos económicos y lograría elevar su rentabilidad.

En la actualidad existe mayor competencia en el mercado de productos de acabados para el hogar dentro de Ambato, por ello aplicar las ventajas competitivas como herramienta para crecer y desarrollar tanto económica como competencia frente a los competidores, seria vital para poder llegar a las metas y objetivos planteados, ya que un plan estratégico marcado con estrategias competitivas al futuro llevaría a la empresa al éxito.

1.2.2. Análisis Crítico

Árbol de Problemas

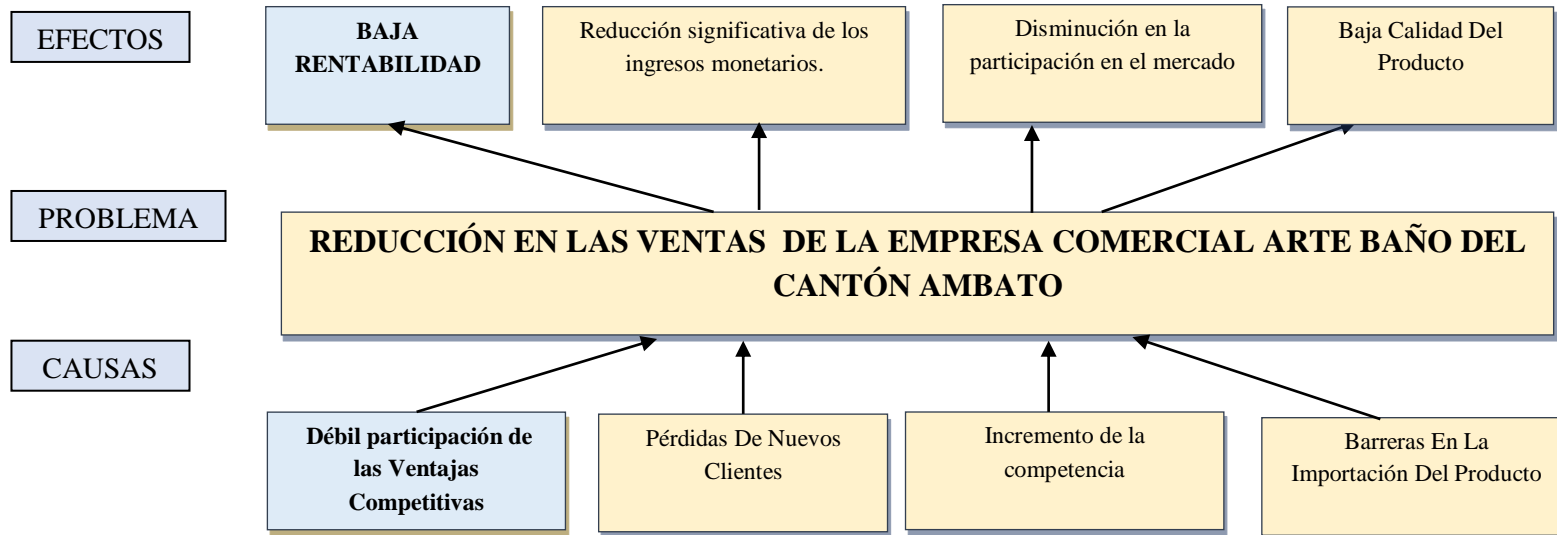


Gráfico 1. 1. Árbol de Problemas
Elaborado por: Cristina Vasco Intriago

El Comercial “ARTE BAÑO” ha conseguido mantenerse en el mercado, pero al contar con una débil participación de las ventajas competitivas consigue menor competitividad de los productos, disminuyendo de esta manera el volumen de las ventas y pérdida significativas en la cartera de clientes, esto ha conllevado a que la empresa se vea afectada económicamente dando como resultado una baja rentabilidad.

La pérdida de nuevos clientes que ha presentado la empresa durante estos últimos trimestres ha generado preocupación en la directiva de la empresa ya que al reducirse el número de clientes también se reduce las ventas provocando de tal manera la aflicciones económicas en la empresa, esta problemática no conviene a la empresa dentro del mercado porque el prestigio de la empresa se ve afectado.

Ambato se caracteriza por ser una ciudad muy comercial por lo tanto no se extraña ver como su población se esfuerza por generar rentabilidad en sus negocios, en el mercado que se desempeña el Comercial “ARTE BAÑO” ha existido aumento de competidores debido al incremento del sector de la construcción de viviendas, pero las nuevas empresas o empresas ya impuestas han generado ventajas competitivas al traer al mercado productos innovadores lo que ha causado que la empresa tenga una disminución significativa en las ventas y como efecto de ello tener menor participación en el mercado lo cual genera a la empresa pérdidas económicas.

Al principio el desconocimiento de la nueva ley de impuestos a las importaciones afectó en la comercialización interna de la empresa, pero al implementar el nuevo impuesto en los productos que se expendían en la empresa se analizó que el problema estaba más allá de nuestras manos, ya que en el mercado hubo aumento en el precio de los productos de acabados para la construcción como pisos, bañeras, baños y cerámicos, las empresas en su mayoría recurrieron a comprar productos nacionales pero los productos no tenían la misma calidad, lo que causó una caída en las ventas generando de tal manera la disminución significativa en la rentabilidad de la empresa.

1.2.3. Prognosis

La empresa comercial “ARTE BAÑO” se encuentra ubicada en Tungurahua dentro del cantón Ambato en la misma que aplicó la siguiente investigación, puesto que al no hacerlo corre el riesgo de que sus ventas sigan bajando significativamente y la rentabilidad inestable para la misma, es decir, una pérdida notable en las utilidades de la empresa, si esto llegase a ocurrir el Ingeniero Pablo Salazar Quinteros- Director Financiero y propietario de dicha empresa empezará a reducir gastos y empezará a prescindir de los servicios de ciertos empleados.

La crisis financiera dentro de la empresa genera inestabilidad económica la misma que provoca factores negativos como la pérdida de clientes fijos, desprestigio en el mercado, caída económica en los balances financieros, disminución de los clientes internos. La empresa comercial Arte Baño quiere evitar todos estos indicadores negativos y para ello se requiere medidas estratégicas como las ventajas competitivas que es una herramienta fundamental para solucionar este tipo de problemas y conseguir el desarrollo económico de la empresa.

El riesgo que corre la empresa de entrar en crisis económica seguirá incrementado, si no se toma cartas en el asunto con la finalidad de que la empresa se recupere debido a que carece del conocimiento y aplicación de ventajas competitivas está siendo seriamente afectada y en vista de ello la empresa no podrá sobresalir en el mercado creando descontento en los clientes y un desequilibrio interno lo que llevaría a la empresa a sufrir de pérdidas económicas que alterarían la rentabilidad incrementando la inestabilidad económica de la empresa.

Al no aplicar las ventajas competitivas la empresa perdería la oportunidad de crecer económicamente porque la empresa debe tomar riesgos en cuanto a la calidad, variedad e innovación de los productos, al seguir importando se abren esas puertas pero al estancarse se pierde la opción de generar mayor rentabilidad a la empresa y por lo mismo clientes potenciales.

1.2.4 Formulación del Problema

¿De qué manera incide las Ventajas Competitivas en la Rentabilidad de la empresa comercial Arte Baño del Cantón Ambato?

1.2.5. Interrogantes

- ¿De qué forma impacta las ventajas competitivas de la empresa comercial “ARTE BAÑO” del Cantón Ambato?
- ¿Cómo afecta la rentabilidad de la empresa “ARTE BAÑO” del Cantón Ambato en la variedad y calidad de productos?
- ¿Cuál es la mejor alternativa de solución para mejorar las ventajas competitivas y la rentabilidad de la empresa comercial “ARTE BAÑO” del cantón Ambato?

1.2.6. Delimitación del Problema

La siguiente investigación se basó en los siguientes parámetros:

Delimitación de Campo

Campo: Administración

Área: Gestión Administrativa

Aspecto: Las Ventajas Competitivas y la Rentabilidad

Delimitación Espacial

La investigación se realizó en la empresa comercial “ARTE BAÑO” que se encuentra ubicada en la avenida Bolívar y Manuela Cañizares ubicado en el Cantón Ambato en la provincia de Tungurahua.

Delimitación Temporal

El problema de investigación se estudiara considerando los dos últimos periodos económicos, y el trabajo de campo se desarrollara el primer semestre del 2015.

Delimitación Poblacional

Para el desarrollo de este trabajo investigativo consideraremos como elementos de observación la alta gerencia el departamento de contabilidad, proveedores y los clientes de la empresa.

1.3. Justificación

La presente investigación se realizó para el desarrollo crecimiento de la empresa, puesto que es una herramienta fundamental que ayudó al posicionamiento de la empresa comercial “ARTE BAÑO” en el mercado nacional vendiendo productos para acabados de la construcción como grifería, sanitarios, cerámicos y afines, y que como tal depende de una gestión financiera.

El sector de la construcción ha ido creciendo en la medida que la población crece y la necesidad de construir viviendas aumenta , por ello es necesario tomar decisiones decisivas como la implementación de ventajas competitivas que ayudaría a la empresa a establecerse e imponerse en el mercado, de tal manera conseguiría arriesgarse e invertir mayor capital en productos importados con mayor calidad e innovación, de tal manera se llegaría al cliente con mayor confianza y seguridad para la obtención y posicionamiento dentro del mercado local y nacional.

Los beneficios que se darían al implementar esta investigación se basó en la imperiosa necesidad de reorganizar las expectativas competitivas de la empresa ya que los que se están dando actualmente nos brindan los resultados esperados, afectando negativamente a la situación financiera de la empresa.

De tal manera esta investigación servirá de guía para todas las empresas comerciales que presenten similares dificultades o inconvenientes y que deseen tener una mejora continua en cuanto al manejo y aplicación de las ventajas competitivas para obtener progresos de la rentabilidad de la misma.

Para concluir, la siguiente investigación se justifica por su gran efectividad que tiene para su realización, pues se cuenta con varios factores decisivos para su desarrollo, como lo son la disponibilidad del tiempo de los clientes tanto internos como externos para la realización de acciones investigativas, disponibilidad de recursos humanos, materiales, y sobre todo el apoyo de la alta gerencia para ejecutarlo.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Determinar la incidencia de las ventajas competitivas en la rentabilidad de la empresa “ARTE BAÑO” del cantón Ambato.

1.4.2. Objetivo Específico

- Investigar y fortalecer las ventajas competitivas de la empresa.
- Diagnosticar de qué manera se encuentra afectada la rentabilidad de la empresa.
- Proponer una planificación estratégica para el fortalecimiento de las ventajas competitivas y el mejoramiento de la rentabilidad.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

En la actualidad toda empresa debe contar con el conocimiento y la aplicación de ventajas competitivas que ayude a mejorar la situación actual de la empresa para que constituya una herramienta fundamental para el incremento de la rentabilidad y un posicionamiento en el mercado.

Este tema de investigación tiene los siguientes antecedentes:

En la tesis de ingeniería de SALAN, Magali (2011, pág. 1) sobre: “El Control de Gestión en la Adquisición de la materia prima para la producción y su incidencia en la rentabilidad empresarial de la planta procesadora Mascorona, en el año 2010” de la Universidad Técnica de Ambato.

Donde la autora se plantea como objetivo general el siguiente:

Objetivo general: “Estudiar el control de gestión de la adquisición d Materia Prima en la Producción y su incidencia en la Rentabilidad Empresarial de la Planta procesadora MASCORONA, en el año 2010”

Y define los siguientes objetivos específicos:

- a) Analizar el control de gestión para evitar el retraso de la adquisición de la materia prima en la planta procesadora MASCORONA, en el amo 2010.
- b) Verificar los procesos de control en el departamento de producción para optimizar recursos e incrementar la rentabilidad empresarial en la planta procesadora MASCORONA.
- c) Proponer un sistema de control de gestión en la adquisición de materia prima para la producción, basado en el cuadro de mando integral con la finalidad de mejorar el desarrollo empresarial en la planta procesadora MASCORONA

Después de un análisis exhaustivo del trabajo de campo utilizado en las encuestas mediante el uso de estadígrafos para el análisis de datos, la autora expresa las siguientes conclusiones:

- a) Dentro de este ámbito se puede concluir que la entidad n cuenta con un control de gestión que permita evolucionar en cuanto a la adquisición de materia prima para la producción
- b) En lo que se refiere a la evolución de la rentabilidad se puede deducir que no existe un conocimiento en cuanto al desarrollo empresarial es por esto que necesita de un estudio detallado, caso contrario la empresa se verá en un grado de efectividad bajo en donde las ventas no se transformaran en utilidades.
- c) Es por lo anterior que se ha visto que el control de la adquisición de materia prima no está dentro de la empresa y por ello se denota la disminución en el rendimiento de la rentabilidad.

Además se señalan las siguientes recomendaciones:

- a) Visto de esta forma se recomienda implementar un sistema de control de gestión en la adquisición de materia prima esto ayudara e el avance y la producción en el momento de adquirir material puesto que ayudara a distribuir de mejor manera a os clientes y en si tendrá satisfacción en toda la organización.
- b) Además de esto se debería dar a conocer el desenvolvimiento empresarial con reuniones y capacitaciones al personal de la empresa para verificar su progreso con esto se podrá dar más efectividad a las ventas y por lo mismo se obtendrá mejores utilidades.
- c) Finalmente es necesario la adopción de un instrumento de control el cual permita el mejor desenvolvimiento en la producción el correcto manejo de cada una de las actividades que se desarrollan.

La autora en su análisis sobre El Control de Gestión en la Adquisición de la materia prima para para la producción y su incidencia en la rentabilidad empresarial de la planta procesadora Mascorona, en el año 2010, enfoca su análisis investigativo en la rentabilidad y los resulta económicos evaluando las

ganancias con respecto a las ventas, de las encuestas realizadas la mayor parte de las personas a las que se encuestó dio que los resultados económicos no satisfacen las necesidades de la empresa, donde se obtiene como resultado que existe un problema significativo en la planta procesadora MASCORONA que es mejor desenvolvimiento en la producción el correcto manejo de cada una de las actividades que se desarrollan.

En la tesis de SORIA, Diego (2014, pág. 1) sobre: “La innovación organizativa y su incidencia la ventaja competitiva del Laboratorio de control y análisis LACONAL.” De la Universidad Técnica de Ambato.

Donde el autor plantea como objetivo general lo siguiente:

Objetivo General:

“Diagnosticar como la ineficiente innovación organizativa incide en el aprovechamiento de la ventaja competitiva del Laboratorio de control y análisis LACONAL.”

Y define como objetivos específicos:

- a) Identificar como una innovación organizativa incide dentro de la empresa LACONAL.
- b) Determinar cómo se puede mejorar la ventaja competitiva en la empresa LACONAL.
- c) Plantear la innovación organizativa como herramienta en la ventaja competitiva en la empresa LACONAL

Al finalizar el trabajo de investigación el autor considera las siguientes conclusiones para su proyecto de investigación:

- a) La calidad es importante el mismo que se debe mejorar en los servicios que proporciona para la mejora del laboratorio y satisfacción del cliente.
- b) Los costos de los servicios se deben reestructurar de manera que los clientes tengan satisfacción en los costos por los servicios prestados.
- c) El desempeño técnico por parte de los empleados es de gran calidad, el mismo que se debe mejorar en pocos aspectos para cumplir con las necesidades planteadas por parte del cliente.

- d) El personal del laboratorio de los empleados influye en el desarrollo del laboratorio por los conocimientos que ellos nos pueden proporcionar.
- e) Los servicios que ofrece el laboratorio son de alta confiabilidad los mismos que genera una ventaja competitiva en el mercado.
- f) Los servicios que ofrece el laboratorio se debe innovar para incrementar el mercado de clientes.
- g) La confianza para una fidelización por parte del laboratorio esta en mediana proporción el mismo que se debe controlar y así aumentar las utilidades en el laboratorio.
- h) El laboratorio entrega a tiempo los servicios solicitados el mismo que es una fortaleza para la satisfacción del cliente.

Además considera las siguientes recomendaciones:

- a) Aumentar la calidad para la el cumplimiento de objetivos y ventas del laboratorio.
- b) Diseñar una reestructuración de costos para que aumente la satisfacción de los clientes.
- c) Realizar la capacitación constante al personal para incrementar sus conocimientos y desempeño técnico.
- d) Realizar una evaluación constante a los empleados para conocer los conocimientos y realizar un mayor seguimiento si aclarar dudas por parte del cliente.
- e) Crear sistemas de innovación para generar confianza por parte del laboratorio así sus clientes.
- f) Incrementar el los servicios que ofrece para poder obtener mayor ventaja competitiva que sea de acuerdo al requerimiento del cliente
- g) Mejorar sus servicios innovadores para generar más confianza y fidelizar a sus clientes.
- h) Llevar un control de tiempos para las entregas el mismo que se mantenga con el nivel de cumplimiento que ha generado satisfacción los requerimientos del cliente.

Podemos mencionar que según VALLEJO, Edisa y LEMA, Edgar (2014, pág. 1) en su trabajo de investigación sobre “Creación de estrategia de comunicación corporativa de bajo costo basada e ventajas competitivas para pyme zapateras de Guano” de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Las autoras consideran como Objetivo General:

“Crear una estrategia de comunicación corporativa basada en ventajas competitivas para las pequeñas y medianas empresas zapateras de Guano que implique un bajo costo y que aporte al desarrollo económico.”

Y como objetivos específicos:

- a) Determinar los elementos conceptuales que configura la estrategia de comunicación corporativa (medios e información).
- b) Determinar las estrategias de comunicación corporativa de las pyme zapateras de Guano comparadas con casos regionales.
 - Datos cuantitativos (Encuesta)
 - Datos cualitativos(Observación y entrevistas)
- c) Proponer una estrategia de comunicación corporativa de bajo costo, basada en ventajas competitivas para las pyme del calzado de Guano.

El siguiente trabajo se lo realizo con la utilización d la técnica de la encuesta por lo cual las autoras han considerado y han concluido en lo siguiente:

- a) La aplicación de la estrategia de comunicación corporativa de bajo costo permite a las pequeñas y mediana empresas de calzado de Guano optimizar los recursos económicos, invirtiendo en medios de comunicación que lleguen al público objetivo a un menor costo.
- b) La estrategia planteada permite establecer una diferencia con otras empresas en base a proporcionarle al cliente un tipo de calzado personalizado, siendo esta una ventaja competitiva, la cual, es percibida como importante por el público objetivo.

- c) Los medios tradicionales de comunicación atraen cada vez menos la atención del público y la publicidad masiva y no segmentada tiene una eficacia muy limitada.

Con la implementación y gestión estratégica de las relaciones publicas mediante redes sociales, las pyme establecen una comunicación especial con el público al cual dirige o enfoca los productos. Todas estas herramientas son gratuitas, y con ellas se puede llegar a miles de personas, fidelizando y captando clientes.

De igual manera señala las siguientes recomendaciones:

- a) Se recomienda a las pymes de calzado investigar, conocer y entender las necesidades de su nicho de mercado, esta información resulta valiosa ya que puede convertirse en la ventaja competitiva para poder posicionar la empresa y alejar la competencia.
- b) Se debe dar la importancia y gestionar las relaciones públicas mediante herramientas gratuitas como son las redes sociales, tratando de recuperar la humanidad en las relaciones comerciales, de crear un verdadero vínculo emocional, de anteponer el interés del cliente por encima de otras consideraciones. De no buscar el beneficio económico como objetivo primordial.
- c) Se recomienda a las pequeñas y medianas empresas de calzado en Guano invertir recursos económicos en medios de comunicación que lleguen efectivamente al grupo objetivo, optimizando el presupuesto.

Es decir que según VALLEJO, Edisa y LEMA, Edgar (2014) “Con esta investigación se pretende analizar y mejorar la comunicación corporativa que han venido realizando las pymes de calzado del cantón Guano tomando en cuenta ventajas competitivas que hacen de este Cantón un referente para lo que es la producción y comercialización de productos artesanales, en éste caso el calzado.

Se toma como base de este estudio las estrategias de comunicación utilizadas por empresas de índole local y regional similares a las de Guano y que tienen éxito en su realización, se considera también importante determinar un bajo costo para la

implementación de esta estrategia por lo cual se considera la utilización de medios no convencionales de comunicación como el internet, redes sociales, etc.

Con la implementación de esta estrategia se espera generar un margen de utilidad mayor al que se ha venido dando en las pymes de calzado del cantón a través de la buena utilización de la comunicación y sus herramientas.”

Después de una exhaustiva búsqueda en trabajos de investigación podemos decir que según ACOSTA, María Fernanda y VILLAFUERTE, Edwin (2014, pág. 1) presentan su tesis de: “Ventajas competitivas del comercio electrónico en el sector florícola ecuatoriano, frente al área de libre comercio alca” de la Universidad Tecnológica Equinoccial.

Las autoras han considerado como objetivo general: Establecer las ventajas competitivas en el mercado del ALCA para el sector florícola del Ecuador a través del E-commerce.

Y los objetivos específicos los siguientes:

- a) Identificar y conocer la estructura E-business, E-commerce, es decir una relación comercial entre las empresas del sector florícola con sus respectivos clientes.
- b) Promocionar y publicitar los productos que ofrece el sector florícola ecuatoriano a través de portales o páginas en la red de una mejor manera, de forma que los clientes virtuales de cada sector conozcan las ventajas de las compras on-line.
- c) Cubrir el mercado potencial del ALCA con perspectivas regionales y mundiales en base a las ventajas que nos proporciona el comercio electrónico con respecto al comercio exterior ecuatoriano.

Después de una extenuante investigación los autores han considerado en concluir los siguientes ítems:

- a) El comercio electrónico es una gran herramienta para el sector florícola ecuatoriano, ya que esta media ayuda a la publicidad y marketing del producto

que ofrecen las diferentes fincas ecuatorianas alrededor del mundo en cualquier horario y los 365 días del año.

- b) La innovación tecnológica realizada por el sector florícola ecuatoriano en el ámbito del comercio electrónico ha dado un empuje a este sector en relación al modo usual de hacer negocios, ya que a través de este medio se ha logrado captar un mayor número de clientes.
- c) El comercio electrónico ha sido estos últimos años una herramienta extremadamente poderosa en lo que respecta a publicidad y marketing, razón por la cual la inversión que ciertas fincas del sector florícola ecuatoriano han realizado para poder tener acceso a una página web, ha sido un valor agregado tanto para la finca como para sus clientes fijos y clientes potenciales.
- d) En relación a la forma usual de hacer negocios, el comercio electrónico ha rebasado esa frontera y ha logrado posicionar al sector florícola ecuatoriano como un mercado totalmente exitoso en lo que respecta a calidad de producto, la forma de ofrecer el producto y el valor agregado que las páginas web de distintas fincas ha logrado ofrecer a sus clientes.
- e) La optimización de recursos como son los costos operativos de las diversas fincas que han optado por implementar esta tecnología han sido una gran ventaja que el comercio electrónico ha proporcionado al sector florícola eliminando costos superfluos e incentivando una nueva cultura.
- f) La mayor ventaja del comercio electrónico es el pago seguro que se realiza en una transacción a través de la red ya que mediante este nuevo medio de pago se puede realizar negocios mucho más rápido y se elimina el riesgo de no pago después de enviar la mercadería por la transacción realizada por de este medio.

Los autores han estimado como recomendación de gran utilidad para el desarrollo de la investigación las siguientes representaciones:

- a) La recomendación fundamental que se puede realizar es que todas las fincas que están involucradas en la exportación de flores hacia mercados internacionales deberían acceder a la innovación tecnológica, como es el comercio electrónico ya que este medio abre muchísimas puertas para realizar negocios en lo que respecta al comercio internacional.

- b) La mayor recomendación para el sector florícola ecuatoriano es que cuando ingresen a formar parte de la red de comercio electrónico, las páginas que se diseñen deben tener un valor agregado, a más de la descripción del producto debe existir por ejemplo un link en el que el comprador pueda seguir paso a paso su compra y así el cliente esté informado de todo lo que sucede con su despacho.

- c) Una recomendación también es que en la página Web se encuentre toda la información posible acerca de los procesos de post-cosecha así como también que tipos de embalaje se utilizan para el despacho de la mercadería y una cosa muy importante es que se disponga también de información acerca de las certificaciones internacionales que den fe de que el producto a vender está cumpliendo con todas las normas internacionales requeridas.

2.2.1. Fundamentación Filosófica

El desarrollo del presente trabajo investigativo se centra con el paradigma crítico propositivo ya que el problema objeto de estudio se encuentra en un proceso de constante cambio, será crítica puesto que se analizó la realidad de las ventajas competitivas de la empresa “ARTE BAÑO” y es propositiva debido a que aporta con alternativas de solución para el presente problema de estudio. Además este tipo de paradigma nos ofrece una serie de ventajas al momento de recolectar información ya que nos permite utilizar una variedad de instrumentos.

2.2.2. Fundamentación Epistemológica

La presente investigación desde su epistemología buscó generar, modificar, transformar el conocimiento de la realidad existente entre las ventajas competitivas y la rentabilidad.

Podemos establecer de manera más clara aún que la epistemología se encarga de abordar la filosofía y el conocimiento a través de la respuesta a diversas preguntas de vital importancia, con la finalidad de conseguir conocimiento acerca de la investigación.

2.2.3. Fundamentación Ontológica

El desarrollo del presente trabajo investigativo posee la esencia de solucionar todas y cada una de las falencias que ha venido presentando la empresa “ARTE BAÑO”, en la actualidad el desconocimiento de las ventajas competitivas ha sido un talón de Aquiles dentro de la empresa por lo cual ha existido decremento en la rentabilidad.

2.2.4. Fundamentación Axiológica

La presente investigación desarrollada está fundada en la axiología, ya que tiene la finalidad de poder establecer conclusiones que sean satisfactorias tanto para el investigador como para la empresa “ARTE BAÑO”, para que de esa manera puedan mejorar los resultados financieros dentro de la organización.

2.3. Fundamentación Legal

La Empresa comercial “ARTE BAÑO” es una microempresa del Cantón Ambato, dedicada a la comercialización de sanitarios, griferías, cerámicos y afines.

Para respaldar la problemática de investigación, se debe basar en leyes y reglamentos por lo que el trabajo se fundamenta en lo siguiente:

- Numero de ruc: 1800582486001
- Representa: Elsa Quinteros (Obligado a llevar contabilidad)
- Inicio de actividades: 01 de Octubre del 2004
- Actividad económica principal: Venta al por mayor y menor de materiales, piezas y accesorios de construcción.
- Dirección del establecimiento:
- Provincia: Tungurahua
- Cantón : Ambato
- Parroquia: La Merced
- Calle: Bolívar 08-06
- Intersección: Manuela Cañizares
- Referencia: A dos cuadras del pensionado La Merced

- Teléfono Domicilio: 032825136
- **Obligaciones Tributarias:**
- Anexos de retención a la fuente
- Declaración de impuesto a la renta
- Declaración de retención en la fuente
- Declaración mensual del IVA
- Impuesto a la propiedad del vehículos motorizados

Marco regulatorio

Título I
DEL IMPUESTO A LA RENTA
Capítulo I

Según a las normas que se rigen en el Estado ecuatoriano de la constitución, se consideran los siguientes artículos como normas generales para las personas naturales obligadas a llevar contabilidad.

NORMAS GENERALES

Art. 1.- Cuantificación de los ingresos.- Como norma general, para efectos de la aplicación del Art. 1 de la

Ley, los ingresos de fuente ecuatoriana o los percibidos en el exterior por personas naturales ecuatorianas residentes en el País o por sociedades nacionales se registrarán por el precio del bien transferido o de servicio prestado o por el valor bruto de los ingresos generados por rendimientos financieros o inversiones en sociedades.

En el caso de ingresos en especie o servicios, su valor se determinará sobre la base del valor de mercado del bien o del servicio recibido.

Art. 2.- Sujetos pasivos.- Son sujetos pasivos del impuesto a la renta en calidad de contribuyentes: las personas naturales, las sucesiones indivisas, las sociedades nacionales, según lo define el Art. 94 de la Ley de Régimen Tributario Interno, los

fondos de inversión, los fideicomisos, los patrimonios independientes, las empresas del sector público y las sucursales y establecimientos permanentes de sociedades extranjeras que obtengan ingresos gravados.

Son sujetos pasivos del impuesto a la renta en calidad de agentes de retención: las personas naturales, sucesiones indivisas, sociedades o entidades que realicen pagos o créditos en cuenta sobre los cuales deba retenerse el impuesto, de conformidad con las disposiciones de la Ley de Régimen Tributario Interno.

Art. 3.- Clases de impuesto.- La ley establece:

1. El impuesto a la renta global. Este impuesto es progresivo para los ingresos no sujetos a impuesto único de las personas naturales y proporcional para los ingresos no sujetos a impuesto único de las empresas del sector público gravadas con este impuesto y las sociedades, incluidos los rendimientos financieros obtenidos por las entidades sujetas al control de la Superintendencia de Bancos y las ganancias habituales obtenidas por venta de acciones o participaciones.

2. El impuesto único a la renta. Este impuesto se aplica a los ingresos provenientes de rendimientos financieros gravados y no exentos; a los provenientes de loterías, rifas, apuestas y similares; a los ingresos por herencias, legados o donaciones; y a los relacionados con pagos o créditos en cuenta hechos a favor de personas naturales no residentes en el país o sociedades constituidas en el exterior que no tengan sucursal o establecimiento permanente en el país o que, teniéndolos, no correspondan a ingresos generados por dichas sucursales o establecimientos permanentes, siempre que dichos pagos constituyan ingresos gravados por la

- ✓ Ley con impuesto único a la renta; y, Disposiciones adicionales que expida el SRI
- ✓ Ley de sustancias estupefacientes y psicotrópicas
- ✓ Ley orgánica Municipal y sus reglamentos
- ✓ Ley de cheques
- ✓ Código laboral

2.4. Categorías Fundamentales

- **Superordinario Conceptual**

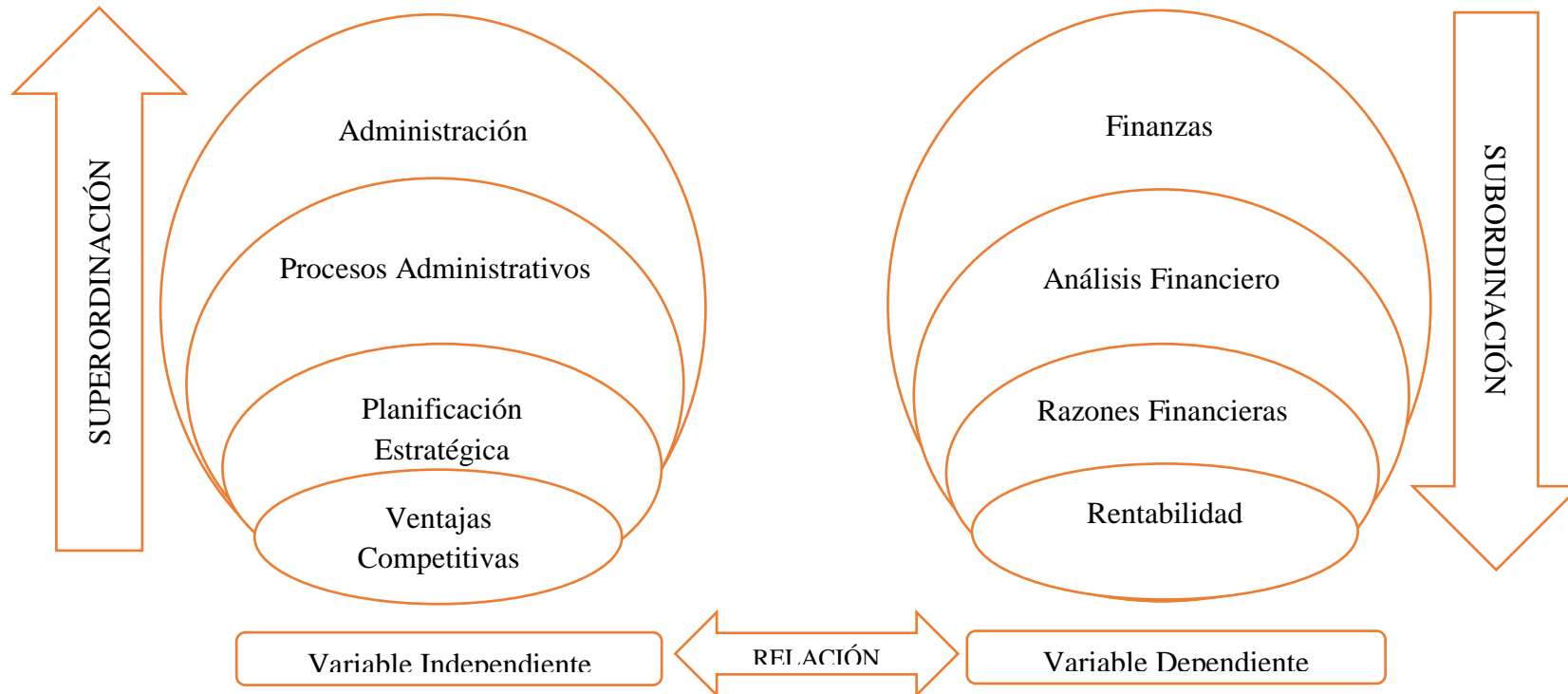


Gráfico 2. 1. Categorización de las Variables

Fuente: Elaboración Propia de acuerdo a resultados de investigación

Elaborador por: Cristina Vasco Intriago

- **Subordinación Conceptual**

Variable Independiente

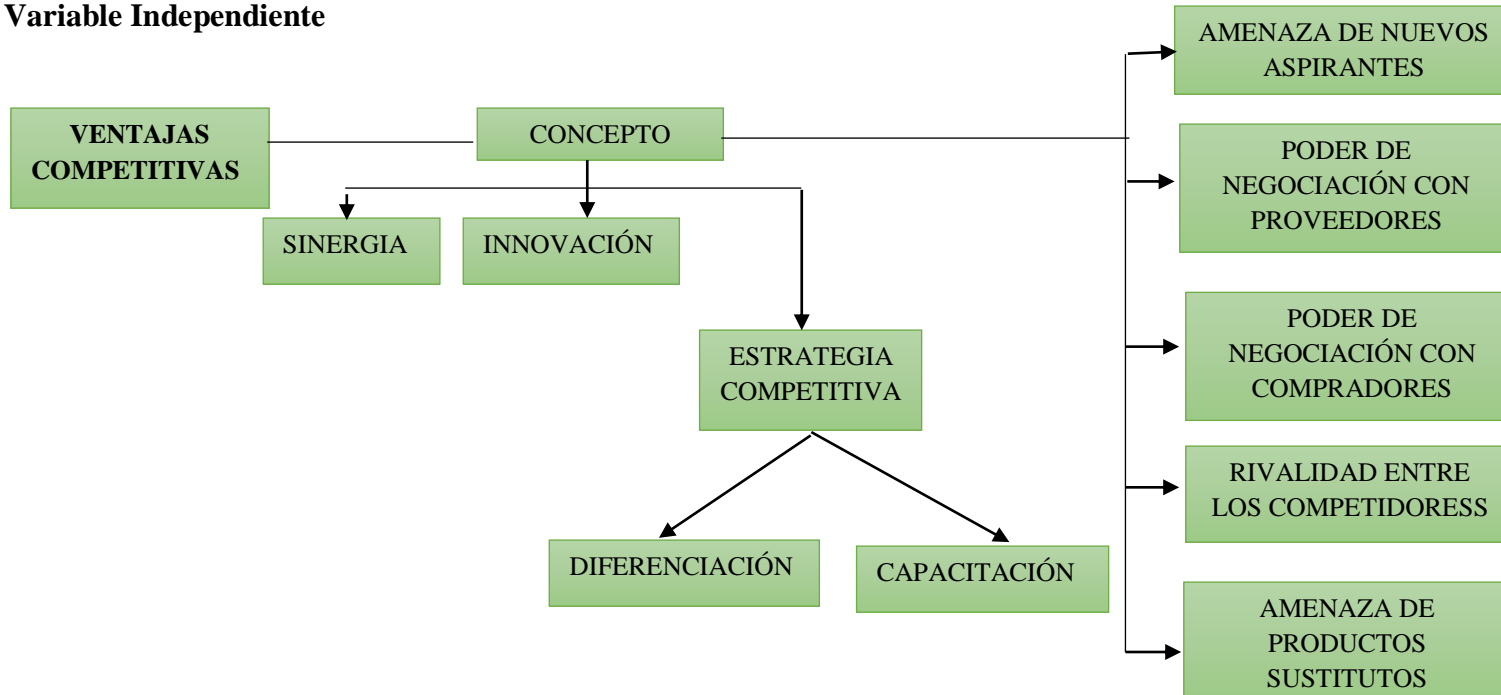


Gráfico 2. 2. Subordinación de las Ventajas Competitivas

Fuente: Elaboración Propia de acuerdo a resultados de investigación

Elaborado por: Cristina Vasco Intriago

Variable Dependiente

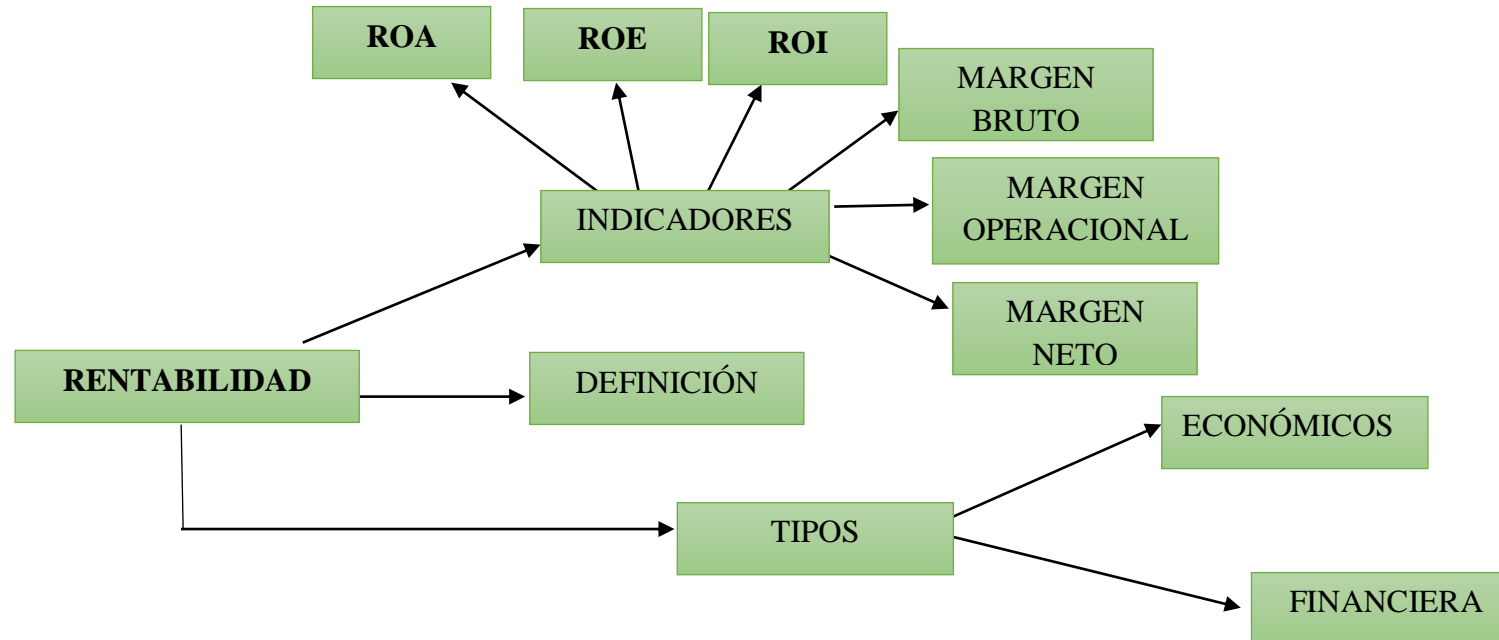


Gráfico 2. 3. Subordinación de la Rentabilidad

Fuente: Elaboración Propia de acuerdo a resultados de investigación

Elaborado por: Cristina Vasco Intriago

2.4.1. Marco conceptual de la Variable Independiente

La Ventaja Competitiva

Para HAMPTON, D.R. (1989, pág. 245): “La ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor de una empresa es capaz de crear para sus compradores, que excede el costo de esa empresa por crearlo, esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales.

Según SASTRE, Miguel Ángel (2009, pág. 250): “La ventaja competitiva es la situación o circunstancia que da preferencia competitiva a una empresa en una actividad económica concreta que puede venir motivada por una tecnología superior, por un menor coste de un determinado factor de producción por el acceso privilegiado a un mercado, por un mayor reconocimiento en su marca, etc.”

Según los conceptos correspondientes podemos concluir que la ventaja competitiva es una característica que diferencia a un producto, servicio o empresa de sus competidores, lo que se considera diferente, innovador, original y se destaca frente a la competencia de tal manera podemos deducir que ello es una ventaja.

Una empresa posee una ventaja competitiva cuando tiene alguna característica diferencial respecto de sus competidores, que le concede la capacidad para alcanzar unos rendimientos superiores a ellos, de manera sostenible en el tiempo. Las características que se destacan en la empresa, se pueden manifestar de diversas formas. Las Cinco Fuerzas de Porter es un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad.

Michael Porter en 1979, la rivalidad entre los competidores es el resultado de la combinación de cuatro fuerzas o elementos.

De acuerdo con el modelo de la ventaja competitiva de Porter, la estrategia competitiva toma acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria, con la finalidad de diferenciarse con resultados superiores frente a la competencia y conseguir éxito en el mercado.

Sinergia

Para resumir el significado de sinergia podemos decir en pocas palabras que se refiere a la cooperación, la cual se utiliza en varios campos de conocimiento. Durante mucho tiempo la sinergia se ha ido incorporando en áreas como las finanzas y la economía, siendo de la misma una herramienta fundamental para las acciones de la empresa.

El diccionario de la real academia española la define como: “La acción de dos o más causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales”.

En principio, todos los efectos sinérgicos pueden acotarse sobre una de las tres variables siguientes:

- Aumentos de los ingresos monetarios de las ventas
- Disminución de los costes operativos
- Disminución de los requerimientos de inversión

Existen dos tipos de sinergias, las cuales son: las sinergias positivas y las sinergias positivas, las mismas que se las demuestra en las siguientes tablas.

Aplicar la sinergia como herramienta esencial para las ventajas competitivas generaría mayor rentabilidad de la empresa ya que de esta manera potencializamos nuestras acciones y obtenemos mayor alcance de las metas propuestas de rendimiento de la empresa comercial “ARTE BAÑO”.

Innovación

Para AGUEDA, E. y C., Lorenzo en su libro de dirección comercial (2013, págs. 77-78-79) enfatiza: “El objetivo principal de la obtención de ventajas competitivas estables y algunos motivos específicos que justifican el lanzamiento de nuevos productos son:

- La satisfacción de las necesidades de los consumidores, que requiere una constante adaptación a las transformaciones del mercado.

- La competitividad y la dinámica competitiva en la mayoría de los mercados condiciona la posición de la empresa en lo relativo a la capacidad para generar nuevos productos y servicios y responder a los lanzados por la competencia.
- La propia idea e imagen de innovación de una empresa o marca constituye un valor añadido para el mercado y un componente clave del valor de la marca.
- La potenciación de las capacidades de comunicación alrededor de las acciones desarrolladas en los lanzamientos de productos nuevos.
- La actividad de innovación bien desarrollada y gestionada supone la obtención de una mayor rentabilidad en la mayoría de casos.
- El aprovechamiento de las oportunidades que ofrecen los cambios en el entorno.
- La consolidación de las diferentes gamas y líneas de productos para una cobertura más amplia del mercado.
- La ampliación de mercados, especialmente en el caso de desarrollo de mercados internacionales, donde la capacidad de innovación constituye un elemento esencial para el éxito.
- A pesar de la importancia y la justificación de la innovación dentro de la empresa, son muchos los productos y servicios nuevos que fracasan una vez que se introducen en el mercado. Los principales aspectos que condicionan el éxito o el fracaso en el lanzamiento de nuevos productos o servicios en el mercado son:
- La propia singularidad del producto y la diferenciación de sus presentaciones básicas y la percepción del consumidor. Si el mercado no percibe la innovación, ni los beneficios derivados del cambio, ni los asocia a criterios de valor superiores a la competencia, el impacto de la innovación es muy limitado.
- La potencialidad del mercado objetivo. Es importante evaluar la capacidad de adopción del mercado antes de considerar el lanzamiento del producto. La simple novedad a menudo no es suficiente para crear la demanda dado que la saturación del mercado en términos de marcas y variaciones de productos dificulta el posicionamiento adecuado de las nuevas ofertas.
- Compromiso de la organización por la innovación. La dinámica de desarrollo y lanzamiento de nuevos productos debe partir de un compromiso estratégico desde todos los estamentos y recursos de la empresa. Las limitaciones de

recursos materiales, personales y organizacionales reducen las probabilidades de éxito en el lanzamiento.”

La innovación es una herramienta de suma importancia dentro del crecimiento y desarrollo de una empresa debido a que los cambios son bien visto por los clientes más aún si estamos hablando de la calidad, diseños y presentación del producto. Debido a los altos impuestos a los productos importados, la empresa comercial “ARTE BAÑO” se ha visto en la necesidad de comprar más producto nacional, con ello bajo la calidad y disminuyo sus precios, a causa de a ello los clientes perdieron fiabilidad ya que no estaban acostumbrados a este tipo de mercadería. La innovación es aún una herramienta no tan explotada dentro de la empresa debido a las restrictivas presupuestarias.

Estrategia competitiva

PORTER, Michael (2009, pág. 12) definió a la estrategia competitiva: “Como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran respuesta a las cinco fuerzas competitivas que rodean a las empresas, (nuevos competidores, competidores actuales, poder negociación proveedores, poder negociación compradores y productos sustitutivos), y que como resultado buscaban obtener un rendimiento sobre la inversión.”

De igual manera Porter considera que existen tres estrategias competitivas que llevar a cabo como medidas precautelarias que se pueden llevar a cabo para para conseguir mejores resultados financieros.

- Liderazgo en costes
- Diferenciación
- Enfoque

Diferenciación

Una empresa u organización se puede distinguir entre sus competidores si logra tener poder de acogida entre sus clientes, la diferenciación es un tipo de ventaja competitiva que puede aplicarse a cualquier empresa. La diferenciación es por tanto, una estrategia que trata de resaltar las características de los productos que se expenden, que puedan contribuir a que sea percibido como única para el cliente externo.

La diferenciación tiene como finalidad crear una situación como monopolio en el mercado, se refiere específicamente a pretender presentar un producto como distinto y único ante el consumidor final.

Para FRED R., David (2003, pág. 176); “La diferenciación exitosa implica mayor flexibilidad y compatibilidad de los productos, menores costos, mejor servicio, menor mantenimiento, mayor conveniencia o más características. El desarrollo de productos es ejemplo de una estrategia que ofrece las ventajas de una diferenciación.”

Para lo cual Fred R. David (2003, pág. 177) recalca que: “Una estrategia de diferenciación se debe aplicar solo después de un estudio cuidadoso de las necesidades y preferencias de los compradores. Para determinar la viabilidad de la incorporación de una o más características de diferenciación en un producto único que presente los atributos deseados. Una estrategia de diferenciación exitosa permite a una empresa cobrar un precio más alto en su producto, así como obtener la lealtad del cliente por que los consumidores podrían sentir mucho apego por las características de diferenciación.”

Mientras más amplio sea el mercado en ventas, mayor debe ser la creatividad del empresario al aplicar sus estrategias de diferenciación, ya que la misma da lugar a una percepción distinta del cliente a probar y adquirir productos novedosos.

Capacitación

La capacitación es una herramienta fundamental, por la razón de que influye en la mejora de la administración de Recursos Humanos, misma que ofrece el desarrollo y crecimiento del cliente interno de la empresa, ayuda dando a la misma fortalecer y adquirir conocimientos para la adaptación a las nuevas circunstancias que presente la organización a futuro.

En la actualidad la capacitación representa para las organizaciones uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente del personal tanto administrativo como ejecutivo, por esa razón se considera las siguientes funciones las cuales busca básicamente:

Promover el desarrollo integral del personal

Propiciar y fortalecer el conocimiento necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales en cada sector de la empresa.

Amenaza de Nuevos Aspirantes

Según PORTER, Michael (2009, pág. 38), “Los nuevos aspirantes a entrar en una industria aportan nueva capacidad y un deseo de obtener una cuota de mercado que ejerce presión en los precios, los costos y el índice de inversión necesario para competir. En especial, cuando los nuevos aspirantes proceden de otras industrias y deciden diversificarse, pueden influir en la capacidad existente y en los flujos de liquidez para estimular la competitividad. Cuando la amenaza es real los miembros deben reducir los precios o incrementar la inversión para detener a los nuevos competidores”.

Existe amenaza de entrada de la competencia una vez establecida lo elevada que sean sus barreras de acceso y de las actitudes que pueden esperar los aspirantes por parte de la organización empresarial.

De igual manera si las barreras de entrada son bajas y los recién llegados esperan acciones débiles de los competidores más antiguos, la amenaza de entrada es alta y la rentabilidad de la industria se vuelve moderada.

Mientras que para MARTÍNEZ, Daniel y MILLA, Artemio (2012, pág. 41) dice: “La amenaza de nuevos entrantes hace referencia a la posibilidad de que los beneficios de las empresas establecidas en un sector puedan descender debido a la entrada de nuevos competidores. El alcance de la amenaza depende de las barreras de entrada existentes, de la posibilidad de crear nuevas barreras de entrada y de la acción combinada de los competidores actuales.”

Lo que quiere decir es que se pretende determinar las condiciones que afectan a una empresa que quiera entrar en el sector donde opera la sociedad. Si las barreras de entrada son altas el nuevo entrante puede anticipar una dura revancha de los competidores existentes, la amenaza de entrada será baja. Estas circunstancias desalientan a nuevos competidores.

Poder de Negociación con los Proveedores

Los proveedores son fundamentales en lo que se refiere al proceso de posicionamiento empresarial, ya que se considera que son aquellos que nos suministra nuestro inventario de mercadería y va a depender de su poder de negociación para abastecernos con sus productos, es decir, mientras más proveedores existan menor es su capacidad de negociación.

Para PORTER, Michael (2009, pág. 1): “Los proveedores influyentes acaparan más valor para sí mismo al cobrar un precio elevado, la calidad o los servicios o al traspasar sus costes a los participantes de la industria. Los proveedores poderosos, incluidos los que proporcionan mano de obra, pueden sacar la máxima rentabilidad de una industria que no pueda traspasar un incremento del costo al precio final”.

El análisis de poder de los proveedores, nos permite crear y diseñar estrategias de mercado óptimas para conseguir poder negociación y adquisición de mercadería con los proveedores, de tal manera se puede llegar a mejores acuerdos y mejores alianzas con la empresa.

Para FRED. David (2003, pág. 101): “Las empresas deben seguir una estrategia de integración para atrás para obtener el control o propiedad de los proveedores que son poco confiables, demasiados costosos o incapaces de satisfacer las necesidades de una en forma consistente. Las empresas negocian, por lo general, términos más favorables con los proveedores cuando la integración hacia atrás es una estrategia utilizada entre empresas rivales en una industria.”

El poder de negociación de tus proveedores, es decir su capacidad para imponerte precios y condiciones, depende de muchos factores, es decir, que no es igual para todos. El poder de negociación de los proveedores impacta en los costos y competitividad de las pequeñas empresas, ya que afecta significativamente en su rentabilidad.

En la página Buenosnegocio.com (2014, pág. 1) considera que: “Algunos de los factores que ponen el poder de negociación del lado de los proveedores, para que puedas analizarlos con anticipación y entender cuál es tu margen de maniobra a la hora de hacer tus compras:

- **Pocos proveedores, muchos compradores.** Tienes que esperar 60 días", "Si consigo te mando algo", órdenes que no se entregan a tiempo, entregas parciales o de baja calidad... No es casualidad. Si los proveedores de ese tipo particular de mercadería o insumo son escasos, y la competencia por comprar alta, es probable que el proveedor decida cuándo, cómo, y —peor aún— a qué precio va a venderte. La situación se agrava si existe un solo proveedor; quedas en sus manos y hasta es posible que le tengas que pedir por favor que te venda.
- **Hay alternativas en el mercado, pero con precios o prestaciones superiores.** Tal vez el proveedor no es único, pero es el que mejor te sirve, por sus precios o características. Si existen en el mercado productos o servicios similares, pero más caros o exclusivos, el vendedor tiene todavía poder para exigirte el pago anticipado, un volumen de compra garantizado o las condiciones que prefiera.
- **Amenaza de integración vertical hacia adelante.** Cuidado con los proveedores que pueden convertirse en tus competidores con facilidad, avanzando en la cadena de valor. Si los grandes fabricantes de golosinas

deciden poner quioscos o los grandes distribuidores poner sus propios puntos de venta al público, tu capacidad de supervivencia en esos sectores puede estar en riesgo. Los proveedores en esta situación pueden imponer sus condiciones e incluso decidir que dejan de venderte.

- **Tu sector no es clave para los proveedores.** Algunos proveedores trabajan con varias industrias o sectores, que pueden darle una rentabilidad y potencial de crecimiento mayor que la tuya. Así, si aumenta la demanda o se limita la producción o importación, es posible que te recorten ventas o te aumenten los precios para poder concentrarse en sus clientes más importantes.”

Rivalidad entre Competidores

Según PORTER, Michael (2009, pág. 145) dice que “La rivalidad entre los competidores existentes adoptan muchas formas conocidas, entre las cuales se incluyen los descuentos en los precios, nuevas mejoras en el producto, campañas de publicidad y mejoras en el servicio. Una rivalidad elevada limita el rendimiento de una industria. El grado por el cual la rivalidad hace descender el potencial de beneficio de una industria depende, en primer lugar de la intensidad con que las empresas compiten y, segundo de la base sobre la que estas compiten”.

El análisis de la rivalidad entre competidores nos permite comparar nuestras estrategias o ventajas competitivas con otras empresas que se dediquen a la misma actividad económica y, de ese modo, saber si debemos implementar o mejorar estrategias de mercado.

Mientras que VILLACORTA, Manuel (2010, pág. 156) dice: “Hay sectores en los cuales existen una gran rivalidad, derivada de una competencia vía precios, por tanto, los principales factores a tener en cuenta a la hora analizar la rivalidad el grado de concentración del sector, la diversidad de competidores, la diferenciación del producto el exceso de capacidad y la existencia de barreras de salida, además de la relación entre costes fijos y costes variables.”

A una empresa se le presenta más dificultad cuando compite en un mercado donde la competencia este bien posicionada, y los mismos sean numerosos y presente costos fijos que sean altos, pues con ello se podría considerar una guerra de precios, y varias estrategias de mercados agresivas.

Para PORTER, Michael (2009, págs. 191,192,193): “Existen algunas formas de competir, en especial la competencia en precios, son sumamente inestables y muy propensas a dejar a todo un sector industrial peor, desde el punto de vista de la rentabilidad. Las rebajas de precio son rápida y fácilmente igualadas por los rivales, y una vez igualadas, disminuyen los ingresos para todas las empresas, a menos que la elasticidad de la demanda sea lo bastante elevada. Por otra parte, las campañas publicitarias bien pueden ampliar la demanda o incrementar el nivel de diferenciación del producto en el sector industrial, para el beneficio de todas las empresas. La rivalidad en un sector tendrá alta probabilidad de ser intensa si se da la interacción de algunos de los siguientes factores estructurales:

- **GRAN NUMERO DE COMPETIDORES O IGUALMENTE EQUILIBRADOS.** Cuando el número de empresas es numeroso, la posible rebeldía es grande y por lo general algunas empresas creen que pueden hacer jugadas sin que se noten. Incluso cuando hay relativamente pocas empresas, si están más o menos equilibradas en cuanto a tamaño y recursos percibidos, se crea inestabilidad debido a que son propensas a pelear con recíproca correspondencia y a tener los recursos para represalias sostenidas y enérgicas. Cuando el sector industrial está sumamente concentrado o dominado por una o pocas empresas, entonces, existen pocas posibilidades de error en la fuerza relativa, y el líder o líderes pueden imponer disciplina así como tener un papel coordinador en la industria mediante dispositivos como el liderazgo en precios.
- **CRECIMIENTO LENTO EN EL SECTOR INDUSTRIAL.** El crecimiento lento en el sector industrial origina que la competencia sea fuerte, con el fin de conseguir una mayor participación en el mercado por parte de las empresas que buscan la expansión. Si el crecimiento del sector es elevado, la competencia será mucho más débil ya que las empresas pueden mejorar sus resultados con solo mantener su cuota de mercado.

- **COSTES FIJOS O DE ALMACENAMIENTO.** Los costes fijos elevados crean fuertes presiones para que las empresas operen a plena capacidad, lo cual suele conducir a una escala de precios descendentes cuando existe capacidad en exceso. Una situación relacionada con los costes fijos elevados es aquella en la cual el artículo, una vez producido, es muy difícil o costoso de almacenar. En este caso, las empresas están sujetas a la tentación de reducir los precios para asegurar las ventas.
- **FALTA DE DIFERENCIACIÓN O COSTES CAMBIANTES.** Cuando se percibe al producto o servicio como o casi sin diferencia, la elección por parte de los compradores está basada principalmente en el precio y el servicio, y da como resultado una intensa competencia por precio y servicio. Por otra parte, la diferenciación del producto crea capas de aislamiento contra la guerra competitiva, debido a que los compradores tienen preferencias y lealtad por proveedores en particular. Los costes cambiantes, tienen el mismo efecto.
- **INCREMENTOS IMPORTANTES DE LA CAPACIDAD.** Cuando las economías de escala dictan que la capacidad debe ser aumentada en base a grandes incrementos, las adiciones a la capacidad pueden alterar crónicamente el equilibrio de la oferta y demanda del sector industrial, en especial si existe el riesgo de que se lleven a cabo simultáneamente por diferentes empresas dichas adiciones de capacidad. Lo cual, suele provocar que el sector se enfrente a excesos de capacidad y rebajas de precios.
- **COMPETIDORES DIVERSOS.** Los competidores difieren en estrategias, orígenes, personalidades y relaciones con sus compañías matrices, tienen diferentes objetivos y distintas estrategias sobre la forma de competir y pueden continuamente enfrentarse en el proceso el uno al otro. Pueden tener dificultades al interpretar con precisión sus intenciones mutuamente, y para acordar un conjunto de "reglas de juego" para el sector industrial. Las decisiones estratégicas adecuadas para un competidor pueden estar equivocadas para otros.”

Poder de Negociación con los Compradores

Un adecuado análisis del poder de negociación con los compradores o clientes externos, nos permite crear estrategias que nos permitan captar mayor cantidad de compradores y obtener de esta manera lealtad en los mismos.

El consumidor final está expuesto también a los cambios en la economía por lo que se ven forzados a ver precios más convenientes para su bolsillo, negociando por una mejor calidad, mejor servicio y atención al cliente, haciendo que las empresas compitan con estrategias agresivas en el sector, creando de esta manera mayor competitividad en los mismos.

De igual manera PORTER, Michael (2009, págs. 189,190) considera: “El poder de cada uno de los grupos importantes de compradores en el sector industrial depende de varias características de su situación de mercado y de la importancia relativa de sus compras al sector en comparación con el total de sus ventas. Un grupo de compradores es poderoso si concurren algunas de las circunstancias siguientes:

- **ESTÁ CONCENTRADO O COMPRA GRANDES VOLUMENES CON RELACIÓN A LAS VENTAS DEL PROVEEDOR.** Si una gran porción de las compras es adquirida por un comprador dado, esto eleva la importancia del comprador en los resultados de la empresa. Los compradores de grandes volúmenes son fuerzas particularmente poderosas si la industria está caracterizada por grandes costes fijos y eleva el interés de mantener la capacidad ocupada al máximo.
- **LAS MATERIAS PRIMAS QUE COMPRA EL SECTOR INDUSTRIAL REPRESENTAN UNA FRACCIÓN IMPORTANTE DE LOS COSTES O COMPRAS DEL COMPRADOR.** Aquí los compradores están dispuestos a invertir los recursos necesarios para comprar a un precio favorable y en forma selectiva. Cuando el producto vendido por el sector industrial en cuestión representa una pequeña fracción de los costes del comprador, los compradores por lo general son menos sensibles a los precios.

- **LOS PRODUCTOS QUE SE COMPRAN PARA EL SECTOR INDUSTRIAL SON ESTANDAR O NO DIFERENCIADOS.** Los compradores, seguros de que siempre pueden encontrar proveedores alternativos, pueden colocar a una compañía contra otra.
- **SE ENFRENTA COSTES BAJOS POR CAMBIAR DE PROVEEDOR.** Los costes cambiantes, definidos con anterioridad, amarran al comprador a proveedores en particular. El poder del proveedor aumenta si el comprador enfrenta costes cambiantes altos.
- **LOS COMPRADORES PLANTEAN UNA REAL AMENAZA DE INTEGRACIÓN HACIA ATRÁS.** Si los compradores están parcialmente integrados o plantean una amenaza creíble de integración hacia atrás, están en posición de exigir concesiones en la negociación. Así, los principales fabricantes de automóviles usan la amenaza de la autofabricación como ventaja negociadora. En la práctica estas empresas se suelen dedicar a la integración gradual, esto es, producen internamente algunos componentes para sus necesidades y compran el resto a proveedores externos, de tal modo que hacen creíble la amenaza de una integración hacia atrás y además al conocer detalladamente los costes ya que fabrican internamente componentes, pueden negociar con mayor información, lo que mejora su posición.
- **EL PRODUCTO DEL SECTOR INDUSTRIAL NO ES IMPORTANTE PARA LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS O SERVICIOS DEL COMPRADOR.** Cuando la calidad de los productos de los compradores está muy afectada por el producto del sector industrial, los compradores son por lo general menos sensibles a los precios.
- **EL COMPRADOR TIENE INFORMACIÓN TOTAL.** Si el comprador tiene información completa sobre la demanda, precios de mercado real e incluso de los costes del proveedor, esto por lo general proporciona mayor ventaja negociadora que cuando la información es pobre. Con información completa, el comprador está en una posición mejor que le asegura que obtendrá los precios más favorables que los ofrecidos a otros y puede contrarrestar los puntos de vista de los proveedores de que su situación está amenazada.”

Establecer medidas estratégicas para captar la mayor cantidad de clientes, es una necesidad dentro de las empresas, los mismos también influyen en los proveedores, ya que pueden forzar a la baja de precios, exigiendo mejor calidad y enfrentando en general a los distintos participantes del sector. Los compradores tienen mucho poder cuando cuentan con influencias negociadoras sobre el vendedor, especialmente si es un cliente fijo sensible al valor de los productos.

Amenaza de Productos Sustitutos

Un producto sustituto efectúa una función idéntica o similar a la del producto que se expende en una industria, pero utilizando sus estrategias de venta de distinta manera, es decir, ya que demuestran u ofrecen una alternativa distinta para satisfacer la demanda potencial del consumidor final.

Sin embargo, PORTER, Michael (2009, pág. 38). Cuando “La amenaza de sustitutos es elevada, la rentabilidad de la industria se resiste por ello. Los productos o servicios sustitutos limitan el potencial de rendimiento de una industria al colocar un tacho en los precios. Si una industria no se distancia de los sustitutos a través de las prestaciones que ofrece el producto, por campañas de marketing o por otros medios, este se resistirá en cuanto a su rentabilidad y a menudo inhibirá su capacidad de crecimiento”

Diseñar estrategias destinadas a bloquear la entrada de las empresas que vendan productos con similares características al de la empresa, o crear estrategias que nos ayuden a competir a un nivel más alto.

Evidentemente, son los productos sustitutos que están evolucionando en el sentido de una mejora en su relación calidad/precio en relación a la del producto, los que deben ser objeto de una vigilancia particular. La identificación de los productos sustitutos no es siempre evidente. El objetivo es buscar sistemáticamente los productos que responden a la misma necesidad genérica o desempeñan la misma función.

De igual manera para PORTER, Michael (2009, pág. 188) considera que hay: “Argumentos similares se aplican a la respuesta colectiva en áreas como

mejoramiento de la calidad del producto, esfuerzos de comercialización, proporcionar mayor disponibilidad del producto, y así sucesivamente.

Los productos sustitutos que merecen la máxima atención son aquellos que:

- Están sujetos a tendencias que mejoran su desempeño y precio contra el producto del sector industrial
- Los producidos por sectores industriales que obtienen elevados rendimientos.”

En este último caso, los sustitutos suelen entrar rápidamente en escena si algún desarrollo aumenta la competencia en sus sectores y causa una reducción de precios.

Planificación Estratégica

Para BATEMAN y SNELL (2001, pág. 133) “Conjunto de procedimientos para la toma de decisiones con respecto a las metas y estrategias de largo plazo de la organización”.

Según KOTLER (1990, pág. 56) “La planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercado.”

La importancia de la Planificación radica en la actitud que tome el personal frente al cambio de acciones que imponga la empresa y a la actitud y compromiso que demuestren para llevar a cabo este proceso. La alta gerencia es el motor que crea ejemplo a través de sus actos, motivando de esta manera al cliente interno.

Para ORDOÑEZ, Diana es su tesis “Plan Estratégico para para la micro empresa BUENOS AIRES de la ciudad de Riobamba” (2010, pág. 38) indica: “La planeación estratégica presenta las siguientes características dentro de una organización:

- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.

- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
- Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.
- Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.

Procesos Administrativos

TERRY, George y FRANKLIN Stephen, en su libro Principios de administración, nos definen el concepto (1986, pág. 26): “Se puede definir un principio como una declaración o verdad fundamental que proporciona una guía para el pensamiento o la acción”. Los principios aplicados a la administración son producto de la sociedad, han sido formulados a partir de años de experiencia y pruebas en todo tipo de organizaciones, públicas o privadas, grandes o pequeñas. Los principios son básicos pero no absolutos, tienden a reformularse de acuerdo con las condiciones de tiempo y espacio en que se vive.”

Del libro del maestro Agustín Reyes Ponce, Administración moderna (2005, pág. 46), “y tomando como referencia el proceso administrativo de cuatro etapas:

- Planeación,

- Organización,
- Dirección
- Control

Haremos mención de los principios administrativos aplicables a cada una de las fases del proceso.”

Planeación

La planeación se dirige plenamente en principios que ayudan con la estabilidad de la empresa como:

- Principio de objetividad.
- Principio de la medición.
- Principio de precisión.
- Principio de flexibilidad
- Principio de unidad

Organización

- Principio de especialización.
- Principio de unidad de mando.
- Principio del equilibrio de autoridad-responsabilidad
- Principio de dirección-control.

Dirección

- Principio de coordinación de intereses.
- Principio de la vía jerárquica.
- Principio de resolución de conflictos.
- Principio de aprovechamiento de conflictos.

Control

- Principio del carácter administrativo del control.
- Principio de los estándares.
- Principio de excepción.

El Plan Estratégico

En el plan estratégico se debe señalar:

- Cuáles serán los objetivos específicos que permitan alcanzar los objetivos generales.
- Cuáles serán las estrategias específicas o cursos de acción que se van a realizar, que permitan alcanzar los objetivos específicos.
- Qué recursos se van a utilizar, y cómo es que se van a distribuir.
- Quiénes serán los encargados o responsables de la implementación o ejecución de las estrategias.
- Cuándo se implementarán o ejecutarán las estrategias, y en qué tiempo se obtendrán los resultados.
- Cuánto será la inversión requerida para la implementación o ejecución de las estrategias.

La Administración

La administración busca el cumplimiento de las metas a través de las acciones del personal, en las cuales se utilizan técnicas administrativas para la misma. La administración conlleva acciones de orden en las funciones que desempeña cada área de la empresa.

La administración implica:

- La coordinación de recursos humanos, materiales y financieros .
- Responder a las necesidades de los factores externos de la empresa.
- Desempeño de ciertas funciones específicas
- Desempeño de varios roles interpersonales, de información y decisión.

Sin embargo para DIAZ, Alonso (2003, pág. 21): “La Administración en una primera instancia, es una actividad única y exclusivamente humana, ya que el hombre la desarrolla a través de todo un proceso de raciocinio y no como uno de estímulo respuesta. Como producto humano tiende a ser manipulado por los rasgos de la personalidad de quien la genera, por lo tanto en ocasiones puede manifestarse como un concepto de arte, utilizando técnicas de motivación y liderazgo”.

La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz.

2.4.2. Marco Conceptual de la Variable Dependiente

Las finanzas las vemos comúnmente usadas por las personas, gobiernos y empresas, el objetivo de las mismas es el logro de sus metas financieras; es decir una buena administración de sus recursos económicos reflejado en la rentabilidad.

Los objetivos de las finanzas son:

- Proveer de recursos económicos suficientes.
- Maximizar el valor de mercado de las empresas.
- Administrar los riesgos económicos y financieros.

Las finanzas son el proceso de crear, mover y utilizar el dinero, permitiendo el flujo de dinero a través de una empresa de la misma manera que facilita el flujo de dinero.

Para LEVY, Luis Haime (2004, pág. 39): “El concepto tradicional de finanzas tiene por objetivo la maximización de los recursos de la empresa entendiéndose por maximización, la consecución de recursos de las fuentes más baratas disponibles y su aplicación en los proyectos más productivos o rentables y tratando de disminuir al mínimo el riesgo en su aplicación”.

Es decir, las finanzas son un elemento esencial para el éxito de una organización o una persona ya que proporcionan seguridad para la toma de decisiones, siendo el

catalizador para el crecimiento, un punto esencial de la excelencia, y la fuente de conocimiento que fortalece.

Análisis Financiero

El análisis financiero es una técnica que permite mediante la utilización de herramientas de análisis, la comprensión e interpretación el pasado y futuro de la empresa a través de sus estados financieros.

Para determinar un análisis financiero se cuenta principalmente de un análisis tanto horizontal y vertical, de igual manera se recurre a los indicadores financieros, de esta manera se logra conseguir una conocimiento adecuado de las finanzas de la empresa.

Para realizar un Análisis financiero se debe contar con:

- Objetividad.
- Comparabilidad.
- Claridad.

Para VALLS, José Ramón (2005, pág. 92) : “A partir de la información revisada obtenida en la fase de análisis patrimonial del blanca, el análisis financiero tiene como objetivo la comparación sistemática entre masas patrimoniales del activo(representativas de los recursos empleados)y del pasivo con el fin de analizar el grado de compatibilidad entre ambas desde el punto de vista de estabilidad financiera de la empresa y de la posibilidad para un desarrollo equilibrado, y de este modo ayudar a la toma decisiones en tiempo útil.”

El análisis financiero es una herramienta fundamental para conseguir el balance y la estabilidad económica tanto para una organización o empresa, a más de ayudar con el equilibrio financiero ayuda para obtener el conocimiento necesario para determinar si recibe rendimientos satisfactorios por los riesgos que asume en el desarrollo de la actividad laboral.

Finalmente podremos decir que la función del análisis financiero es convertir la información presente y pasada, y los resultados de las operaciones de la empresa en datos financieros que servirán para establecer las mejores estimaciones y predicciones posibles sobre las condiciones y resultados que se presentaran en un futuro.

Las Razones Financieras

Las Razones Financieras, son comparables con las de la competencia y llevan al análisis y reflexión del funcionamiento de las empresas frente a sus rivales, a continuación se explican los fundamentos de aplicación y cálculo de cada una de ellas.

Las Razones Financieras, son comparables con las de la competencia y llevan al análisis y reflexión del funcionamiento de las empresas frente a sus rivales, es decir, son indicadores utilizados en el mundo de las finanzas para medir o cuantificar la realidad económica y financiera de una empresa o unidad evaluada, y su capacidad para asumir las diferentes obligaciones a que se haga cargo para poder desarrollar su objeto social.

“Esta es la forma más frecuente empleada para llevar a cabo el análisis del estado financiero. El análisis de razones apunta a caracterizar la empresa en unas pocas dimensiones básicas consideradas como fundamentales para evaluar la salud financiera de una empresa.” Así lo afirma HAX, Arnoldo y MAJLUF (2004, pág. 141).

Por lo cual se los ha clasificado de la siguiente manera:

1. Razones de liquidez
2. Razones de endeudamiento
3. Razones de rentabilidad
4. Razones de cobertura

Razones de Liquidez

Las razones de liquidez permiten identificar el grado o índice de liquidez con que cuenta la empresa.

Razones de Endeudamiento

Las razones de endeudamiento permiten identificar el grado de endeudamiento que tiene la empresa y su capacidad para asumir sus pasivos.

Razones de Rentabilidad

Con estas razones se pretende medir el nivel o grado de rentabilidad.

Razones de Cobertura

Las razones de cobertura miden la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones o determinados cargos que pueden comprometer la salud financiera de la empresa.

La Rentabilidad

La rentabilidad es la que se encarga de indicar a la empresa su utilidad o ganancia, es decir, que si un negocio es rentable es porque sus ingresos reflejan mayor entrada que sus gastos.

Para FAGA, Héctor (2006, pág. 12): “Rentabilidad es un sinónimo de ganancia, utilidad, beneficio. Se trata de un objetivo válido para cualquier empresa, ya que a partir de la obtención de resultados positivos ella puede mirar con optimismo no solo su presente, que implica la supervivencia, sino también su futuro: Es decir, el desarrollo de la organización en el tiempo.”

Por otro lado FERNÁNDEZ, Josefina (2003, pág. 1) indica que: “La rentabilidad es el beneficio renta expresado en términos relativos o porcentuales respecto a alguna otra magnitud económica como el capital total invertido o los fondos propios. Frente a los conceptos de renta o beneficio que se expresan en términos absolutos, esto es, en unidades monetarias, el de rentabilidad se expresa en términos porcentuales. Se puede diferenciar entre rentabilidad económica y rentabilidad financiera.”

Podemos medir la rentabilidad mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Beneficios}}{\text{Recursos Financieros}}$$

De tal manera podemos concluir que la rentabilidad mide la efectividad del personal encargado de las finanzas de la empresa, se refleja en las utilidades obtenidas en las ventas realizadas y la utilización de las inversiones.

Rendimiento sobre la Inversión (ROI)

Si el ROI es positivo significa que la empresa es rentable,

Rendimiento del Activo (ROA)

Es el rendimiento que genera la totalidad de la inversión en la empresa o por cada dólar en activos se genera x % de ganancia, mientras mayor sea el rendimiento obtenido.

Rendimiento sobre el Patrimonio (ROE)

Es la rentabilidad que la empresa genera sobre la aportación del dueño o los accionistas.

Margen Bruto

Mientras más alto sea el resultado mejor uso se le está dando a los componentes del costo de ventas y mayor será la utilidad.

Margen Operacional

Representa el porcentaje de las ventas que supone el margen del negocio en sí mismo, antes de descontar intereses, gastos extraordinarios e impuestos. Mide el beneficio obtenido en la actividad por cada unidad monetaria facturada.

Margen Neto

A partir de este margen se puede determinar qué tan rentable fue el ejercicio y que tan atractivo fue el negocio como inversión frente a otras alternativas del mercado.

Indicadores

“Las razones o indicadores financieros son el producto de establecer resultados numéricos basados en relacionar dos cifras o cuentas bien sea del Balance General y/o del Estado de Pérdidas y Ganancias. Los resultados así obtenidos por si solos no tienen mayor significado; sólo cuando los relacionamos unos con otros y los comparamos con los de años anteriores o con los de empresas del mismo sector y a su vez el analista se preocupa por conocer a fondo la operación de la compañía, podemos obtener resultados más significativos y sacar conclusiones sobre la real situación financiera de una empresa. Adicionalmente, nos permiten calcular indicadores promedio de empresas del mismo sector, para emitir un diagnóstico financiero y determinar tendencias que nos son útiles en las proyecciones financieras.” Así lo explica RUEDA, Humberto (2007, pág. 1)

Los Indicadores Financieros o Ratios Financieros son ratios o medidas que tratan de analizar el estado de la empresa desde un punto de vista individual, comparativamente con la competencia o con el líder del mercado.

Tipos

Rentabilidad Económica

Según SÁNCHEZ, Juan Pedro (2002, pág. 5): “La rentabilidad económica o de la inversión es una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento de los activos de una empresa con independencia de la financiación de los mismos. De aquí que, según la opinión más extendida, la rentabilidad económica sea considerada como una medida de la capacidad de los activos de una empresa para generar valor con independencia de cómo han sido financiados, lo que permite la comparación de la rentabilidad entre empresas sin que la diferencia en las distintas estructuras financieras, puesta de manifiesto en el pago de intereses, afecte al valor de la rentabilidad.”

La rentabilidad económica se rige como un indicador que mide la eficiencia en la gestión empresarial que determina el comportamiento de los activos, y calcula con carácter general que una empresa sea o no rentable en términos económicos.

Para PASCUAL, Martín (2005, pág. 5): “La rentabilidad económica se erige así en indicador básico para juzgar la eficiencia en la gestión empresarial, pues es precisamente el comportamiento de los activos, con independencia de su financiación, el que determina con carácter general que una empresa sea o no rentable en términos económicos. Además, el no tener en cuenta la forma en que han sido financiados los activos permitirá determinar si una empresa no rentable lo es por problemas en el desarrollo de su actividad económica o por una deficiente política de financiación.”

Indicador de rentabilidad económica

Calculamos la rentabilidad económica utilizando el beneficio económico como medida de beneficios y el Activo Total (o Pasivo Total) como medida de recursos utilizados:

$$RE = \frac{\text{Resultado antes de intereses e impuestos}}{\text{Activo total}}$$

“La rentabilidad económica representa la relación medida en porcentaje, entre el beneficio antes de las cargas financieras e impuestos sobre el beneficio y el volumen medio en el periodo considerado de los activos o inversión que han sido dedicados a obtener el anterior beneficio.” Así lo explica PASCUAL, Martín (2005, pág. 5)

Financiera

Para SANCHEZ, Juan (2002, pág. 10): “La rentabilidad financiera puede considerarse así una medida de rentabilidad más cercana a los accionistas o propietarios que la rentabilidad económica, y de ahí que teóricamente, y según la opinión más extendida, sea el indicador de rentabilidad que los directivos buscan maximizar en interés de los propietarios. Además, una rentabilidad financiera insuficiente supone una limitación por dos vías en el acceso a nuevos fondos propios. Primero, porque ese bajo nivel de rentabilidad financiera es indicativo de los fondos generados internamente por la empresa; y segundo, porque puede restringir la financiación externa.”

Además podemos deducir que la rentabilidad financiera contiene una relación entre beneficio neto y los capitales propios de la empresa: es decir que mide la rentabilidad del capital propio.

Para PASCUAL, Martin (2005, pág. 5) recalca que: “La rentabilidad Financiera representa una última medida de la rentabilidad de una empresa, en el sentido de que incluye todas las deducciones necesarias para cubrir los compromisos de la empresa, sobre el beneficio neto después del impuesto.”

Podemos concluir que la rentabilidad financiera es, para las empresas lucrativas en desarrollo, se podría decir que es el indicador más importante ya que mide el beneficio neto generado en relación a la inversión de los propietarios de la empresa.

Indicador de rentabilidad financiera

A diferencia de la rentabilidad económica, en la rentabilidad financiera existen menos divergencias en cuanto a la expresión de cálculo de la misma. La más habitual es la siguiente:

$$RF = \frac{\text{Resultado neto}}{\text{Fondos Propios a su Estado}}$$

2.5. Hipótesis

Las ventajas competitivas inciden en la rentabilidad de la empresa comercial “ARTE BAÑO” del Cantón Ambato

2.6. Señalamiento de las Variables

Variable Independiente: Ventajas Competitivas

Variable dependiente: Rentabilidad.

Unidades de Observación: Empresa Comercial ARTE BAÑO.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Enfoque de la Investigación

La presente investigación se basará en el enfoque cualitativo y cuantitativo; cualitativo porque debido a que el problema solicita una investigación utilizando técnicas cualitativas que permitirán una observación con el objeto de describir e interpretar la situación del problema que tiene la empresa comercial “ARTE BAÑO” sobre la inexistencia de las ventajas competitivas de alguna u otra forma a alterado de manera negativa a su rentabilidad.

La presente investigación tomará en cuenta también a la investigación cuantitativa, porque es necesario la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar la hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico por medio del cual se transforman las mediciones en valores numéricos, es decir datos cuantificables que son analizados con técnicas estadísticas para posteriormente extender los resultados a la empresa comercial “ARTE BAÑO” y los más interesados que serían el personal administrativo de la misma con la finalidad de que obtengan datos estadísticos acerca del impacto que tendría en la rentabilidad al aplicar las ventajas competitivas como estrategias de mercado en la empresa.

3.2. Modalidad Básica de la Investigación

La siguiente investigación contará con las siguientes modalidades, bibliografía o documental y de campo.

3.2.1. Investigación Bibliografía o Documental

En el libro de ÁVILA, Héctor (1985, pág. 50) donde menciona a Baena (1985) “La investigación documental es una técnica que consiste en la selección y recopilación de información por medio de la lectura y crítica de documentos y materiales bibliográficos, de bibliotecas, hemerotecas, centros de documentación e información”

Para GARZA, Ángel (1988, pág. 35) presenta una definición más específica de la investigación documental. Este autor considera que ésta técnica: “Se caracteriza por el empleo predominante de registros gráficos y sonoros como fuentes de información..., registros en forma de manuscritos e impresos, “

De igual manera ÁVILA, Héctor (1985, pág. 50) menciona a Franklin (1997) quien define: “La investigación documental aplicada a la organización de empresas como una técnica de investigación en la que “se deben seleccionar y analizar aquellos escritos que contienen datos de interés relacionados con el estudio...”;

Según ARIAS, Fidias (2012, pág. 27): “la investigación documental o diseño documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas”.

Se aplicará la investigación bibliográfica y documental para nuestra siguiente investigación empleando la información escrita en libros, tesis de grado, Internet, sobre el tema: “LAS VENTAJAS COMPETITIVAS Y LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA COMERCIAL ARTE BAÑO”, que se encuentran en la biblioteca de la universidad técnica de Ambato con la finalidad de contribuir con conocimientos interesantes acerca del tema tanto a la empresa comercial como a sus clientes.

la investigación bibliográfica proporcionara información muy importante como conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en libros, folletos, revistas, tesis, internet y otros; en los cuales se revisará fuentes escritas de diferentes autores para elaborar el marco teórico que definirá la metodología de la investigación con la finalidad de mejorar y ampliar los conocimientos en la realización y desarrollo de la presente investigación y también se incluirá la información propia de la empresa que servirá de soporte al estudio realizado.

3.2.2. Investigación de Campo

La investigación de campo corresponde a un tipo de diseño de investigación, para la cual SABINO, Carlos (1980, pág. 23) en su texto describe: “El proceso de

Investigación señala que se basa en informaciones obtenidas directamente de la realidad, permitiéndole al investigador cerciorarse de las condiciones reales en que se han conseguido los datos.”

La investigación de campo será realizada en la Empresa Comercial “ARTE BAÑO” de la Ciudad de Ambato, específicamente en las calles Bolívar y Manuela Cañizares esq., a todo el personal administrativo y ejecutivo de la organización empresarial que se dedica a la venta de productos para el acabado de la construcción.

3.3. Nivel o Tipo de Investigación

3.3.1. Exploratorio

“El objetivo de una investigación exploratoria es, como su nombre lo indica, examinar o explorar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado nunca antes. Por lo tanto, sirve para familiarizarse con fenómenos relativamente desconocidos, poco estudiados o novedosos, permitiendo identificar conceptos o variables promisorias, e incluso identificar relaciones potenciales entre ellas”. Así lo indica CAZAU, Pablo (2006, pág. 26).

Mientras que para SANDOVAL, Carlos (2008, pág. 2): “Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que Únicamente hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio.”

Por lo cual la presente investigación tendrá la finalidad de explorar y buscar todo lo relacionado con las ventajas competitivas y la rentabilidad, para conseguir una idea clara y concisa del problema, es decir, a través de la recolección de la información llegar a describir el problema de mejor manera.

Cabe mencionar que se pueden elaborar preguntas directrices para plantear una hipótesis y orientar las siguientes fases de investigación, con la investigación exploratoria podemos describir las situaciones y eventos que han ocasionado el problema al interior de una empresa de cualquier índole y categoría.

3.4. Población y Muestra

3.4.1. Población

Para la siguiente investigación la población está representada por los proveedores de las diversas materias primas, los clientes sean estos minoristas o mayoristas, empleados directamente de la actividad económica y personal administrativo como lo son el gerente y la contadora de la Empresa Comercial “ARTE BAÑO” que serán las personas a las cuales la encuesta con la ayuda de un cuestionario.

Hemos tomado en cuenta esta población en especial a los clientes fijos que sean los clientes que compran en el comercial “ARTE BAÑO” al por mayor es decir por lo menos más de 5 artículos del mismo tipo, también son considerados fijos por tener compras considerables en la empresa.

Tabla 3. 1. Detalle de la Población de la Empresa de Comercial Arte Baño

CARGOS	N° DE PERSONAS
Proveedores	10
Clientes fijos	18
Empleados	6
Personal administrativo	2
TOTAL	36

Fuente: Trabajo Investigativo

Elaborado por: Cristina Vasco Intriago

3.4.2. Muestra

A través de una muestra se pretende obtener datos relativamente reducidos pero relevantes y representativos de tal manera que se emitan criterios y conclusiones semejantes a lo que hubiese obtenido con el estudio de toda la población.

Para identificar a la muestra se procederá a aplicar la fórmula correspondiente para la cual se tomará en cuenta un nivel de confianza del 95% con un margen de error del 5% el cual también interviene la probabilidad de superación del 50% y probabilidad de negación del 50% los mismos que serán utilizados posteriormente para su respectiva aplicación:

Fórmula de la Muestra

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{Z^2 \cdot P \cdot Q + Ne^2}$$

Simbología:

n = Es el tamaño de la muestra (número de encuestas que vamos a hacer).

Z = nivel de confianza (95% - 1,96)

P = Es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que $p=q=0.5$ que es la opción más segura en nuestro caso es de 50%

q = Es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es 1-50%

N = Es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).

e = Es el error muestral deseado.

El error de la muestra es la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos preguntando a una muestra de la población y el que obtendríamos si preguntáramos al total de ella. (5%)

Para la presente investigación se consideró una población finita y pequeña por lo cual no se realizará la aplicación de la fórmula de la muestra debido a que la encuesta será aplicada a toda la población, es decir, a las 36 personas entre proveedores, clientes, empleados y personal administrativo, es decir, a clientes internos y clientes externos de la empresa de esta manera los datos que arrojen la aplicación de la encuesta mostrarán un mayor grado de confiabilidad.

3.5. Operacionalización de las Variables

Tabla 3. 2. Variable Independiente Ventajas Competitivas

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnica /Instrumento
Ventajas competitivas son ventajas que posee una empresa ante otras empresas del mismo sector o mercado, que le permite destacar o sobresalir ante ellas, y tener una posición competitiva en el sector o mercado.	Amenaza de Nuevos Aspirantes	Orientación	¿Cree usted que la empresa cuenta con el conocimiento sobre las ventajas competitivas?	Encuesta / Cuestionario
	Poder de Negociación con los Proveedores	Precio	¿Considera que la empresa cuenta con precios competitivos para el mercado?	Encuesta / Cuestionario
		Valor Agregado	¿Qué tan satisfecho se encuentra con el producto?	Encuesta / Cuestionario
	Rivalidad entre Competidores	Liderazgo	¿Qué empresa considera usted que es el Mayor competidor?	Encuesta / Cuestionario
		Localización	¿Se encuentra satisfecho con la ubicación de la empresa?	Encuesta / Cuestionario
	Poder de Negociación con los Compradores	Mejora Continua	¿Considera usted que la empresa comercial ARTE BAÑO debería implementar nuevas estrategias competitivas?	Encuesta / Cuestionario
		Buen Servicio	¿Ha tenido algún tipo de inconvenientes con la entrega de los productos?	Encuesta / Cuestionario
		Óptimos Resultados	¿Cree usted que la empresa toma en cuenta las sugerencias del cliente?	Encuesta / Cuestionario

Elaborado por: Cristina Vasco Intriago

Tabla 3. 3. Variable Dependiente la Rentabilidad

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnica /Instrumento
La rentabilidad es el indicador financiero que mide la efectividad de la administración mediante el análisis financiero.	Análisis Financiero	Análisis Horizontal y Vertical	¿Qué factores considera usted que ayudaría a la empresa a incrementar su rentabilidad?	Encuesta / Cuestionario
	Rentabilidad Financiera	RF	¿Utiliza indicadores financieros para evaluar la rentabilidad de la empresa?	Encuesta / Cuestionario
		ROE	¿Toma medidas para evitar la pérdida innecesaria de productos?	Encuesta / Cuestionario
	Rentabilidad Económica	ROA	¿Conoce usted si se evalúa el rendimiento económico obtenido para el propietario?	Encuesta / Cuestionario
		RE	¿La empresa posee medidas adecuada para el manejo de productos delicados como el cerámico?	Encuesta / Cuestionario

Elaborado por: Cristina Vasco Intriago

3.6. Plan de Recolección de Información

Que: Esta investigación está enfocada en la aplicación de las ventajas competitivas y su incidencia en la Rentabilidad de la Empresa Comercial “ARTE BAÑO” del cantón Ambato.

Para que: La recolección de información permite determinar la incidencia de las ventajas competitivas en la rentabilidad de la empresa comercial “ARTE BAÑO” del cantón Ambato para poder lograr un incremento en sus ventas y así lograr descubrir, comprender e interpretar los hechos por los cuales se está presentado el problema de, además este estudio nos ayuda a diagnosticar el impacto de las ventajas competitivas que maneja la empresa.

De qué manera: Para analizar el problema investigativo se aplicó la encuesta con la ayuda de un cuestionario de las dos variables la misma que se le efectuará a proveedores, clientes, empleados y personal administrativo de la empresa comercial “ARTE BAÑO”.

Sobre qué aspectos: Los datos se basan en las ventajas competitivas competitividad y la rentabilidad de la empresa comercial “ARTE BAÑO” de la ciudad de Ambato.

Quién: Para la recolección de la información se encargará la investigadora.

Cuándo: Dicha encuesta se implementó en el segundo semestre del 2014.

Dónde: Se aplicó en la empresa comercial “ARTE BAÑO” la misma que pertenece a la provincia de Tungurahua Cantón Ambato.

Cuántas veces: La recolección de la información se la realizará una sola vez puesto que la investigación es de carácter transversal.

Que técnicas de recolección se aplicará:

Para la recolección de información se utilizó con técnica principal de la encuesta

Con qué: Mediante la elaboración dos cuestionarios de preguntas uno para los clientes internos y otro para los clientes externos.

En qué situación: Para la recolección de información se aplicó la encuesta a los empleados de la empresa, ejecutivos, proveedores y a los clientes sean mayoristas o minoristas de la empresa comercial “ARTE BAÑO”.

3.7. Plan de Procesamiento de la Información

Una vez aplicada la encuesta a los empleados ejecutivos, proveedores de la empresa comercial “ARTE BAÑO” de la ciudad de Ambato, para lo cual será necesario procesar, analizar e interpretar la información proporcionada por la misma. Se analizó si la encuesta cumple con las directrices que permitan conocer a fondo el problema objeto de estudio.

Se procedió a codificar la encuesta de forma coherente, categorizando las preguntas, para luego proseguir con la tabulación de los datos que se han obtenido de la de dicha técnica. Se ejecutará el análisis de los datos mediante la utilización del estadígrafo de T de Student puesto que es el que se utiliza para este tipo de técnica y teniendo en cuenta el número de encuestados a aplicarse que en este caso es de 36 personas que van a estar sujetas a la aplicación de esta investigación.

Para conseguir una mayor comprensión de la información se presentara los resultados de forma escrita y con gráficas tabuladas mediante barras, de esta manera se va a conseguir una facilidad en su interpretación.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. Análisis de los Datos

La investigación utiliza como técnica para la recolección de información la encuesta, la misma que fue realizada de la variable independiente como de la variable dependiente es decir de las ventajas competitivas como de la rentabilidad y fue aplicada a todos los clientes del comercial “ARTE BAÑO”, es decir, a proveedores, empleados, ejecutivos y clientes externos del comercial.

Para la aplicación de la encuesta se utilizó dos cuestionarios uno para los clientes internos y el otro para los clientes externos las mismas que fueron aplicadas en las instalaciones del comercial “ARTE BAÑO” con la ayuda del gerente de dicho comercial. La encuesta fue aplicada en diferentes momentos puesto que los clientes externos no visitan tan seguido las instalaciones del comercial además algunos clientes residen fuera de la provincia por lo que se les aplico la encuesta vía telefónica.

Aplicada la encuesta a nuestros diferentes clientes internos y externos se procedió a su respectiva tabulación con la finalidad de conocer el nivel de conocimientos y requerimientos de nuestros clientes al momento de adquirir sus productos, en cuanto a ciertos factores se refiere, es decir, conocer todos las ventajas o amenazas que afectan a la empresa directa o indirectamente a las ventas.

Finalmente, la aplicación de esta encuesta permitirá conocer el grado de satisfacción que tienen los clientes del comercial “ARTE BAÑO”, para establecer mejoras en las ventajas competitivas que permitan generara cambios en la organización.

Resultados de la aplicación de la técnica de la encuesta a los clientes externos del comercial “ARTE BAÑO”.

Pregunta 1. ¿De qué manera considera usted los precios impuestos en los productos que posee el comercial Arte Baño?

Tabla 4. 1. Precios de los Productos

CATEGORIA	f	F	frs	FRA	%
Altos	4	4	0,2222	0,2222	22,22
Normales	11	15	0,6111	0,8333	61,11
Bajos	3	18	0,1667	1,0000	16,67
TOTAL	18		1,0000		100,00

Fuente: Encuesta Aplicada al Cliente Externo

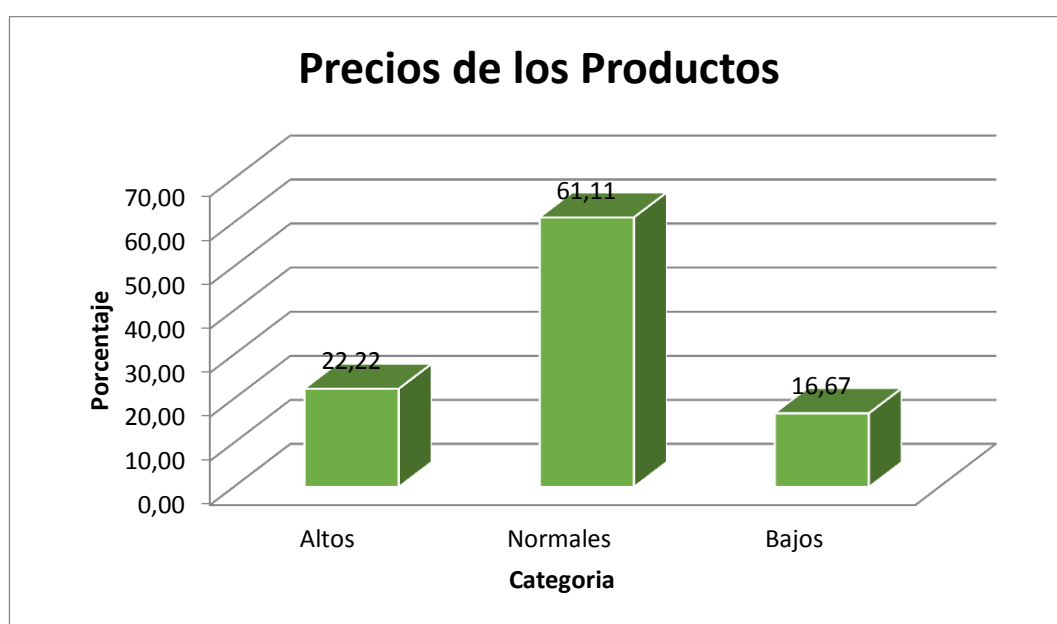


Gráfico 4. 1. Precio de los Productos
Elaborado por: Cristina Vasco

Análisis.- Según los datos analizados el 22.22% de los encuestados manifiestan que los precios de los productos que ofrece el comercial “ARTE BAÑO” son altos mientras que un 61.11% consideran que los precio son normales, y un 16.67% indica que los precios son bajos.

Pregunta 2. ¿Ha tenido algún problema con la entrega de los productos?

Tabla 4. 2. Entrega de Productos

CATEGORIA	f	F	frs	FRA	%
Si	3	3	0,1667	0,1667	16,67

No	15	18	0,8333	1,0000	83,33
TOTAL	18		1,0000		100,00

Fuente: Encuesta Aplicada al Cliente Externo

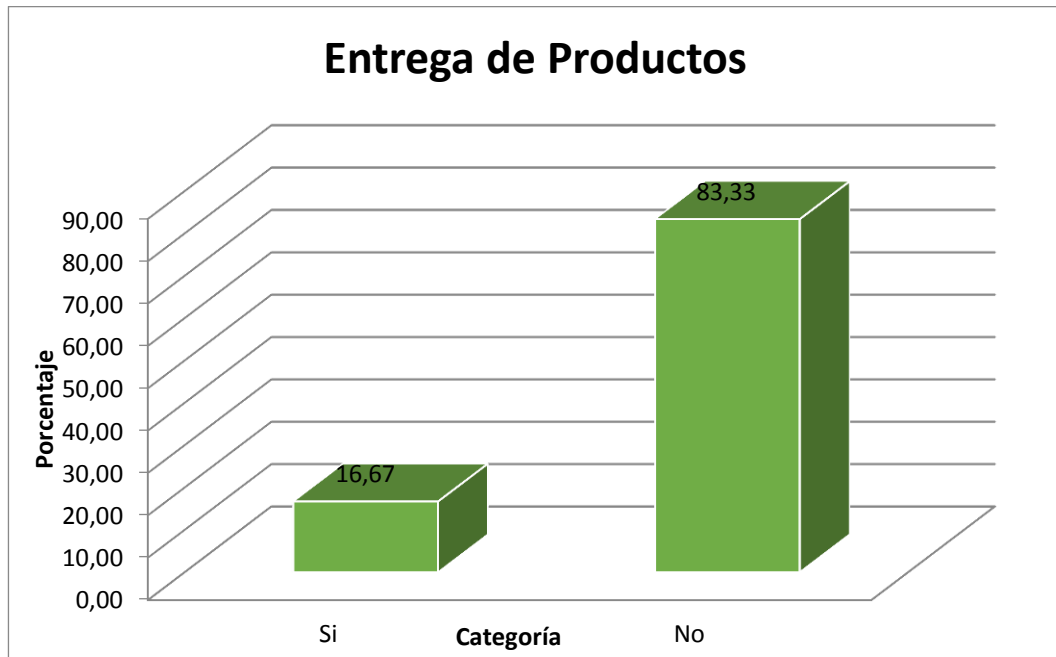


Gráfico 4. 2. Entrega de Productos
Elaborado por: Cristina Vasco

Análisis.- Según la encuesta ejecutada los resultados indican que un 83.33% no ha tenido ningún problema con la entrega de los productos, mientras que el 16.67% afirma lo contrario.

Pregunta 3. ¿Ha tenido algún inconveniente con la calidad de los productos?

Tabla 4. 3. Calidad del Producto

CATEGORIA	f	F	frs	FRA	%
Si	1	1	0,0556	0,0556	5,56
No	17	18	0,9444	1,0000	94,44
TOTAL	18		1,0000		100,00

Fuente: Encuesta Aplicada al Cliente Externo

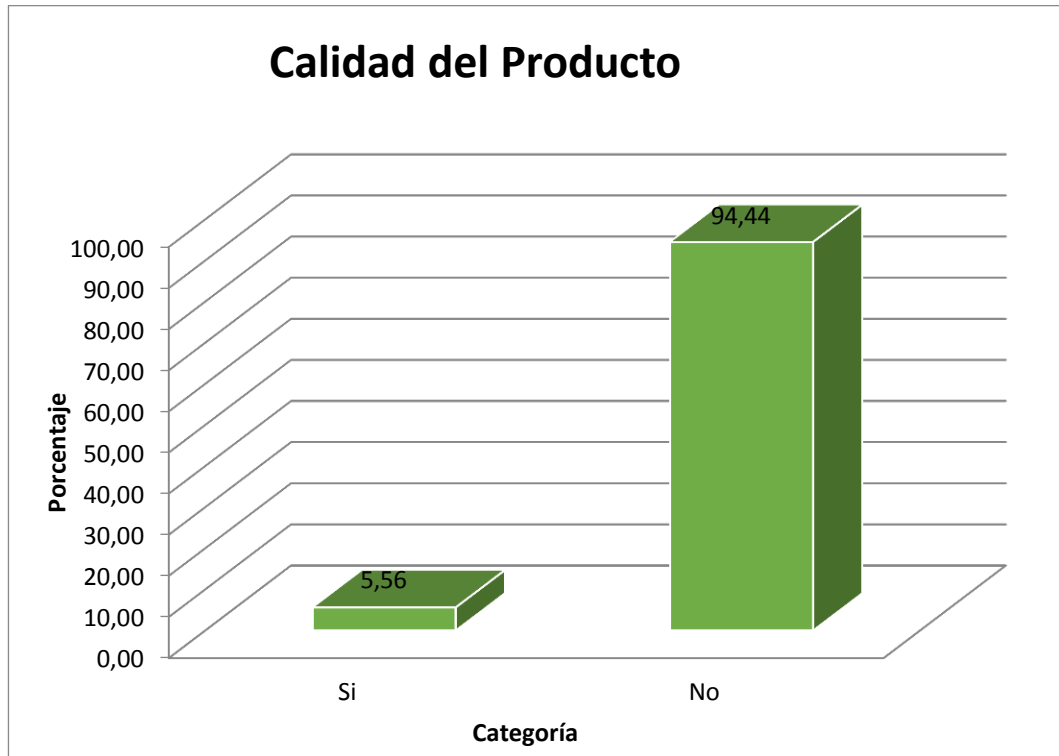


Gráfico 4. 3. Precio de los Productos
Elaborado por: Cristina Vasco

Análisis.- La información evidencia que un 94.44% n ha tenido ningún problema con la calidad de los productos que ofrece la empresa comercial “ARTE BAÑO”, pero el existe una porcentaje mínimo de 5.56% que afirma lo contrario a calidad de los productos.

Pregunta 4. ¿Qué empresa cree usted que es el mayor competidor de la empresa comercial “ARTE BAÑO”?

Tabla 4. 4. Mayor Competidor

CATEGORIA	f	F	frs	FRA	%
GRAYMAN	5	5	0,2778	0,2778	27,78
MAYHA	6	11	0,3333	0,6111	33,33
RIALTO	3	3	0,1667	0,7778	16,67
DECORPISOS	4	7	0,2222	1,0000	22,22
TOTAL	18		1,0000		100,00

Fuente: Encuesta Aplicada al Cliente Externo

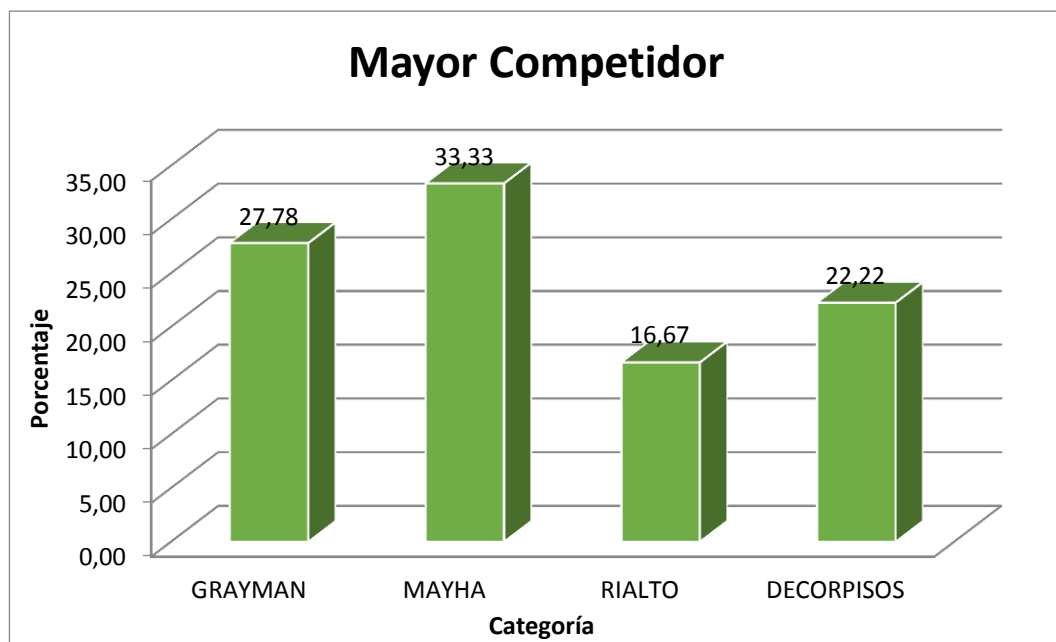


Gráfico 4. 4. Mayor Competidor

Elaborado por: Cristina Vasco

Análisis.- La encuesta aplicada a los clientes externos refleja que en un 33.33% la empresa Mayha es el mayor competidor, con un 27.78% le sigue Grayman, mientras que con un 22.22% la empresa decorpisos se ubica en tercer lugar, y con el menor porcentaje se considera a Rialto con un 16.67% como la competencia minoritaria según los 18 encuestados.

Pregunta 5. ¿Se encuentra satisfecho con la ubicación de la empresa comercial “ARTE BAÑO”?

Tabla 4. 5. Ubicación de la Empresa

CATEGORIA	f	F	frs	FRA	%
Si	16	16	0,8889	0,8889	88,89
No	2	18	0,1111	1,0000	11,11
TOTAL	18		1,0000		100,00

Fuente: Encuesta Aplicada al Cliente Externo

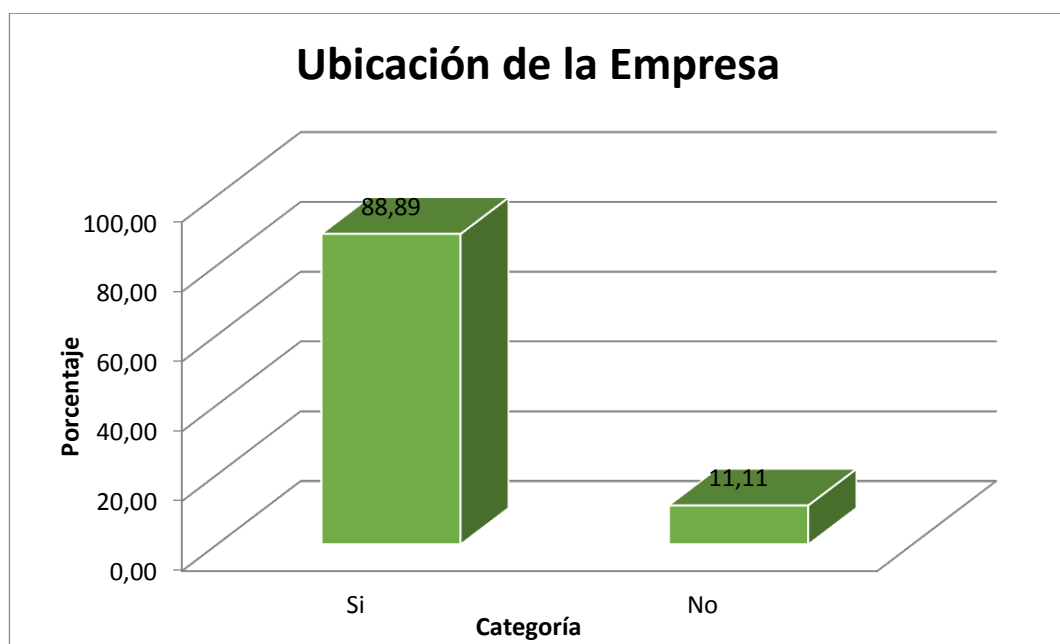


Gráfico 4. 5. Ubicación de la Empresa

Elaborado por: Cristina Vasco

Análisis.- Según la información de la encuesta se arrojan los siguientes resultados lo cuales reflejan que un 88.89% se encuentra satisfecho con la ubicación de la empresa, mientras que u 11.11% considera no encontrarse satisfecho con la ubicación de la empresa.

Pregunta 6. ¿Conoce usted si la empresa se encuentra en constante innovación en la gama de los productos?

Tabla 4. 6. Innovación de Productos

CATEGORIA	f	F	frs	FRA	%
Si	11	11	0,6111	0,6111	61,11
No	3	14	0,1667	0,7778	16,67
Desconoce	4	18	0,2222	1,0000	22,22
TOTAL	18		1,0000		100,00

Fuente: Encuesta Aplicada al Cliente Externo

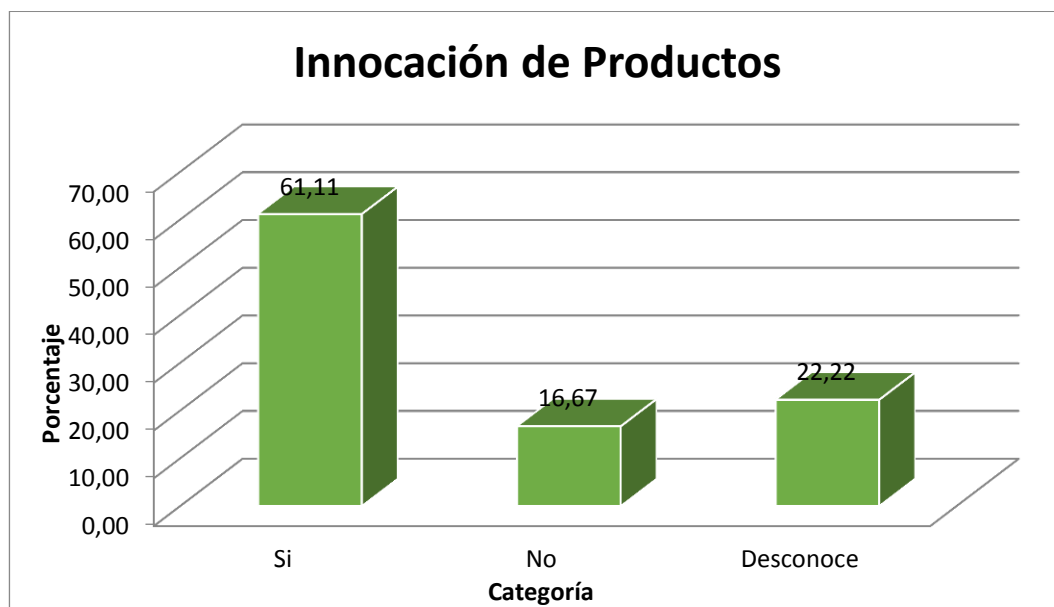


Gráfico 4. 6. Innovación de Productos

Elaborado por: Cristina Vasco

Análisis.- Según los 18 clientes externos encuestados revelan que en un 61.11% la empresa comercial Arte Baño si innova la gama de productos ofrecidos en su establecimiento, mientras que un 16.67% considera lo contrario, por otra parte un 22.22% desconoce si en la empresa innova en la gama de sus productos.

Pregunta 7. ¿De qué forma considera la atención al cliente, otorgada por los empleados del comercial Arte Baño?

Tabla 4. 7. Atención al Cliente

CATEGORIA	f	F	frs	FRA	%
Muy buena	9	9	0,5000	0,5000	50,00
Buena	9	18	0,5000	1,0000	50,00
Poco satisfactorio	0	18	0,0000	1,0000	0,00
TOTAL	18		1,0000		100,00

Fuente: Encuesta Aplicada al Cliente Externo

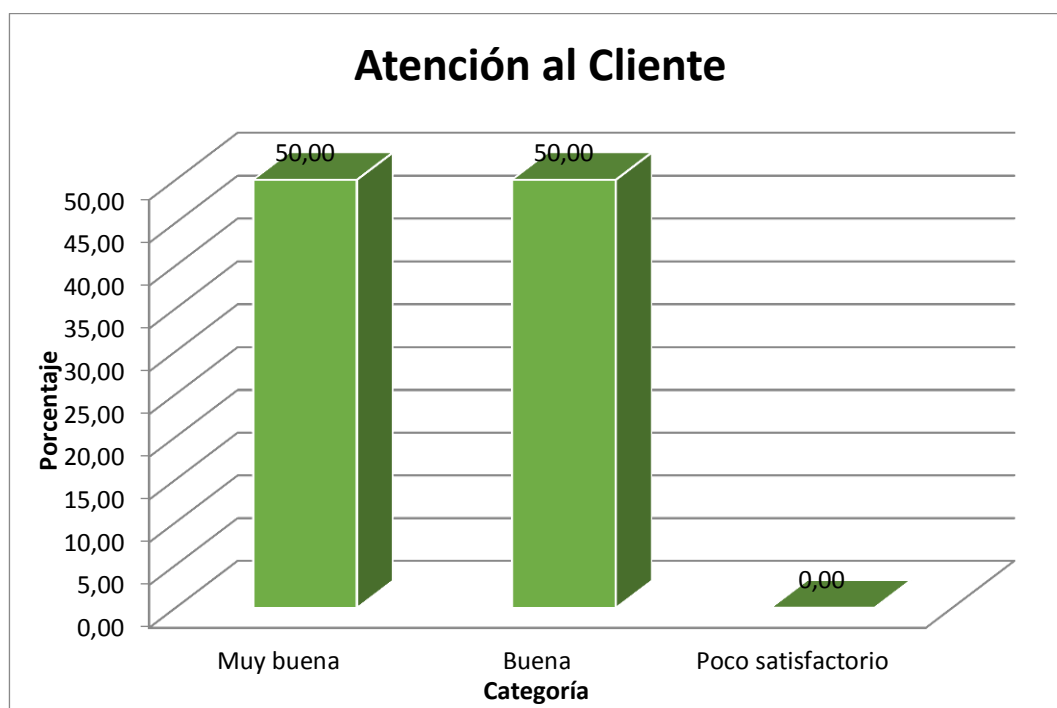


Gráfico 4. 7. Atención al Cliente

Elaborado por: Cristina Vasco

Análisis.- Los resultados de la encuesta aplicada refleja que el 50% de los encuestados considera que la atención al cliente es MUY BUENA, mientras que otro 50% admite tener una BUENA atención, cabe menciona que no existen encuestados que consideren que la atención al cliente sea POCO SATISFACTORIA.

Pregunta 8. ¿Cree usted que la empresa toma en cuenta las quejas reclamos o sugerencias de los clientes?

Tabla 4. 8. Sugerencias de los Clientes

CATEGORIA	f	F	frs	FRA	%
Si	8	8	0,4444	0,4444	44,44
No	10	18	0,5556	1,0000	55,56
TOTAL	18		1,0000		100,00

Fuente: Encuesta Aplicada al Cliente Externo

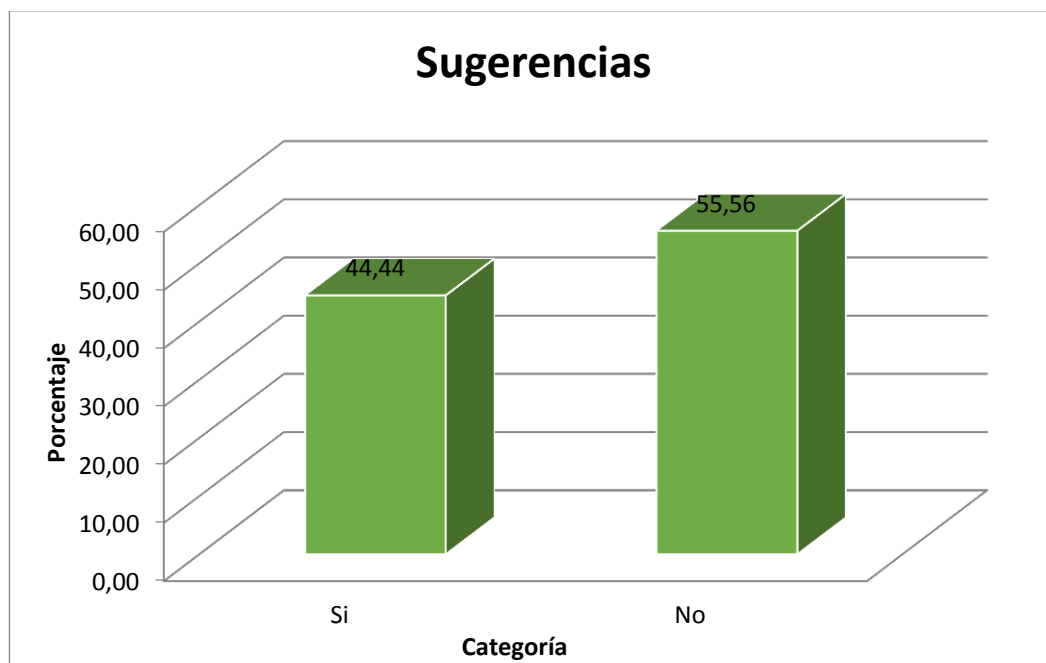


Gráfico 4. 8. Sugerencias de los Clientes

Elaborado por: Cristina Vasco

Análisis.- La información evidencia claramente que el 44.44% la empresa comercial Arte Baño si toma en cuenta las quejas reclamos o sugerencias del cliente, pero existe un 55.5% que afirma que la empresa comercial Arte Baño no toma en cuenta las quejas reclamos o sugerencias de los mismos.

Pregunta 9. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con sucursales o puntos de venta dentro o fuera de la provincia?

Tabla 4. 9. Puntos de Venta

CATEGORIA	f	F	frs	FRA	%
Si	1	1	0,0556	0,0556	5,56
No	10	11	0,5556	0,6111	55,56
Desconoce	7	18	0,3889	1,0000	38,89
TOTAL	18		1,0000		100,00

Fuente: Encuesta Aplicada al Cliente Externo

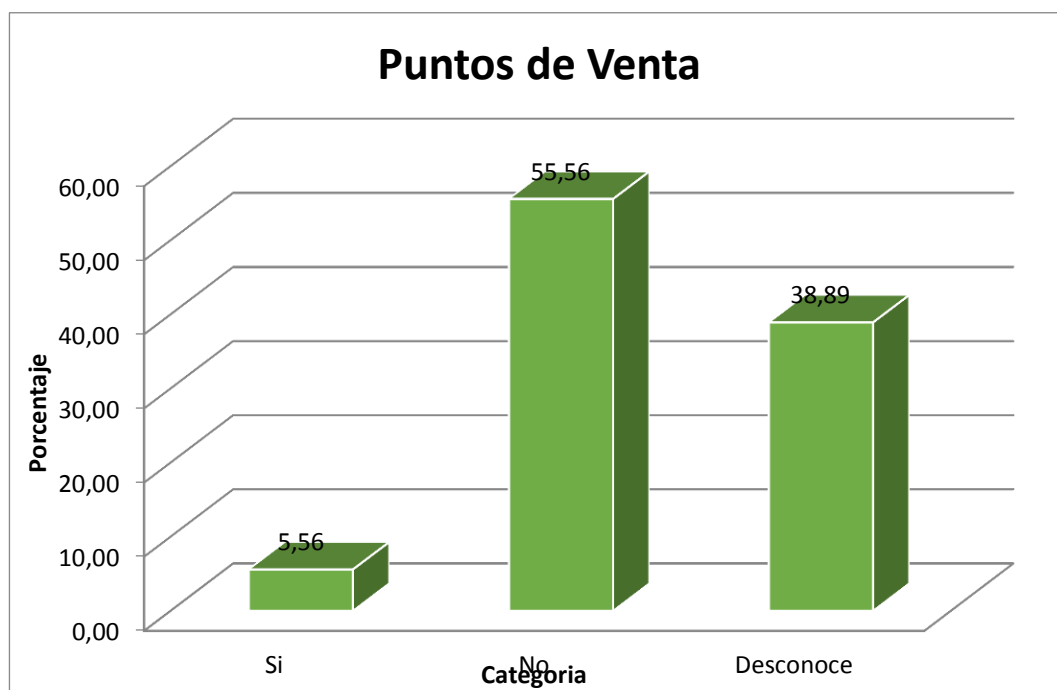


Gráfico 4. 9. Puntos de Venta
Elaborado por: Cristina Vasco

Análisis.- Los resultados evidencian que la encuesta aplicada a nuestros clientes externos refleja que existe un 5.56% que afirma que la empresa cuenta con sucursales o puntos de venta dentro o fuera de la provincia, mientras que un 55.56% admite lo contrario, cabe mencionar que hay un 38.89% que desconoce si existen sucursales o puntos de venta dentro o fuera de la provincia.

Pregunta 10. ¿Considera usted que la empresa debería ampliar su línea de crédito?

Tabla 4. 10. Líneas de Crédito

CATEGORIA	f	F	Frs	FRA	%
Si	17	17	0,9444	0,9444	94,44
No	1	18	0,0556	1,0000	5,56
TOTAL	18		1,0000		100,00

Fuente: Encuesta Aplicada al Cliente Externo

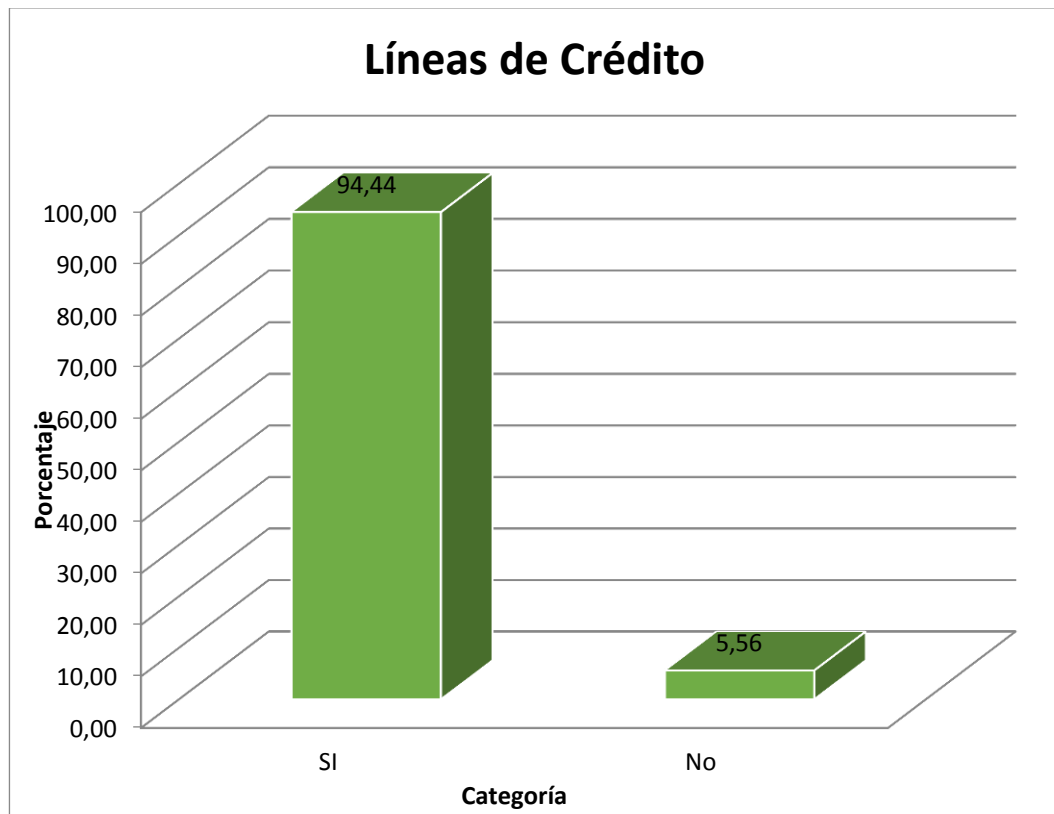


Gráfico 4. 10. Líneas de Crédito

Elaborado por: Cristina Vasco

Análisis.- Los resultados en la encuesta aplicada refleja que un 94.44% de los clientes externos considera que la empresa comercial Arte Baño debería ampliar su línea de crédito, mientras el 5.56% afirma lo contrario.

Resultados de la aplicación de la técnica de la encuesta a los clientes internos del comercial “ARTE BAÑO”

Pregunta 11. ¿Cree usted que la empresa cuenta con el conocimiento sobre las ventajas competitivas?

Tabla 4. 11. Ventajas Competitivas

CATEGORIA	F	F	frs	FRA	%
Si	13	13	0,7222	0,7222	72,22
No	5	18	0,2778	1,0000	27,78
TOTAL	18		1,0000		100,00

Fuente: Encuesta Aplicada al Cliente Interno

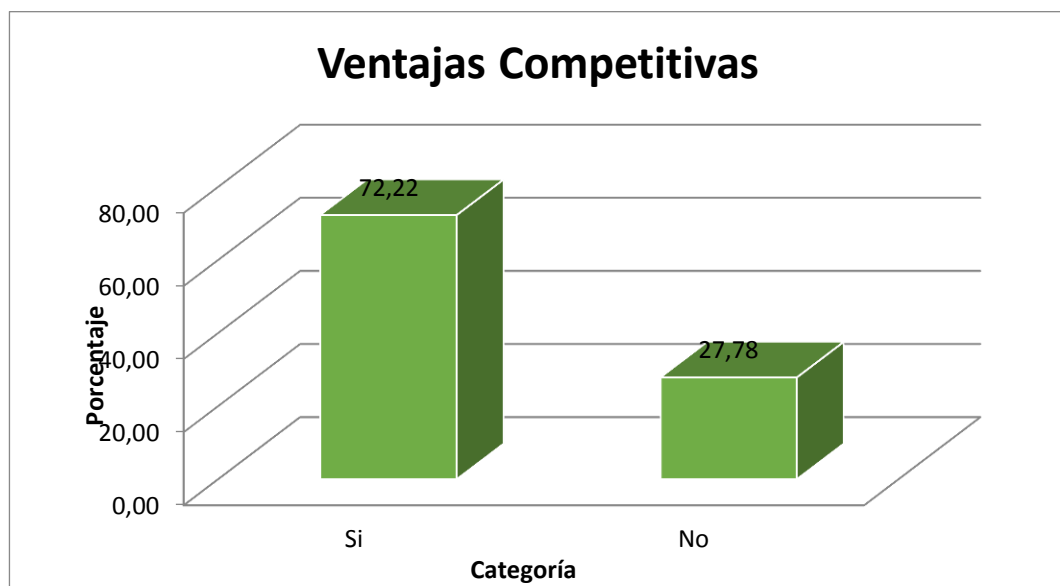


Gráfico 4. 11. Ventajas Competitivas

Elaborado por: Cristinas Vasco

Análisis.- La información evidencia claramente que el 72.22% de los clientes externos afirma que si tienen conocimientos sobre las ventajas competitivas, mientras el 27.78% considera lo contrario.

Pregunta 12. ¿Cree usted que la empresa cuenta con precios competitivos para el mercado?

Tabla 4. 12. Precios Competitivos

CATEGORIA	f	F	frs	FRA	%
Si	14	14	0,7778	0,7778	77,78
No	4	18	0,2222	1,0000	22,22
TOTAL	18		1,0000		100,00

Fuente: Encuesta Aplicada al Cliente Interno

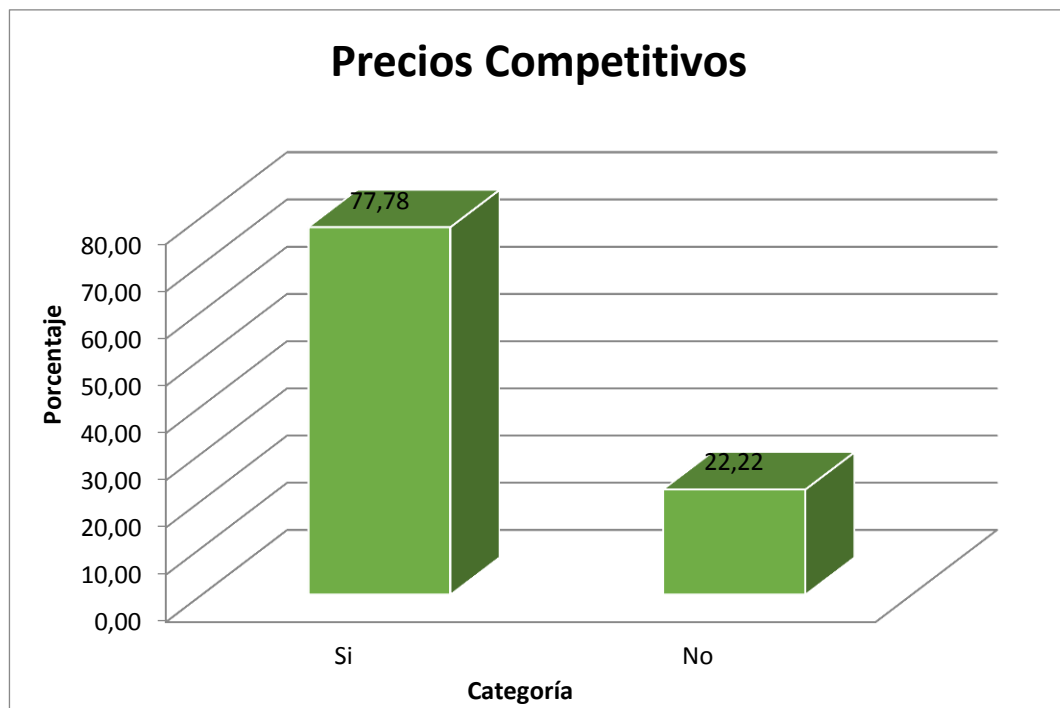


Gráfico 4. 12. Precios Competitivos
Elaborado por: Cristina Vasco

Análisis.- Según la encuesta aplicada a los clientes internos refleja que el 77,78% si considera a los precios de los productos que ofrece la empresa comercial Arte Baño como competitivos para el mercado, pero el 22.22% considera que los precios no son competitivos para el mercado.

Pregunta 13. ¿Cuál considera Ud. Que es el motivo por el que los clientes compran en el comercial “ARTE BAÑO”?

Tabla 4. 13. Motivos de Preferencia

CATEGORIA	f	F	Frs	FRA	%
Calidad	5	5	0,2778	0,2778	27,78
Precio	10	10	0,5556	0,8333	55,56
Atención	1	1	0,0556	0,8889	5,56
Localización	2	2	0,1111	1,0000	11,11
TOTAL	18		1,0000		100,00

Fuente: Encuesta Aplicada al Cliente Interno

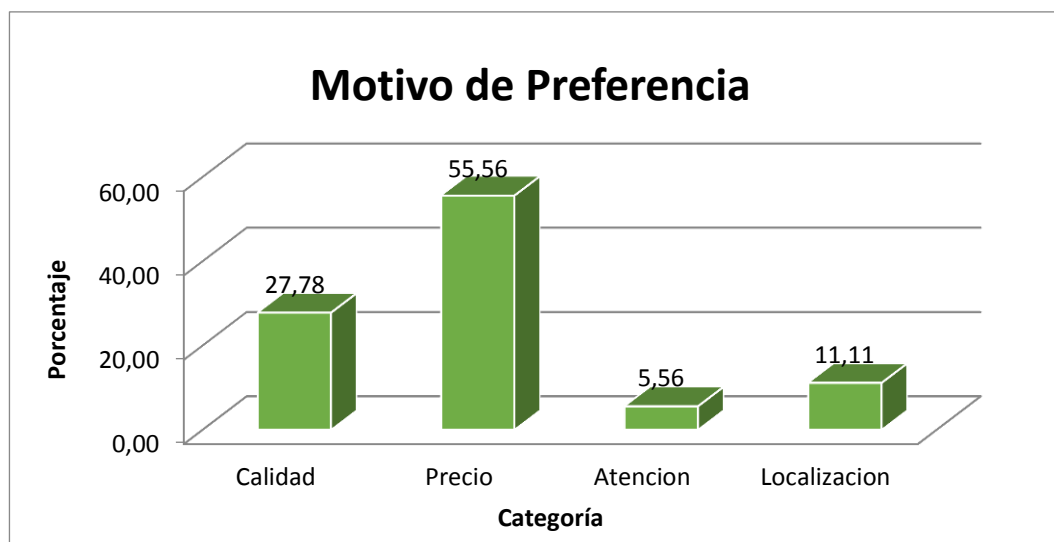


Gráfico 4. 13. Motivos de Preferencia

Elaborado por: Cristina Vasco

Análisis.- La información evidencia claramente que el 27.78% prefieren los productos que ofrecen el comercial “Arte Baño” por su CALIDAD, mientras el 55.56% prefiere los productos por su PRECIO, por otra parte un 5.56% afirma que desea los productos por la ATENCIÓN que recibieron, por ultimo existe un 11.11% admite preferir los productos por su LOCALIZACION.

Pregunta 14. ¿Considera que la empresa brinda elementos promocionales (promociones, descuentos, etc.) que apoyen la comercialización de los productos de la empresa?

Tabla 4. 14. Elementos de Promoción

CATEGORIA	F	F	frs	FRA	%
Siempre	2	2	0,1111	0,1111	11,11
A veces	14	16	0,7778	0,8889	77,78
Nunca	2	18	0,1111	1,0000	11,11
TOTAL	18		1,0000		100,00

Fuente: Encuesta Aplicada al Cliente Interno

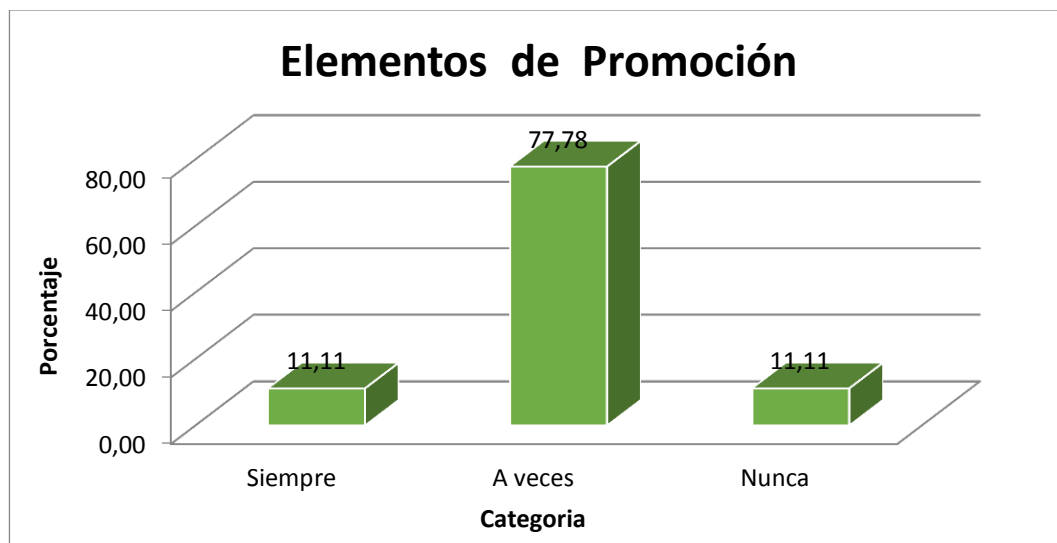


Gráfico 4. 14. Elementos de Promoción

Elaborado por: Cristina Vasco

Análisis.- Del 100% de los clientes internos de la empresa a los que se aplicó la encuesta el 11.11% afirman que la empresa SIEMPRE brinda elementos promocionales, mientras que el 77.78% considera que A VECES la empresa proporciona elementos promocionales, por ultimo existe un 11.11% de los encuestados que considera NUNCA se ha brindado elementos promocionales.

Pregunta 15. ¿Considera usted que la empresa comercial ARTE BAÑO debería implementar nuevas estrategias competitivas?

Tabla 4. 15. Estrategias Competitivas

CATEGORIA	F	F	frs	FRA	%
Si	14	14	0,7778	0,7778	77,78
No	4	18	0,2222	1,0000	22,22
TOTAL	18		1,0000		100,00

Fuente: Encuesta Aplicada al Cliente Interno



Gráfico 4. 15. Estrategias Competitivas
Elaborado por: Cristina Vasco

Análisis.- La información evidencia que existe un 77,78% que considera que la empresa si debería implementas estrategias competitivas, por otra parte hay un 22.22% que afirma no ser necesarias las estrategias competitivas para la empresa comercial “ARTE BAÑO”.

Pregunta 16. ¿Considera Ud. Que la empresa se distingue entre las demás en cuanto a calidad de los productos?

Tabla 4. 16. Calidad de los Productos

CATEGORIA	f	F	frs	FRA	%
Si	13	13	0,7222	0,7222	72,22
No	5	18	0,2778	1,0000	27,78
TOTAL	18		1,0000		100,00

Fuente: Encuesta Aplicada al Cliente Interno

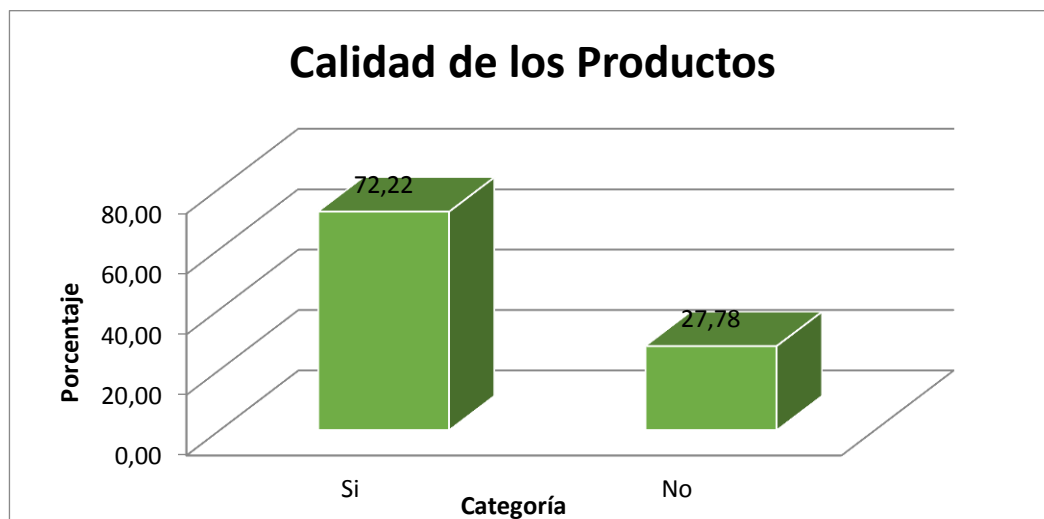


Gráfico 4. 16. Calidad de los Productos

Elaborado por: Cristina Vasco

Análisis.- Analizada la información de la encuesta se concluye que existe un 72.22% de la población encuestada que afirma que los productos de la empresa si se distinguen entre las demás, pero hay un 27.78% que considera lo contrario; es decir, que la empresa no se distingue entre las demás por la calidad de sus productos.

Pregunta 17. ¿En comparación con la competencia cual es el factor con mayor desempeño que tiene la empresa comercial Arte Baño?

Tabla 4. 17. Preferencia de Compra

CATEGORIA	f	F	frs	FRA	%
Precio justo	11	11	0,6111	0,6111	61,11
Variedad de productos	1	12	0,0556	0,6667	5,56
Calidad	6	6	0,3333	1,0000	33,33
Atención al cliente	0	6	0,0000	1,0000	0,00
TOTAL	18		1,0000		100,00

Fuente: Encuesta Aplicada al Cliente Interno

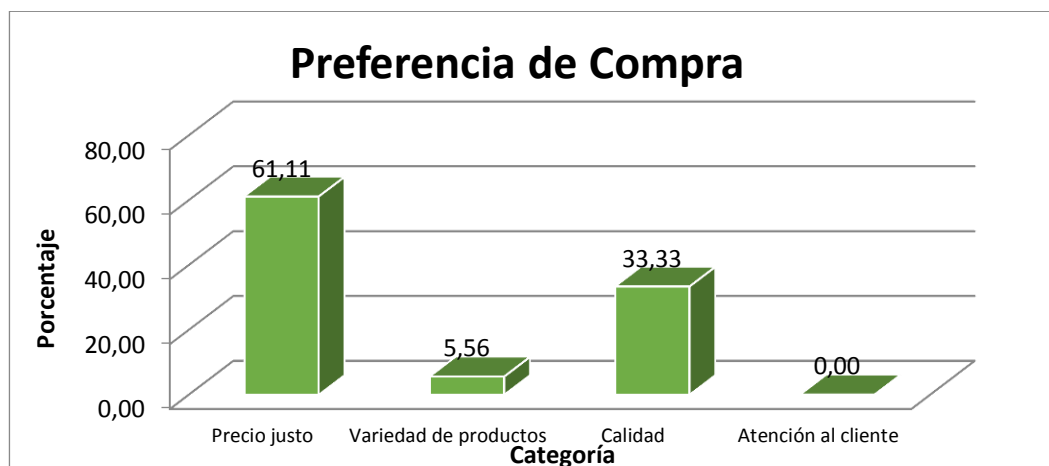


Gráfico 4. 17. Preferencia de Compra
Elaborado por: Cristina Vasco

Análisis.- Según la encuesta realizada a los clientes internos de la empresa comercial “Arte Baño” existe un 61.11% que considera que el PRECIO JUSTO es el factor con mayor desempeño que tiene la empresa, mientras hay un 5.56% que afirma que la VARIEDAD DE LOS PRODUCTOS es el factor con mayor con mayor desempeño que tiene la empresa, por otra parte hay un 33.33% que considera que la CALIDAD es el factor con mayor con mayor desempeño que tiene la empresa, por ultimo ninguno de los clientes internos considera que la ATENCION AL CLIENTE sea el factor con mayor con mayor desempeño que tiene la empresa comercial “Arte Baño”.

Pregunta 18. ¿Conoce Ud. Si la empresa obtiene capacitación continua para los empleados?

Tabla 4. 18. Capacitación a los Empleados

CATEGORIA	f	F	frs	FRA	%
SI	15	15	0,8333	0,8333	83,33
No	3	18	0,1667	1,0000	16,67
TOTAL	18		1,0000		100,00

Fuente: Encuesta Aplicada al Cliente Interno

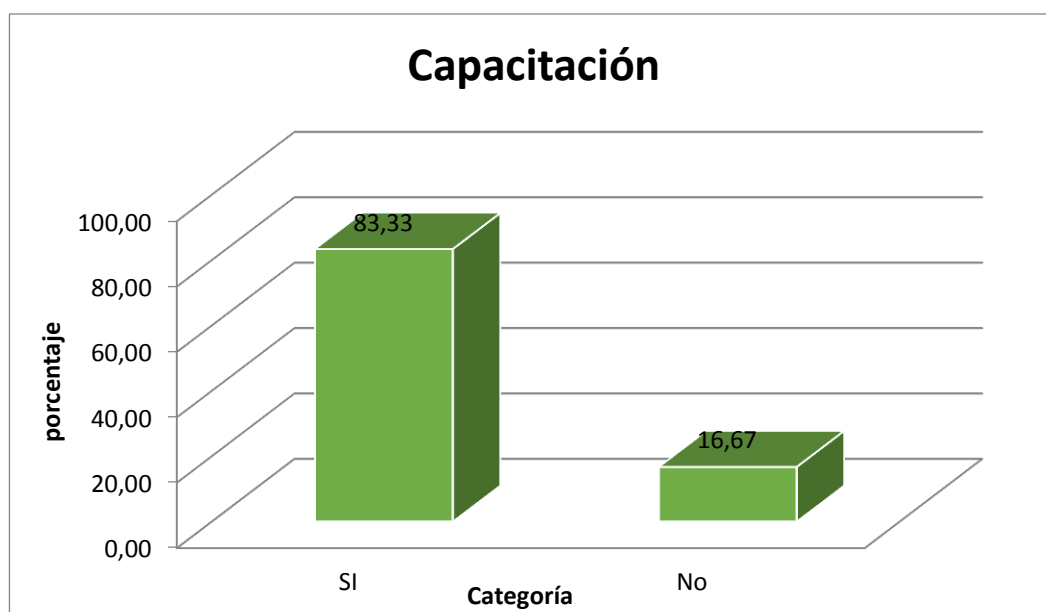


Gráfico 4. 18. Capacitación a los empleados

Elaborado por: Cristina Vasco

Análisis.- Examinada la información se determina que el 83.33% si recibe capacitación continua, mientras el 16.67% afirma lo contrario, es decir, que los empleados no reciben capacitación continua.

Pregunta 19. ¿Considera usted que los estados financieros son analizados correctamente?

Tabla 4. 19. Análisis Financiero

CATEGORIA	f	F	frs	FRA	%
Si	2	2	0,1111	0,1111	11,11
No	16	18	0,8889	1,0000	88,89
TOTAL	18		1,0000		100,00

Fuente: Encuesta Aplicada al Cliente Interno

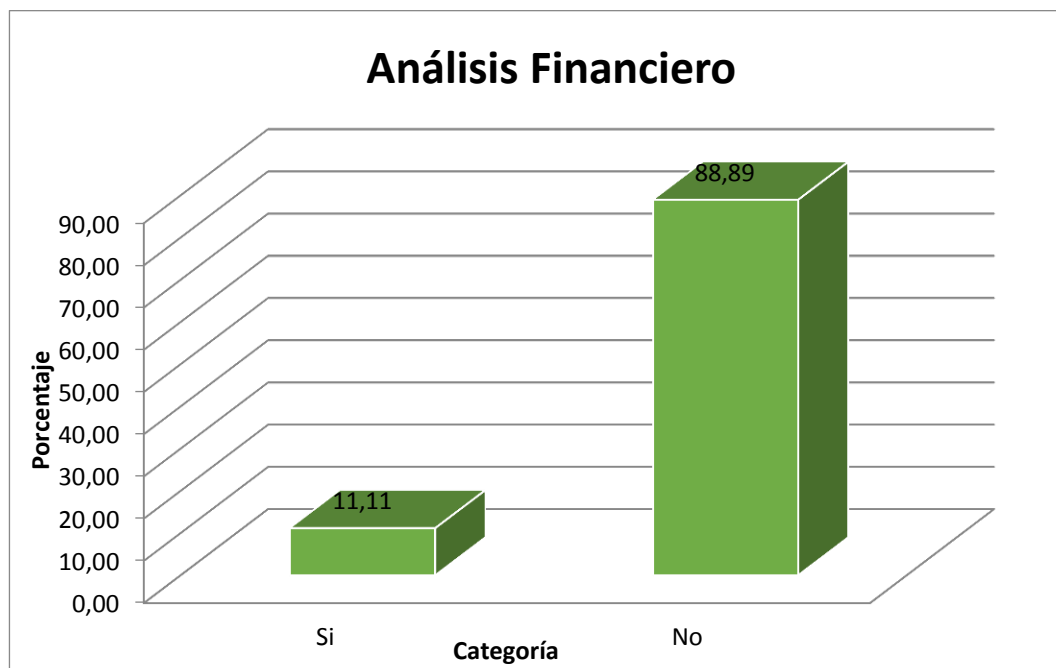


Gráfico 4. 19. Análisis Financiero

Elaborado por: Cristina Vasco

Análisis.- La información evidencia que el 11.11% de los clientes internos consideran que si hay un análisis adecuado de los estados financieros, pero existe un 88.89% que considera lo contrario, es decir, que afirman que no existe un análisis adecuado de los estados financieros.

Pregunta 20. ¿Considera usted que la empresa hace proyecciones a futuro, con respecto a la rentabilidad y en qué nivel?

Tabla 4. 20. Proyecciones a Futuro

CATEGORIA	f	F	frs	FRA	%
Alto	11	11	0,6111	0,6111	61,11
Medio	6	17	0,3333	0,9444	33,33
Bajo	1	18	0,0556	1,0000	5,56
TOTAL	18		1,0000		100,00

Fuente: Encuesta Aplicada al Cliente Interno

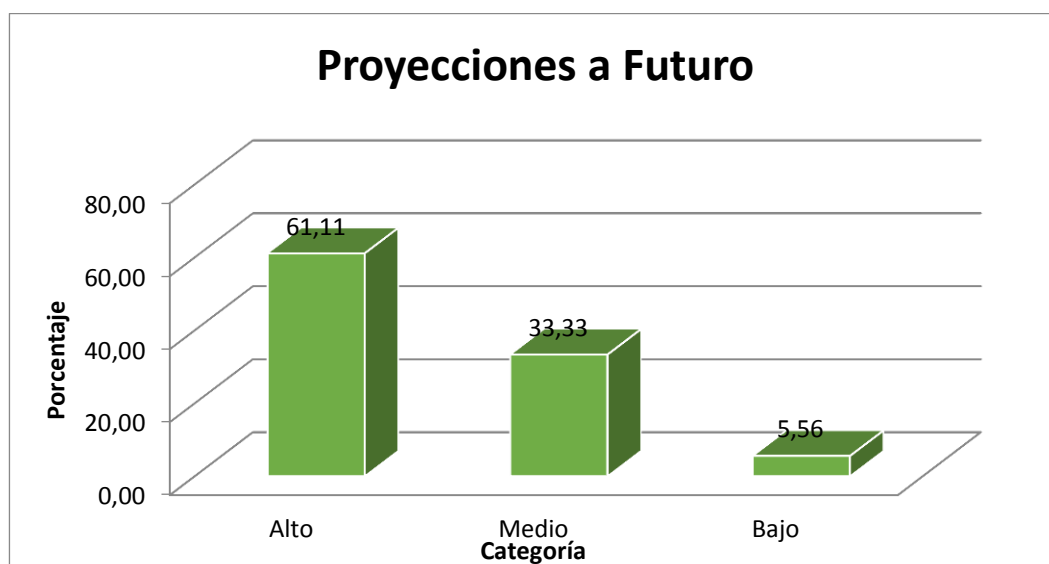


Gráfico 4. 20. Proyecciones a Futuro

Elaborado por: Cristina Vasco

Análisis.-La encuesta aplicada a los clientes internos refleja que el 61.11% considera que la empresa tiene un nivel ALTO en proyecciones a futuro, con respecto a la rentabilidad, mientras el 33.33% admite que la empresa tiene un nivel MEDIO en proyecciones a futuro, con respecto a la rentabilidad, y por ultimo existe un 5.56% de los encuestados que afirma que que la empresa tiene un nivel BAJO en proyecciones a futuro, con respecto a la rentabilidad.

Pregunta 21. ¿Utiliza Indicadores Financieros para medir el incremento económico de la empresa?

Tabla 4. 21. Indicadores Financieros

CATEGORIA	f	F	frs	FRA	%
Si	15	15	0,8333	0,8333	83,33
A veces	2	17	0,1111	0,9444	11,11
Desconoce	1	19	0,0556	1,0000	5,56
TOTAL	18		1,0000		100,00

Fuente: Encuesta Aplicada al Cliente Interno

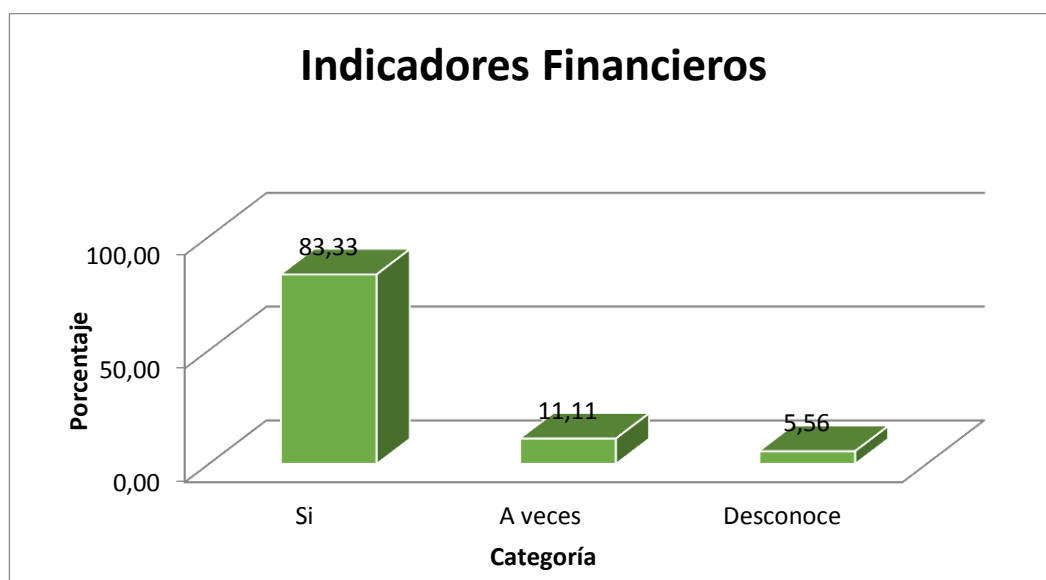


Gráfico 4. 21. Indicadores Financieros
Elaborado por: Cristina Vasco

Análisis.- La encuesta revela que existe un 83.33% de los encuestados que afirma si se utilizan indicadores financieros para medir el incremento económico de la empresa, mientras hay un 11.11% que considera que a veces se utilizan los indicadores financieros para medir el incremento económico de la empresa, por ultimo existe un 5.56% admite desconocer si se utilizan los indicadores financieros para medir el incremento económico de la empresa comercial “ARTE BAÑO”.

Pregunta 22. ¿Conoce usted si se evalúa el rendimiento económico de la empresa de manera anual?

Tabla 4. 22. Rendimiento Económico

CATEGORIA	f	F	frs	FRA	%
Si	13	13	0,7222	0,7222	72,22
A veces	3	16	0,1667	0,8889	16,67
Desconoce	2	18	0,1111	1,0000	11,11
TOTAL	18		1,0000		100,00

Fuente: Encuesta Aplicada al Cliente Interno

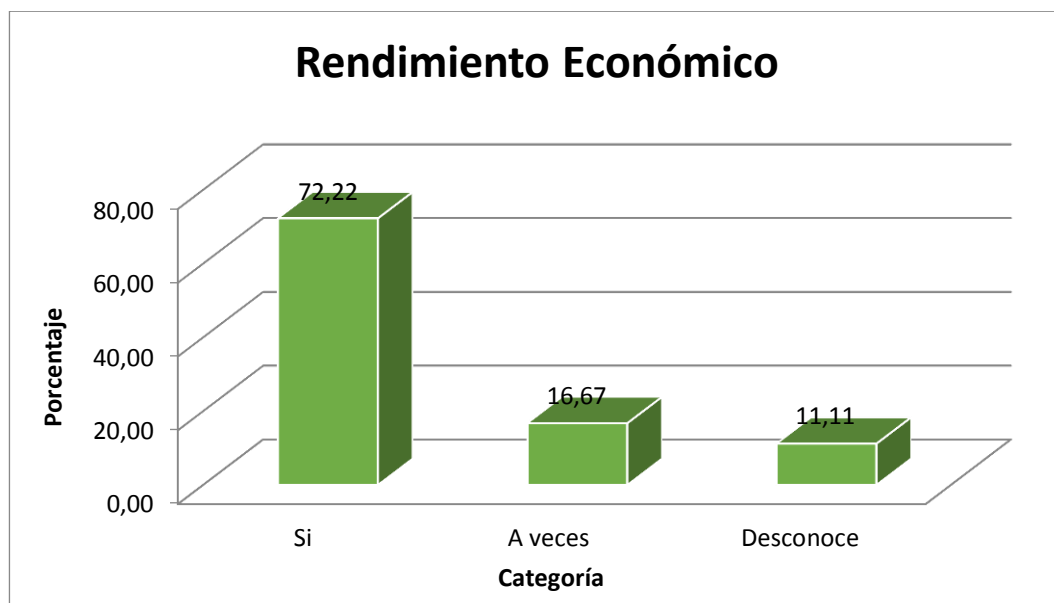


Gráfico 4. 22. Rendimiento Económico

Elaborado por: Cristina Vasco

Análisis.-Según la encuesta realizada existe un 72.22% que afirma que si se evalúa el rendimiento económico de la empresa de manera anual, por otra parte hay un 16.67% que afirma que a veces se evalúa el rendimiento económico de la empresa de manera anual, y por ultimo hay un 11.11% que admite desconocer si se evalúa el rendimiento económico de la empresa de manera anual.

Pregunta 23. ¿Qué factores considera usted que ayudaría al incremento de la rentabilidad en el comercial arte baño de la ciudad de Ambato?

Tabla 4. 23. Incremento de la Rentabilidad

CATEGORIA	F	F	frs	FRA	%
Publicidad y promoción	5	5	0,2778	0,2778	27,78
Creación de puntos de venta	7	12	0,3889	0,6667	38,89
Formas de pago	5	5	0,2778	0,9444	27,78
Canales de Distribución	1	6	0,0556	1,0000	5,56
TOTAL	18		1,0000		100,00

Fuente: Encuesta Aplicada al Cliente Interno

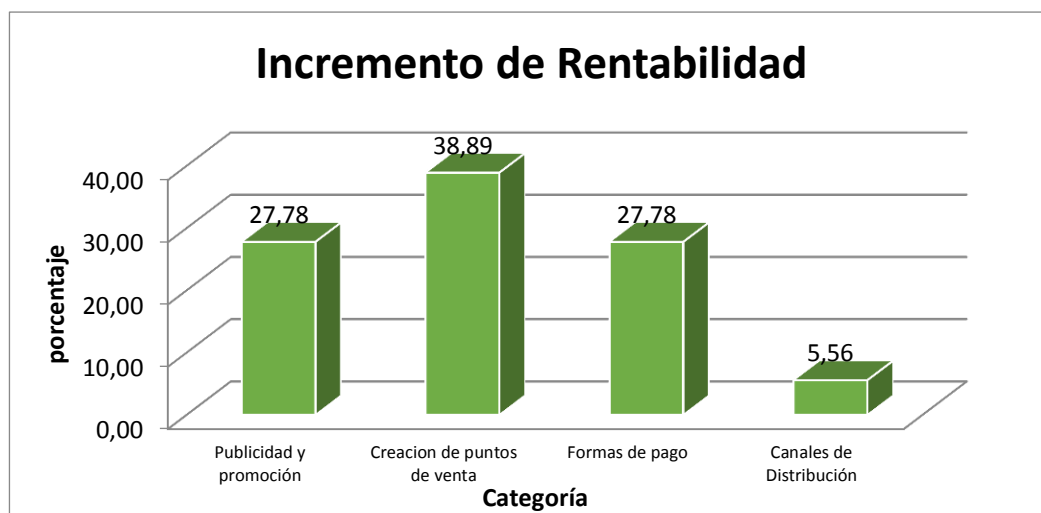


Gráfico 4. 23. Incremento de la Rentabilidad

Elaborado por: Cristina Vasco

Análisis.- La información de la encuesta refleja que existe un 27.78% que considera a la PUBLICIDAD Y PROMOCION como un factor que ayudaría al incremento de la rentabilidad en la empresa, de igual manera hay un 38.89% que admite que la creación de PUNTOS DE VENTA ayudaría al incremento de la rentabilidad en la empresa, otra parte existe un 27.78% que afirma que las FORMAS DE PAGO sería un factor que ayudaría al incremento de la rentabilidad en la empresa, por ultimo existe un 5.56% de los encuestados que admite que los CANALES DE DISTRIBUCION sería un factor que ayudaría al incremento de la rentabilidad en la empresa comercial “ARTE BAÑO”.

Pregunta 24. ¿Conoce usted si la empresa posee vehículos para la transportación de los productos?

Tabla 4. 24. Transportación de los Productos

CATEGORIA	f	F	frs	FRA	%
Si	12	12	0,6667	0,6667	66,67
No	6	18	0,3333	1,0000	33,33
TOTAL	18		1,0000		100,00

Fuente: Encuesta Aplicada al Cliente Interno

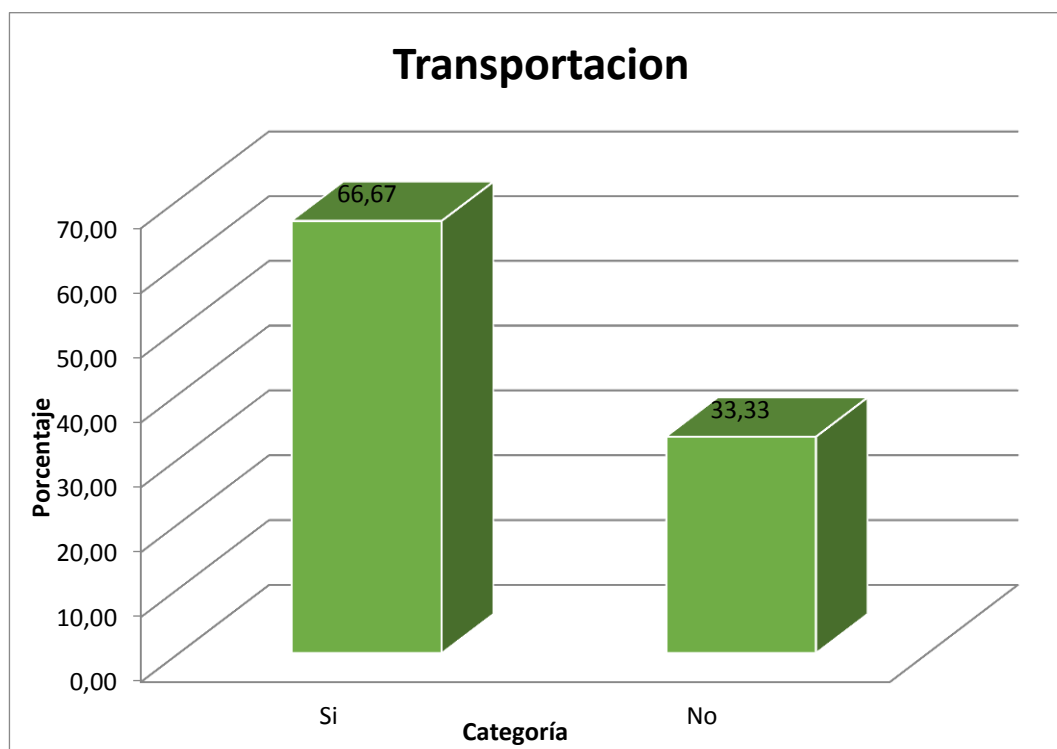


Gráfico 4. 24. Transportación de los Productos

Elaborado por: Cristina Vasco

Análisis.-La información evidencia que el 66.67% de los encuestados si conoce si la empresa posee vehículos para la transportación de los productos, pero existe un 33.33% que admite no conocer si la empresa posee vehículos para la transportación de los productos.

Pregunta 25. ¿Considera Ud. que la empresa ha crecido económicamente en comparación a la competencia?

Tabla 4. 25. Crecimiento Económico

CATEGORIA	f	F	Frs	FRA	%
Si	8	8	0,4444	0,4444	44,44
No	10	18	0,5556	1,0000	55,56
TOTAL	18		1,0000		100,00

Fuente: Encuesta Aplicada al Cliente Interno

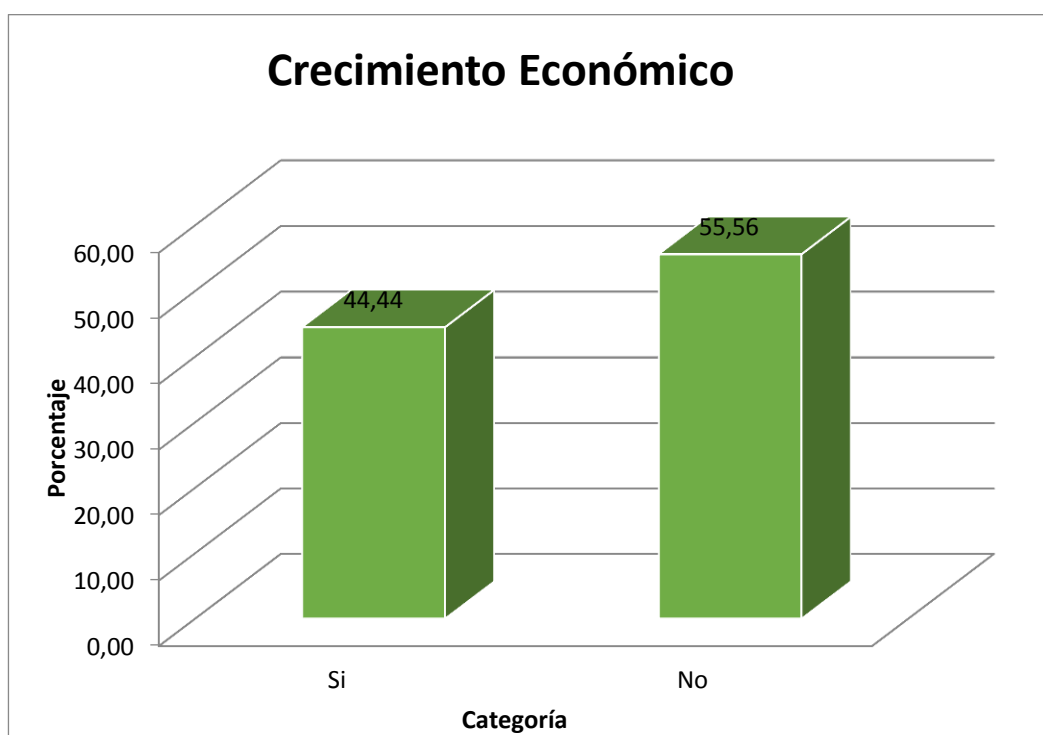


Gráfico 4. 25. Crecimiento Económico

Elaborado por: Cristina Vasco

Análisis.-Según la encuesta realizada a los clientes internos se revela que hay un 44.44% que considera que la empresa si ha crecido económicamente en comparación a la competencia, mientras existe un 55.56% que admite que la la empresa no ha crecido económicamente en comparación a la competencia.

4.2. Interpretación de los Resultados

Aplicada la encuesta se procedió a su respectiva tabulación con lo cual se puede decir que, los clientes del comercial “ARTE BAÑO” consideran que los precios no se diferencian a los precios de sus adversarios, además, la empresa ha demostrado ser responsable en sus actividades empresariales tanto en la entrega de sus productos como en la calidad de los mismos.

En el ámbito de comercialización de productos de línea blanca existen muchos rivales como lo son comercial MAYHA, GRAYMAN, DECORPISOS, etc. Los cuales son considerados nuestra mayor competencia debido a que ellos también poseen productos de buena calidad sean estos de procedencia nacional o internacional, uno de los factores que ha ayudado a que comerciales “ARTE BAÑO” posea la gran acogida de sus clientes es su ubicación puesto que es de fácil acceso y posee amplias instalaciones lo cual ha facilitado que el comercial tenga gran variedad en todas sus líneas de productos.

Para el señor gerente la buena atención a sus clientes es algo primordial puesto que esa es su carta de presentación un buen trato a sus clientes ayuda a que ellos se vuelvan en clientes fijos de su empresa y puedan dar referencias para poder captar más clientes, todo esto ha sido posible gracias a que el gerente ha tratado de mejorar todas sus falencias pero existen ciertas sugerencias en las que aún se encuentran trabajando para dar mayor satisfacción a los clientes.

El amplio conocimiento de mercado que posee el comercial “ARTE BAÑO” ha facilitado en el desarrollo de las ventajas competitivas, además, gracias a ello hemos podido ser competitivos ante nuestros adversarios, sin embargo, los avances tecnológicos y la modernización de nuestros clientes han provocado que la empresa deba estar en constantes innovaciones tanto en tecnología así como de normativas internas.

Un correcto y adecuado análisis del estado financiero del comercial “ARTE BAÑO” ayuda a la toma de decisiones adecuada para poder corregir problemas a tiempo para la cual se recomendaría la implementación de indicadores que ayuden a un control más minucioso de las diferentes cuentas.

4.3. Verificación de la Hipótesis

Para la verificación de la hipótesis se consideró dos preguntas de las encuestas aplicados a los clientes internos y externos para evaluar la probabilidad de una suposición sea la correcta se deberá seguir los siguientes pasos.

La hipótesis fue comprobada con el estadígrafo T de Student

Análisis del Estadígrafo T de Student

Para la comprobación de la hipótesis se siguieron los siguientes pasos:

1. Planteamiento del Problema

a) Modelo Lógico

H0: No hay diferencia estadística significativa entre las ventajas competitivas y su incidencia en la rentabilidad de la empresa comercial “ARTE BAÑO” del Cantón Ambato.

H1: Hay diferencia estadística significativa entre las ventajas competitivas y su incidencia en la rentabilidad de la empresa comercial “ARTE BAÑO” del Cantón Ambato.

b) Modelo Matemático

H0: $P_1 = P_2$

H1: $P_1 \neq P_2$

c) Modelo Estadístico

$$t = \frac{P_1 - P_2}{\sqrt{\hat{P}\hat{Q}\left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}\right)}}$$

Simbología:

t = valor estadístico de la prueba t de Student

\hat{p} = Probabilidad de éxito conjunta

\hat{q} = Probabilidad de Fracaso conjunta

p_1 = Proporción 1 de éxito

p_2 = Proporción 2 de éxito

N_1 = tamaño de la muestra del grupo 1

N_2 = tamaño de la muestra del grupo 2

2. Regla de Decisión

1- 0.095= α 0.05

Grados de Libertad

gl= $n_1+n_2 -2$

gl= $18+18-2$

gl= $36-2$

gl= 34

Se acepta la hipótesis nula si el valor de t de student (tc) a calcular esta entre +,- 1,6909 con una alfa de 0,05 y con 34 grado de libertad.

Dónde:

gl= Grados de Libertad

n1= Tamaño de la muestra del grupo 1

n2= Tamaño de la muestra del grupo 2

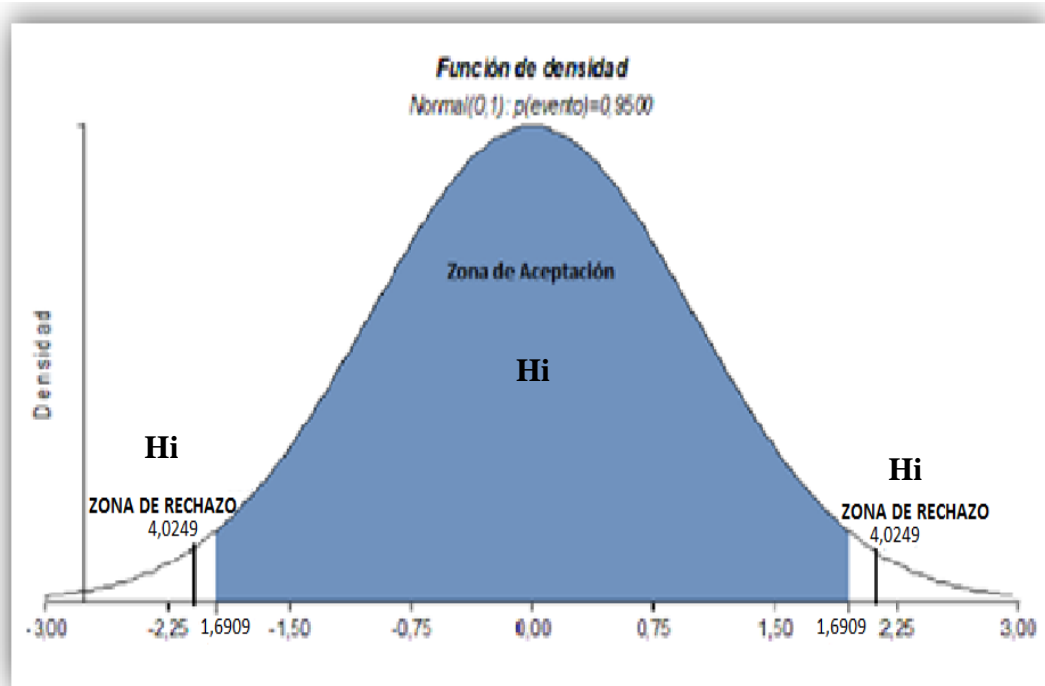


Gráfico 4. 26. Gráfica de la T de Student
Elaborado por: Cristina Vasco

3. Calculo de la T de Student

$$t = \frac{P_1 - P_2}{\sqrt{\hat{p}\hat{q}\left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}\right)}}$$

Tabla 4. 26. Datos de los Resultados de las Encuestas

PREGUNTAS	ALTERNATIVAS		
	SI	NO	TOTAL
¿Considera usted que la empresa Comercial ARTE BAÑO debe implementar nuevas estrategias competitivas?	14	4	18
¿Considera Usted que los estados financieros son analizados correctamente?	2	16	18

Fuente: Resultados de la Encuesta

$$P_1 = 0,7778$$

$$P_2 = 0,1111$$

$$\hat{p} = 0,4444$$

$$\hat{q} = 0,5556$$

Aplicación de la formula

$$t = \frac{P_1 - P_2}{\sqrt{\hat{p}\hat{q}\left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}\right)}}$$

$$t = \frac{0,7778 - 0,1111}{\sqrt{0,4444 \cdot 0,5556 \left(\frac{1}{18} + \frac{1}{18}\right)}}$$

$$t = \frac{0,6667}{\sqrt{0,2469 \left(\frac{1}{18} + \frac{1}{18}\right)}}$$

$$t = \frac{0,6667}{\sqrt{0,2469 \cdot 0,1111}}$$

$$t = \frac{0,6667}{\sqrt{0,02848}}$$

$$t = \frac{0,6667}{0,1656}$$

$$t = 4,0249$$

4. Conclusión

En función que la t de student calculado es igual a 4,0249 positivo es un valor mayor a 1,6909 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa con un alfa de 0,05 y con 34 grados de libertad, es decir, si hay diferencia estadística significativa entre las ventajas competitivas y su incidencia en la rentabilidad de la empresa comercial “ARTE BAÑO” del Cantón Ambato.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Una vez concluida el proceso de investigación sobre las ventajas competitivas y la rentabilidad de la empresa comercial “ARTE BAÑO” se llegan a las siguientes conclusiones.

1. Aplicado el estadígrafo de la t student se confirmó la correlación que existe entre las ventajas competitivas y la rentabilidad de la empresa comercial “ARTE BAÑO” de la ciudad de Ambato.
2. Aplicada la encuesta en la empresa comercial “ARTE BAÑO” se puede llegar a la conclusión de que la empresa no realiza estrategias de venta por lo cual no canaliza adecuadamente sus productos en el mercado desaprovechando las fortalezas y oportunidades que le brinda su nicho de mercado.
3. Una vez explorado la rentabilidad de la empresa se puede concluir que la empresa posee una rentabilidad estable con lo cual ha podido continuar con su actividad comercial caracterizándose por su variedad y calidad de los productos.
4. El comercial “ARTE BAÑO” se caracteriza de sus competidores por la calidad de sus productos además por la puntualidad en la entrega de sus productos.
5. Luego de un análisis la empresa comercial “ARTE BAÑO” considera que sus principales competidores son comercial MAYHA y comercial GRAYMAN por sus altos niveles de excelencia.
6. El personal administrativo considera que la atención al cliente es un punto clave para la realización de sus ventas, una buena atención a los clientes hace que los compradores prefieran nuestros productos.

7. La variedad de los productos que posee nuestro comercial ha logrado que nuestros compradores tengan más diversidad al momento de realizar sus compras lo cual ha favorecido a la empresa para conservar a sus clientes.
8. La ubicación de la empresa es una de las ventajas más evidentes ya que al encontrarse en una zona central de la ciudad se ha evidenciado un incremento de su cartera de clientes, otro factor que la empresa toma en cuenta son todas las sugerencias que sus clientes les hacen en todo el proceso de comercialización de sus productos.
9. La gerencia debería realizar análisis a sus estados financieros más consecutivamente ya que de esta manera ayudara a prevenir bajas en la rentabilidad de la empresa.
10. La empresa debe conocer sus rendimientos económicos puestos que esto le ayuda a realizar sus proyecciones a futuro.
11. Una vez analizados todos los aspectos que favorecen al incremento de la rentabilidad podemos afirmar la creación de puntos de ventas ayuda al incremento en las ventas, además las diversas publicidades y promociones han ayudado a que la ciudadanía conozca de nuestra marca.
12. El personal administrativo se ha visto en necesidad de capacitación y retroalimentación de conocimientos lo que ha afectado en el área de manejo adecuado sistema financiero, reflejado con ello la inestabilidad económica de la empresa.
13. Debido a factores políticos impuestos en los productos importados la empresa se ha visto en la necesidad de adquirir productos nacionales, por lo cual el cliente tuvo que adaptarse a los cambios en la mercadería, con ello la empresa tubo cambios económicos significativos en su rentabilidad.

5.2. Recomendaciones

Partiendo de las conclusiones ya mencionadas se llegan a las siguientes recomendaciones, y una vez realizada el trabajo de investigación, se espera que la administración de la empresa comercial “ARTE BAÑO” llegue a aplicarlas:

1. Diseñar una planificación estratégica apropiada para la actividad económica de la empresa con el objetivo de aprovechar las ventajas competitivas que ayude a incrementar la rentabilidad del comercial “ARTE BAÑO”.
2. Elaborar estrategias competitivas que ayuden a la empresa comercial “ARTE BAÑO” a aprovechar los beneficios de su nicho de mercado para de esta manera las fortalezas y oportunidades.
3. La empresa debe realizar análisis financiero a su empresa de manera periódica para poder tener un mayor control de sus activos así como de sus pasivos, además, se recomienda implementar indicadores financieros para mayor revisión de la rentabilidad.
4. La gerencia deberá impartir a sus empleados capacitaciones sobre la buena atención al cliente para de esa manera continuar conservado la fidelidad de sus compradores.
5. Se deberá capacitar al personal administrativo y gerencia sobre el manejo adecuado de las finanzas internas, y para que reciban el conocimiento de las ventajas competitivas para que de esta manera la empresa pueda aplicarlas en cada sector, y se puedan beneficiar a un futuro de un aumento en la rentabilidad.
6. La gerencia deberá adquirir productos nacionales ya que de esta manera contribuimos para el desarrollo del país, y nos convertimos en una empresa que invierte en una economía abierta hacia al cambio, no solo por la calidad del producto nacional sino por la constante innovación del mismo, para el cliente va a ser algo nuevo pero en futuro las regalías se verán reflejada en la economía interna de la empresa.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. Datos Informativos

Tema: Planificación estratégica para el mejoramiento de la rentabilidad en la empresa comercial “ARTE BAÑO” del Cantón Ambato.

Institución Ejecutora: Empresa Comercial “ARTE BAÑO”

Beneficiario: Clientes interno y clientes externos de la empresa comercial “ARTE BAÑO”

Ubicación:

País: Ecuador

Provincia: Tungurahua

Cantón: Ambato

Dirección: Av. Bolívar y Manuela Cañizares

Tiempo Estimando para la Ejecución:

Inicio: 25 de Febrero del 2015 **Fin:** 17 Abril del 2015

Equipo Técnico Responsable:

Cristina Vasco Intriago

6.2. Antecedentes

Analizando los resultados que se obtuvo de la aplicación de las encuestas se constató que el mayor problema que tiene la empresa comercial “ARTE BAÑO” se ha identificado el manejo inadecuado de las estrategias de mercado, tomando en cuenta que la empresa no cuenta con paquetes publicitarios ni capacitación continua para los empleados para el control financiero de la empresa, es por ello que la empresa al implementar las ventajas competitivas marcaría diferencias positivas ante las demás empresas del mismo sector, ayudando de esta manera a mejorar su modelo financiero, y aumentaría su rentabilidad interna, sin embargo la alta gerencia debe considerar que esta herramienta no solo se aplica a grandes empresas o a empresa de producción e industriales, esta herramienta aplica a toda empresa con el fin de que la misma cuente con alternativas de superación y desarrollo empresarial.

La planificación estratégica se ha visto comúnmente como una técnica que reúne lo necesario con el propósito de establecer pronósticos de metas económicas que quiera alcanzar la empresa a futuro, siempre y cuando se cuente con lo necesario para alcanzar lo planificado.

Para SOLANAS, Isabel y SABATE, John (2011, pág. 191) en la que indica que : “La planificación estratégica debe entenderse como un concepto que forma parte del pensamiento estratégico empresarial y por lo tanto que está vinculado al modo de dirigir, conducir y gestionar una empresa u organización. La planificación y la acción de planificar es inherente a la estrategia. Planificar implica establecer un plan de acción, desarrollar un método o forma de hacer, trazar un proyecto que permita alcanzar una finalidad concreta.”

De igual manera ROCHE, Fernando (1996, pág. 23) indica que la Planificación Estratégica es: “El proceso por el que una organización, una vez analizado el entorno en el que se desenvuelve y fijados sus objetivos a medio y largo plazo, elige las estrategias más adecuadas para lograr esos objetivos y define los proyectos a ejecutar para el desarrollo de esas estrategias.

Todo ello estableciendo un sistema de seguimiento y actualización permanente que adapte los citados objetivos, estrategias y programas a los posibles cambios, externos e internos, que afectan a la organización.”

“La Planificación Estratégica es el conjunto de elementos que permiten alcanzar los objetivos previstos, este documento, llamado también estrategia, debería incluir objetivos, normas, medidas de actuación, planes de acción, indicadores y responsables, La planificación es una forma de actuar a partir del estudio de las diferentes opciones previamente analizadas y valoradas.” Así lo afirma MUÑIZ, Luis (2009, pág. 27)

Como lo indican los respectivos autores la Planificación Estratégica es una herramienta indispensable para la estabilidad de la empresa, ya que reúne las características adecuadas para mantener un desarrollo interno, las mismas que ayudan a actuar a partir de los estudios correspondientes de un análisis financiero, económico de la organización.

Por lo cual luego de la investigación realizada y los datos obtenidos se llega a la conclusión de que la inexistencia de un plan estratégico ha debilitado en gran parte al desarrollo de las actividades de la empresa, es decir, que la planificación Estratégica busca como objetivo conseguir una estabilidad económica a través de la implementación de estrategias de mercado.

Se puede determinar que la rentabilidad de la empresa comercial “ARTE BAÑO” se ha mantenido estable, más aun no ha podido conseguir las metas financieras que reflejarían un desarrollo y superamiento económico. Para ello la empresa esta consiente que la implementación de la planificación estratégica sería de gran ayuda para establecer medidas estratégicas que ayuden un cambio significativo en la ejecución de las funciones dentro de la empresa, creando mayor competitividad para las empresas que se dedican al mismo sector empresarial.

6.3. Justificación

La empresa comercial “ARTE BAÑO” se ha mantenido estable frente a la fluctuante economía del país, pero en los últimos años ha incrementado empresas comerciales dedicadas a la misma actividad económica, para ello implementar la planificación estratégica en las áreas administrativas y comerciales de la empresa mediante la implementación y renovación de las ventajas competitivas, fortalecimiento de la eficiencia en cuanto al mejoramiento de la atención al cliente, puesto que al no contar con esta mejora se perderían notablemente clientes ,y con ello la esperanza de contar con un desarrollo económico dentro de la empresa.

Una vez identificado los problemas que afectan a la empresa se plantea la siguiente propuesta que consiste en implementar la herramienta de la Planificación Estratégica de la empresa, puesto que la empresa considera a esta herramienta de gran importancia para la toma de decisiones, de tal manera la empresa considera que la misma podrá definir el rumbo que tiene que seguir la empresa para alcanzar sus objetivos financieros.

La Planificación Estratégica es una herramienta de mucha utilidad para la empresa comercial “ARTE BAÑO” y al implementarla se pretende conseguir mayores rendimientos en varias áreas de la empresa como en el servicio al cliente, innovación constante de los productos, promociones y publicidad, imagen empresarial, todos estos factores necesitan planificación para que en el futuro se pueda establecer márgenes altos en ventas, la misma que llevaría a una rentabilidad estable para la empresa.

La empresa comercial “ARTE BAÑO” se ha establecido como una empresa reconocida en la provincia, por lo cual se espera que los datos que se obtengan con la aplicación de esta herramienta se vuelvan una importante fuente de información y que sea de gran utilidad para la alta gerencia. Es importante mencionar que para el desarrollo de la planificación estratégica en la empresa se cuenta con el apoyo esencial de las autoridades de la misma así como de todos los clientes internos que trabajan en las diferentes áreas de la empresa.

Es de gran importancia obtener de igual manera también las necesidades trascendentales para la implementación de la planificación estratégica de cualquier empresa. Es preferible dedicar tiempo a identificar dichas necesidades acerca de la planificación financiera, la cual se basa en técnicas específicas, que pretende implementar estrategias para optimización de las funciones internas de la empresa.

6.4. Objetivos

6.4.1. General

- Elaborar una Planificación Estratégica para la mejora de las ventajas competitivas de la empresa comercial “ARTE BAÑO” del Cantón Ambato.

6.4.2. Específicos

- Obtener un análisis histórico de la empresa.
- Analizar la situación actual de empresa comercial “ARTE BAÑO”.
- Examinar el entorno de la empresa para medir nuestra competitividad.
- Implementar las estrategias óptimas para el mercado, que ayuden al fortalecimiento de las ventajas competitivas de la empresa comercial “ARTE BAÑO”.
- Elaborar un Plan de acción en el que se tome en cuenta el presupuesto a invertirse.

6.5. Análisis de Factibilidad

La propuesta de Planificación Estratégica para la empresa comercial “ARTE BAÑO” se fundamenta en ciertos aspectos de viabilidad que permitirán la factibilidad en el desarrollo de la misma.

Político

La Factibilidad para desarrollar una planificación estratégica se sustenta con las políticas internas de la empresa en la cual se puede desarrollar para el incremento de la rentabilidad. En el caso de la empresa comercial “ARTE BAÑO” se trata de

la correcta toma de decisiones a través de las estrategias de mercado que se requieran implementar.

Las decisiones que tomen la gerencia y la administración de la empresa serán en base a los intereses del propietario, de tal manera será favorable ya que el presente se realizara un estudio de factibilidad de la propuesta ya planteada asumiendo un compromiso que involucra a todos los miembros internos de la empresa para la oportuna implementación de dicha herramienta que ayudara a superar las expectativas de rendimientos económicos dentro de la empresa.

Tecnológico

En la actualidad se ve un mundo más desarrollado y todo esto es gracias a las nuevas tecnologías, que han creado varios avances para el ser humano y con ello se ha facilitado el trabajo en todos sus ámbitos laborales, de esta manera el ser humano se ha visto obligado a obtener mayores conocimientos en las tecnologías recientes.

Es así como el comercial ARTE BAÑO cuenta con el recurso humano y material así como unos establecimientos aptos para el trabajo diario, oficinas amplias, y computadoras de última tecnología, la empresa no solo ha innovado en esas áreas también en sus productos, ya que la alta gerencia se ha visto en la necesidad de ofrecer al cliente externo productos que muestren desarrollo en su presentación.

Organizacional

El desarrollo de la planificación estratégica en la empresa comercial “ARTE BAÑO” posee la factibilidad organizacional debido a que, gracias al diseño, adecuación e implementación de esta herramienta se pretende que la empresa conozca sus necesidades en cuanto a la ejecución de las ventajas competitivas y sus estrategias de mercado, y con esta información utilizar sus recursos de mejor manera para proveerse para el futuro.

Económico Financiero

Este trabajo es realizable porque cuenta con todos los recursos económicos, materiales y humanos que contribuirán al desarrollo económico de la empresa. Además es factible por que se adapta a los aspectos financieros de la empresa, además la alta gerencia considera que es una inversión adecuada ya que va a permitir el aumento de la rentabilidad.

6.6. Fundamentación Científico – Técnico

La presente propuesta tiene una fundamentación técnica puesto que, se pretende implantar una herramienta de planificación estratégica que permita ayudar al control y manejo de las ventajas competitivas que tiene la empresa, es así que se ha encontrado en la planificación estratégica el mejor instrumento de ayuda para la organización.

Planificación Estratégica

La planificación estratégica es una herramienta que tiene como finalidad implementar medidas estratégicas que ayuden a equilibrar la economía de la organización, a través de esta herramienta se consigue optimizar los recursos y mejorar las áreas financieras y comerciales de la empresa.

Es por ello que “La Planificación Estratégica sirve fundamentalmente para crear futuro a partir del presente, es decir tiene la pretensión de buscar estrategias competitivas para una nueva era, de lo que se deduce que el plan estratégico hace que se puedan tomar decisiones hoy para fundamentar el éxito del futuro.” Así lo menciona ABASCAL, Francisco (2006, pág. 187).

De igual forma para Francisco de Borja (2008, pág. 15): “La estrategia tiene que ver con adecuar las actividades de la empresa al entorno que las rodea. Como veremos, uno de los aspectos esenciales de todo proceso estratégico, radica en el análisis de la oferta y la demanda: competidores, entorno económico, evolución de los mercados. Solo la descomposición de una realidad compleja como es el entorno en el que se ubica cualquier empresa, en partes sencillas y manejables, hará posible la toma de decisiones estratégicas adecuadas.”

Es decir que, la Planificación Estratégica es una herramienta que nos permite crear estrategias competitivas en base a las necesidades de cada sector de la empresa, creando de esta manera mayores oportunidades desarrollo y creando seguridad en la toma de decisiones a futuro.

Utilidad de la Planificación Estratégica

Para GERRIT, Burgway y CUELLAR, Juan Carlos (1999, pág. 51) indica que: “La utilidad de la planificación estratégica puede verse a través de tres elementos:

1. El primero se relaciona con la idea de **identificación y promoción del desarrollo**. Las organizaciones e instituciones a las que se aplica esta guía, por su naturaleza y finalidades, no tienen las mismas características que la de una empresa o negocio. De ahí la necesidad de que el proceso de planificación sirva de marco para identificar y promocionar, con los participantes, una visión de desarrollo que guarde relación con las características económicas, ambientales y sociales que son necesarias potenciarlas a nivel local.

El tratamiento de este primer elemento, puede, a su vez, servir para la construcción de un concepto preliminar de desarrollo asumido de manera integral y no únicamente como crecimiento económico, como tradicionalmente se lo conceptúa.

2. El segundo elemento tiene que ver con la idea de que una apreciación clara del entorno, de las oportunidades que pueden aprovecharse, de los riesgos que hay que enfrentar, de las fortalezas y debilidades que pueden apoyar o dificultar la tarea de promoción el desarrollo, aumenta las posibilidades de éxito.
3. La tercera idea se refiere a que, contrariamente a las rutinas de las organizaciones, los planes operativos anuales solo tienen sentido en tanto estos se inscriban en un marco más global de la planificación estratégica.”

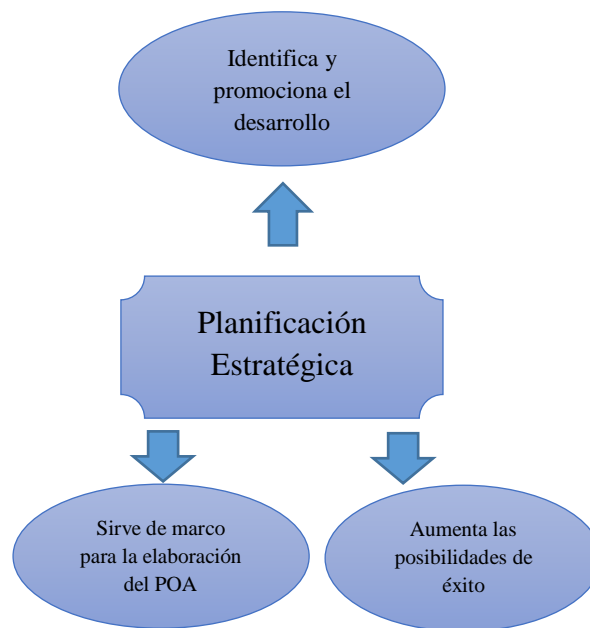


Gráfico 6. 1. Utilidad de la planificación Estratégica

Fuente: Gerrit Burgwall y Juan Carlo Cuellar – Planificación Estratégica y Operativa

Características de la Planificación Estratégica

Para Karina Tobar Arias en su Tesis de Elaboración de una Planificación Estratégica para la empresa RHENANIA S.A. (2007, pág. 14): “En gran parte de las decisiones que lo autores plantean en torno a la planificación estratégica se encuentra las siguientes características:

1. La planificación trata de hacer coherente los objetivos con la disponibilidad de recursos y necesidades.
2. La planificación intenta optimizar el logro de los objetivos.
3. La planificación es reflexión del presente para convertirla en reflexión sobre el futuro.
4. La planificación es un proceso social.
5. La planificación es un esfuerzo deliberado de cambiar una situación que resulta insatisfactoria.
6. La planificación intenta elegir racionalmente las alternativas que mejor se ajustan a los valores de quien las elije.”

PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

En el libro de Planificación Estratégica y Operativa escrito por GERRIT, Burgway y CUELLAR, Juan Carlos (1999, pág. 65) : “donde indica este gráfico que consta de los siguientes elementos:

1. La **definición de horizonte**, que remite a la necesidad de que los participantes deben identificar cual es el contexto social y temporal en que se va a llevar a cabo el proceso de planificación estratégica.

El **contexto social** no es otra cosa que un esfuerzo de recopilación de información diagnóstica que se realiza previamente a la planificación.

El **contexto temporal** se refiere al plazo de tiempo con el que se va a planificar (es conveniente que este no sea menor a 5 años y no mayor a 10 años).

1. El segundo elemento **diagnóstico** tiene que ver con una primera profundización del esfuerzo de recopilación de información diagnóstica que se presenta a través del análisis de las principales tendencias positivas y negativas y de una primera propuesta, aproximativa de desarrollo más recomendable.
2. El tercer elemento **Análisis de problemas y estrategias de solución** es una profundización mayor del esfuerzo de recopilación de la información diagnóstica. Constituye un momento clave del proceso en el que se seleccionan e identifican los principales problemas a enfrentar y las soluciones que se puedan poner en marcha.
3. El cuarto elemento La **visión y la misión**, constituye el corazón del proceso de planificación estratégica. Se realiza a través de un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización y de los participantes del proceso.
4. El **plan estratégico**, es el momento en el que se aprecian que objetivos y como se quieren lograr en el horizonte temporal en que realiza el plan.
5. El **Plan Operativo**, operativiza o concretiza de manera clara y precisa las actividades, responsables, el cronograma y los recursos.

6. Se recomienda elaborar y planificar algunos **proyectos** claves utilizando la matriz del marco lógico.”

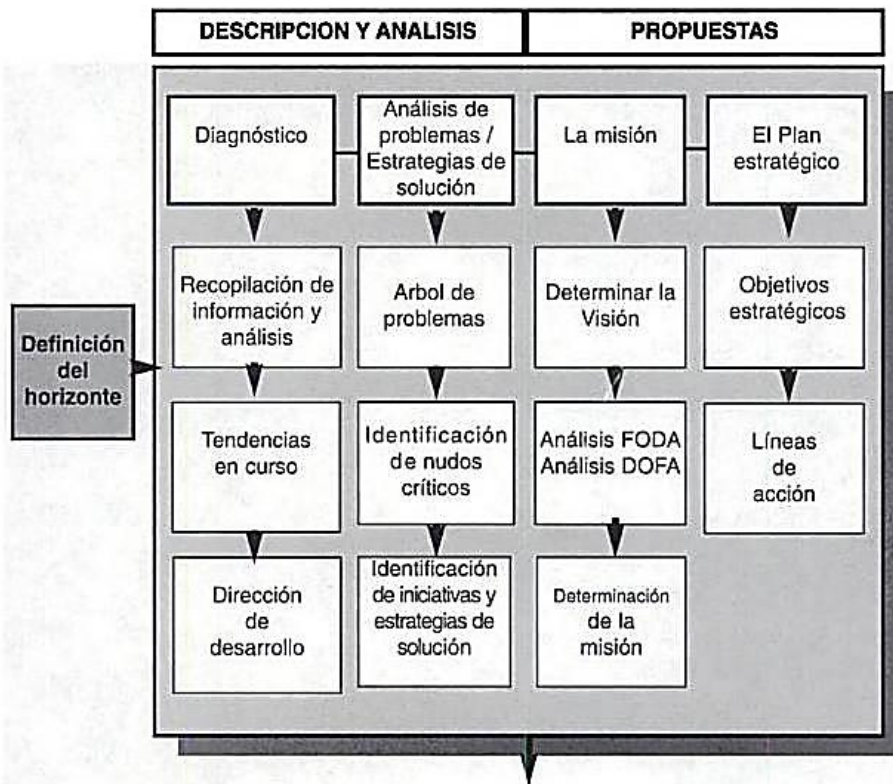


Gráfico 6. 2. Planificación Estratégica y Operativa

Fuente: Gerrit Burgwall y Juan Carlo Cuellar – Planificación Estratégica y Operativa

Análisis FODA

El análisis FODA consiste en evaluar y considerar los factores más relevantes de la empresa como son los factores fuertes y los factores débiles, las cuales revelan la situación interna de la empresa, de igual manera la situación externa; es decir, las oportunidades y las amenazas.

“El objetivo concreto de la matriz FODA es el análisis profundo de los factores que afectan positiva o negativamente al sistema organizacional, con el propósito de establecer comparaciones que permitan generar estrategias alternativas factibles, las cuales serán seleccionadas y priorizadas posteriormente para identificar, finalmente, los objetivos socio-económicos de la organización” Así lo menciona ZABALA , Hernando (2005, pág. 96).

El análisis FODA en la actualidad se ha convertido en una herramienta de gran utilidad e importancia para llevar a cabo una planificación estratégica, ya que facilita el proceso de organización de los factores tanto internos como externos que puedan ayudar u obstaculizar el crecimiento y el desarrollo organizacional de la empresa.

En el siguiente gráfico se observa la Matriz FODA, la cual se compone de cuatro cuadrantes estratégicos:

	FORTALEZAS Enlista las FORTALEZAS identificadas	DEBILIDADES Enlista las DEBILIDADES identificadas
OPORTUNIDADES Enlista las OPORTUNIDADES identificadas	1 F - O <i>Estrategia MAX - MAX</i> Estrategias que utilizan las FORTALEZAS para MAXIMIZAR las OPORTUNIDADES	D - O 2 <i>Estrategia MIN - MAX</i> Estrategias para MINIMIZAR las DEBILIDADES aprovechando las OPORTUNIDADES
AMENAZAS Enlista las AMENAZAS identificadas	3 F - A <i>Estrategia MAX - MIN</i> Estrategias que utilizan las FORTALEZAS para MINIMIZAR las AMENAZAS	D - A 4 <i>Estrategia MIN - MIN</i> Estrategias para MINIMIZAR las DEBILIDADES evitando las AMENAZAS

Gráfico 6. 3. Matriz FODA
Fuente: Fred David (2003, pág. 32)

Además según lo establece FRED, David (2003, pág. 32). “La matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA) es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA). El ajuste de los factores externos e internos es la parte más difícil de desarrollar en una matriz FODA y requiere un criterio acertado (además de que no existe uno mejor).”

De igual manera FRED, David (2003, pág. 33) indica las siguientes matrices:

“1) F - O: Estas son las mejores estrategias para sacar el máximo provecho de las oportunidades que se presentan. No podemos aprovecharlas si no tenemos

desarrolladas las fortalezas que necesitamos. Si hay **oportunidades** muy importantes y no tenemos **fortalezas** para sacar provecho de éstas, considera su desarrollo o la incorporación de aliados o entidades externas que si las tengan.

2) D – O: Estas **estrategias** se generan para reducir o eliminar las debilidades de tal manera que no inhiban el aprovechamiento de las oportunidades que tenemos. Es conjunto con las **estrategias MAX-MAX**, nos llevan a sacar el máximo provecho posible de las oportunidades que se presentan en el entorno.

3) F – A: Estas **estrategias** se desarrollan para identificar las vías que necesitamos para reducir los efectos negativos de las amenazas que se presentan en el entorno. Las fortalezas bien canalizadas, nos protegen y nos hace menos vulnerables a estos factores para mejorar nuestras posibilidades de éxito en el entorno.

4) D – A: Estas **estrategias** son muy importantes para prevenir que las amenazas nos debiliten a través de la vulnerabilidad que las debilidades nos generan. Estas estrategias son hechas como un plan defensivo contra el entorno.”

Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Para BRENES, Lizette (2004, pág. 77): “La matriz de evaluación de factores internos que se denomina MEFI se desarrolla iniciando con la lista de fortalezas y debilidades. En segunda instancia, se asigna un peso de 0.0 a 1.0 a cada una de ellas, relacionando cada característica con su peso relativo para el éxito en la industria (la suma sería 1.0) y posteriormente se califica cada característica de acuerdo con el criterio de fortaleza o debilidad mayor, asignando números del 1 al 4; en este caso, la calificación se refiere a la organización.”

El procedimiento para la elaboración de una MEFI consiste de cinco etapas, y la diferencia se tomará solamente para realizar la evaluación de las fortalezas y debilidades de la organización, siendo distintos los valores de las calificaciones.

Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1.0 a otro de 4.0, siendo 2.5 el resultado promedio.

Los resultados mayores de 2.5 indican una organización poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores de 2.5 muestran una organización con debilidades internas.

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

“El sustento para efectuar un análisis del entorno externo de una organización es definir el conjunto de factores o fuerzas externas con las que interactúa, es decir, identificar correctamente las oportunidades que tiene la facultad para mejorar e identificar las amenazas que deberá evitar.” Así lo indica ROJAS, Gary Francis (2014, pág. 75).

Se puede llegar a la conclusión de que las estrategias de la empresa se deberán aprovechar al máximo las oportunidades existentes para lograr minimizar los posibles efectos negativos de las amenazas exteriores.

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Para RODRÍGUEZ , Karen en su tesis de “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA EN OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS E INFORMACIÓN PARA EL SECTOR PALMICULTOR EN COLOMBIA” (2012, pág. 29) en la que menciona: “La MPC identifica los principales competidores de una compañía así como sus fortalezas y debilidades principales en relación con la posición estratégica de una empresa que se toma como muestra, por esta razón esta matriz es una herramienta de “entrada” que resume la información decisiva sobre los competidores, la cual responde a las siguientes cuestiones:

1. ¿Quiénes son los principales competidores de Optimiza?
2. ¿Qué factores claves son los de mayor importancia para tener éxito en la industria?
3. ¿Cuál es la importancia relativa de cada factor decisivo para el éxito den la industria?
4. Hasta qué punto es importante cada competidor fuerte o débil en cada factor decisivo del éxito?
5. En general ¿Qué tan fuerte o débil es cada competidor importante?”

La Matriz de perfil competitivo es una herramienta que analiza e identifica a los competidores más fuertes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares. Con lo cual se consiguen resultados que dependen en parte de sujeciones en la selección de factores relevantes, en la asignación de ponderaciones y en la determinación de clasificaciones, por esa razón se la debe utilizar de cautelosa como ayuda en el proceso de la toma de decisiones que efectuara en su momento la alta gerencia de la empresa.

Es decir, La Matriz de perfil competitivo busca identificar a los principales competidores, investigando e indagando en saber sus fuerzas y sus debilidades, en relación a lo que se muestran a la competencia y su posicionamiento estratégico. Los factores de la matriz de perfil competitivo indaga en cuestiones internas y externas y las calificaciones se refieren a las fuerzas que refleje en el sector a sus competidores.

6.7. Modelo Operativo de Planificación Financiera

Una vez identificado y analizado las falencias que presenta la empresa comercial “ARTE BAÑO” y gracias al personal administrativo como ejecutivo se puede presentar cual será el mejor modelo de planificación estratégica que ayude a la empresa a cubrir y satisfacer sus necesidades, ya que gracias a esta herramienta se podrá tomar decisiones que ayuden a cumplir las metas trazadas y mejorar el desarrollo y crecimiento de la empresa a través de sus niveles rentables

ESTRUCTURA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

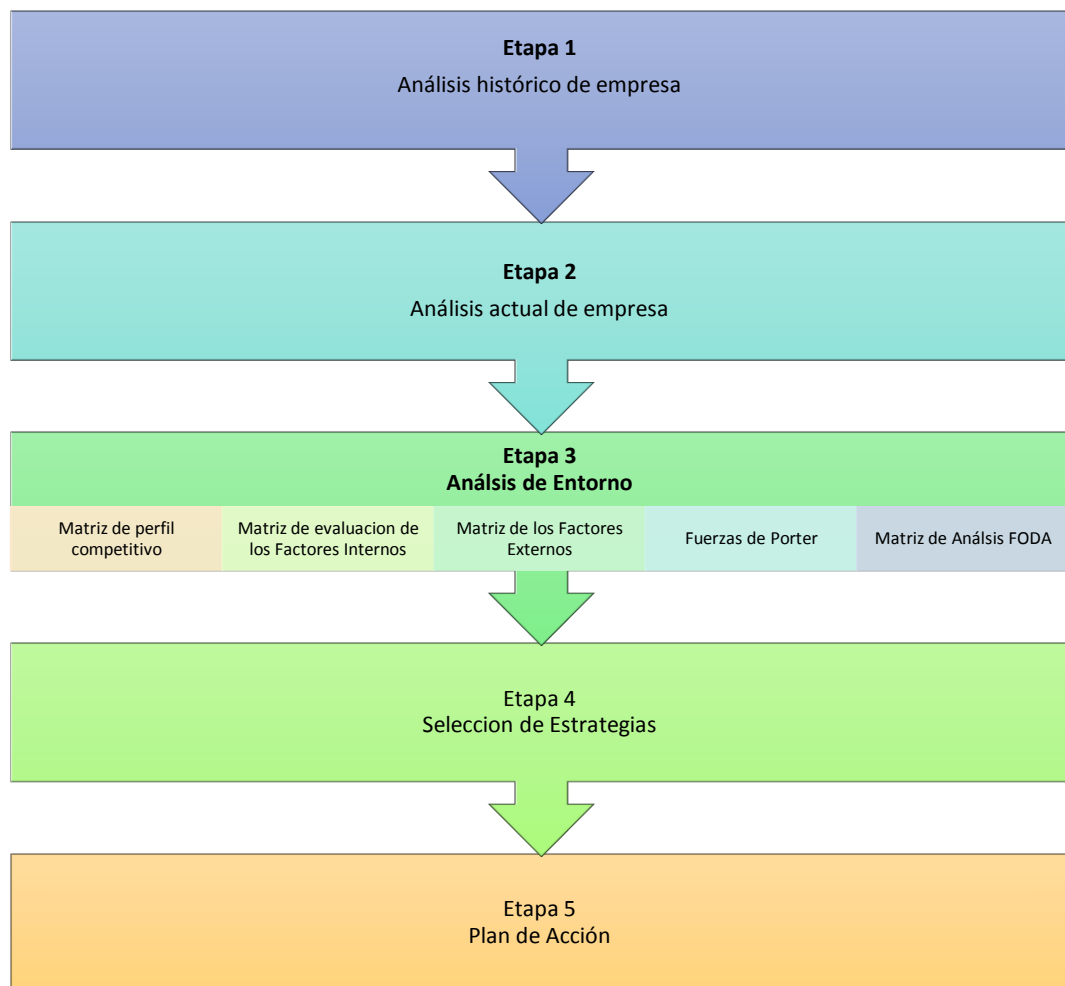


Gráfico 6. 4. Estructura de la Planificación Estratégica
Realizado por: Cristina Vasco Intriago

Etapas 1: Análisis Histórico de la Empresa

RESEÑA HISTORICA DE LA EMPRESA COMERCIAL ARTE BAÑO

Reseña Histórica

La empresa comercial “ARTE BAÑO” es una empresa que se dedica a la comercialización de productos nacionales e importados para acabados de la construcción en lo referente a sanitarios, grifería, cerámicos y afines, dirigiendo sus operaciones a proyectistas, constructores, ferreteros y clientes finales en general.

La empresa abre sus puertas al público desde el 1 de Octubre del 2004 bajo la iniciativa de la Señora Elsa Quinteros con la finalidad de importar y comercializar productos de línea blanca de buena calidad y de precios accesibles, realizando sus actividades en la avenida Bolívar y Manuela Cañizares en sus instalaciones propias.

La empresa empezó sus funciones con aporte de capital unipersonal de \$50.000, mismos en un 50% conseguido a través de financiamiento externo proporcionado por el sistema bancario.

Arte Baño es el distribuidor exclusivo para la zona centro de la marca Franz Viegenger. (FV) en la distribución de sanitarios, grifería y cerámica importada, para satisfacer las necesidades fundamentalmente del canal proyectista y constructor, además del cliente final en general. En consecuencia la empresa comercial ARTE BAÑO se ha constituido en un aliado estratégico de la marca Franz Viegenger, la misma que al proporcionar la distribución fue quien realizó la inversión necesaria para acondicionar una sala de exhibición con casi todos los productos que comercializa como sanitarios, grifería, cerámica para pisos y paredes en segmentos de supe lujo, lujo, intermedio y, económico.

Así también Arte Baño es el distribuidor exclusivo para la provincia de Tungurahua de la marca Arte Piso, que comercializa pisos y revestimientos tipo piedra, producto que es nuevo y tiene gran demanda. Este producto se lo comercializa fundamentalmente para satisfacer las necesidades de proyectos en el sector público (parques y veredas) así también como constructores y clientes finales en general del segmento medio alto, alto.

Actividad de la Empresa

La empresa comercial “ARTE BAÑO” está dedicado a la importación y comercialización de productos sanitarios, grifería, cerámica para pisos y paredes en segmentos de supe lujo, lujo, intermedio y, económico.

Dueño

En la actualidad la empresa comercial “ARTE BAÑO” se encuentra baja la dirección del Ingeniero Pablo Santiago Salazar Quinteros quien ha venido desempeñando sus funciones en la gerencia desde hace 5 años.

Su representante legal desde el 1 de Octubre del 2004 es la señora Elsa Quinteros quien se responsabiliza y supervisa el manejo adecuado de las funciones de la empresa.

Ubicación Física

La empresa posee sus instalaciones en la provincia de Tungurahua, cantón Ambato, parroquia “La Merced” en la avenida Bolívar 08-06 y Manuela Cañizares esquina, a dos cuadras del Pensionado “La Merced”.

Razón Social

La empresa se dedica a la comercialización de productos nacionales e importados para acabados de la construcción, y su representante legal es la Sra. Elsa Quinteros (Persona Natural Obligada a llevar Contabilidad) la misma que estableció su empresa hace más de 10 años en la región centro del país llamándole Comercial “ARTE BAÑO”.

Valores

Los siguientes valores empresariales están basados en el comportamiento profesional, y que la misma ha ido adquiriendo o modificando en su diario vivir, por parte del personal administrativo y ejecutivo de la empresa.

- Cumplimiento
- Mejoramiento Continuo
- Innovación
- Respeto
- Puntualidad
- Responsabilidad
- Trabajo en equipo
- Calidad de servicio
- Responsabilidad social
- Vocación de servicio
- Respeto
- Lealtad.

Etapa 2: Análisis Actual de la Empresa

Análisis del Mercado

“ARTE BAÑO” es una empresa nueva, que a pesar de tener direccionamiento estratégico definido no posee una estructura organizacional ni una estandarización de procesos, sin embargo, realiza una gestión eficiente en lo referente a la comercialización lo que le permite seguir operando, no así en las demás áreas debido a la falta del establecimiento de la estructura organizacional, como ya lo señalamos estas falencias detectadas ocasionan fundamentalmente una deficiente utilización y administración de los recursos.

A pesar de no tener establecida su organización estructural no funcional, procesos, subprocesos, actividades, tareas, si existe una cadena de mando, funciones designadas, procesos , actividades y tareas que se realiza, mismos que no están estandarizados, en consecuencia la inexistencia de formularios de control que permitan controlar y evaluar la gestión, esto ocurre para todas las áreas de esta organización.

En si la gestión de la empresa “ARTE BAÑO” se la lleva adelante con directrices generales, pero con un desarrollo de las mismas en forma empírica sujetas a las circunstancias oportunas como inesperadas, competencia, idiosincrasia y fundamentalmente el criterio personal.

Se identifica también en el área de comercialización deficiencia en el área de ventas, debido al bajo perfil y experiencia que maneja la persona encargada de la misma, así también en el área contable se registran falencias como el desconocimiento del manejo de las declaraciones del impuesto a la renta.

La falta de una estructura organizacional funcional y estandarización de los procesos puede acarrear problemas de fondo y una pérdida de control de la organización en un corto plazo fundamentalmente en el área financiera.

Principales Competidores

Cerámicas y productos de acabados de la construcción GRAYMAN

Cerámicas RIALTO

Cerámicas ECUACERÁMICA

Cerámicas ITALPISOS

Cerámica ANDINA

Cerámicas y productos de acabados de la construcción MAYHA

Cerámicas DECORPISOS

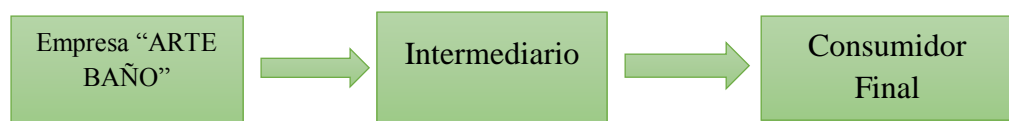
Centro ferretero y de productos para el hogar KIWY

Canales de Distribución

La empresa en la actualidad posee el servicio de venta directa, es decir, que los consumidores pueden adquirir sus productos en la propia empresa lo que beneficia a los clientes debido a que excede a los productos a un precio inferior puesto a que no existe intermediario.



De igual manera, la empresa comercial "ARTE BAÑO" también ofrece sus ventas de forma indirecta, es decir, que distribuye sus productos a intermediarios con lo cual la empresa puede darse a conocer en más sitios y así ampliar su mercado.



Proveedores

“ARTE BAÑO” satisface además las necesidades al canal constructor y a los clientes finales en general fundamentalmente en el segmento medio alto y alto razón por la cual comercializa productos en las líneas de lujo con los siguientes distribuidores:

Tabla 6.1.01 Tabla de proveedores

PROVEEDORES					
CERLUX:	ALFA:	MATEX	PAMAVISA:	TEKA:	INTACO
Cabinas de baño.	Cerámica colombiana para pisos y paredes.	Cenefas para piso y pared.	Cenefas para piso y pared.	Fregaderos.	Porcelanato de emporado de colores.
Tinas de hidromasaje.	Cenefas colombianas para pared.				
Cerámicas de piso y pared.	Fachaleta Colombiana.				
Porcelanato.					
Cenefas para piso y pared.					

Elaborado por: Cristina Vasco Intriago

Clientes

Se consideran a los clientes a las personas que están en la necesidad comprar productos de acabados para la construcción, y en ello encontramos:

Tabla 6.1.02 Tabla de Clientes

CLIENTES		
Empresas públicas	Empresas Privadas y Constructoras	Clientes generales.
Escuelas.	Condominios Residenciales	Ferreteros
Hospitales.	Casas Personalizadas	Clientes fijos
Centros de acopio.	Edificios	
Mercados.	Oficinas	

Elaborado por: Cristina Vasco Intriago

Políticas

La empresa en la actualidad se rige por normas y lineamientos, misma que ese establecen por la alta gerencia en colaboración con el área de talento humano del comercial “ARTE BAÑO”, tales políticas se establecen para el cumplimiento respectivo de cada área de la empresa, para conseguir un mejoramiento continuo, y llamar la atención del cliente externo a través de las acciones, y actitudes que demuestre el personal.

Políticas para el Personal

- Cumplir con los horarios de trabajo establecidos en la empresa.
- Cumplir con los estándares de los uniformes.
- Descuento por incumplimiento de las políticas.
- Cumplir con los requerimientos de la seguridad laboral.
- Cumplir con todas las exigencias impuestas por la gerencia al momento de realizar sus actividades laborales.
- El personal en su totalidad recibirá el pago por sus servicios la primera semana inicios de cada mes.
- EL personal que cumpla el tercer llamado de atención será motivo suficiente para su despido.
- Deberá existir respeto mutuo entre los empleados de todas las áreas.

Políticas de la Administración y Finanzas

- El pago a los proveedores deberá ser en cheque por cualquier valor.
- No se emitirán cheques pos fechado.
- Todos los cheques por la empresa deberán ser cruzados.
- La cancelación a los proveedores solo se las realizara solo un día por semana y será los días jueves.
- Los reclamos, comunicados por parte de algún miembro deberá ser de manera escrita y con firma de responsabilidad.
- Se deberán de realizar cierres de caja de manera diaria.

Políticas de Comercialización

- Las compras serán realizadas solo por la gerencia.
- Todas las ventas deberán realizarse con la respectiva factura.
- Las ordenes de entrega solo se realizaran en caso de mercadería pendiente y deberá ser ejecutadas con factura de venta.
- La pérdida de mercadería incobrable será asumida al vendedor que ejecuto la venta.
- Se realizaran las compras solo a proveedores que den su distribución de forma directa.
- Todas las cancelaciones con cheques deberán ser firmados por la gerencia.

Visión

“Ser el proveedor líder de productos para acabados de la construcción en la provincia de Tungurahua y zona centro del país para el canal de proyectistas constructor, con el respaldo de las marcas más reconocidas en el mercado.”

Misión

“Satisfacemos las necesidades y expectativas de nuestros clientes brindando productos con la calidad en lo referente a sanitarios, griferías, cerámicos, y afines basándose en el mejoramiento continuo e innovador.”

ETAPA 3: ANALISIS DEL ENTORNO

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

La implementación de la matriz de perfil competitivo es fundamental dentro del plan estratégico ya que nos permite conocer y analizar a fondo a la competencia e identificar las estrategias que aplican para el desarrollo de la empresa.

Para conocer las demandas del mercado se considera como puntos clave de éxito los siguientes ítems:

- Calidad en el servicio
- Trabajo en equipo
- Atención al cliente
- Ubicación
- Precios accesibles
- Posicionamiento de la imagen

Matriz del perfil competitivo

Para realizar este análisis y medir el nivel de competitividad se realizó una matriz de análisis competitivo con la finalidad de calificar con una variable su nivel de competitividad en el mercado.

Tabla 6. 1. Matriz de Perfil Competitivo

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO									
FACTORES DE ÉXITO	Peso	ARTE BAÑO		DECORPISOS		MAYHA		GRAIMAN	
		Calif.	Peso Pond	Calif.	Peso Pond	Calif.	Peso Pond.	Calif.	Peso Pond
Calidad en el servicio	0,2	3	0,6	2	0,4	2	0,4	3	0,6.
Competitividad de precios	0,15	2	0,3	2	0,3	3	0,45	3	0,45
Atención al cliente	0,3	2	0,6	3	0,9	3	0,9	4	1,2
Ubicación	0,1	2	0,2	3	0,3	2	0,2	4	0,4
Variedad de productos	0,15	4	0,6	4	0,6	3	0,45	3	0,45
Posicionamiento de la imagen	0,1	3	0,3	2	0,2	2	0,2	3	0,3
Total	1		2,6		2,7		2,6		3,4

Elaborado por: Cristina Vasco Intriago

CONCLUSIÓN:

Después de realizar la matriz del perfil competitivo se puede concluir que la empresa comercial “ARTE BAÑO” se encuentra en un nivel medio de competencia en comparación a las empresas con similar actividad económica, lo cual nos indica que nuestra competencia está implementando estrategias agresivas en el mercado, lo cual nos ha afectado en nuestro nivel competitivo. Pero la empresa maneja una estabilidad gracias a que se ha situado en el mercado durante más de 10 años creando clientes fijos, prestigio empresarial y posicionamiento en el mercado.

Matriz de Evaluación de los Factores Internos

Al elaborar una matriz de EFI es necesario aplicar un juicio intuitivo, porque el hecho que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no debe interpretarse como si la misma fuera una confirmación.

Es bastante importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales.

Tabla 6. 2.Matriz de Evaluación de los Factores Internos

Factores Críticos para el Éxito	Peso	Calf.	Total Pond.
Fortalezas			
Experiencia en la comercialización de los productos.	0,3	4	1,2
Gran espíritu de trabajo y colaboración entre los miembros del equipo de trabajo.	0,05	3	0,15
Experiencia en ventas de los empleados.	0,1	3	0,3
Infraestructura adecuada.	0,05	2	0,1
Calidad de los productos.	0,05	3	0,15
Buena atención al cliente.	0,15	2	0,3
Totales			
Debilidades			
No se ofrece capacitación y existen pocos incentivos para el personal.	0,05	3	0,15
Capital de trabajo mal utilizado.	0,1	2	0,2
El personal no conoce de misión ni de visión.	0,05	1	0,05
Falta de cultura en el servicio.	0,05	1	0,05
Inadecuadas estrategias de ventas.	0,03	2	0,06
Los objetivos no son debidamente comunicados a los empleados.	0,02	1	0,02

Elaborado por: Cristina Vasco Intriago

Una vez realizada la Matriz MEFI obtuvimos los resultados de 2,73, lo que quiere decir que la empresa comercial Arte Baño internamente es fuerte, pero debe mejorar las debilidades existentes, ya que al mejorarlas se puede mejorar la competencia en el mercado.

Matriz de Evaluación de los Factores Externos

La matriz de evaluación de los factores externos permite a los estrategas resumir y evaluar información que se encuentra fuera de la empresa como los factores económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, gubernamentales, jurídicos, tecnológicos, y competitivos. De igual manera su juicio se debe hacer intuitivamente, ya que la matriz no refleja confirmación.

Tabla 6. 3. Matriz de Evaluación de los Factores Externos

Factores Críticos para el Éxito	Peso	Calf.	Total Pond.
Oportunidades			
Pocas Empresas con identificación de marca.	0,1	4	0,4
Buenas relaciones con los clientes.	0,2	3	0,6
Gran número de posibles clientes.	0,1	3	0,3
El gran interés y acogida que ha tenido nuestros productos en el mercado.	0,05	2	0,1
Ofrecer nuevos productos con marcas nacionales aún no explotados en el sector.	0,05	3	0,15
Competidores con productos con precios superiores a los nuestros.	0,08	2	0,16
Totales			
Amenazas			
Desabasteciendo de los productos importados.	0,2	3	0,6
Incremento en los aranceles.	0,1	2	0,2
Ingresos de productos a precios más bajos.	0,05	1	0,05
El incremento del índice de desempleo e inflación en el país.	0,1	1	0,1
Competencia desleal.	0,1	2	0,2
Fallas en los productos terminados.	0,08	1	0,08
Totales	1,21		2,94

Elaborado por: Cristina Vasco Intriago

El resultado de la aplicación MEFE es de 2,94 lo que nos indica que tiene muchas oportunidades de mantenerse y seguir creciendo en el mercado comercial de productos para los acabados de la construcción.

5 Fuerzas de PORTER

Para llevar a cabo el análisis de las 5 FUERZAS DE PORTER utilizaré el siguiente gráfico:



Gráfico 6. 5. 5 Fuerzas de PORTER
Elaborado por: Cristina Vasco Intriago

Mercado

Se trata de conocer en detalle las características del servicio en relación con otros negocios que ofrecen productos de acabados de la construcción y griferías que existen para analizar los siguientes factores:

- Este es un negocio amplio y de gran oportunidad, ya que se enfoca en otorgar productos para hogares, condominios, escuelas; es decir que la empresa tiene un amplio mercado tanto para el sector privado como para el público.
- La competencia se encuentra en los negocios que se dedican a la misma actividad económica, y que poseen productos con mayor calidad y mejores precios.

Mercado meta:

El cantón Ambato es conocida en el país como una ciudad muy comercial, es por esta razón que el comercial “ARTE BAÑO” está en la obligación de ampliar su mercado de servicios utilizando estrategias de mercado como la promoción, diversificación de servicios, atención al cliente, y para mejorar e implementar estas mejoras la empresa debe poner énfasis en abarcar la demanda de productos nacionales más que los importados.

Competencias

En la ciudad de Ambato la empresa debe competir con empresas renombradas y con mucha más experiencia en el mercado, para lo cual el comercial Arte Baño se ha visto en la necesidad de aplicar las siguientes estrategias:

- Capacitación para el área de servicio y atención al cliente.
- Contar con el personal adecuado para cada área de la empresa.
- Llevar un manejo adecuado de las ventas.

- Contar con productos más innovadores y de calidad.

Proveedores

La empresa comercial Arte Baño trabaja con algunos proveedores importantes como lo son EDESA S.A. líder en el mercado de productos de piezas sanitarias.

La empresa cuenta también con los productos de la marca FRANZ VIEGENER (fv), la marca que hizo de la empresa uno de los distribuidores más importantes de la zona centro del Ecuador.

FRANZ VIEGENER es una empresa con una mejor estructura organizacional que permite una gestión más eficiente, ahora ya está en el proceso de crecimiento implantando estrategias agresivas de cobertura de mercado a través de alianzas de socios comercializadores estratégicos.

Clientes

Los clientes externos son todas aquellas personas, organizaciones para quien trabaja el comercial “ARTE BAÑO” y son de suma importancia para el desarrollo del negocio, ya que sin clientes no hay empresa.

La empresa comercial “ARTE BAÑO” de la ciudad de Ambato tiene más de 10 años en el mercado sus principales y potenciales clientes son:

Personas naturales: comprendidas en una edad de 18– 65 años.

Personas de todos los estratos sociales alta, media, baja, que tengan la necesidad de comprar productos para el acabado de la construcción para los proyectos inmobiliarios que tengan.

De igual manera los clientes también se enfocan en personas que tengan la profesión o el conocimiento adecuado, y que se dediquen a la construcción de inmuebles, y que requieran piezas de griferías o piezas especiales de ferretería.

Podemos considerar como clientes a las empresas u organizaciones que se dedican a la construcción de proyectos inmobiliarios, y que generan en gran parte mayor rentabilidad a la empresa por las compras al por mayor.

Análisis FODA

Es un ejercicio que se recomienda lleven a cabo todas las organizaciones ya que nos ayuda a saber en qué estado se encuentra y que factores externos la afectan.

Fortalezas

- Experiencia en la comercialización de los productos.
- Gran espíritu de trabajo y colaboración entre los miembros del equipo de trabajo.
- Experiencia en ventas de los empleados.
- Infraestructura adecuada.
- Calidad de los productos.
- Buena atención al cliente.

Oportunidades

- Pocas Empresas con identificación de marca.
- Buenas relaciones con los clientes.
- Gran número de posibles clientes.
- El gran interés y acogida que ha tenido nuestros productos en el mercado.
- Ofrecer nuevos productos con marcas nacionales aun no explotados en el sector.
- Competidores con productos con precios superiores a los nuestros.

Debilidades

- No se ofrece capacitación y existen pocos incentivos para el personal.
- Capital de trabajo mal utilizado.
- El personal no conoce de misión ni de visión.

- Falta de cultura en el servicio.
- Inadecuadas estrategias de ventas.
- Los objetivos no son debidamente comunicados a los empleados.

Amenazas

- Desabasteciendo de los productos importados.
- Incremento en los aranceles.
- Ingresos de productos a precios más bajos.
- El incremento del índice de desempleo e inflación en el país.
- Competencia desleal.
- Fallas en los productos terminados.

Tabla 6. 4. Matriz de Análisis FODA

MATRIZ FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Experiencia en la comercialización de los productos.	No se ofrece capacitación y existen pocos incentivos para el personal.
	Gran espíritu de trabajo y colaboración entre los miembros del equipo de trabajo.	Capital de trabajo mal utilizado.
	Experiencia en ventas de los empleados.	El personal no conoce de misión ni de visión.
	Infraestructura adecuada.	Falta de cultura en el servicio.
	Calidad de los productos.	Inadecuadas estrategias de ventas.
	Buena atención al cliente.	Los objetivos no son debidamente comunicados a los empleados.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
Pocas Empresas con identificación de marca.	Planeación estratégica como base para el liderazgo	Brindar capacitación al personal, para que tengan mayor oportunidad de crecimiento interno.
Buenas relaciones con los clientes.	Crear fidelidad en cliente	Invertir en productos nacionales de calidad.
Gran número de posibles clientes.	Elaborar nuevas estrategias en ventas	Conocer los requerimientos del cliente tanto externo como interno.
El gran interés y acogida que ha tenido nuestros productos en el mercado.	Elaborar nuevas estrategias en publicidad	Fomentar en el personal una cultura de buena atención al cliente.
Ofrecer nuevos productos con marcas nacionales aún no explotados en el sector.	Ampliación del nicho de mercado a través de la promoción de nuestros productos	Fortalecer las estrategias del mercado que cubren.
Competidores con productos con precios superiores a los nuestros.	Demostración de la calidad de los productos del comercial Arte Baño	Comunicar las necesidades y requerimientos de los clientes externos.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
Desabasteciendo de los productos importados.	Abastecimiento de productos nacionales de calidad.	Fortalecer las estrategias competitivas.
Incremento en los aranceles.	Implementación de productos nacionales con mejores precios.	Aumentar las formas de pago para los clientes externos.
Ingresos de productos a precios más bajos.	Ofrecer informativos en los medios de comunicación para promocionar los productos de la empresa.	Fortalecer los canales de distribución existentes.
El incremento del índice de desempleo e inflación en el país.	Aumentar las fuentes de inquisición de los productos.	Desarrollar convenios con los clientes.
Competencia desleal.	Publicitar la importancia de los productos en redes sociales	Publicitar los productos nacionales.
Fallas en los productos terminados.	Devolver y reponer cualquier producto en mal estado.	Promocionar sus productos en nuevos mercados

Elaborado por: Cristina Vasco Intriago

ETAPA 4: SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

En esta etapa se va a buscar a las estrategias idóneas que ayuden de alguna manera al fortalecimiento de las ventajas competitivas, con ello se quiere lograr la optimización de los recursos tanto materiales como humanos para conseguir un crecimiento interno de la empresa.

Para poder lograr las estrategias óptimas se han tomado en cuenta las siguientes ventajas competitivas de la empresa:

-Ubicación de la empresa:

Se la considera una ventaja, ya que la empresa se encuentra en una zona céntrica de la ciudad, siendo accesible para los clientes.

-Productos de calidad:

Los productos que se expenden en el almacén son considerados de buena calidad por el mismo cliente, por lo cual se ha visto este factor como ventaja.

-Precios justos:

Según la encuesta realizada al cliente externo se llegó a la conclusión de que los precios justos y accesibles son un gran factor de ventaja.

- Número de empleados en las áreas respectivas:

Según un análisis interno por las encuestas se estimó que el personal necesita capacitación, sin embargo sus actividades están bien ubicadas, por lo tanto se le considera como una ventaja.

- Transportación adecuada de los productos:

La empresa cuenta con el personal y los vehículos para la transportación adecuada de la mercadería.

- Proveedores con productos negociables:

La empresa comercial “Arte Baño” cuenta con proveedores que distribuyen sus productos hace más de 7 años, por ello se han creado lazos de confianza y negociación de precios.

- Clientes fieles:

Debido a la experiencia que tiene la empresa dentro del sector, se ha logrado fidelidad de los clientes que recurren frecuentemente por los productos de la empresa.

Una vez encontradas las ventajas de la empresa según la matriz de análisis FODA y las encuestas realizadas a los clientes externos y los clientes internos, se quiere lograr estimar las estrategias óptimas para el mercado.

-Estrategias de Promoción:

Para implementar estas estrategias se quiere implementar la distribución de boletines informativos, acerca de lo que la empresa distribuye, sus productos, ubicación, promociones y ofertas.

- Estrategias de Ventas:

Para aumentar las ventas y poder lograr mayores índices de rentabilidad se requiere implementar la creación de una página web, en la que el cliente logre hacer sus pedidos.

-Estrategias de Información:

Para lograr que el cliente este informado a cerca de los servicios y productos de la empresa, se quiere implementar la distribución de afiches, calendarios y tarjetas de presentación.

-Estrategias de Servicio:

Para lograr mejor servicio para los clientes se quiere implementar el servicio a domicilio a través de la página web. Y la capacitación al personal en lo que respecta a atención al cliente,

Tabla 6. 5. Implementación de las Ventajas Competitivas y sus Respectivas Estrategias de Mercado

VENTAJAS COMPETITIVAS Y SUS RESPECTIVAS ESTRATÉGIAS DE MERCADO		
VENTAJAS COMPETITIVAS	ESTRATEGIAS	ESTRATÉGIAS DE MERCADO
Ubicación de la empresa	ESTRATEGIAS DE VENTA	Implementar mayores puntos de venta fuera del cantón.
Productos de Calidad		Proveer a la empresa con productos nacionales de calidad.
Precios justos	ESTRATEGIAS DE INFORMACIÓN	Promover los productos que ofrece la empresa a través de publicidad y promociones por todos los medios comunicativos.
Número de empleados en las áreas respectivas	ESTRATEGIAS DE SERVICIO	Capacitación para el personal tanto administrativo como de ventas.
Transportación adecuada de los productos		Creación de una página web en la que el cliente pueda hacer su pedido y servicio a domicilio.
Proveedores con productos negociables	ESTRATEGIAS PROMOCIÓN	Crear alianzas de contrato con empresas multinacionales.
Clientes fieles		Crear boletines de información que indique las promociones y ofertas para los clientes

Elaborado por: Cristina Vasco Intriago

ETAPA 5: PLAN DE ACCION Y PRESUPUESTO

Estrategias de Promoción

La empresa comercial Arte Baño dispone de variedad en los productos que ofrece a sus clientes finales, pero requiere implementar una nueva línea de productos nacionales para incrementar las ventas y su participación en el mercado, adaptándose a los nuevos cambios gubernamentales, mejorando la infraestructura, que permita a los usuarios satisfacer sus requerimientos.

Objetivo:

Incorporar información acerca de los nuevos productos nacionales, recalcando su calidad, y precio justo para el mercado.

Política:

-Diseñar boletines publicitarios en Redes Sociales que se enfoquen en publicar información acerca de los productos que ofrece el comercial Arte Baño de la ciudad de Ambato.



-Promover publicidad acerca de los productos que ofrece la empresa comercial Arte Baño, en los diferentes medios de comunicación: Radio, Televisión y redes sociales dentro de la provincia.

Acción:

- Publicar en redes Sociales como Facebook, acerca de los productos que ofrece la empresa comercial Arte Baño de la ciudad de Ambato.
- Contratar los servicios publicitarios que ofrece la Radio Centro 91.7, que se encuentra ubicada en la av. 12 de Noviembre y Castillo.

Meta:

Atraer la atención de nuevos clientes y mantener satisfechos los requerimientos de los clientes externos

Presupuesto

Al contratar a la Radiodifusora de la ciudad invertiríamos la cantidad de \$300,00 por la razón de que la empresa va a difundir la publicidad 2 veces al día, en días laborales, durante 1 mes, la inversión va a ser ejecutada por el propietario parcial del comercial Arte Baño y Gerente Administrativo el Ing. Pablo Salazar Quinteros.

Estrategias de Ventas

La empresa comercial Arte Baño realiza sus ventas generalmente en sus instalaciones ubicadas en el centro de la ciudad, pero al querer ampliar su nicho de mercado, se quiere implementar y crear una página web donde el cliente tendría también la opción de hacer sus compras a través de este medio.

Objetivo:

Crear una Pagina Web para que el cliente se informe, actualice y pueda hacer sus compras a través de este medio.

Políticas:

La Página web debe llevar los sellos distintivos de la empresa, y tener información importante a cerca de los productos que ofrece la empresa comercial Arte Baño.



Acción:

- Contratar al señor Martin Flores Ingeniero en sistema y especializado en diseño de páginas web.

Meta:

Atraer a los clientes externos de manera que en la página web consigan hacer compras directas.

Presupuesto

Al contratar los servicios del ing. Martin Flores se llega a la suma de \$580,00 dólares, mismos que se harán en efectivo por el ing. Pablo Salazar Quinteros, Gerente Administrativo del comercial Arte Baño.

Estrategia De Información

El centro comercial Arte Baño realiza muy poca publicidad, no informa constantemente a los usuarios de los nuevos productos que la empresa obtiene, solo se deja guiar por su trayectoria en el mercado, por lo cual es necesario contratar medios publicitarios para persuadir clientes.

Objetivo:

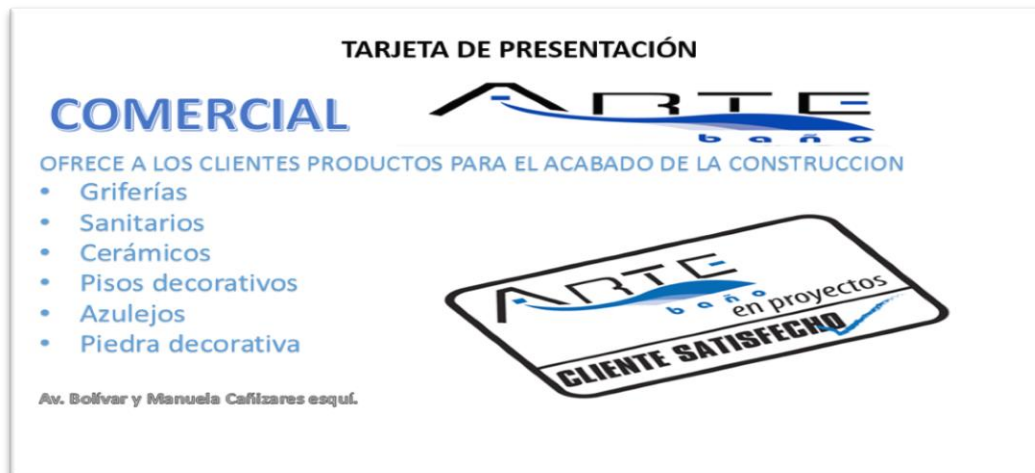
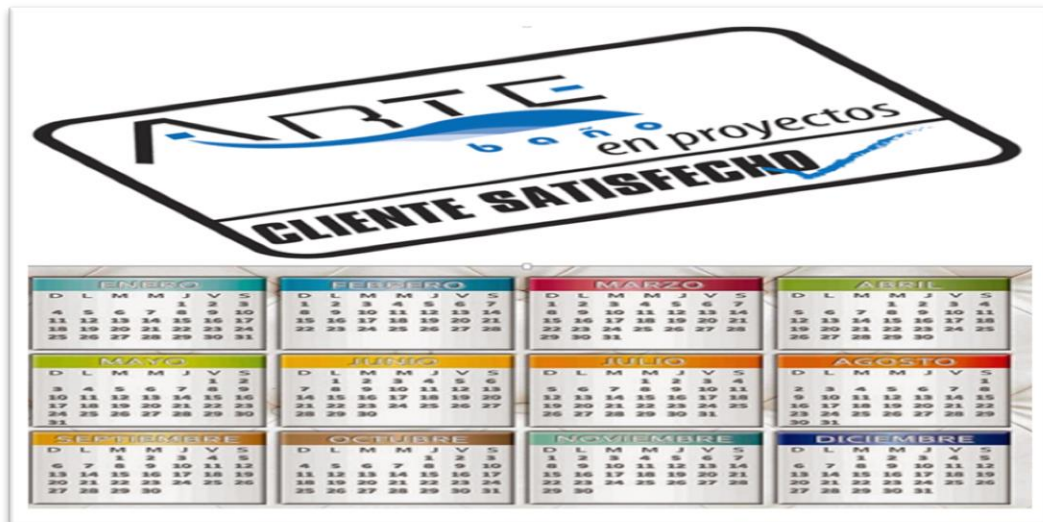
Los medios publicitarios deben dar a conocer:

Razón social, servicios, productos

Políticas:

Crear modelos de tarjetas de presentación, afiches, calendarios.

Calendarios



Afiches



Acción:

Contratar los servicios de la empresa publicitaria “Imprenta Acosta”, para que diseñe los modelos publicitarios, a exponer en la ciudad de Ambato.

Meta:

Atraer la atención de nuevos clientes y mantener satisfechos a los clientes de la empresa comercial Arte Baño.

Presupuesto de adopción de la estrategia:

La publicidad de la empresa comercial Arte Baño, requiere un costo de:

Tabla 6. 6. Presupuesto de Estrategia de Información

Presupuesto de la estrategia de información				
Costos de la Empresa Publicitaria "Imprenta Acosta"				
Medio de Información	Unidades	Costo por unidad	Costo Total	Costo Anual
Calendarios	200	0,15	30,00	30,00
Afiches	200	0,30	60,00	60,00
Targetas de presentacion	300	0,10	30,00	30,00
Pagina Web	1	580,00	580,00	580,00
Total				700,00

Elaborado por: Cristina Vasco Intriago

Estrategia De Servicio

El centro comercial Arte Baño realiza Sus ventas en su propio local ubicado en la Av. Bolívar y Manuela Cañizares esquina, pero para llamar la atención al cliente mediante la implementación de la página web se busca dar servicio más especializado como es la entrega a domicilio.

De igual manera la empresa ha visto deficiencias en su personal por lo que la organización ha visto la necesidad de brindar capacitación especializada para el personal en las áreas financieras y servicio de atención al cliente.

Objetivo:

Conseguir mayor régimen de ventas que refleje en un futuro el crecimiento en la rentabilidad.

Tener personal capacitado y preparado para el desarrollo de la empresa, y para la presente economía fluctuante del país.

Políticas:

Realizar pedidos a domicilio a través de la página web.

El ing. Pablo Salazar Quinteros estará encargado de la capacitación financiera para el personal administrativo de la empresa.

La Srta. Ingeniera Maribel Ospina encargada del talento humano de la empresa se encargara de capacitar al personal de ventas, en lo que se refiere a atención al cliente.

Acción:

La entrega a domicilio no tendrá ningún valor para el que lo solicite.

La empresa va a contar en el servicio de capacitación con empleados internos, y por esa misma razón solo la Sta. Maribel Ospina se enfocara en otorgar la capacitación en lo referente a atención al cliente.

Meta:

Atraer a los clientes externos de manera que en la página web consigan hacer compras directas.

Conseguir mayores conocimientos del mercado y excelente atención al cliente a cargo de profesionales en el tema.

Presupuesto

La entrega a domicilio no tendrá ningún valor para el que lo solicite, pero la empresa deberá contratar a otro empleado que esté a cargo de la entrega de los productos a domicilio, lo que influiría en un sueldo básico unificado de \$354,00 mensuales para la empresa.

La empresa va a contar en el servicio de capacitación con empleados internos, y por esa misma razón solo la Sta. Maribel Ospina se enfocara en otorgar la capacitación en lo referente a atención al cliente, por lo que se le reconocerá el valor de \$200,00 por su trabajo extracurricular.

6.8 Administración de la Propuesta

Para la ejecución y cumplimiento de la presente propuesta es preciso partir del compromiso de la gerencia y de todo el personal, puesto que de ellos dependerá que la aplicación de la propuesta logre cumplir sus objetivos, es así que se podrá llevar un control adecuado del desarrollo institucional, y justamente este diseño permitirá tomar decisiones oportunas y concisas, de tal manera que se podrán hacer cambios cuando se lo amerite necesario; esta observación puede ser en las proyecciones puesto que se necesite más recursos que no se les hayan tomado en cuenta, renovación de presupuestos, etc.

Tabla 6.8. Presupuesto del plan de Acción.

PLAN DE ACCIÓN						
PRESUPUESTO TOTAL DEL PLAN ESTRATÉGICO						
ESTRATEGIAS	ACCIONES	RESPONSABLE	COSTO	NO.ADQUISICION	RECURSOS	COSTO TOTAL
Estrategias de servicios	Capacitación en al area de atención al cliente Chofer profesional para el vehiculo de transportación de los productos	Ing. Pablo Salazar Quinteros y Ing. Maribel Ospina Chofer Profesional	\$200,00 \$354,00		Humano Tecnológico Económico	554,00
Estrategias de promoción	medios publicitarios	Grente Radial	\$ 300,00	2 veces al día, en días laborales, durante 1 mes	Humano Financiero Tecnológico	300,00
Estrategia de información	Publicidad	Imprenta "Acosta"	\$ 120,00	200 Targetas de presentación 200 Afiches 300 Calendarios	Humano Tecnológico Financiero Materiales	120,00
Estrategias de ventas	Pagina web	Ing. Martín Flores	\$ 580,00	1	Económico Humano Tecnológico	580,00
Total						1554,00

Elaborado por: Cristina Vasco Intriago

6.9. Plan de Monitoreo y Evaluación

El diseño y la implementación de una Planificación Estratégica para la empresa comercial “ARTE BAÑO”, implica que tanto el contador como el gerente, sean quienes estén a cargo y liderando el cumplimiento del mismo, con el fin de enmendar errores o cambiar criterios según se ha necesario. La planificación financiera realizada es acorto plazo, es decir para un año, por lo que su monitoreo y evaluación deberá ser continuo.

Además, para la correcta y oportuna aplicación de la planificación financiera se ha establecido el siguiente cronograma el cual guiara las actividades a desarrollarse.

Tabla 6.9. Cronograma de Actividades

Grafica de Gantt				
#	ACTIVIDADES	Fecha de Inicio	Duración	Fecha a Terminar
1	Elaboración del proyecto	05/01/2015	32	02/02/2015
2	Prueba piloto	02/02/2015	35	09/03/2015
3	Elaboración del marco teórico	09/03/2015	33	12/04/2015
4	Recolección de Información	12/04/2015	7	19/04/2015
5	Procesamiento de datos	19/04/2015	10	29/04/2015
6	Análisis de los resultados y conclusiones	29/04/2015	11	10/05/2015
7	Formulación de la propuesta	10/05/2015	19	29/05/2015
8	Redacción del informe final	29/05/2015	17	15/06/2015
9	Transcripción del informe	15/06/2015	24	09/07/2015
10	Presentación del informe	09/07/2015	29	29/07/2015

Elaborado por: Cristina Vasco Intriago

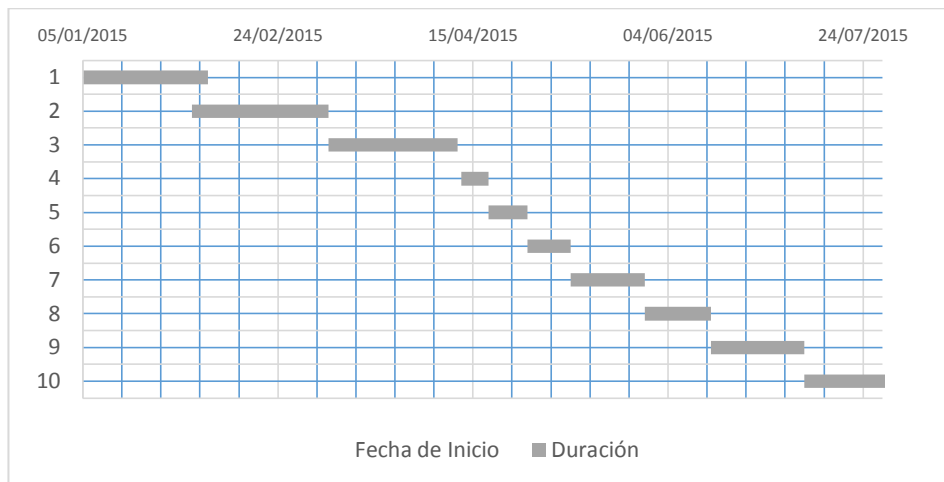


Gráfico 6. 6. Diagrama de Gantt
Elaborado por: Cristina Vasco Intriago

¿Qué evaluar?

Al realizar la evaluación de la planificación Estratégica, se deberá poner gran atención en las estrategias de mercado a implementarse, ya que de ellas dependerá la acogida de los clientes y por ende el crecimiento de la rentabilidad a futuro.

¿Por qué evaluar?

Se debe evaluar para determinar si este se está cumpliendo por completo o hasta qué punto se es llevando acabo lo planificado y cuáles han sido las causas por las que no se ha cumplido totalmente y las acciones correctivas que se han adoptado.

¿Para qué evaluar?

El personal tanto administrativo como de ventas debe estar conscientes de las medidas de planificación y las estrategias de mercado a implementarse en la empresa.

¿Con que criterios evaluar?

El criterio con el que debe ser evaluada la planificación estratégica es, que esta permita aumentar los rendimientos respecto a la rentabilidad de la empresa,

mediante la aplicación de estrategias de mercados que incidan en la toma de decisiones en la alta gerencia.

¿Cuáles son los indicadores de evaluación?

-Unidades y valores vendidos en relación a años anteriores.

-Porcentaje de clientes fijos.

-Mejorar el prestigio empresarial.

- Incrementar la cartera de clientes.

¿Quién evalúa?

-Gerente

-Contador

Es indispensable la coordinación informativa entre los dos, con el fin de que no se presenten errores y problemas, y así proveer cambios necesarios para evitar estos.

¿Cuándo se evaluará?

Así también las ventas que realiza la organización serán evaluadas semanalmente con el objetivo de determinar que se esté llegando a la meta planteada en planificación y tomar actividades o planes de apoyo si no es así, se podrá tomar la correctiva necesaria.

¿Cómo se evaluará?

La mejor manera de evaluar si los objetivos implantados en la planificación estratégica se están cumpliendo o no, es mediante la aplicación de la observación con el instrumento adecuado para el mismo, de igual forma.

¿Cuál es la fuente de información?

La fuente de información para la realización de la planificación financiera fue el extraído del sistema contable como son los balances, indicadores financieros y de sanización del cliente que son los maneja la empresa comercial “ARTE BAÑO”, razón por la cual, para la evaluación se extraerá información del mismo.

¿Con que evaluar?

Para la aplicación de la evaluación se utilizara dos tipos de técnicas las mismas que se las llevaran a cabo con sus respectivos instrumentos como son:

- Aplicación de la encuesta dirigido a los clientes externos
- Aplicación de la encuesta dirigido a los clientes internos

BIBLIOGRAFIA

1. Aching, C. (2000). *Ratios Financieros y matemáticas de la Mercadotecnia*. México.
2. Aguayo, E. (2004). La Epistemología. En *Pensamientos e Investigaciones Filosóficas de Mauricio Beuchot* (pág. 55). México: Siclo Veintiuno.
3. Allen, D. (Septiembre de 2008). *Las Cinco Fuerzas como Herramientas Analíticas*. Recuperado el 26 de Noviembre de 2012, de <http://openmultimedia.ie.edu/OpenProducts/5fuerzas/5fuerzas/pdf/total.pdf>
4. Andrade Salinas, C. A. (2011). *Análisis de los procesos de producción y su incidencia en la rentabilidad de la granja avícola La Florida, durante el primer trimestre de 2011*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
5. Arias, K. E. (2007). *Ela boracion de un plan Estratégico para la empresa Rhenania S.A.* Quito: Escuela Politecnica Nacional.
6. Armador Posadas, F. J. (Enero de 2001). *Planeacion Estrategica*. Recuperado el 22 de Noviembre de 2012, de <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r43685.PDF>
7. Artemio, M. D. (2012). *Elaboración del Plan Estratégico y su Impacto a través del Cuadro del Mando Integral*. Madrid: Diaz de Santo.
8. Ávila, H. L. (1985). *Introducción a la Metodología de la Investigación*. España: Eumed.net.
9. Ávila, J. (2007). *Introducción a la Contabilidad*. México: Umbral.
10. Barrantes, R. (2007). *Un Camino Al Conocimiento*. San José: EUNED.
11. Blasco, J. E. (2007). Naturaleza y Enfoques de la Investigación Cualitativa. En *Metodologías de Investigación en las Ciencias* (pág. 25). España: Club Universitario.
12. Borja, F. d. (2008). *Sistematización de la función Comercial*. La Coruña-España: Editorial Netbiblo.
13. Brenes, L. (2004). *Dirección estratégica para organizaciones inteligentes*. San José- Costa Rica: Editorial Euned.
14. C., A. E. (2013). *Dirección Comercial*. Madrid-España: ESIC EDITORIAL.

15. Calberg, C. (2003). *Análisis de negocios con excel xp*. México D.F.: Ediciones Pearson education de México.
16. Cazau, P. (2006). *Introducción a la investigación de ciencias Sociales*. Buenos Aires: Ediciones Lopez Quezada.
17. Cruz, L. E. (Mayo de 2012). *Planeación Financiera: Enfoque Personal*. Recuperado el 14 de Junio de 2013, de http://www.ccpm.org.mx/veritas/julio2010/images/ensayo_univesitario.pdf
18. Cuellar, G. B. (1999). *Planificación Estratégica y Operativa*. Quito - Ecuador: Ediciones Abya Yala.
19. Diaz, A. (2003). *Administración Básica*. México: Delegación Coyoacán UNAM.
20. Diego, S. (2014). *La innovación organizativa y su incidencia la ventaja competitiva del Laboratorio de control y análisis LACONAL*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
21. DOMINGUEZ MACHUCA, J. (1995). *ventajas competitivas*.
22. Durán Flores, U. (2013). Matriz de Perfil Competitivo. En *Oportunidad de Negocios para Emprendedores Verdes* (pág. 67). Texas: Palibrio.
23. Edgar, V. E. (2014). *Creación de estrategia de comunicación corporativa de bajo costo basada e ventajas competitivas para pyme zapateras de Guano*. Latacunga: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
24. Edwin, A. M. (2014). *“ventajas competitivas del comercio electrónico en el sector florícola ecuatoriano, frente al área de libre comercio alca”*. Quito: Universidad tecnológica Equinoccial.
25. Eslava, J. (2008). *Las claves del análisis económico- financiero de la empresa*. Madrid: Esic.
26. Faga, H. A. (2006). *Como profundizar el Análisis de sus Costos para tomar mejores decisiones empresariales*. Buenos Aires: Ediciones Granicas.
27. Fernandez, J. (Abril de 2003). *Diccionario económico*. Obtenido de <http://www.expansion.com/diccionario-economico/rentabilidad.html>
28. Ferreira , M. (Febrero de 2012). Recuperado el 26 de Noviembre de 2012, de Análisis Porter de las cinco fuerza: <http://economainternacionaluvm.wikispaces.com/file/view/Las+5+fuerzas+de+Porter.pdf>

29. Fidias, A. (2012). *El proyecto de investigación*. Venezuela: Episteme.
30. Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Prentice Hall.
31. Garza, A. (1988). *Diseños experimentales: Métodos y elementos de Teoría*. México: Editorial Trillas.
32. Gitman, I., & Joehnk, M. (2005). *Fundamentos de inversión*. Madrid: Pearson.
33. HAMPTON. (1989). *Las ventajas Competitivas*. Buenos Aires- Argentina: Ediciones Publinet.
34. Juan, S. (2002). *Análisis de la rentabilidad de la empresa*. Obtenido de <http://ciberconta.unizar.es/leccion/anarenta/analisisR.pdf>
35. Kotler. (1990). *planificación de las empresas*. Australia.
36. Laverde, K. (2007). *Modelo de Planeación Financiera a la Compañía Transportes EDREVAL S.A.*”. Latacunga: Escuela Politécnica del Ejército.
37. Levy, L. H. (2004). *Planeación Financiera en la Empresa Moderna*. México Df: Publicaciones Madox Michuacan.
38. López, G. (2011). *La Planificación Financiera y su Incidencia en la Rentabilidad de la Empresa" AMBATOL CÍA LTDA" Matriz Ambato en el Año 2011*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
39. Machado, N. (2011). *Los Productos y Servicios Financieros y su Incidencia en la Rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito mi Tierra Ltda*. Ambato : Universidad Técnica de Ambato.
40. Majluf, A. H. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Buenos Aires: Editorial Granica.
41. Manuel, B. J. (2012). *La importancia de medir la rentabilidad*. Obtenido de http://www.cpba.com.ar/Actualidad/Noticias_Consejo/2013-01-18
42. Manuel, V. (2010). *Introducción al Marketing Estratégico*. San Francisco, California: Publicaciones Creative commons.
43. Maseda, A. (Enero de 2012). *El FIPLAN: Un Modelo para la Planificación Financiera*. Recuperado el 25 de Junio de 2013, de www.catedrafamiliar.ehu.es
44. Mendoza, C. (2004). Presupuesto de Ventas. En *Presupuestos para Empresas de Manufactura* (pág. 29). Colombia: Uninorte.

45. Merton , R. (2000). *Finanzas*. México.
46. Morales, A. (2002). *Respuestas Rápidas para los Financieros*. México: Pearson.
47. Moyer, McGuigan, & Kretlow. (2005). *Administración Financiera*. México: Thomson.
48. Muñiz, L. (2009). *Control Presupuestario: Planificación, Elaboración, y seguimiento del Presupuesto*. Barcelona - España: Editorial Profit.
49. Naveda, V. (Agosto - Septiembre de 2013). Estimaciones para el Mercado Inmobiliario - Ecuador, Colombia y Perú. *Bienes Raíces Clave*, pág. 1.
50. Negocios, E. E. (13 de Febrero de 2014). *Buenosnegocios.com*. Obtenido de <http://www.buenosnegocios.com/notas/683-el-poder-negociacion-los-proveedores>
51. Ordoñez, D. (2010). *Plan Estratégico para la micro empresa "BUENOS AIRES" de la ciudad de Riobamba*. Loja- Ecuador: Universidad Nacional de Loja.
52. Pascual, M. (2005). *Tres conceptos financieros Liquidez Solvencia y Rentabilidad*. Obtenido de http://webs.ono.com/martinpascual/pv70601_tresconceptos.pdf
53. Paván , C. (2007). *Hermeneutica y Fundamentación Ontológica del Diálogo en Gadamer*. Caracas: Fondo Editorial de Humanidades .
54. Ponce, A. R. (2005). *Administracion de Empresas 2*. México: Limusa Noriega Ediciones.
55. Ponce, H. (Septiembre de 2006). *La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales*. Recuperado el 9 de Julio de 2013, de http://edu.jccm.es/cp/sanisidroalberche/attachments/066_FODA.pdf
56. Porter, M. (2009). La Competitividad. En *Ser competitivo* (pág. 219). España: Editorial Continental.
57. Porter, M. E. (2009). La Ventaja competitiva y sus Cinco Fuerzas. En *Ser Competitivo* (pág. 38). Madrid -España: Editorial Continental.
58. Puente, E. (2006). *El Proceso de Planeación Financiera: La Estrategia y la Operación dentro de la Visión Financiera*. New York: PERSYS.

59. R., D. F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: PRENTICE HALL, INC.
60. Roche, F. P. (1996). *Planificación Estratégica en organizaciones Deportivas*. Badalona- España: Editorial Paidotribo.
61. Rodríguez , E. (Marzo de 2013). *El Proceso de Planeación Financiera:La Estrategia y la Operación dentro de la Visión Financiera*. Recuperado el 14 de Junio de 2013, de <http://www.persys.com.mx/articulos/planeacionfinanciera.pdf>
62. Rodriguez, K. (2012). *Plan de negocios para la creación de una empresa de consultoría en optimización de procesos e información para el sector palmicultor en Colombia*. Bogota- Colombia: Universidad EAN.
63. Rojas, F. A. (2006). *Como se hace un Plan estartégico: La teoria del Marketing*. Pozuelo de Alarcon- Madrid: Editorial ESIC.
64. Rojas, G. F. (2014). *Plan Estratégico 2014- 2021*. Lima- Perú: Editorial Nicced G&D SRL.
65. Rueda, H. M. (2007). Indicadores Financieros y su interpretación. En H. M. Rueda, *Indicadores Financieros y su interpretación* (pág. 1). Lima: Ediciones Noriega.
66. SABATE Isabel SOLANES, J. (2011). *Dirección de cuentas: Gestión y Planificación de cuentas en publicidad*. Barcelona: Editorial UOC.
67. Sabino, C. (1980). *Planteamiento de la investigación*. Buenos Aires: Corripio.
68. SALAN, M. (2011). *El control de gestión en la adquisición de la materia prima para la producción y su incidencia en la rentabilidad empresarial de la planta procesadora MASCORONA en el año 2010*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
69. Salazar, H. Z. (2005). *Planeación Estratégica aplicada a cooperativas y demas formas asociativas y solidarias*. Medellin- Colombia: Editorial EDUCC.
70. Sánchez , J. (2002). *Análisis de la Rentabilidad de la Empresa*. Recuperado el 04 de Diciembre de 2012, de <http://www.ciberconta.unizar.es/leccion/anarenta/analisisR.pdf>
71. Sandoval, C. (2008). *C Sandoval.net*. Obtenido de [csandoval.net: http://www.csandoval.net/pdf](http://www.csandoval.net/pdf)

72. SASTRE, M. A. (2009). *Diccionario de Dirección de Empresas y Marketing*. Madrid-España: Ecobook.
73. Seco, M. (2007). *Planificación Financiera a Largo Plazo*. Escuela de Negocios.
74. Snell, B. y. (2001). *Planificación Estratégica*. California: Publicaciones Centella.
75. TERRY, G. y. (1986). *Principios de Administración*. México: CECSA.
76. Valbuena, R. (2000). *La Evaluación del Proyecto en la Decisión del Empresario*. México: UNAM.
77. VALLS, J. R. (2005). *Análisis de Balances*. Madrid: Editorial Fundación Confemetal.
78. Vazquez, L. (2009). *Apuntes de Finanzas II*. México: TES-OEM.
79. Willem López, S. (2006). *Integración de la Formación Axiológica al Curriculum Universitario*. México: Universidad Autónoma de Baja California.

ANEXOS

Anexo: A

UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA CARRERA DE INGENIERIA FINANCIERA

Tema: El impacto de las ventajas competitivas en la rentabilidad de la empresa comercial Arte Baño de la ciudad de Ambato.

Objetivo: Determinar los motivos por los cuales el cliente compra nuestros productos.

Instrucciones: Lea detenidamente las preguntas y marque con una (X) la opción que considera correcta. (Solo una). Se pide de favor contestar con total sinceridad.

Encuesta dirigida a los clientes INTERNOS del comercial ARTE BAÑO de la ciudad de Ambato

DESARROLLO:

1. ¿Cree usted que la empresa cuenta con el conocimiento sobre las ventajas competitivas?
SI NO DESCONOCE
2. ¿Cree usted que la empresa cuenta con precios competitivos para el mercado?
SI NO DESCONOCE
3. ¿Cuál considera ud. Que es el motivo por el cual los clientes compran en el comercial Arte Baño?
Calidad
Precio
Atención
Localización
4. ¿Considera que la empresa brinda elementos promocionales (promociones, descuentos, etc.) que apoyen la comercialización de los productos de la empresa?
Siempre
A veces
Nunca
5. ¿Se encuentra satisfecho con la ubicación de la empresa?
SI NO DESCONOCE
6. ¿Considera usted que la empresa comercial ARTE BAÑO debería implementar nuevas estrategias competitivas?
SI NO DESCONOCE
7. ¿Considera ud. Que la empresa se distingue entre las demás en cuanto a calidad de los productos?
SI NO DESCONOCE
8. ¿En comparación con la competencia cual es el factor con mayor desempeño que tiene la empresa comercial Arte Baño?
Precio justo
Variedad de productos
Calidad
Atención al cliente
9. ¿Conoce ud. Si la empresa obtiene capacitación continua para los empleados?
SI NO DESCONOCE
10. ¿Considera usted que los estados financieros son analizados correctamente?

SI NO DESCONOCE

11. ¿Considera usted que la empresa hace proyecciones a futuro, con respecto a la rentabilidad y en qué nivel?

Alto

Medio

Bajo

12. ¿Utiliza Indicadores Financieros para medir la rentabilidad de la empresa?

SI NO DESCONOCE

13. ¿Conoce usted si se evalúa el rendimiento económico de la empresa de manera anual?

SI NO DESCONOCE

14. ¿Qué factores considera usted que ayudaría al incremento de la rentabilidad en el comercial arte baño de la ciudad de Ambato?

Publicidad y promoción

Creación de punto de venta

Formas de pago

Ampliación de los canales de distribución

15. ¿Conoce usted si la empresa posee vehículos para la transportación de los productos?

SI NO DESCONOCE

16. ¿Considera Ud. que la empresa ha crecido económicamente en comparación a la competencia?

SI NO

Anexo: A1

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA

Tema: El impacto de las ventajas competitivas en la rentabilidad de la empresa comercial Arte Baño de la ciudad de Ambato.

Objetivo: Determinar los motivos por los cuales el cliente compra nuestros productos.

Instrucciones: Lea detenidamente las preguntas y marque con una (X) la opción que considera correcta. (Solo una). Se pide de favor contestar con total sinceridad.

Encuesta dirigida a los clientes EXTERNO del comercial ARTE BAÑO de la ciudad de Ambato

DESARROLLO:

- ¿De qué manera considera usted los precios impuestos en los productos que posee el comercial Arte Baño?
ALTOS
NORMALES
BAJOS
- ¿Ha tenido algún problema con la entrega de los productos?
SI NO
- ¿Ha tenido algún tipo de inconveniente con la calidad del producto?
SI NO
- ¿Qué empresa cree usted que es el mayor competidor de la empresa comercial Arte Baño?
GRAYMAN
COMERCIAL MAYA
RIALTO
DECORPISOS
- ¿Se encuentra satisfecho con la ubicación de la empresa comercial Arte Baño?
SI NO
- ¿Conoce usted si la empresa se encuentra en constante innovación en la gama de los productos?
SI NO
- ¿De qué forma considera la atención al cliente, otorgada por los empleados del comercial Arte Baño?
Muy Buena
Buena
Poco Satisfactoria
- ¿Cree usted que la empresa toma en cuenta las quejas reclamos o sugerencias de los clientes?
SI NO
- ¿Conoce usted si la empresa cuenta con sucursales o puntos de venta dentro o fuera de la provincia?
SI NO
- Considera usted que la empresa debería ampliar su línea de crédito?
SI NO