

UNIVERSIDAD ANDINA “SIMÓN BOLÍVAR”

MAESTRIA EN DIRECCION DE EMPRESAS

“PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA MAHA-ECUADOR”

Alumno: EDUARDO ALBÁN PÉREZ

15 DE NOVIEMBRE DE 2004

Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de magíster de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al centro de información o a la biblioteca de la universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la universidad.

Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial.

Sin perjuicio de ejercer mi derecho de autor, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar la publicación de esta tesis, o de parte de ella, por una sola vez dentro de los treinta meses después de su aprobación.

Eduardo Albán Pérez

UNIVERSIDAD ANDINA “SIMÓN BOLÍVAR”

MAESTRIA EN DIRECCION DE EMPRESAS

“PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA MAHA-ECUADOR”

Alumno: EDUARDO ALBÁN PÉREZ

Director de Tesis: ING. PATRICIO LÓPEZ

15 DE NOVIEMBRE DE 2004

RESUMEN

Desde principios del siglo veinte, la industria automotriz se ha caracterizado por ser una de las más rentables e innovadoras, dando lugar a la creación de productos y servicios complementarios que satisfacen una serie de necesidades inherentes al mantenimiento, servicio técnico y control vehicular, que son aprovechadas de forma óptima por empresas que desarrollan tecnología de punta en la fabricación de estos productos y servicios. El mercado dentro del cual se desempeña la empresa Maha-Ecuador es la industria automotriz en general, específicamente lo referente a los talleres de servicio con que cuentan todos y cada uno de los concesionarios de las diferentes marcas de vehículos que ofrece el mercado, sin dejar de lado los cientos de talleres particulares que existen en la ciudad. A su vez, la empresa ha desarrollado proyectos de revisión técnica vehicular en los que se ha equipado con la maquinaria y la tecnología de Maha. Como ejemplo palpable está el proyecto de 'Centros de Revisión y Control Vehicular' del Distrito Metropolitano de Quito que cuenta con el aval de la municipalidad local y la policía de tránsito. Para aprovechar las oportunidades que presenta el mercado de la industria automotriz, Maha-Ecuador requiere elaborar un plan estratégico que le permita desarrollar su ventaja competitiva, al ser líder en la comercialización de equipos de diagnóstico automotriz y tener una alianza estratégica con la fábrica de Maha en Alemania, con el fin de desarrollar proyectos de revisión técnica vehicular a nivel nacional enfocándose en maximizar la calidad en el servicio técnico, comercialización de equipos de diagnóstico automotriz fabricados con tecnología de punta que cumplen con estándares internacionales y, por ende, la elaboración y ejecución de proyectos alternos dentro del mercado ecuatoriano.

INDICE

<i>1. GENERALIDADES</i>	
1.1 Antecedentes	pág. 4
1.2 La Empresa	pág. 6
1.3 Referencia Histórica	pág. 7
1.4 Filosofía Empresarial	pág. 9
1.5 Aspectos Metodológicos	pág. 13
1.6 Marco teórico y conceptual	pág. 15
<i>2. ANÁLISIS SITUACIONAL</i>	
2.1 Análisis Externo	pág. 20
2.2 Análisis Interno	pág. 56
2.3 Análisis FODA	pág. 72
2.4 Matrices de Evaluación Externa e Interna	pág. 74
<i>3. PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</i>	
Introducción	pág. 79
3.1 Definición del Mercado Relevante	pág. 81
3.2 Cultura Corporativa	pág. 83
3.3 Planteamiento de Proyectos Específicos	pág. 99
3.4 Perfiles de Proyectos	pág. 110
3.5 Desarrollo de Proyectos Específicos	pág. 113
3.6 Proyecto de Implementación del Plan	pág. 114
3.6.1 Proyecto de Reestructuración Orgánica y Funcional	pág. 118
3.6.2 Manual de Clasificación de Puestos	pág. 137
3.6.3 Programa de capacitación	pág. 139
3.6.4 Indicadores de desempeño	pág. 147
<i>4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</i>	pág. 151
<i>5. BIBLIOGRAFIA</i>	pág. 153

CONTENIDO DEL CAPITULO I

1.1 Antecedentes

1.2 La empresa

1.3 Referencia histórica

1.4 Cultura corporativa actual

1.5 Marco teórico y conceptual

CAPITULO I.- GENERALIDADES

1.1 ANTECEDENTES

La globalización y la capacidad de adaptación a los nuevos cambios que exige el entorno repercute en adoptar adecuadas decisiones estratégicas basados en una planificación formalmente establecida, por lo tanto un ente económico debe integrar un proceso administrativo que esboce una serie de pautas necesarias para llegar eficientemente a los objetivos deseados por la empresa.

En este sentido, una herramienta que permite alcanzar con efectividad los objetivos empresariales es justamente, el disponer de un plan estratégico que refleje un desarrollo sinérgico e integre las partes de la empresa; esta herramienta reflejará los conocimientos de los administradores, cuyos resultados serán juzgados por las personas que tienen intereses propios en la empresa motivo del análisis.

Por lo expuesto, es de fundamental importancia que la empresa cuente con un instrumento de decisión, e integre recursos especialmente humanos con amplia visión de desarrollo empresarial, que permita establecer premisas, identificar y evaluar alternativas en términos de la meta propuesta para efectos reales en la empresa.

En torno a estas reflexiones, es oportuno referirse al país, el mismo que desde principios del año 1998, sufre una grave crisis económica, causada por una combinación de conmociones externas y trastornos climáticos, empeorada por respuestas políticas insuficientes y en ocasiones poco apropiadas, desencadenando la dolarización de la economía en el año 2000, que junto con la crisis económica y la inflación han causado una brusca reducción del salario medio.

La crisis mencionada liberó drásticas opiniones, tanto que en la percepción de grandes estratos sociales, la democracia es sinónimo de empobrecimiento, e

inclusive se llegó a creer que el retorno de los militares al poder proyectaría épocas más prósperas, lo que no sucedió, y actualmente se vive una crisis de credibilidad con el gobierno del Ing. Lucio Gutiérrez –ex coronel del ejército-; siguiendo la misma línea la mayor parte de cargos públicos ocupados por militares han dado mucho que desear.

Otro punto a considerar es el sector automotriz, que desde principios del siglo veinte se ha caracterizado por ser una de las más rentables e innovadoras, dando lugar a la creación de productos y servicios complementarios que satisfacen una serie de necesidades inherentes al mantenimiento, servicio técnico y control vehicular, que son aprovechadas de forma óptima por empresas que desarrollan tecnología de punta en la fabricación de estos productos y servicios.

Entre la gama de productos y servicios complementarios ofrecidos actualmente, los equipos de diagnóstico automotriz constituyen una herramienta importante para las empresas vinculadas a la industria, ya que les representa un incremento en su productividad y permite obtener resultados reales. Por otro lado, desde el punto de vista del usuario final es una alternativa que brinda ahorro y seguridad vial basados en las buenas condiciones mecánicas del vehículo.

El mercado dentro del cual se desempeña la empresa MAHA-ECUADOR es la industria automotriz en general, específicamente lo referente a los talleres de servicio con que cuentan todos y cada uno de los concesionarios de la diferentes marcas de vehículos que ofrece el mercado, sin dejar de lado los cientos de talleres particulares que existen en el mercado nacional. A su vez, la empresa ha desarrollado proyectos de revisión técnica vehicular en los que se ha equipado con la maquinaria y la tecnología de MAHA-ALEMANIA. Como ejemplo palpable está el proyecto de “Centros de Revisión y Control Vehicular” del Distrito Metropolitano de Quito que cuenta con el aval de la municipalidad local y la policía de tránsito.

1.2 LA EMPRESA

Con el fin de aprovechar las oportunidades que presenta el mercado de la industria automotriz, específicamente los talleres de servicio de los diferentes concesionarios y talleres independientes a nivel nacional, se identificó la necesidad de crear una empresa para comercializar equipos de alta tecnología en el control vehicular y ofrecer servicios complementarios que satisfagan un serie de necesidades inherentes al mantenimiento y servicio técnico del sector automotriz.

En este campo de acción, la empresa MAHA-ECUADOR fue constituida el 2 de junio de 2001 en Quito como una Sociedad Anónima que tiene únicamente 3 accionistas, y fue registrada en la superintendencia de compañías en noviembre del mismo año. El capital social con el que inició sus operaciones fue de USD 12.000 aportados en partes iguales por los tres accionistas. La junta ordinaria de accionistas se reúne dos veces al año. Actualmente la compañía cuenta con trece empleados, de los cuales ocho son administrativos y cinco son operativos.

Las principales actividades que realiza la compañía son la comercial, de servicios y de proyectos de revisión técnica vehicular (RTV). Actualmente se dedica a comercializar equipos de diagnóstico automotriz y desarrollar proyectos de RTV que incluyen el asesoramiento técnico, administrativo y comercial. La comercialización de los equipos se relacionan también con el servicio técnico de postventa, asesoramiento tecnológico y la puesta en marcha de los sistemas de prueba. En cuanto a los proyectos de RTV se desarrolla un asesoramiento tanto técnico como comercial de toda la operación de una planta de revisión técnica vehicular, y de igual manera se despliega planes de mantenimiento preventivo y correctivo de todos los equipos de diagnóstico automotriz.

La cobertura de la empresa en la actualidad es la provincia de Pichincha, a través de un entendimiento previo con los diversos talleres de servicio y

mantenimiento vehicular, desarrollando proyectos de revisión técnica que representa un incremento en su productividad y permite obtener resultados reales. El proyecto más trascendental ejecutado bajo la responsabilidad de la compañía en cuanto a provisión de equipos y servicio de postventa es el de “Centros de Revisión y Control Vehicular” para la ciudad de Quito.

MAHA-ECUADOR mantiene vínculos con empresas del exterior, en especial con la sede principal que se encuentra localizada en la ciudad de Kempten-Alemania, con la que se coordina tanto comercial como técnicamente el estudio de los equipos (software y tecnología) necesaria para los proyectos que MAHA-ECUADOR realiza en el país.

1.3 REFERENCIA HISTORICA

La empresa MAHA-ECUADOR fue constituida en junio de 2001 e históricamente la actividad más rentable para la compañía ha sido el desarrollar proyectos de Revisión Técnica Vehicular, por lo que tiene como objetivo posicionarse como un importante proveedor de equipos de diagnóstico automotriz. El sector en el cual se desempeña esta empresa es el de los servicios automotrices .

Al momento la empresa tiene sus oficinas en Quito – Ecuador, provincia de Pichincha, Parroquia Chaupicruz, exactamente en el Pasaje El Norte E9-66 y Av. Shyris, ubicación estratégica que le permite estar cerca de sus clientes.

Las actividades de la compañía se basan en la comercialización de equipos de diagnóstico y control vehicular, cuya ejecución despliega una gama de servicios de postventa y ejecución de proyectos de revisión técnica que incluyen la logística, implementación de tecnología y la mano de obra necesaria para el desarrollo completo de un proyecto, estas actividades no han tenido variación alguna desde su creación.

- **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Los registros comerciales y financieros se limitan a mantener una administración basada en objetivos específicos que determinan la viabilidad comercial y financiera de un proyecto, lo cual también ha causado inconvenientes especialmente de supervisión y control administrativo, ya que no se cuentan con las herramientas necesarias para el efecto.

Por lo tanto la administración de la Compañía considera imperativo que ésta disponga de una planificación estratégica que refleje la situación de la empresa y su proyección al corto, mediano y largo plazos, permitiéndole planificar de una forma más eficiente su gestión.

MAHA-ECUADOR está consciente que una Planificación Estratégica requiere completamente del apoyo de los directivos empresariales, ya que el cambio se inicia desde la cúpula y en el nivel más alto de decisión. Las buenas ideas, aportes y análisis de las situación actual de la empresa se logran con los directivos que impulsan el cambio y no permiten que la empresa se estanque, mas bien, quieren estar a la par con los continuos cambios del mercado que de una u otra forma afecta a la compañía.

Consecuentemente, este trabajo pretende diseñar un “PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA MAHA-ECUADOR”, que le permita planificar, supervisar y controlar la gestión administrativa y comercial, desarrollando una propuesta de la cultura corporativa y una propuesta programática que contará con un plan operativo anual.

- **HIPÓTESIS**

¿Puede una herramienta como el Plan Estratégico mejorar el desempeño de la organización y de esta manera aumentar la productividad y la rentabilidad, al traducir la estrategia empresarial en objetivos y alternativas de direccionamiento estratégico?

- **OBJETIVO GENERAL DE ESTA INVESTIGACIÓN**

Elaborar una planificación estratégica de la organización que permita una eficiente administración y desarrollo de la misión, objetivos y estrategias para mejorar la gestión de la empresa

- **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

1. Evaluar el estado en que se encuentra el sector para que constituya una herramienta de análisis, con el fin de proyectar a la empresa en el largo plazo.
2. Realizar un análisis situacional para evaluar el estado actual de la compañía, identificando sus fortalezas y debilidades internas, así como también, las oportunidades y amenazas del medio.
3. Determinar alternativas de direccionamiento estratégico para la empresa MAHA con el propósito de mejorar su ventaja competitiva y abarcar nuevos mercados.
4. Plantear proyectos específicos definidos de carácter inmediato para orientar con solidez la consecución de los fines y objetivos de la empresa.

1.4 FILOSOFÍA EMPRESARIAL

Se entiende por cultura corporativa al conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización. La cultura ofrece una explicación para las dificultades insuperables que encuentra una empresa cuando trata de cambiar su curso estratégico.

Según Allarie y Firsirotu la cultura “correcta” no sólo se ha convertido en la esencia y el fundamento de la excelencia de las empresas, sino que también se dice que el éxito o el fracaso de las reformas radican en la sagacidad y la

capacidad de la gerencia para cambiar la cultura impulsora de la empresa en tiempo y reforma sujeto a los cambios que requieren las estrategias.

En términos generales una Cultura Corporativa concluye en la elaboración de un Mapa Estratégico compuesto por misión y visión, principios y valores, objetivos corporativos, estrategias y políticas que al ser cumplidas a cabalidad llevan al éxito a una empresa.

En esta virtud se ha procedido a realizar una investigación, en base a entrevistas, conversación y diálogos con los directivos, ya que MAHA-ECUADOR carece de un reglamento interno y políticas formalmente establecidas, pero fácilmente se puede percibir en el ambiente laboral una cultura de responsabilidad e identificación con la compañía.

En lo que respecta a la **misión y visión** de la empresa se han tomado textualmente de fuentes reales existentes dentro de la misma, obteniéndose:

- **Misión:** La misión de MAHA del Ecuador es la de comercializar y brindar un servicio de valor agregado a todos y cada uno de los clientes. Con equipos de alta tecnología reconocidos mundialmente buscamos la excelencia total.

La cartera de clientes abarca todas las organizaciones que se dedican al servicio de mantenimiento de vehículos que quieren hacer un trabajo con un diagnóstico eficaz y certero, dejando de lado los métodos empíricos comúnmente utilizados.

- **Visión:** MAHA del Ecuador será un ejemplo a seguir en el campo del diagnóstico automotriz y del mantenimiento preventivo de los vehículos.

Según el Ing. Patricio Freire, Gerente General de MAHA-ECUADOR, los **principios** y **valores** que rigen a la compañía son:

- Como prioridad, están comprometidos a asegurar la satisfacción y éxito continuo de los clientes.
- Todo el personal trabaja en equipo con metas compartidas, con la confianza y poder para conseguir esas metas, y con el material, los métodos y la formación necesarios para fomentar el crecimiento y el trabajo en equipo.
- Actuar con integridad, y procurar tener resultados donde todos ganan en las relaciones con clientes, proveedores y compañeros.
- Mantener condiciones de trabajo seguras, saludables y que respeten el medio ambiente, para el beneficio de los empleados, la comunidad y los clientes.

Los **objetivos** corporativos marcan una situación determinada que la empresa trata de alcanzar. MAHA-ECUADOR posee objetivos generales detallados a continuación:

- Lograr que los clientes se sientan satisfechos con el servicio prestado no solo en el ámbito de la venta sino a través del servicio técnico especializado.
- Crear la unidad de importaciones de la empresa para facilitar los trámites, disminuir costos y mejorar los tiempos de respuesta.
- Afianzar la marca dentro del mercado en el sector automotriz, de manera que establezca un posicionamiento que genere una mayor demanda de los equipos.
- Obtener un alto grado de especialización por parte de los integrantes del departamento técnico que pueda satisfacer todas y cada una de las necesidades de los clientes.

Las políticas corporativas son guías para orientar la acción; criterios o lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez en el ambiente de una organización. Los directivos de MAHA-ECUADOR consideran que sus **políticas** son:

- Informar a la Gerencia semanalmente sobre las actividades que cumplen los miembros de la división técnica en cada uno de los seis Centros de Revisión de la ciudad.
- Los pagos a proveedores se realizarán únicamente en los días 15 y 30 de cada mes.
- La división comercial deberá reportar a Gerencia sobre todas las actividades que realiza, incluyendo estadísticas por incremento en ventas y nueva cartera de clientes sobre una base bimensual.
- Los sueldos de los empleados serán revisados semestralmente y su incremento estará basado únicamente en evaluaciones de desempeño que serán elaboradas por los gerentes de división a todos y cada uno de los miembros de la organización mensualmente.
- El Directorio de la empresa sesionará una vez por año para determinar la implementación de nuevas políticas y evaluar los resultados de cada División.

MAHA-ECUADOR no cuenta con **estrategias** generales, pero si con estrategias en el área comercial, dentro de las cuales figuran:

- Establecer alianzas estratégicas con empresas nacionales, mediante la elaboración de proyectos que permitan a la empresa figurar como proveedores de equipos de diagnóstico automotriz.

- Vincular a MAHA-ECUADOR con empresas productoras internacionales, para realizar la importación de equipos de diagnóstico automotriz de alta tecnología, que serán comercializados en el mercado nacional.

Dentro de este contexto, la empresa desarrolla sus funciones y se dirige al cumplimiento de sus metas cuya finalidad es mejorar la productividad a través de una óptima combinación entre el recurso humano y el recurso material.

1.5 ASPECTOS METODOLÓGICOS:

- **METODOLOGIA Y TECNICAS DE INVESTIGACION**

Para la ejecución del estudio se utilizará métodos y técnicas de investigación científica que permitan obtener de una mejor forma toda la información necesaria para realizar un completo análisis de la empresa.

- a. **METODO**

Se empleará el método inductivo, partiendo de casos particulares para elevarlos a conocimientos generales, ya que se conoce con exactitud el número de los integrantes de la empresa que forma el objeto de investigación.

Como métodos auxiliares se utilizará el Histórico y Descriptivo, el primero vinculado a la evolución y desarrollo de la empresa, revelando su historia, las etapas principales de su desenvolvimiento y las conexiones históricas fundamentales con el propósito de iniciar una búsqueda crítica de la realidad y la verdad en la que se sustentan los acontecimientos de la empresa.

Mediante el método descriptivo se llevará a cabo un análisis e interpretación de la naturaleza, composición y procesos actuales de

la empresa, teniendo como objetivo principal el interpretar las realidades de hecho.

b. TECNICAS

El levantamiento de los datos que se pueda obtener de la empresa estará delimitada por dos tipos de fuentes:

- Fuentes Primarias: estará caracterizada por un trabajo de campo debido a que la empresa no cuenta con objetivos, estrategias, planes y manuales de procedimientos escritos y registrados legalmente, por lo tanto los datos serán obtenidos mediante la utilización de técnicas como:
 - Observación Directa: haciendo uso del apoyo incondicional de los directivos de la empresa, se observará hechos y realidades sociales presentes y a las personas que integran su organización en el contexto real en donde desarrollan normalmente sus actividades.
 - Entrevista: se establecerá un diálogo directo y espontáneo con los directivos de la empresa para obtener un intercambio de información que enriquezca el estudio y de esta manera evitar supuestos innecesarios.
- Fuentes Secundarias: estará basada en fuente bibliográfica, estadísticas, censos, diarios, registros, documentos y revistas que se relacionen con el tema y la industria automotriz a la que se encuentra vinculada la empresa MAHA-ECUADOR.

c. TRATAMIENTO DE LA INFORMACION

Los datos obtenidos de la investigación serán organizados y analizados con el fin de clasificarlos de acuerdo con su aporte al

estudio; posteriormente se procederá a resumirlos a través del uso de estadística, cuadros resumen, diagramas e histogramas que facilitarán la presentación de los resultados.

1.6 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

Es importante contar con un marco teórico referencial y establecer una temática que se constituya en un apoyo para el desarrollo del estudio con el fin de evitar confusiones que defrauden los resultados del mismo.

a) Marco Teórico

El marco teórico considerado para la presente tesis esta basado en los principales estudios que sobre planificación estratégica han realizado varios autores; lo cual permite orientar el desarrollo de la temática con énfasis en la naturaleza y alcance de los aspectos principales que sobre el tema se han escrito. Además se han considerado proyectos específicos de temas relacionados a la empresa para fundamentar el análisis situacional y la propuesta.

Por tal razón de manera resumida se presenta los aspectos de mayor importancia a los que se hacen referencia.

La **Planificación Estratégica**, actualmente es conocida como el proceso mediante el cual una organización detalla su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla. Supone la participación activa de los actores organizacionales, evaluación de la situación presente de la empresa y su nivel competitivo, obtención permanente de información sobre los factores claves de éxito y una constante revisión y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio.

Por lo tanto, independientemente del tipo de empresa que utilice este instrumento, la Planificación Estratégica le permite diseñar el futuro deseado e indica los peldaños que se deben seguir para alcanzarlos, es decir uno los dos escenarios: el actual y el futuro de la compañía mediante el estableciendo de objetivos, estrategias y políticas.

Dentro de este contexto un punto importante es el análisis de la situación actual de la empresa, el estudio de *“...las oportunidades, peligros, debilidades y potencialidades son fundamentales en la planificación. Un propósito principal de la Planificación Estratégica consiste en descubrir las oportunidades y los peligros futuros para elaborar planes ya sea para explotar o evitarlos.”*¹

En lo que respecta al **mercado automotriz**, la adquisición de vehículos nuevos marca una tendencia creciente y por lo tanto se espera un incremento en los servicios de postventa y mantenimiento. Según datos de la Revista Gestión² la venta de vehículos en el año 2001 marcó un record de 69.371 unidades y a pesar de que la comercialización registra una contracción, se prevé que los ecuatorianos adquieran este año entre 45.000 y 50.000 vehículos, una cifra aceptable para el tamaño del mercado.

La rama automotriz fue dinamizada por la dolarización, la reactivación de la economía y el flujo de remesas de los migrantes y, de mantenerse la estabilidad, la proyección de 2004 es llegar a 50.000 unidades vendidas.

De la misma fuente se obtiene datos para el análisis de la Producción Nacional Vehicular, misma que en el año 2003 llegó a 31.201 unidades, el nivel más cercano en la última década al pico de 1994, cuando se

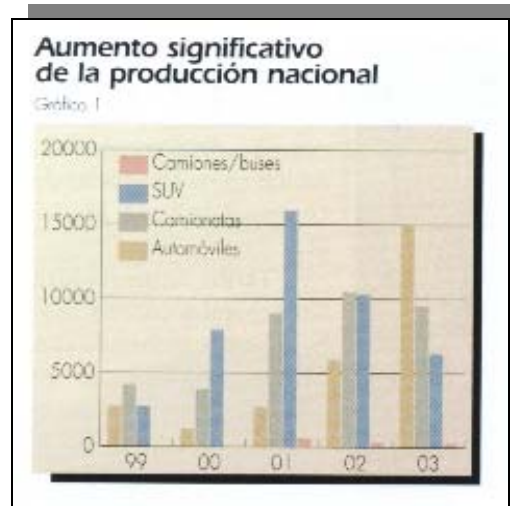
¹ <http://www.ameri.com.mx/apartados/articulos/art151003/planestrat.htm>., STEINER A. George, PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, México 1989

² Revista Gestión, Abril de 2004 #118, Pág. 24

ensamblaron 33.869 unidades. General Motors-Omnibus BB (GM-OBB), con su marca chevrolet, es el líder indiscutible del mercado con una participación de 46.32%, la diferencia es compartida por concesionarios de marcas estadounidenses, europeas y asiáticas. (Ver gráfico No. 1)

Desde que Ecuador incursionó hace once años en la exportación, OBB domina ese segmento y en 2003 vendió 96.6% de autos comercializados en mercados del área andina, siendo el colombiano el principal destino.

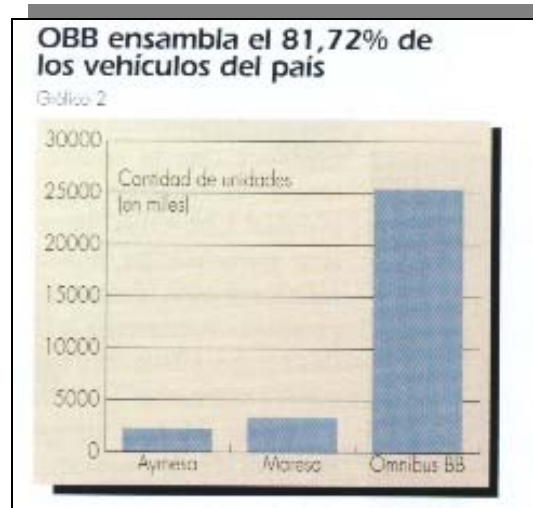
GRAFICO No. 1
PRODUCCION NACIONAL VEHICULAR



Fuente y elaboración: Revista Gestión, Abril de 2004 #118

En el análisis realizado por la Revista Gestión, datos estadísticos revelan que la producción nacional presenta un nivel sostenido, tras el más alto crecimiento registrado de 117.17% que se alcanzó en el año 2001. (Ver gráfico No. 2)

GRAFICO No. 2
CANTIDAD DE UNIDADES ENSAMBLADAS POR EMPRESAS EN
EL ECUADOR



Fuente y elaboración: Revista Gestión, Abril de 2004 #118

Se puede observar la tendencia creciente de la producción vehicular, llegando en el año 2003 a ensamblarse 14.991 automóviles, 9.557 camionetas, 6.341 Suv (doble tracción) y 312 camiones y buses, que al fin y al cabo dinamizan el mercado de control y mantenimiento vehicular, en el que esta interesado la empresa motivo del estudio.

b) Marco Conceptual

Con el fin de dar mayor información al presente estudio se han seleccionado términos de esencial importancia que constituyen el pilar fundamental de la tesis, éstos términos garantizan un mejor entendimiento al lector del proyecto, entre los principales conceptos se exponen los siguientes:

- Diagnóstico: Etapa de la consultoría en la cual se describe, sin evaluarse, la situación actual de una organización, de un grupo o de una persona.

- Evaluación de desempeño: Acción sistemática de evaluar la conducta y el trabajo de una persona en relación a sus responsabilidades.
- Liderazgo: Proceso que ayuda a dirigir y movilizar personas y/o ideas. Influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a la consecución de un objetivo.
- Misión: Propósito, finalidad que persigue en forma permanente o semipermanente una organización, un área o un departamento. Razón de ser de una organización.
- Outsourcing: Mejorar la competencia contratando servicios de otras empresas especializadas en procesos no ligados directamente con la naturaleza del negocio.
- Planificación estratégica: Proceso mediante el cual una organización detalla su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Permite diseñar el futuro deseado e indica los peldaños que se deben seguir para alcanzarlos, es decir uno los dos escenarios: el actual y el futuro de la compañía mediante el estableciendo de estrategias y políticas.
- Políticas: Guías para orientar la acción; criterios o lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez en el ambiente de una organización.

Se debe indicar que un marco conceptual mayormente detallado se puede apreciar en el anexo No. 1.

CAPITULO II .- ANALISIS SITUACIONAL

La situación que al momento vive toda empresa recibe la influencia directa del mundo externo y el comportamiento de sus variables internas que afectan en forma positiva o negativa al desarrollo, crecimiento y productividad de la misma.

En este sentido, se considera describir la influencia externa en sus ámbitos macro y micro, con el fin de identificar las oportunidades y amenazas que presenta el entorno; complementando el estudio con una descripción interna de la empresa, analizando las capacidades administrativa, financiera, recurso humano, técnica y comercial para identificar las fortalezas y debilidades que finalmente serán presentadas en una matriz síntesis de resultados.

Por lo indicado, se describe a continuación cómo se encuentra el ámbito externo:

2.1 ANALISIS EXTERNO:

Las investigaciones demuestran que el ambiente externo desempeña un importante papel en el crecimiento y productividad de las empresas, ya que oportunas reacciones ante los cambios en el ambiente son determinantes para alcanzar el éxito.

El propósito del análisis externo es elaborar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y de amenazas que deberían eludirse, mediante la identificación de variables claves que prometen respuestas procesables. Las empresas deben tener capacidad para responder en forma ofensiva o defensiva a los factores, formulando estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y reducir al mínimo las consecuencias de las amenazas potenciales.

Al detectar y evaluar las **oportunidades** y **amenazas** las organizaciones pueden plantear una misión clara y diseñar estrategias para alcanzar sus objetivos, para lo cual es imprescindible realizar un análisis del ambiente externo en su entorno macro y micro, cuya temática se presenta a continuación.

2.1.1 Macroambiente

Parte del análisis externo constituye las variables que a nivel macro tienen y pueden tener implicaciones en el comportamiento de la empresa, descubriendo el grado y la naturaleza de sus influencias y desarrollando pronósticos de futuros comportamientos relacionados con el progreso de la empresa.

Por lo expuesto, en este punto se pone al descubierto los factores económico, social, tecnológico, ambiental, político y legal inherentes a las acciones de la empresa y que son analizados con datos históricos con el fin de establecer una tendencia que permita implantar estrategias defensivas y ofensivas según sea el caso.

a) Factor Económico:

Según Carlos Larrea Maldonado, en su obra "Pobreza, Dolarización y Crisis en el Ecuador", el desarrollo y crecimiento del Ecuador han dependido históricamente de los mercados externos debido a la limitada economía del país. Así pues, los períodos de gran crecimiento económico se han debido a épocas de auge en las exportaciones. Esta estructura del desarrollo, junto con la escasa diversificación de las exportaciones y del desarrollo interno, tuvo como resultado una economía vulnerable a los trastornos en las relaciones de intercambio comercial, que fue combatida con la dolarización en el año 2000.

"Actualmente contamos con una moneda fuerte que ha dado resultados macroeconómicos aceptables, a pesar de la deuda social que aún esta

*pendiente, producto de la rigidez de la economía nacional, el atraso en la reforma estructural de los sectores público y financiero y unas respuestas políticas poco adecuadas, han afectado negativamente el desarrollo económico y social.*³

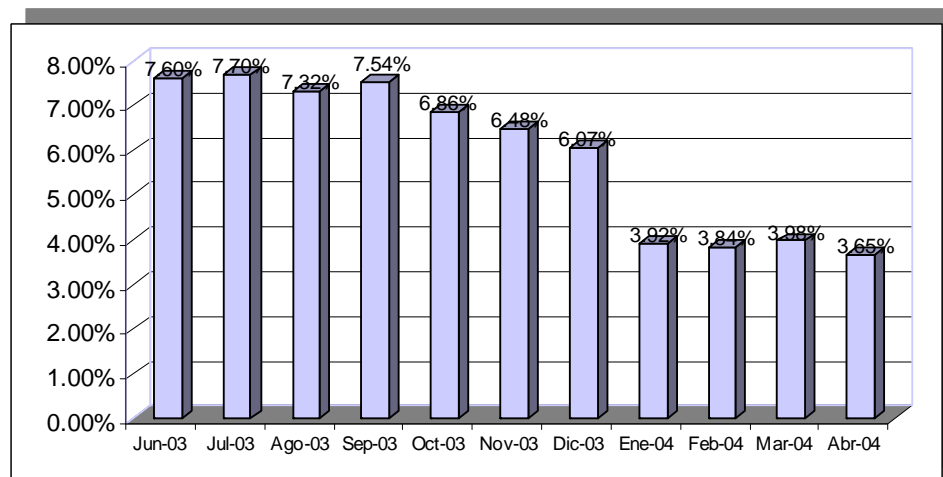
Para tener una idea concreta sobre la temática se describe individualmente las siguientes variables:

i. Inflación: Según datos del Banco Central la inflación registra un crecimiento constante durante el año 1999 llegando a su máximo nivel en el 2000, ya en dolarización, pasando el 78.1% en enero a 107.9% en septiembre del mismo año.

Para los años subsiguientes la tendencia cambia y se registra una desaceleración que termina en el año 2001 con 22.4%, año 2002 con 9.36%, año 2003 con 6.07% y a abril del 2004 la inflación anual alcanzó 3.65% como se puede observar en el siguiente gráfico:

GRAFICO No. 3

TENDENCIA INFLACIONARIA (junio 2003- Abril 2004)



Fuente: Banco Central del Ecuador, www.bce.fin.ec, Junio 2004

Elaboración: Autor

³ ESPINOSA MONCAYO, Remigio Armando. (Abril 2004). Inflación en dolarización: una aproximación teórica.

En la entrevista realizada por la Revista Gestión, el Sr. Víctor Escobar, director del INEC, señala que en el presente año el incremento del precio de los alimentos, bebidas y tabaco fue la principal causa de que la inflación de marzo llegara a 0.70% ya que contribuyeron en un 0.56%, la inflación anual alcanzó 3.98%, mientras que la acumulada fue de 1.81%.

En marzo del presente año la inflación estuvo distribuida además del grupo mencionado anteriormente (0.56%), por los siguientes:

“alquiler, agua, electricidad, y gas (0.09%), hoteles, cafeterías y restaurantes (0.06%); bienes y servicios varios (0.02%); y muebles, equipamiento y mantenimiento de vivienda (0.02%). En cambio, vestido y calzado experimentaron deflación (-0.03%), al igual que esparcimiento y cultura (-0.02%). La canasta familiar básica tuvo un costo de \$385.58 y la familiar vital de \$270.14. Frente a un ingreso mínimo de \$265.95, la restricción en el consumo respecto a la canasta básica fue de 31% y sobre la vital fue de 1.6%. Además, la inflación mensual fue mayor en la Costa (1.07%) que en la Sierra (0.31%), y la canasta básica tuvo un mayor costo en Cuenca (\$427.75), Loja (\$406.09) y Quito (\$404.61). En cuanto a la inflación de enero a marzo, Escobar afirmó que ha sido alta debido al feriado de carnaval, presencia de heladas que afectaron al agro y problemas de abastecimiento de bienes perecibles de la región amazónica.”⁴

La tendencia de la inflación esta en mantenerse constante y por lo tanto se constituye en una oportunidad para la empresa, ya que refleja una estabilidad en el manejo de precios.

- ii. **Producto Interno Bruto:** El inicio de las exportaciones petroleras en la década de los años setenta significó el apareamiento de un factor económico que influiría decisivamente en el país.

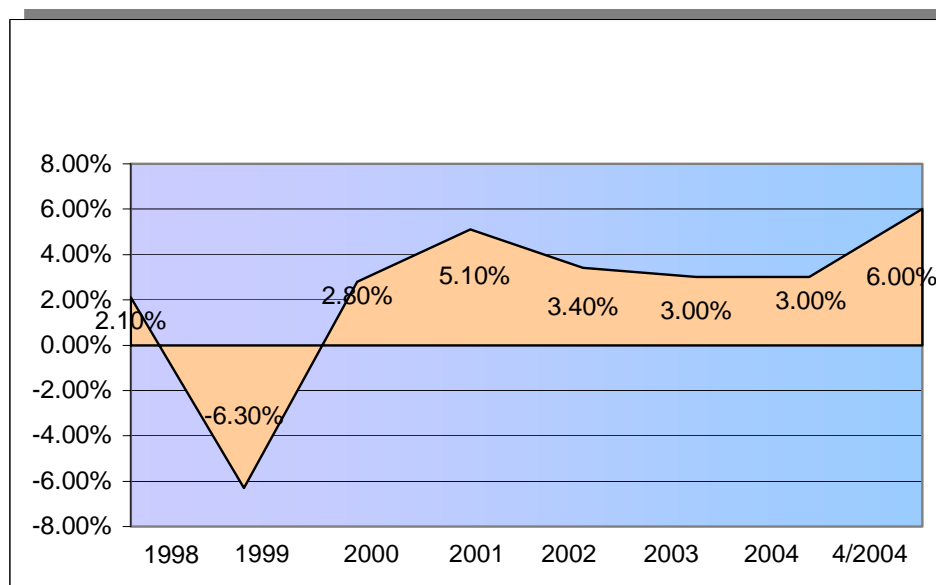
⁴ Revista Gestión, Abril de 2004, #118, Pág. 57

De hecho, durante aproximadamente 30 años, el petróleo ha sido el producto de exportación que ha generado mayores ingresos al Fisco.

El Producto Interno Bruto registró un máximo de 6.00% a marzo 2004 y un mínimo de -6.30% en 1999 como se refleja en el siguiente gráfico:

GRAFICO No. 4

TENDENCIA DE VARIACION DEL PIB EN %



Fuente: Banco Central del Ecuador, www.bce.fin.ec, Junio 2004

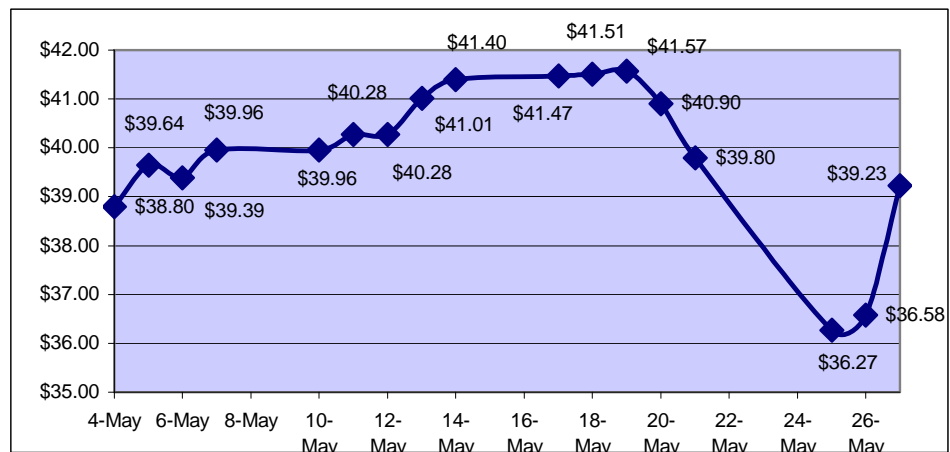
Elaboración: Autor

Sin embargo, la preocupación por la variabilidad del precio del crudo y la incertidumbre de lo que pasará cuando este recurso se agote, ha hecho diversificar los productos de exportación, pero aún así los datos muestran que el Ecuador depende de los ingresos petroleros, en el año 2003 representaron el 40,9% de las exportaciones y el 7,3% del Producto Interno Bruto.

El alto precio del barril de petróleo registrado en los últimos meses ha tapado la disminución de la explotación del recurso no renovable. Por lo tanto el ingreso petrolero, en condiciones normales debería ser superior si se exportara a la capacidad total y si no existiera demoras en la Reforma a la Ley de Hidrocarburos. (ver gráfico No. 5)

GRAFICO No. 5

TENDENCIA DEL PRECIO BARRIL DE PETROLEO (Mayo 2004)



Fuente: Banco Central del Ecuador, Boletín Información Estadística Mensual Abril 2004

Elaboración: Autor

Según datos obtenidos del boletín de información estadística mensual abril 2004 del Banco Central del Ecuador, en mayo del 2004 el precio del barril de petróleo marca un máximo no registrado desde hace 20 años, cuyo valor asciende a \$41.57 el barril lo que sobrepasa en más del 100% al precio presupuestado.

Este comportamiento tiene una tendencia a la baja, pero de todas formas en el escenario más pesimista se espera un precio de \$22 el barril de petróleo, precio que aún se constituye superior al

presupuestado, por lo tanto se debe aprovechar esta oportunidad a nivel país para mejorar los ingresos y cubrir sectores sociales desatendidos.

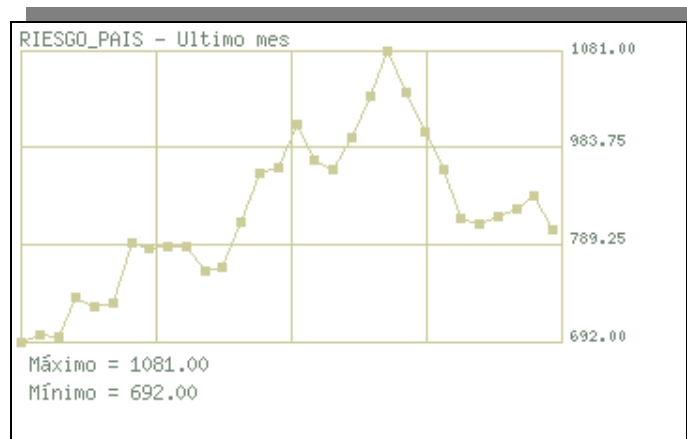
- iii. **Riesgo País:** Según el analista del Area de Economía y Finanzas de Quantum, Fausto Maldonado la reducción del nivel de Riesgo País a 741 puntos el 8 de enero del 2004 es el resultado solo en parte de la conducción económica del Gobierno.

En el ámbito económico, el cambio de las relaciones con el Fondo Monetario Internacional (FMI), con los organismos financieros internacionales con los cuales se actualizó el pago de la Deuda y los resultados macroeconómicos que ha tenido el País en los últimos años son básicamente los factores que coadyuvaron a lograr el record mínimo en los niveles de Riesgos registrados en la historia del Ecuador.

Actualmente el riesgo país registra 843 puntos (marzo 2004) y en el siguiente gráfico se puede observar el comportamiento del riesgo país en el último mes.

GRAFICO No. 6

TENDENCIA DE RIESGO PAIS (Abril 26 – Junio 08)



Fuente y elaboración: Banco Central del Ecuador, www.bce.fin.ec, Junio 2004

La reducción del Riesgo País es una tarea de la comunidad económica y política tomada globalmente. Este factor se constituye como una amenaza leve ya que refleja internacionalmente una estabilidad de país y promueve la inversión extranjera. Por lo tanto el registrar un riesgo país bajo beneficia a la empresa en sus negociaciones internacionales.

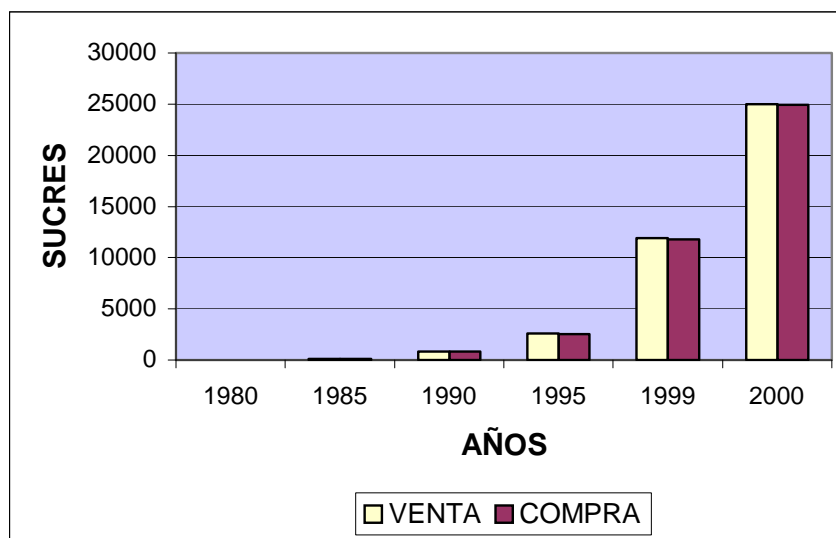
iv. Dolarización: La dolarización responde a la necesidad de consolidar el modelo neoliberal en el Ecuador, según el libro *“Ecuador, su realidad”* de la Fundación José Peralta edición actualizada a marzo 2004, la dolarización en sus inicios fue más bien una medida política del gobierno del ex-presidente Jamil Mahuad, económicamente los principales argumentos para su aplicación fueron: la posibilidad de recuperar credibilidad y confianza, ejercer control sobre la inflación y devaluación, así como, disciplinar al gobierno para que deje de realizar emisiones inorgánicas de moneda.

Previo a la dolarización se vivió momentos de constantes devaluaciones por parte de los Gobiernos de turno. La medida fue utilizada casi como único factor de corrección de los defectos de nuestro sistema productivo. Esta situación crónica se agravó en 1999, a consecuencia de la crisis económica que afrontó el país. En el siguiente gráfico se observa el comportamiento del sucre frente al dólar previo a la dolarización.

GRAFICO No. 7

TENDENCIA DE LA VARIACION DEL TIPO DE CAMBIO

Sucre vs. US Dólar



Fuente: El financiero, edición 534 del 29 de marzo 2004

Elaboración: Autor

Ante la perspectiva de un desastre mayor, en enero del año 2000 se decidió sacar de circulación el sucre y dolarizar la economía a un tipo de cambio \$1 dólar por 25.000 sucres.

En este contexto, la implantación de la dolarización trajo consigo varios cambios en el régimen legal del gobierno. Como menciona en uno de sus artículos el periódico El Financiero en la siguiente cita:

“Con la adopción de la dolarización en enero del 2000, el Gobierno perdió la capacidad de emitir moneda nacional, salvo la

fraccionaria, por lo que también cambiaron la mayoría de los indicadores monetarios, como la Emisión Monetaria, así como también la composición y el nombre de la Reserva Monetaria Internacional (RMI) por el de Reserva Internacional de Libre Disponibilidad (RILD).⁵

Por otro lado, con la inestabilidad política que vive el Ecuador la dolarización se constituye en una oportunidad para la empresa, porque en el caso de contar con nuestra moneda anterior, la devaluación del sucre hubiera ahondado totalmente el problema económico.

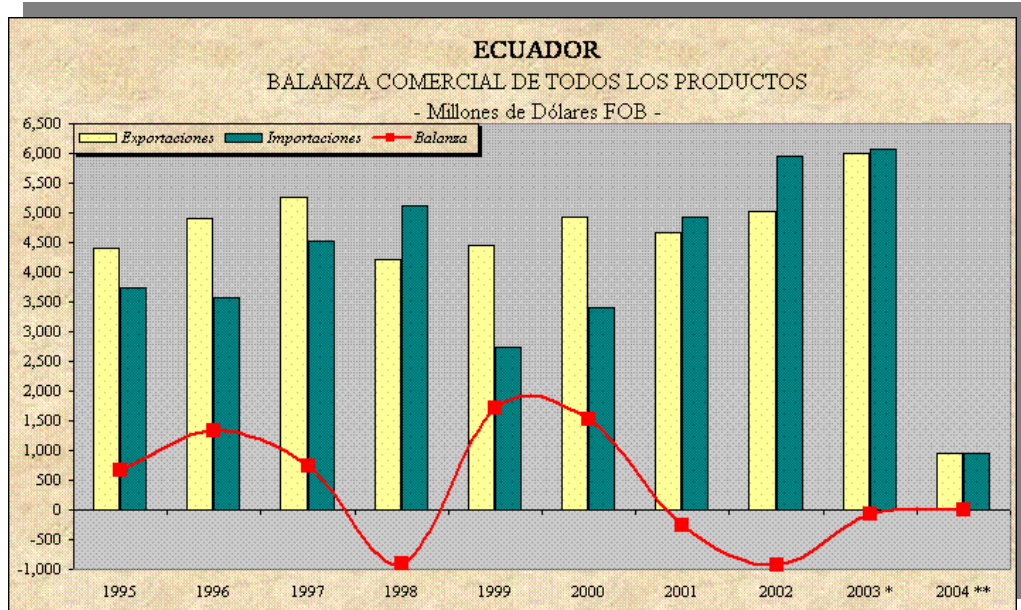
- v. **Balanza Comercial:** Según Carlos Larrea Maldonado en su libro *“Pobreza, Dolarización y Crisis en el Ecuador”*, el Ecuador es uno de los países de América Latina que cuenta con la mayor proporción de productos primarios dentro de sus exportaciones, el 75%, en el año 2000, escasamente diversificados (el petróleo, bananos , camarones, madera, café, cacao, atún y flores, representan el 98% de las exportaciones de productos primarios), lo cual constituye un elemento de vulnerabilidad de la economía ecuatoriana.

Las exportaciones de petróleo crudo y derivados contribuyeron en el año 2000, con el 50% del total de ingresos por exportaciones y con alrededor del 40% de los ingresos del presupuesto general del Estado. En el siguiente gráfico se puede observar el comportamiento de la balanza comercial desde el año 1995 al 2004.

⁵ El Financiero, Edición 534 del 29 de marzo del 2004

GRAFICO No. 8

TENDENCIA DE LA BALANZA COMERCIAL



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Información Central-Proyecto Servicio de Información Agropecuaria del Ministerio de Agricultura y Ganadería Ecuador (www.sica.gov.ec)

* Cifras provisionales

** Cifras provisionales acumuladas de enero a febrero

Última actualización 20/04/2004

En los años 1998 y 2002 se puede apreciar valles negativos que representa déficit en la Balanza Comercial, pero según las proyecciones del Banco Central se espera un equilibrio total en las importaciones y exportaciones del país.

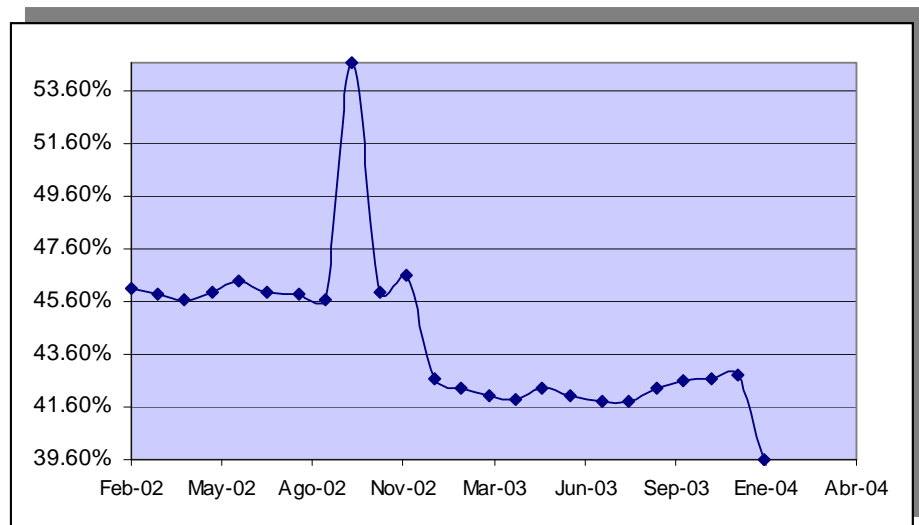
MAHA-ECUADOR importa equipos de alta tecnología y este comportamiento de la Balanza Comercial tiende a ser favorable, ya que al no registrar déficit se evitaría reformas políticas a las importaciones que en caso de darse perjudicaría a la empresa.

vi. **Deuda:** Debido a la imposibilidad del Gobierno ecuatoriano de plantear la recompra de toda la deuda externa por falta de financiamiento, en el año 2003 se destinó al pago de la deuda externa cerca de 2.200 millones de dólares y se estima que este año se destinará, de acuerdo a la proforma presupuestaria, el 39.60% del PIB. (Ver gráfico No. 9)

GRAFICO No 9

DEUDA EXTERNA EN RELACION AL PIB

(Febrero 2002 – Enero 2004)



Fuente: Banco Central del Ecuador, www.bce.fin.ec, Junio 2004

Elaboración: Autor

Mientras ha ido incrementándose el pago de la deuda, ésta aparenta una reducción en relación al PIB, dada por el incremento del mismo, ya estudiado en un punto anterior en el factor económico.

Por cumplir con los acuerdos internacionales el Estado no cuenta con los recursos para destinarlos al área social, la educación, salud, pero en el caso de la MAHA-ECUADOR el cumplimiento de pagos de la deuda constituye una oportunidad ya que el riesgo país disminuye y los indicadores macroeconómicos mejoran lo que conlleva a una excelente imagen externa y mejora las relaciones comerciales con sus proveedores.

- vii. **Tasas de Interés:** De acuerdo a un estudio del Banco Central del Ecuador, el principal determinante de la alta tasa de interés activa existente en el inicio del periodo de dolarización, es el elevado riesgo de default (riesgo de no pago) del sector privado, percibido por:

“los bancos, especialmente en los créditos destinados a empresas de menor tamaño, así como a los créditos destinados a actividades de consumo y compra de vivienda. El riesgo de default, sumado a la ausencia de un prestamista de última instancia que ha elevado el riesgo de liquidez de la banca, se constituyen en factores estructurales que han hecho que la banca sustituya activos domésticos líquidos de alto rendimiento (Bonos del Estado y del BCE), por activos externos líquidos de bajo rendimiento (depósitos en el exterior), en vez de canalizar tales recursos al otorgamiento de créditos”⁶

Según el libro “Ecuador su Realidad” de la fundación José Peralta, con la dolarización y luego de la crisis financiera y bancaria, los intereses alcanzaron el 22%, lo que limitaba la capacidad de endeudamiento y en otros casos, la dificultad de pago de las deudas contraídas, situación que ha mejorado en el último año debido a la estabilidad macroeconómica y principalmente a la

⁶ El Financiero, Edición 526 del 26 de enero del 2004

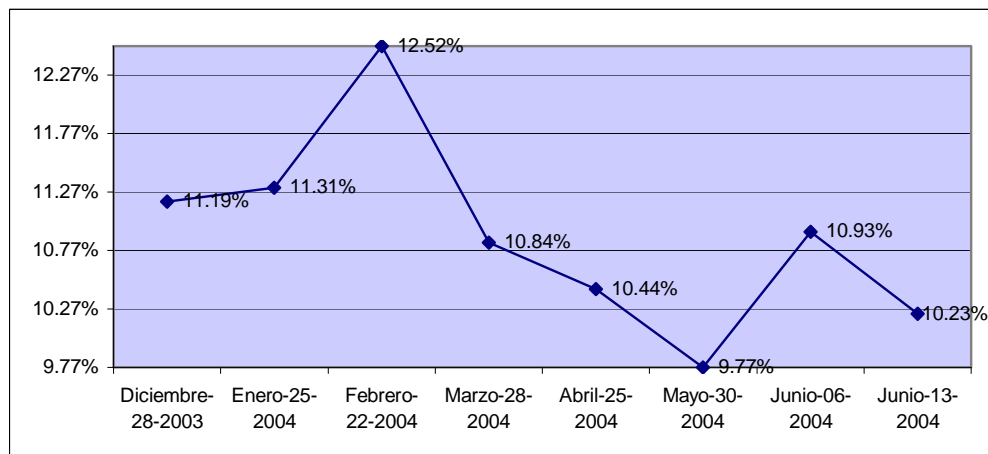
competencia entre las instituciones financieras por captar el ahorro y la confianza de sus clientes.

Actualmente se manejan tasas de interés activas inferiores, registrándose el trece de junio del 2004 en 10.23 %, y tasa de interés pasiva en 3.68%.

(Ver gráficos 10 y 11)

GRAFICO No. 10

TENDENCIA DE TASA DE INTERES ACTIVA (Dic 2003 – Jun 2004)



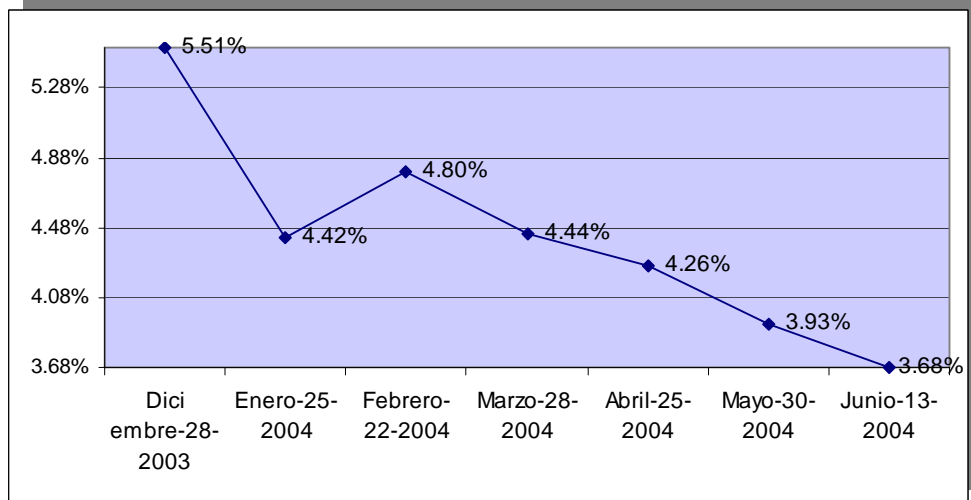
Fuente: Banco Central del Ecuador, www.bce.fin.ec, Junio 2004

Elaboración: Autor

El comportamiento de la tasa de interés activa entre diciembre del año 2003 y junio del año 2004 es fluctuante, registrando un máximo de 12.52% el 22 de febrero del 2004 y un mínimo que alcanzó el 9.77% el 30 de mayo del mismo año. Actualmente la tasa de interés activa tiende a disminuir, constituyéndose en una oportunidad para la empresa ya que puede obtener financiamiento a bajo costo y por ende disminuir el costo de sus productos.

GRAFICO No. 11

TENDENCIA DE TASA DE INTERES PASIVA (Dic 2003 – Jun 2004)



Fuente: Banco Central del Ecuador, www.bce.fin.ec, Junio 2004

Elaboración: Autor

La tasa de interés pasiva ha tenido un claro comportamiento a la baja, actualmente se espera su estabilidad, debido a la dolarización e índices macroeconómicos favorables. Para el trece de junio del 2004 alcanza el 3.68%, valor mínimo registrado desde diciembre del año 2003.

- viii.** ALCA: El proceso del ALCA tuvo como punto de partida la Iniciativa para las Américas, propuesta por George Bush en junio de 1990, en la ciudad de Washington-Estados Unidos.

La meta del ALCA es crear un área comercial y de inversión libre de barreras entre los países de las Américas. Los líderes del

hemisferio resolvieron que las negociaciones concluirán a más tardar en el año 2005.

El proceso del ALCA en sí mismo, se encuentra bajo la responsabilidad de los Ministros de comercio de los 34 países. Ellos dirigen y orientan el desarrollo del acuerdo y tienen a su cargo la supervisión final de las negociaciones.

Para muchos sectores, especialmente los productivos, la preparación para enfrentar el ALCA es mínima, considerando los costos de producción y costo de la mano de obra que comparada con otros países es muy alta.

Siguiendo esta misma línea, para la empresa en estudio el ALCA constituye una amenaza ya que los competidores del exterior podrían enviar a sus representantes para promocionar equipos de diagnóstico similares y sin pagar aranceles.

A manera de síntesis el **factor económico** constituye una **oportunidad** para MAHA-ECUADOR, ya que la inflación conserva una tendencia constante e irradia una estabilidad en el manejo de precios, reflejados en el recurso material que la empresa necesita. El ingreso petrolero se ha apoyado en el alto precio del barril del petróleo, la tendencia de este indicador es a disminuir, pero no en proporciones extremas ya que en un escenario pesimista se espera un mínimo de \$22 dólares el barril, de todas formas es mayor al presupuestado. Los ingresos “extras” obtenidos por el manejo petrolero han sido destinados al pago de la deuda ya que la meta principal y actual del régimen es reducir el peso que significa el servicio de la deuda sobre las actuales finanzas públicas del Ecuador. Esta meta empobreció aún más al país, pero beneficia a la empresa porque el pagar la deuda externa refleja una buena imagen a nivel de país para los inversionistas extranjeros, no así los países que “caen” en mora y que están considerados por el FMI como no aptos para la inversión extranjera.

En este contexto, el riesgo país maneja puntos menores a los acostumbrados, registrando 843 puntos en marzo del 2004. La dolarización se constituyó en una herramienta para contrarrestar la inestabilidad política ya que de continuar con el sucre como moneda nacional, la devaluación hubiera ahondado la crisis. Además que la tendencia estable de las tasas de interés mejora el panorama de financiamiento a bajo costo.

Todos estos factores se reflejan en la balanza comercial que según datos del BCE en los años 1998 y 2002 se registran saldos negativos, pero en sus proyecciones se espera un equilibrio total en las importaciones y exportaciones del país.

b) Factor Político:

En lo que respecta al entorno político, la inestabilidad del actual gobierno y en sí la inestabilidad de la democracia en el Ecuador queda totalmente definida en la opinión del Instituto de Estudios Estratégicos (IISS) que recoge diario El Financiero:

“La situación en la región andina es mayoritariamente caótica, con una tendencia política hacia el populismo, indica el Instituto Internacional de Estudios Estratégicos (IISS por sus siglas en inglés) de Inglaterra en su informe anual. Ante esa situación, Estados Unidos y las potencias regionales, como Argentina y Brasil, deberían actuar para solucionar los problemas de estabilidad en la zona, propone el Documento.

Según el Informe, Ecuador está atrapado en un círculo vicioso comparable al de Bolivia: insatisfacción popular y demandas de reformas. “Los ecuatorianos han derrocado a cada presidente que intentó reformas económicas en una década y Lucio Gutiérrez puede ser el próximo, agrega.”⁷

⁷ El Financiero, Edición del 27 de mayo del 2004

Lo mencionado en el informe es muy desalentador para el país, porque crea una gran mancha de inestabilidad de los gobiernos, producida por el alto grado de corrupción y nepotismo existente, basado en la resolución de un conflicto entre lo económico y social que constituye un tema prioritario en la agenda del gobierno, puesto que, en los últimos meses este problema se ha vuelto más evidente y actual.

En efecto el gobierno tiene como uno de sus grandes activos haber alcanzado la estabilidad macroeconómica, mientras que en lo social la situación se ha agravado hasta niveles casi insostenibles. No hay que olvidar que paradójicamente este gobierno llegó al poder ofreciendo enfocar su accionar político hacia la solución de grandes problemas sociales y renegando de las⁸ medidas económicas que se venían aplicando en gobiernos anteriores, y que el gobierno actual no ha tenido ningún reparo en seguirlas aplicando.

En este contexto, la creciente interdependencia global de economías, mercados, gobiernos y organizaciones hace imperativo que las empresas consideren las posibles consecuencias de las variables políticas, al momento de formular y poner en práctica estrategias competitivas, es por esta razón que para MAHA-ECUADOR el factor político constituye totalmente una **amenaza** a su desarrollo y crecimiento en el país.

c) Factor Social:

El Ecuador es un país de inequidad social, mientras que en pequeños grupos existe una gran concentración de riqueza, en los sectores más olvidados se vive una aberrante pobreza. Pese a las declaraciones constantes del gobierno de los logros alcanzados en el crecimiento económico, la situación de desigualdad se mantiene.

Los cambios sociales, culturales y demográficos afectan a casi todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las organizaciones grandes y

pequeñas lucrativas y no lucrativas, se ven abrumadas y retadas por las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios de estas variables.

Por lo expuesto se presenta el siguiente análisis:

- i. **Educación:** Pese a que la década de los noventa fue declarada como “La década de la Educación para todos”, el Ecuador no logro la meta de cobertura universal de la educación primaria, por lo contrario la inversión en el sector disminuyó y los indicadores que permite analizar el incumplimiento de esta meta es la tasa de matrícula primaria, indicador que expresa la relación entre los niños de 6 a 11 años que asisten a la escuela y el total de niños de es edad, y la educación de la población.

A pesar del compromiso suscrito por el Ecuador los datos muestran con claridad que a lo largo de la década de los noventa, no se ha producido cambios importantes en la matrícula del nivel primario, lo que indica a su vez, el olvido en que se encuentra el sector.

Para el análisis situacional de la empresa esta variable constituye una amenaza porque la educación en el país no es universal ya que no todos tienen acceso a la misma, por lo tanto el recurso humano podría ser mejor y más productivo si existiera inversión en el sector.

- ii. **Población:** La población ecuatoriana se caracteriza por ser esencialmente joven, existe un relativo equilibrio en el número de hombres y mujeres. Según el libro Ecuador su Realidad “...el 38.8% de la población es menor a 15 años y el 49.6% menor de 20 años. La población en edad activa (de 15 a 64 años) llega al 57% y la de 65 años y más, representa apenas el 4.3%.”⁹

⁹ Ecuador su realidad, Fundación José Peralta, edición actualizada año 2004, Pág. 132

De la misma fuente se tiene que la tasa de analfabetismo es de 9.44%, indicador que refleja la falta de inversión en el sector. La población económicamente activa (PEA), población comprendida entre 8 y 65 años de edad, que están cumpliendo o que pueden cumplir funciones productivas, según el censo del 2001 la asciende a 4'585.575, de la cual el 62% corresponde a la PEA urbana y el 38% a la rural.

En lo que respecta al rango de edad de la PEA, se toma en cuenta a la ocupación disfrazada, constituida por los niños que son obligados a trabajar y su actividad económica no genera rentabilidad financiera.

Las características analizadas en los párrafos anteriores marcan una incompreensión de la población, cuyo problema de fondo es la falta de inversión en el sector educativo y social, constituyéndose para la empresa en una amenaza; porque si bien es cierto existe juventud con ganas de trabajar, también la tasa de analfabetismo es alta y eso disminuye el rendimiento y las expectativas generales.

- iii. **Salario:** Según el Banco Central el salario mínimo mas beneficios alcanza a \$135.63, con ese valor una familia puede adquirir únicamente el 67% de la canasta básica. Los salarios se ha mantenido constantes pero los efectos de la dolarización ha mermado la capacidad adquisitiva de los ecuatorianos ya que al analizar el salario mínimo vital con la inflación, sobresale el descenso sufrido por el mismo en términos reales de \$121.41 a \$104.88 en el año 2003.

Para contrarrestar la desigualdad existente en la masa salarial del sector público el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) inició el estudio de la unificación salarial. La meta es tener listo hasta el

30 de junio el incremento salarial ofrecido por el presidente Lucio Gutiérrez a los servidores públicos que menos ganan. El alza tendrá un techo del 3%. El estudio del Ministerio de Economía y Finanzas se concentra en el impacto que tendrá para el Presupuesto del 2004 la revisión salarial, debido principalmente al hecho de que la unificación, en primer lugar, y la anunciada alza, en segundo, incrementarán el porcentaje de contribución que realizan las entidades que actúan como patronos de esos servidores públicos al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).

Esta preocupación del gobierno se da por su inestabilidad política, ya que en todas las encuestas populares, la falta de credibilidad a la palabra del presidente y el desmejoramiento de las condiciones de vida ocupa el primer lugar entre las preocupaciones de las personas.

Lo cierto es que el Ecuador convalece actualmente de la peor crisis social de su historia, la que ha provocado una ola migratoria sin precedentes y un empobrecimiento general, que constituye una amenaza para la empresa porque al fin y al cabo el incremento salarial en el sector público influye de alguna manera en el sector privado.

- iv. Migración:** El dramático aumento de este fenómeno durante los últimos años ha afectado la vida diaria de millones de ecuatorianos. La situación tiene paralelos por toda América Latina que se reflejan en las grandes poblaciones de latinoamericanos que se están estableciendo en América del Norte y en Europa.

La migración laboral desde América Latina hacia el Norte ha ocurrido durante todo el siglo veinte, pero en las últimas tres décadas ha tenido un ciclo de crecimiento que excede flujos

anteriores. Según datos de la FLACSO alrededor de 150 millones de personas han dejado sus países de origen para vivir en otros que les ofrecen trabajo seguro.

En el libro Ecuador su Realidad, se demuestra que la economía ecuatoriana depende de la venta del petróleo generando un ingreso de 1500 millones de dólares cada año. En la lista de las exportaciones seguían el banano, el camarón, y las flores. En los dos últimos años la situación ha cambiado y la mano de obra se ha convertido en el segundo “producto de exportación”. Es así que luego del petróleo los migrantes han logrado ingresar al país 1300 millones de dólares.

Los resultados parciales del VI Censo de población y V de Vivienda muestran un crecimiento poblacional algo menor al que se esperaba, esta reducción en las proyecciones demográficas anteriores se explican por la gran cantidad de ecuatorianos que han salido del país desde 1999.

El fenómeno migratorio, derivado de la grave crisis económica que ha sufrido el país constituye una amenaza para la empresa porque dentro del recurso humano que deja el país existen también personas muy capacitadas, dando lugar al fenómeno conocido como fuga de intelectuales.

- v. **Empleo y Desempleo:** Uno de los sectores más golpeados por la crisis y las medidas de ajuste aplicadas por el modelo neoliberal es el empleo. Según el libro Ecuador su realidad, para el año 2001 la tasa de desempleo fue del 9% y la de subempleo de 44%.

A pesar de los buenos resultados macroeconómicos del país, no se ha logrado un progreso social, lo que se puede palpar en la existencia de elevadas tasas de desempleo y subempleo,

desaceleración de la demanda, decrecimiento de algunos sectores de la economía, la dependencia existente en el sector petrolero y los precios elevados que pueda tener el crudo ecuatoriano.

Si bien es cierto se puede afirmar que la economía del país ha crecido, ésta realmente no se ha desarrollado, y los indicadores sociales son la realidad del país, del empobrecimiento que marca una desesperación en la población e incrementa la migración.

El desempleo podría constituirse en una oportunidad para la empresa ya que se obtendría recurso humano a menor costo, pero no es tomada en cuenta de este modo porque MAHA-ECUADOR mantiene una política salarial elevada, porque considera que un recurso humano bien pagado se identifica con la empresa y por ende rinde mejor.

A manera de síntesis el **factor social** constituye una **amenaza** para la empresa, ya que la educación en el país no es universal porque no todos tienen acceso a la misma, por lo tanto el recurso humano podría ser mejor y más productivo si existiera inversión en el sector. Como consecuencia de esta desatención, se registra una alta tasa de analfabetismo que asciende a 9.44% según dato tomado del libro Ecuador su Realidad de la Fundación José Peralta.

Otro punto no menos importante es la desigualdad existente en la masa salarial del sector público, que el gobierno trata de contrarrestar mediante ofrecimientos que al fin y al cabo, buscan una disminución de su inestabilidad política existente, ya que en todas las encuestas populares, la falta de credibilidad a la palabra del presidente y el desmejoramiento de las condiciones de vida ocupa el primer lugar entre las preocupaciones de las personas.

d) Legal:

MAHA-ECUADOR desarrolla sus funciones en base al marco legal relacionado con su giro del negocio, es por esto que se rige a:

- a. Ley general de aranceles de importación
- b. Reglamento del centro de revisión y control vehicular del distrito metropolitano de Quito.
- c. Normas INEN.

En general la ley de aranceles de importación constituye una **amenaza** para la empresa porque los trámites de importación son demasiado lentos, llegando a demorarse incluso una semana, debido a la corrupción existente en la Corporación Aduanera Ecuatoriana (CAE), al continuo cambio de funcionarios, jefes de área y la presencia de militares no éticos en la misma.

Por otro lado el Reglamento del centro de revisión y control vehicular del distrito metropolitano de Quito y las normas INEN constituye una **oportunidad** para MAHA-ECUADOR, porque en la primera se recomienda la utilización de los equipos que la empresa comercializa, ya que cumplen con las características técnicas requeridas por los reglamentos e instituciones de control; y en la segunda se provee de un sello de calidad a los mismos, certificando una excelente funcionalidad mediante el cumplimiento de ciertos procedimientos para calificar los equipos de alta tecnología y con la garantía de utilización y experiencia en país a nivel mundial.

e) Factor Tecnológico:

Los avances tecnológicos pueden afectar considerablemente a los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de producción, prácticas de comercialización y posición competitiva de las organizaciones, desembocando en la creación de mercados nuevos, cambio en la posición competitiva relativa de los costos en una industria y hacer que los productos y servicios existentes se vuelvan obsoletos.

En este contexto, los cambios tecnológicos pueden disminuir o acabar con las barreras de los costos entre negocios, crear series más cortas de producción, crear escasez de capacidades técnicas y dar por resultado un cambio en los valores y expectativas de empleados, gerentes y clientes.

En MAHA-ECUADOR la tecnología utilizada para cada trabajo tiene que ser de punta, si se quiere estar en capacidad de ir a la par con la competencia. Antes de cada trabajo se presenta al cliente todos los equipos y herramientas que se van a utilizar en él, de manera que se de un visto bueno y se proceda con el trabajo. Si es el caso y el cliente lo requiere, se puede cambiar ciertos equipos o herramientas y adaptarse a las condiciones en que se desea el trabajo.

Los trabajos para la instalación de los equipos de diagnóstico de MAHA requieren especificaciones técnicas en los que necesariamente se debe utilizar tecnología de punta en todos los equipos y materiales. Esta tecnología únicamente es importada, no existe a nivel nacional.

Dentro de los materiales que por lo general se necesitan en cada trabajo están todos los relacionados con la obra civil como: fosas, medidores, bombas, tableros electrónicos calificados por el cliente, conexiones de telecomunicaciones, sensores, entre otros.

El software que se utiliza para los proyectos es variado y está diseñado para conectarse en red con las diferentes plantas en las que se realizan los proyectos. Por ejemplo, se realizan interfases entre el PLC (computador principal) y el usuario, que permite observar lo que sucede en las líneas de revisión vehicular. El PLC tiene señales de entrada y salida que llegan desde los instrumentos ubicados en cada línea de revisión vehicular; todo esto se coordina a través de un programa llamado Eurosystem que provee directamente la fábrica en Alemania.

También son imprescindibles los equipos de comunicación, que llevan los datos de un equipo específico de la línea de revisión a una oficina principal en tiempo real, es decir, desde el momento que suceden los hechos se puede ver tanto en la línea de revisión como en la base de operaciones u oficina principal.

Todos estos programas tienen actualizaciones constantes por parte de los proveedores del exterior y lógicamente se trabaja con las últimas versiones de los mismos. A nivel del sector en general, los equipos, herramientas y software son similares, variando en la marca y la tecnología que se utiliza, ya que la competencia tiene diferentes representaciones. El cliente es meticuloso en verificar todo lo que se utiliza para cada trabajo, se asegura que las compañías tengan certificaciones de calidad y que los equipos se encuentren homologados en otros países, inclusive a nivel nacional, con las normas INEN.

La facilidad de acceso a la tecnología descrita es indispensable para entender que existe una **oportunidad** de desarrollo para las actividades de la empresa.

f) Factor Ambiental:

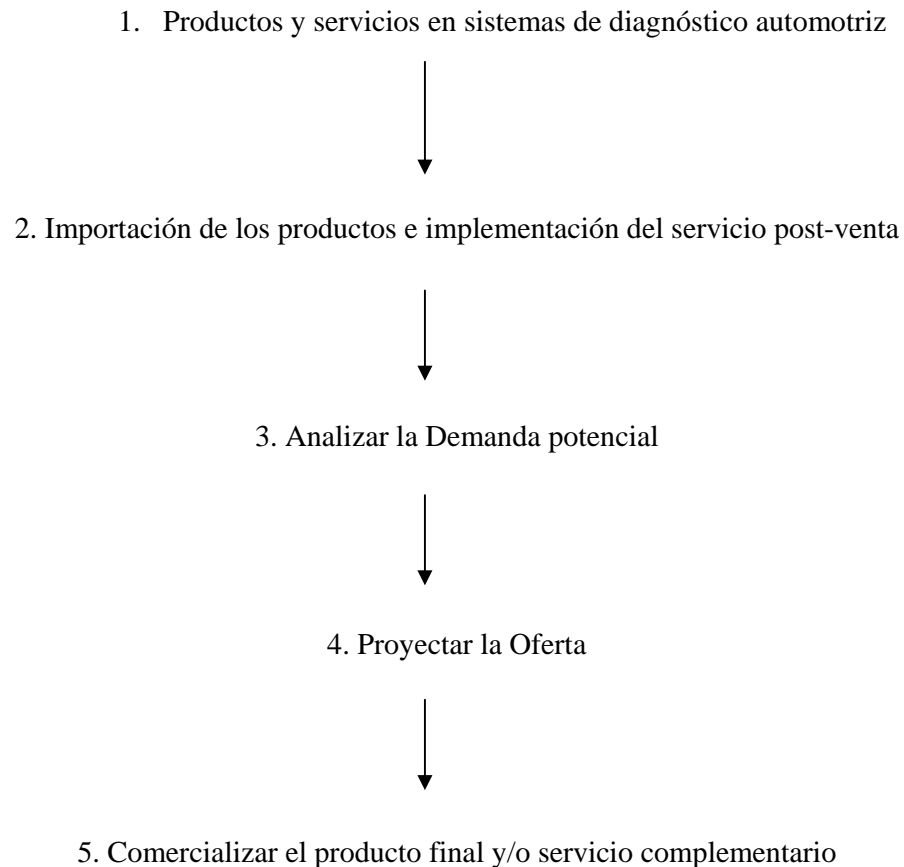
El medio ambiente y la atmósfera imponen ahora las reglas del juego en el diseño de automóviles y por ende en el diseño y reingeniería de la seguridad y mantenimiento vehicular en el que se encuentra interesada la empresa en estudio. Los caprichos artísticos y las tecnologías son menos importantes que la relación automotor-medio ambiente. La tecnología automotriz progresa vigilada por una creciente conciencia ecológica en forma de leyes y reglamentaciones cada vez más estrictas.

En este sentido, la protección del ambiente es elemento crítico del funcionamiento de una industria, y el aspecto ambiental se toma cada vez más en cuenta junto con el costo, la calidad y el desempeño, para calificar los beneficios económicos. Por esta nueva conciencia ambiental los materiales de construcción, seguridad y mantenimiento de los autos tienden a reutilizarse o reciclarse.

En la actualidad, las preocupaciones por el medio ambiente de una compañía deben de ir más allá de la generación de desechos o el uso de energía, deben fluir en torno a las necesidades del cliente y el medio ambiente, lo que constituye una **oportunidad** para la empresa porque el seguir mejorando e ir avanzando con la tecnología de seguridad vehicular permite incrementar su mercado y penetrar más fácilmente en sus clientes.

g) Cadena de Valor

De manera general, la cadena de valor de la empresa MAHA-Ecuador se presenta de la siguiente manera:



- **Oferta**

De una forma general se puede señalar que la Oferta de productos para el sector automotriz no ha crecido significativamente en los últimos años, lo cual representa una oportunidad para la empresa MAHA-Ecuador. Existen algunas empresas proveedoras de equipos automotrices que tienen algunos años de presencia en el mercado nacional, pero no han crecido significativamente debido a que el servicio post-venta que éstas prestan no está alineado con las expectativas de cada uno de los

clientes, que por lo general son talleres de servicio y concesionarios que cuentan con un alto prestigio empresarial.

Tal como se lo podrá observar posteriormente, en el análisis de las “Cinco fuerzas de Porter”, las empresas proveedores de productos y servicios similares a los de MAHA-Ecuador son aproximadamente cuatro, las cuales se ha podido identificar sus debilidades en una investigación de mercado que se realizó previo al inicio de operaciones de la empresa, hace tres años.

- **Demanda**

El sector automotriz es probablemente uno de los que ha registrado mayor crecimiento en el mercado ecuatoriano, lo cual se pudo ser analizado con detenimiento en el capítulo anterior. Esto implica que las oportunidades para proveer soluciones dentro de este sector han ido aumentando de manera considerable en los últimos años.

Si bien la fortaleza principal de la empresa MAHA-Ecuador está focalizada en los proyectos de revisión vehicular, por la experiencia y la trayectoria de ésta a nivel internacional, se ha podido generar necesidades para proyectos de pequeña magnitud que emprenden los talleres de servicio automotriz al utilizar equipos de diagnóstico que facilitan su trabajo, aumentando considerablemente su productividad y reduciendo costos, principalmente aquellos relacionados con la mano de obra.

Adicionalmente, la empresa participa activamente con las entidades gubernamentales que están buscando la posibilidad de implementar proyectos de revisión técnica vehicular en otras ciudades y poblaciones del Ecuador. Sin embargo el proceso al que se somete la aprobación de los mencionados proyectos requiere del visto bueno de una serie de entidades públicas que por lo general merman la celeridad con la que se

los ha venido promoviendo debido a las trabas burocráticas de las mismas.

- **Balance de la Oferta-Demanda**

Luego del análisis efectuado de la Oferta-Demanda, se puede concluir que existe un balance favorable para la empresa, en vista que su ventaja competitiva se centra primordialmente en la provisión de equipos de diagnóstico automotriz de la más alta calidad a nivel mundial, enfatizando el alto nivel de servicio postventa que se brinda a toda la cartera de clientes, desde los más pequeños, hasta los más grandes.

Actualmente se están desarrollando una serie de proyectos tanto con las empresas del sector automotriz como con compañías de seguros de vehículos que buscan brindar a sus clientes un servicio de valor agregado a través del diagnóstico integral del vehículo con la alta tecnología y confiabilidad de los equipos MAHA.

A continuación, en el análisis microambiental, se detallará todos estos aspectos relacionados con la Oferta-Demanda al traducirlos en un análisis FODA de cada una de las fuerzas competitivas de Michael Porter.

2.1.2 Microambiente

El análisis del entorno más cercano a la empresa constituye el microambiente, ya que en el comportamiento de cada uno de los negocios o segmentos de mercado a la que esta dirigida la empresa existen particularidades relacionadas con las fuerzas que determinan estructuralmente su desempeño.

Por ello se hace referencia al modelo de Michel Porter (1985) sobre estrategia competitiva; modelo que ha sido adaptado en torno a la realidad

de la empresa y consecuentemente en este punto se analiza a los proveedores, clientes, mercado y competencia del entorno cercano de la empresa motivo de estudio.

a) Proveedores:

La empresa cuenta con varias representaciones internacionales de empresas del extranjero, principalmente de Alemania y Estados Unidos que se constituyen en los principales proveedores tanto de equipos como de la tecnología necesaria para el desarrollo de los diferentes proyectos. Sin embargo, existen otros proveedores menores que se los utiliza esporádicamente, si las especificaciones técnicas de los clientes lo requieren y los proveedores más recurrentes no cuentan con dichos ítems.

Es importante mencionar que el poder de negociación con los proveedores es limitado, debido principalmente a que estas compañías trabajan directamente con la fábrica de MAHA en Alemania, por ende mantienen contratos de suministro de equipamiento y repuestos durante la vida útil de las máquinas, y muy difícilmente se puede acordar el suministro de repuestos con otros proveedores, desde la oficina en Ecuador, sin antes obtener la aprobación de la Casa Matriz.

Los principales proveedores con que cuenta la empresa son:

- **MAHA-ALEMANIA**, Maschinenbau Haldenwang, que se encuentra en Alemania, suministra todo el equipamiento de diagnóstico automotriz, tal como: analizadores de gases, opacímetros, frenómetros, alineador al paso, elevadores, detectores de holguras, sonómetros, bancos de suspensión, alineadoras, balanceadoras, entre otros.

Sin embargo existen otras representaciones que maneja la empresa y son complementarias al negocio, como por ejemplo:

- **Dettronics**, ubicada en Estados Unidos, suministra sensores de gas y fuego, válvulas de seguridad para evitar fugas de gas y controlar desperfectos mecánicos.
- **Modicom**, ubicada en Estados Unidos, suministra controladores lógicos programables (software).
- **Esteem**, ubicada en Estados Unidos, suministra equipos de radio-comunicación.
- **Ormat**, ubicada en Estados Unidos y su fábrica es en Israel, suministra equipos de generación de energía.

Todas las representaciones de proveedores con las que cuenta la empresa son una **oportunidad**, ya que no habrá ningún inconveniente en desarrollar el trabajo en el que una de las partes más importantes es tener todas las herramientas técnicas necesarias para cumplir con los requerimientos de un proyecto de revisión técnica vehicular.

b) Clientes:

El cliente más importante para la empresa al momento es el Consorcio ITLS, compañía privada que fue concesionada para la ejecución del Proyecto de Revisión Vehicular para la ciudad de Quito, que cuenta con seis Centros de Revisión en los cuales MAHA-ECUADOR realizó la instalación de más de cien equipos de diagnóstico, de los cuales presta el servicio técnico y mantenimiento preventivo y correctivo.

Adicionalmente la empresa cuenta con más de cuarenta clientes en la ciudad, entre los cuales se encuentran los concesionarios de vehículos

de mayor aceptación tales como: Metrocar, Recordmotor, Autolandia, Equinorte, Teojama, Autolasa, entre los más representativos. A su vez existen algunas ensambladoras de autos como General Motors a las cuales se les equipará próximamente con el equipamiento de MAHA.

La cartera de MAHA esta distribuida de acuerdo a las compras que realizan los clientes, y éstas son:

- **Metrocar:** Analizador de gases mod. MGT5
- **Recordmotor:** A.G. MGT5 y elevadores de 2 columnas
- **Autolandia:** A.G. MGT5
- **Equinorte:** AG MGT5 y elevadores
- **Teojama:**A.G. MGT5
- **Autolasa:** Opacímetro mod. MDO2

Para MAHA los clientes constituyen una **fortaleza**, ya que son clientes de alto valor que cumplen totalmente con los compromisos y negocios pactados. Por otro lado MAHA se encuentra en desventaja ya que el poder de negociación lo poseen los clientes por lo dicho anteriormente.

c) Competencia

El campo de los bienes y servicios para el sector automotriz es muy amplio y existen algunas empresas que también se dedican a realizar proyectos de revisión técnica vehicular y que de igual manera poseen equipos de diagnóstico. Sin embargo MAHA-ECUADOR ha penetrado con fuerza en el mercado, siendo tomada en cuenta para la mayor parte de concursos en empresas privadas, en los que se requieren equipos de este tipo.

A pesar de que las principales empresas que representan la competencia para MAHA-ECUADOR están por más de diez años en el mercado, el papel que ésta desarrolla frente a los competidores es

superior, habiendo ganado varios concursos en los que también han participado las mencionadas empresas. Además la compañía cuenta con el respaldo internacional de MAHA-ALEMANIA, que tiene sede en Haldenwang, un pueblo localizado a 90 kms. De Frankfurt.

La ventaja que tiene MAHA-ECUADOR respecto a sus competidores radica en sus inferiores costos de operación, básicamente porque su estructura no es muy amplia y cuenta al momento con el número adecuado de empleados que necesita para cada trabajo. En su corta vida, ha crecido paulatinamente y tiene a su cargo una buena cartera de clientes, además del Proyecto de Revisión Técnica Vehicular para la ciudad de Quito.

La calidad en el servicio prestado es reconocida por los clientes, hecho que genera confianza para proyectos posteriores. Adicionalmente, el personal técnico está altamente capacitado y actualizado en su área, garantizando una ejecución óptima de cualquier tipo de proyecto vinculado al sector automotriz.

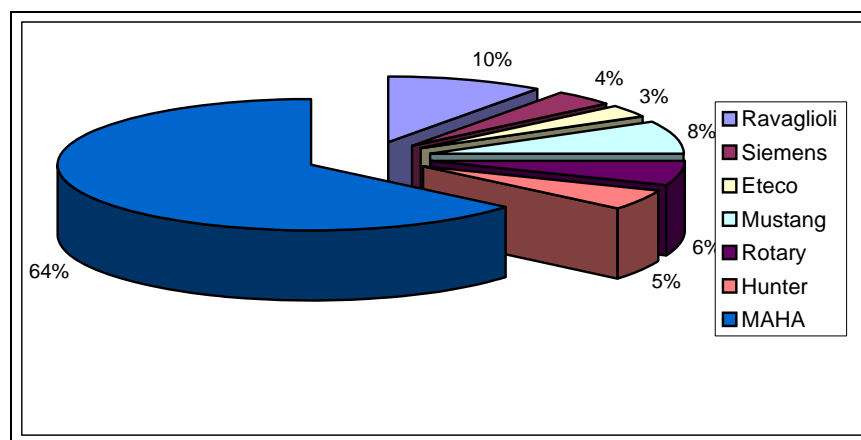
Los principales competidores que tiene MAHA-ECUADOR al momento son compañías con sede en Quito, cuya estructura organizacional es de más envergadura y además manejan representaciones internacionales de empresas europeas y americanas con basta experiencia y prestigio a nivel internacional. El grupo de competidores del sector esta detallado en la siguiente lista.

- **Ravaglioli:** Empresa italiana que distribuye equipos de diagnóstico tales como, elevadores de todo tipo, alineadoras, balanceadoras, líneas de diagnóstico automotriz similares a las de MAHA.
- **Siemens:** Prestigiosa empresa alemana que distribuye cámaras de medición de gases.

- **Eteco:** Empresa alemana que distribuye bancos de suspensión, similares a los de MAHA, cuenta con costos más competitivos.
- **Mustang:** Empresa estadounidense que distribuye líneas de inspección técnica vehicular, produce equipos similares a los de MAHA y cuenta con algunos años de experiencia en el mercado.
- **Rotary:** Empresa estadounidense que produce elevadores para vehículos en algunos modelos similares a los que produce MAHA.
- **Hunter:** Empresa estadounidense que tiene un gran prestigio y aceptación en equipos de alineación, de los cuales MAHA cuenta con una división denominada Lasatron.

La participación de mercado de estos competidores se refleja en el siguiente gráfico:

GRAFICO No. 12
PARTICIPACIÓN DE MERCADO
MAHA ECUADOR vs. COMPETENCIA



Elaboración: Autor

Los mencionados competidores representan una **amenaza** para la empresa, al contar con estructuras más grandes (con mayor cantidad de empleados) y poder desarrollar varios proyectos en un mismo período.

d) Mercado:

Como se ha dicho anteriormente, MAHA-ECUADOR se dedica a trabajar en proyectos para empresas públicas y privadas que pertenecen al sector automotriz y demandan equipos de prueba y control vehicular.

La demanda actual que existe de proyectos de revisión técnica vehicular es relativamente baja, pero con proyección de crecimiento y a su vez es muy disputada. La compañía recibe constantemente invitaciones para concursar en los diferentes proyectos que van desde la misma revisión técnica hasta la provisión de equipos de diagnóstico vehicular.

En los actuales momentos se trabaja en la manera de desarrollar proyectos potenciales para la empresa, como es el proyecto de revisión técnica vehicular a nivel nacional, no solamente en Quito, sino también en las demás provincias del Ecuador, dando asesoramiento al cliente sobre su funcionamiento, inclusive antes de que haya una convocatoria para concursar.

Por lo tanto, las expectativas de demanda de estos productos y servicios significa un reto muy importante para la empresa al ampliarse la cobertura potencial de mercado en el corto plazo. Además de una muy alta perspectiva de crecimiento del mercado automotriz cuya proyección para el año 2004 es de llegar a 50.000 unidades vendidas

que a corto plazo conlleva al incremento del mercado enfocado en el control vehicular, servicio y mantenimiento técnico en el que incursiona la empresa.

En este sentido, la apertura que brinda el mercado, constituye una **oportunidad** de crecimiento para la empresa, ya que al ser tomada en cuenta para concursar en proyectos de revisión vehicular, promueve la capacitación técnica constante y la optimización de los recursos con el fin de ganar los mencionados concursos, ampliando su participación en el mercado.

2.2 ANALISIS INTERNO (PLANIFICACIÓN):

El análisis interno constituye la planificación de las capacidades, recursos y aptitudes de una empresa, con el fin de conocer y evaluar a detalle su desempeño. Se necesita estudiar a la empresa en todo su contexto y percibirla como un conjunto de recursos administrativo, humano, financiero, técnico y comercial que pueden ser utilizados para crear una posición exclusiva en el mercado.

Al respecto, en este punto es oportuno citar lo siguiente:

“Esta perspectiva sugiere que cada compañía posee por lo menos algunos recursos y capacidades que las otras no tienen, al menos no en la misma combinación. Los recursos son la fuente de las capacidades, algunas de las cuales llevan al desarrollo de las aptitudes centrales de una empresa.”¹⁰

En este contexto, las decisiones tomadas por administradores en relación con los recursos, capacidades y aptitudes centrales tienen una influencia significativa sobre las posibilidades de una empresa para desarrollar ventajas competitivas y obtener rendimientos superiores al promedio. El análisis interno

¹⁰ Hitt, Ireland, Hoskisson; Administración estratégica; tercera edición , Pág. 87

provee una mayor oportunidad para la empresa en la comprensión de cómo sus departamentos y divisiones encajan en la organización y entre otros beneficios mejora la comunicación en la misma.

Por lo expuesto, se analizará el área administrativa, recurso humano, financiera, técnica y comercial de la empresa en estudio.

a) Area Administrativa:

Para este punto se tomará en cuenta el proceso administrativo (Planificación, Organización, Dirección y Control) estudiando su forma de aplicación en la empresa. Cada uno de los componentes del proceso cumplen un objetivo específico que no puede omitirse, y son detallados a continuación:

- Planificación, para determinar los objetivos y los cursos de acción que van a seguirse.
- La organización para distribuir el trabajo entre los miembros del grupo y para establecer y conocer las relaciones necesarias;
- La Dirección por los miembros del grupo para que lleven a cabo las tareas prescritas con voluntad y entusiasmo.
- Control de las actividades que conformen los planes.

Una vez exteriorizado el proceso administrativo se procede al estudio y análisis de su ámbito de aplicación en el interior de la empresa.

- **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

- i. **Planificación:** el propósito de la planificación es el aclarar, ampliar y determinar los objetivos de la empresa, pronosticar, establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se desarrolla el trabajo.

En lo que respecta a presupuestos, MAHA-ECUADOR los elabora antes de finalizar el año en el área comercial, técnica y de proyectos, el presupuesto general lo consolida el Gerente Comercial y se lo es presentado al Gerente General, el mismo que da su aprobación para su posterior ejecución en el siguiente año.

Por otro lado, la empresa si cuenta con planes de mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos que comercializa, ya que este es un servicio de postventa que brinda a sus clientes.

Como ya se mencionó anteriormente, MAHA-ECUADOR no cuenta con un plan general formalmente establecido, su cultura corporativa no esta plasmada en un documento a excepción de su misión y visión. Los objetivos y estrategias, políticas y reglas son impulsadas por el Gerente General y los Gerentes de área, pero de igual forma no existe un documento impreso que avale el diario vivir de la compañía, por lo tanto como fruto de una investigación de campo se extrajo la política corporativa actual de la empresa, misma que fue ya analizada en el capítulo I de la presente tesis.

- ii. **Organización:** se entiende por organización al proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deben efectuar, con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera

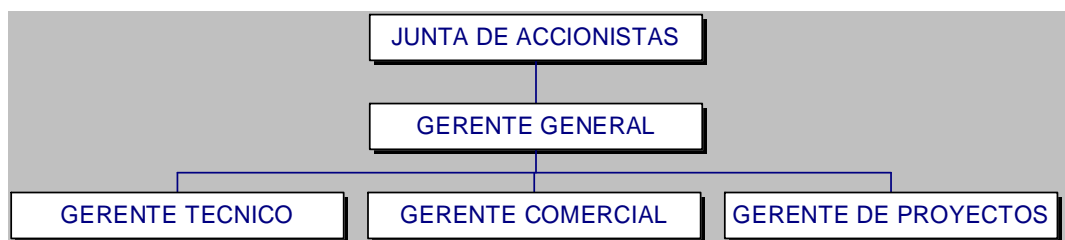
que las labores que así se ejecutan, sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada del esfuerzo.

La organización, por ser el elemento final del aspecto teórico, recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la previsión y la planeación han señalado respecto a como debe ser una empresa.

En este sentido, al investigar la organización de MAHA no se encontró un documento que delimite la jerarquía de los puestos existentes y en su defecto los niveles organizacionales, por lo tanto se procedió a levantar la información de la estructura

organizacional actual que tiene la misma y como resultado se obtuvo el siguiente organigrama estructural:

GRAFICO No. 13
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL ACTUAL
MAHA-ECUADOR



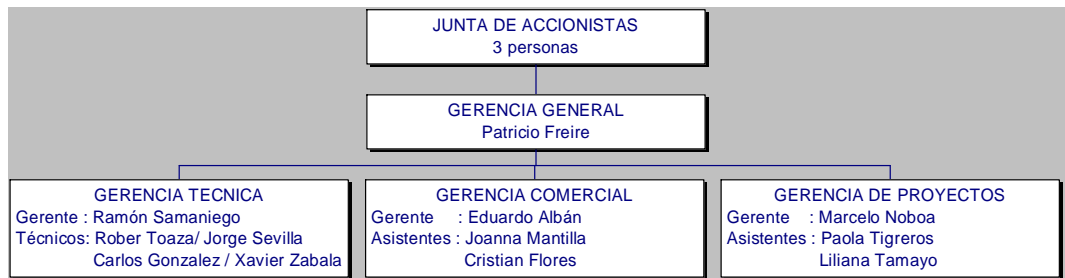
Fuente: MAHA-ECUADOR
Elaboración: Autor

En el organigrama se puede observar que en la empresa existe tres niveles organizacionales, constituidos de la siguiente manera:

- **Cumbre Estratégica:** conformado por la junta de accionistas.
- **Línea Ejecutiva:** conformado por el gerente general.
- **Núcleo Técnico:** conformado por el gerente técnico, gerente comercial y gerente de proyectos.

En esta misma línea se investigó las posiciones actuales del recurso humano existente en la empresa y se obtuvo el siguiente organigrama de posición:

GRAFICO No. 14
ORGANIGRAMA POSICIONAL ACTUAL
MAHA-ECUADOR



Fuente: MAHA-ECUADOR
Elaboración: Autor

Estas funciones no están corporalmente escritas porque no existen manuales físicos de políticas, procedimientos y métodos de desempeño. Muchas de las funciones administrativas y operativas de la empresa están bajo la responsabilidad directa del gerente comercial.

- iii. **Dirección:** La dirección es el tercer elemento del proceso administrativo, en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de una vigila del cumplimiento adecuado de todas las ordenes emitidas.

La toma de decisiones es de acuerdo al mejor parecer del Gerente General. Según los directivos de MAHA-ECUADOR, previo a la toma de decisiones se plantea con claridad, las diversas posibilidades de acción, para finalmente ponderarlas. En la entrevista al Gerente General, éste enfatizó: *“Si decidir es escoger la mejor alternativa, necesitamos identificar a todas las opciones existentes, compararlas y ponderar sus ventajas y desventajas.”*

En lo que respecta a la Motivación, la empresa no cuenta con políticas expresamente establecidas, pero los directivos motivan a sus subordinados mediante agradecimientos verbales y no de índole económico o de beneficio adicionales.

Otro punto no menos importante es la comunicación, la cual es totalmente abierta y sencilla en la empresa es decir existe comunicación vertical y horizontal pero ésta carece de formalidades a excepción de que un superior pida un informe de algún proceso o actividad encargada con anterioridad.

Finalmente, el liderazgo es parte de los directivos de MAHA-ECUADOR, ya que éstos han logrado influir en las personas para que se esfuercen con buena disposición y entusiasmo hacia la consecución de metas Grupales. El recurso humano se muestra entusiasta y con predisposición para trabajar.

- iv. **Control:** Controlar es determinar el correcto cumplimiento de las funciones, es evaluar el desempeño y si es necesario, aplicar medidas correctivas, de manera que el desarrollo de las actividades se cumplan de acuerdo con los planes.

Como resultado de la falta de planificación estratégica expresamente establecida, MAHA-ECUADOR no ejerce el control de una manera formal porque carece de indicadores de gestión ya que no cuenta con un sistema de control logístico, únicamente mide el desempeño usando métodos de criterio personal provenientes de jerarquías superiores que no siguen estándares o lineamientos que garanticen su correcta ejecución.

El control se remite al cumplimiento o no del presupuesto elaborado previamente en el área comercial, técnica y de proyectos. En el área contable es donde menos control se observa, ya que al estar tercerizada los balances y estados de situación no son entregados a la empresa en forma oportuna y carecen de análisis financieros.

b) Recurso Humano

El recurso humano constituye una herramienta muy importante para la empresa, y MAHA-ECUADOR no es la excepción, por lo tanto todo el personal con que cuenta la empresa es altamente calificado y muy profesional en el cumplimiento de sus funciones.

La empresa no posee un Manual de Clasificación de Puestos y el recurso humano que actualmente ocupa los cargos existentes marcan los requisitos buscados por la empresa.

Actualmente MAHA cuenta con 13 personas que constituyen el motor de la empresa, cada uno de ellos ocupa un cargo y su distributivo se presenta en el siguiente cuadro:

CUADRO No. 1
DISTRIBUTIVO DEL RECURSO HUMANO

No.	Nombre	Cargo	Edad	Preparación Académica
1	Patricio Freire	Gerente General	55	Ing. en Telecomunicaciones. MBA
2	Ramón Samaniego	Gerente Técnico	40	Ing. Mecánico
3	Eduardo Albán	Gerente Comercial	28	Ing. Comercial, egresado MBA de la UASB
4	Marcelo Noboa	Gerente de Proyectos	39	Ing. Mecánico
5	Rober Toaza	Técnico	26	Ing. Mecánico
6	Jorge Sevilla	Técnico	26	Egresado Ing. Mecánica
7	Carlos González	Técnico	24	Egresado Ing. Electrónica
8	Xavier Zabala	Técnico	32	Tecnólogo automotriz
9	Joanna Mantilla	Asistente comercial	24	Ing. Comercial
10	Christian Flores	Asistente comercial	21	Estudia Ing. Comercial
11	Paola Tigreros	Asistente Proyectos	20	Estudia Adm. Empresas
12	Liliana Tamayo	Asistente Proyectos	32	Ing. Financiera
13	Diego Andrade	Mensajero	19	bachiller

Fuente: MAHA-ECUADOR
Elaboración: Autor

Todo el recurso humano que conforma la empresa cumple con los requisitos planteados para el puesto que ocupa, garantizando de esta manera un correcto desempeño de los mismos.

Las desventajas de la empresa radican en la falta de una evaluación de desempeño del recurso humano, inexistencia de un proceso de selección de personal, y descripción de puestos formalmente establecidos.

c) *Area Financiera*

La gestión financiera esta íntimamente relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de financiamiento y a la política de dividendos enfocándose en dos factores primordiales como la maximización del beneficio y la riqueza.

El pilar fundamental del análisis financiero esta contemplado en la información que proporcionan los estados financieros de la empresa, mismos que son entregados por la empresa a la que se terceriza el registro contable.

Como se mencionó anteriormente, MAHA realiza presupuestos anuales en el área Técnica, Comercial y de Proyectos a ejecutarse. Su contabilidad esta tercerizada y la entrega de información no es oportuna, además no se analiza índices financieros.

d) *Area Técnica*

En lo que respecta al área técnica no se maneja ningún sistema administrativo en especial, no existe un Sistema de Información Gerencial, ni conexión ADSL, pero la herramienta básica es el e-mail y el Internet, todo se coordina a través de estos medios. MAHA-ECUADOR no cuenta con web local, pero si con el respaldo internacional de MAHA-ALEMANIA cuya web es www.maha.de .

Por otro lado el área técnica es manejada a través de una planificación de mantenimiento tanto preventivo como correctivo. El Gerente Técnico fue capacitado en Alemania y Argentina para llevar a cabo cualquier trabajo inherente a los equipos MAHA-ECUADOR. Los trabajos con cada uno de los clientes van desde la instalación hasta la puesta en marcha de los equipos. Tanto el mantenimiento preventivo como el correctivo tienen una metodología recomendada directamente desde la fábrica y que está diseñada para cada uno de los equipos que por lo general guardan diferencias entre el uno y el otro principalmente en la parte electrónica.

MAHA-ECUADOR tiene un contrato de representación y de exclusividad para todo el país, en la parte técnica existen algunos parámetros de cumplimiento con la fábrica en el manejo de los equipos principalmente referente a de ciertos aspectos en el software que se utiliza para los proyectos, ya que es variado y está diseñado para conectarse en red con las diferentes plantas en las que se realizan los trabajos. Por ejemplo, se realizan interfases entre el PLC (computador principal) y el usuario, que permite observar lo que sucede en las líneas de revisión vehicular. El PLC tiene señales de entrada y salida que llegan desde los instrumentos ubicados en cada línea de revisión vehicular; todo esto se coordina a través de un programa llamado Eurosystem que provee directamente la fábrica en Alemania.

Este software está estandarizado para usarse en los más de 80 países donde está presente la firma MAHA. Año a año se actualiza el sistema desde la fábrica y nos envían CDs de up-date. En caso de haber un cambio significativo, se debe enviar a un técnico a Alemania para que se capacite en nuevos sistemas o funcionamientos particulares de cualquier equipo.

- **OPERACIONES DE LA ORGANIZACIÓN:**

- a) ***Area Comercial***

Para analizar el área comercial es imprescindible tomar en cuenta el marketing mix, con el fin de profundizar en el tema y abarcar en cada punto las actividades que desarrolla la empresa.

- i. **Producto:** Entre la gama de productos y servicios complementarios ofrecidos actualmente, los equipos de diagnóstico automotriz constituyen una herramienta importante para las empresas vinculadas a la industria, ya que les representa un incremento en su productividad y permite obtener resultados reales. Por otro lado, desde el punto de vista del usuario final es una alternativa que brinda ahorro y seguridad vial basados en las buenas condiciones mecánicas del vehículo.

Por lo expuesto, a continuación se detalla los productos que MAHA-ECUADOR comercializa. (Ver anexo No. 2)

- Frenómetro para vehículos livianos IW2
 - Banco de amortiguadores o suspensión SA2D
 - Analizador de 4/5 gases MGT5
 - Opacímetro para vehículos a diesel MDO2
 - Medidor de luces lite 1.2
 - Detector de holguras LMS
 - Alineador al paso minc I
 - Sonómetro
 - Elevadores

De igual forma la empresa posee un programa de mantenimiento para cada uno de los equipos, lo que constituye un servicio postventa que brinda a sus clientes. (Ver Anexo No.2)

- ii. **Precio:** los precios de venta que maneja la empresa varían de acuerdo al equipo de diagnóstico que se comercialice, en tal virtud se los investigó y plasmó en el siguiente cuadro:

CUADRO No.2

PRECIOS EQUIPOS DE DIAGNOSTICO AUTOMOTRIZ

PRODUCTO	PRECIO (dólares)
Frenómetro para vehículos livianos IW2:	8.200
Banco de amortiguadores o suspensión SA2D:	7.500
Analizador de 4/5 gases MGT5:	5.500
Opacímetro para vehículos a diesel MDO2:	6.000
Medidor de luces lite 1.2:	2.500
Detector de holguras LMS:	5.200
Alineador al paso MINC I:	4.800
Sonometro:	1.900

Fuente: MAHA-ECUADOR
Elaboración: Autor

La tabla de precios esta liderada por el fenómetro para vehículos livianos IW2, cuya rentabilidad alcanza el treinta y cinco por ciento, dato que puede apreciarse en la siguiente tabla de rentabilidad por producto.

CUADRO No. 3

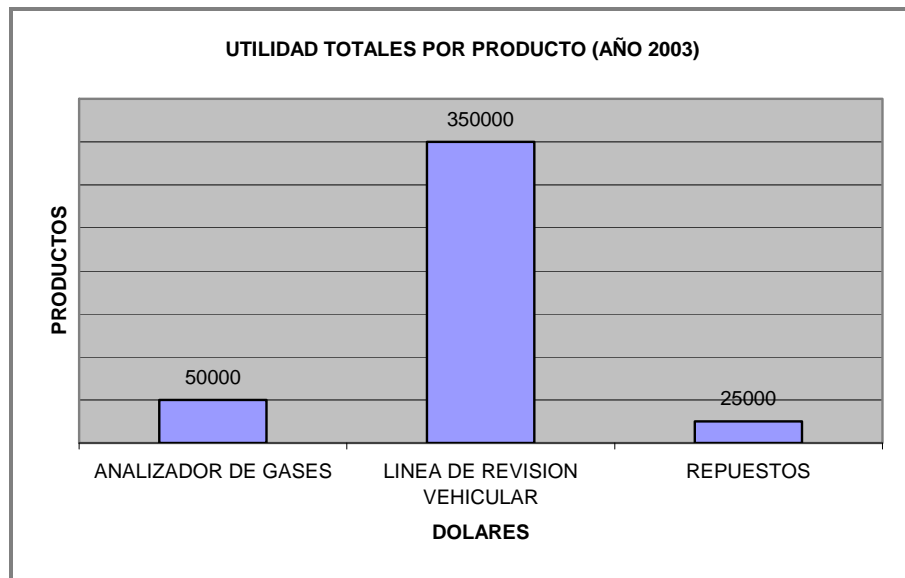
RENTABILIDAD POR PRODUCTO

PRODUCTO	% RENTABILIDAD
Frenómetro para vehículos livianos IW2:	35%
Banco de amortiguadores o suspensión SA2D:	35%
Analizador de 4/5 gases MGT5:	30%
Opacímetro para vehículos a diesel MDO2:	30%
Medidor de luces lite 1.2:	35%
Detector de holguras LMS:	35%
Alineador al paso MINC I:	35%
Sonometro:	35%

Fuente: MAHA-ECUADOR
Elaboración: Autor

En los datos presentados se observa una alta rentabilidad, tomando en consideración a la dolarización de la economía, lo que ratifica las utilidades recibidas por grupo de productos, que se pueden observar en los siguientes gráficos:

GRAFICO No. 15

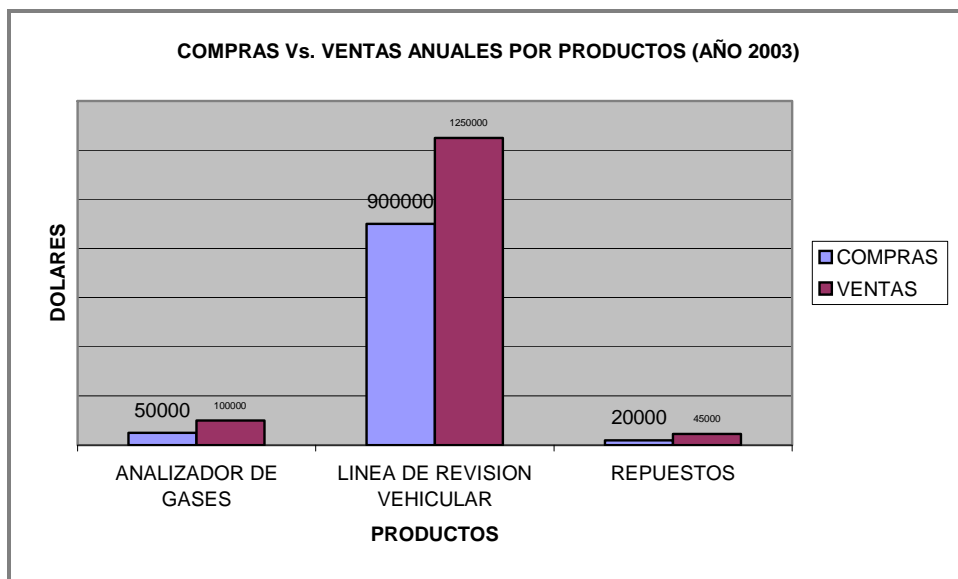


Fuente: MAHA-ECUADOR
Elaboración: Autor

La fortaleza de la compañía radica en la comercialización de productos enfocados a la línea de revisión vehicular, cuya utilidad bruta anual alcanzó a \$350.000 en el año 2003. Lo que no sucede en la venta de repuestos y analizadores de gases que registra una utilidad bruta de \$25.000 y \$50.000 respectivamente.

Por otro lado, la relación compra-venta de productos a comercializar, históricamente se ha registrado un monto de compras menor al monto de ventas, como se refleja en el gráfico No. 16

GRAFICO No.16



Fuente: MAHA-ECUADOR
Diseño: Autor

Este comportamiento se puede explicar indicando que el costo de los equipos es elevado y la empresa MAHA a nivel internacional tiene la política de trabajar únicamente bajo pedido, por lo que maneja inventarios únicamente de repuestos e inventario en tránsito cuando los equipos se trasladan al Ecuador desde su país de origen.

- iii. **Plaza:** En la actualidad MAHA cubre la provincia de Pichincha, pero en un futuro se pretende abarcar todo el territorio nacional a través de un entendimiento previo con los diversos talleres de servicio y mantenimiento vehicular, desarrollando proyectos de revisión técnica que representa un incremento en su productividad.

Como ya se mencionó anteriormente el cliente más importante de MAHA es el Consorcio Danton e ITLS que concesionó los seis Centros de Revisión y Control Vehicular de Quito. Por lo tanto

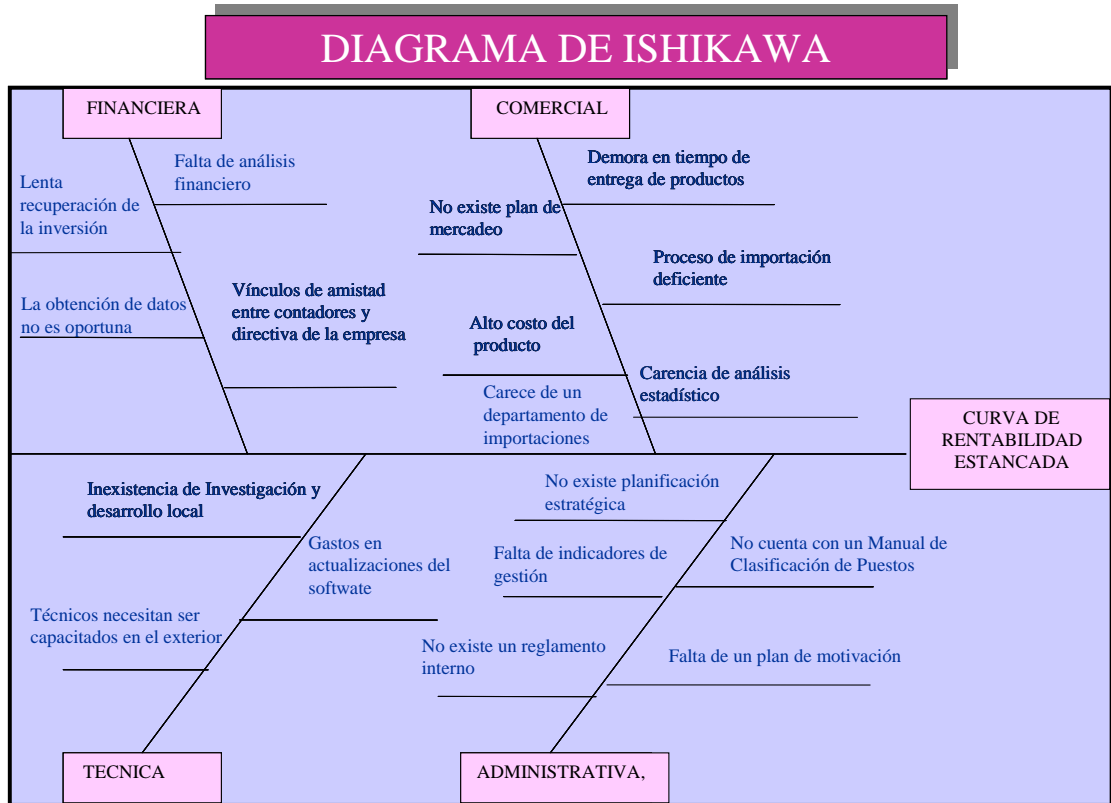
en su cartera de clientes existe una fortaleza ya que todos tienen una cadena de talleres y servicio de mantenimiento a nivel nacional, que se podría aprovechar para expandir el mercado.

- iv. **Promoción:** MAHA utiliza una venta personalizada mediante la organización de seminarios, presentaciones y cursos de inyección electrónica, con los que publicita sus productos y posiciona su marca.

En la investigación se denotó que la publicidad no se la realiza por medios televisivos, ni radiales, ya que su fuerte radica en la organización de seminarios y presentación a concursos de proyectos relacionados con el tema, a pesar de que por una sola ocasión se utilizó la prensa escrita, obteniendo resultados poco favorables.

A manera de conclusión del **análisis interno** se presenta el diagrama de Ishikawa, donde se puede observar claramente las cuatro áreas importantes de la empresa con sus respectivas falencias y debilidades

GRAFICO No. 17
MAHA-ECUADOR



Elaboración: Autor, junio 2004

MAHA-ECUADOR es una empresa que con sus tres años de experiencia a crecido y desarrollado cumpliendo sus objetivos de rentabilidad, pero en su interior tiene varias falencias, que limitan sus resultados actuales y afectan su desempeño. Estos problemas radican principalmente es la falta de una planificación estratégica formalmente establecida, que se espera contrarrestar al finalizar este proyecto de tesis.

2.3 ANALISIS FODA

Todo el esfuerzo realizado en el análisis del macroambiente, microambiente y el estudio de las capacidades de la empresa tiene efecto en la evaluación de los factores externos e internos de la misma. El análisis cruzado de las fortaleza y debilidades en relación a las oportunidades y amenazas se ha denominado como "Análisis FODA". , el mismo puede ser interpretado en un cuadrante dividido en cuatro secciones:

En un cuadrante OF, la empresa posee fortalezas y puede aprovechar las oportunidades que se le presenten; en un cuadrante OD la empresa, puesto que tiene debilidades, se encuentra incapacitada para aprovechar las oportunidades; por su parte, en el cuadrante AF la empresa tiene fortalezas y puede enfrentar con éxito las amenazas que se le presenten; por último, en el cuadrante AD la organización se encuentra en posición crítica, pues se le presentan amenazas y ella se encuentra en posición de debilidad.

Un análisis de este brinda la posibilidad real de evaluar lo que efectivamente se pueden hacer. En consecuencia, el FODA constituye un instrumento fundamental para analizar y revalorar los objetivos de la empresa, pero ante todo su misión, su visión y la estrategia que de ellas se deriven.

Por lo expuesto, se pone a consideración los oportunidades y amenazas obtenidas en el análisis externo realizado anteriormente:

CUADRO No. 4
IDENTIFICACION DE FACTORES EXTERNOS

No.	OPORTUNIDADES	No.	AMENAZAS
1	Tendencia de la inflación a la baja, lo que refleja una estabilidad en los precios	1	Riesgo país en los niveles más bajos registrados en los últimos 10 años (843 puntos a marzo 2004)
2	Dolarización: contamos con una moneda fuerte para negociaciones internacionales	2	ALCA: Competidores del exterior envían a sus representantes para promocionar equipos de diagnóstico similares
3	Balanza Comercial: se espera un equilibrio, lo que evita reformas a las importaciones	3	Falta de inversión en el sector educativo, reflejado en una tasa de analfabetismo alta
4	Tasa Activa: se espera una reducción, lo que permite obtener financiamiento a bajo costo	4	Posible incremento de salarios en el sector público, lo que puede influir en el sector privado
5	Incremento en los niveles de preocupación del medio ambiente abre mercado en el desarrollo tecnológico de revisión y seguridad vehicular	5	Fuga de cerebros por motivo de la migración
6	Desarrollo tecnológico al alcance de la empresa	6	Inestabilidad política del gobierno
7	Reglamentos del municipio y normas INEN recomiendan la revisión y seguridad vehicular	7	Proceso de importación burocrático – Corporación Aduanera Ecuatoriana
8	Proveedores internacionales con carácter serio y cumplimiento formal	8	Precios más bajos de la competencia, a pesar que no representan la misma calidad
9	Clientes con alta capacidad de pago		
10	Posibilidad de expandir el mercado		

Elaboración: Autor

Por otro lado, las Fortalezas y Debilidades identificadas en el análisis interno y las capacidades de la empresa, se resumen en el siguiente cuadro:

CUADRO No. 5
IDENTIFICACION DE FACTORES INTERNOS

No.	FORTALEZAS	No.	DEBILIDADES
1	MAHA Ecuador ha procurado dar una imagen corporativa, resaltando el servicio postventa con personal técnico altamente capacitado en Alemania	1	Lenta recuperación de la inversión en un equipo de diagnóstico
2	Participa en el proyecto de "Centros de Revisión y Control Vehicular" de Quito, auspiciado por la Municipalidad	2	Falta de un plan de motivación y reglamento interno
3	Mantenimiento preventivo y correctivo, así como la calibración de los equipos con personal local y de Alemania	3	Al momento no cuenta con una planificación estratégica
4	La coordinación de pedidos es un proceso altamente tecnificado que se lo hace directamente con la fábrica en Alemania	4	No se cuenta con una unidad de importaciones propia, todos los trámites son tercerizados por lo que no se puede tener un control más directo de las actividades que se realizan.
5	Al momento la empresa cuenta con el 80 % del mercado quiteño para equipos de diagnóstico	5	Falta de análisis financiero, y entrega de datos contables no es oportuna
6	Calidad óptima del funcionamiento de los equipos, diseñados para trabajo pesado (heavy duty)	6	No cuenta con un Manual de Clasificación de Puestos
7	Respaldo absoluto de la marca con más 30 años de trayectoria a nivel mundial	7	Falta de indicadores de gestión
8	División técnica con el personal idóneo y capacitado al más alto nivel	8	No cuenta con un plan de mercadeo

Elaboración: Autor

2.4 MATRICES DE EVALUACIÓN EXTERNA (EFE) Y DE EVALUACIÓN INTERNA (EFI)

No basta con identificar las Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades de la empresa, el estudio debe enfocarse a la relación y valoración de los factores internos y externos con el fin de brindar, a los

directivos de la empresa, una herramienta muy importante en la toma de decisiones y planteamiento de proyectos.

En el cuadro No. 10 se presenta las matrices de aprovechabilidad y vulnerabilidad de la empresa o también conocidas como matrices de evaluación externa y de evaluación interna (EFE y EFI), ya que se relacionan las oportunidades con las fortalezas y debilidades para conocer el grado de influencia y relación entre cada una de ellas. De igual forma las amenazas del entorno externo son analizadas en relación a las fortalezas y debilidades que posee la empresa.

El factor interno, conformado por las fortalezas y debilidades esta ubicado en la columna izquierda de la matriz, cuya calificación razonada con los componentes externos (oportunidades y amenazas) ubicados en la fila superior de la matriz, se tomará en cuenta a las mas trascendentales, en este caso a la fortaleza uno, dos y siete y las debilidades tres, seis y cuatro.

Siguiendo la misma temática, las oportunidades y amenazas de la empresa son calificadas en relación al factor interno, y la suma de las columnas marcan las más trascendentales, que en este caso son las oportunidades diez, cinco y siete, y las amenazas dos, siete y ocho.

El proceso de calificación esta dado en función a la relación existente entre las filas que contienen las Fortalezas y Debilidades; y las columnas en donde se aprecian las Oportunidades y Amenazas. Los niveles de impacto se manejan con tres valores: uno que indica un impacto nulo, el tres significa un impacto medio y finalmente el número cinco representa un nivel de impacto alto. El análisis y calificación de la relación existente entre los factores externos e internos cuenta con el aval de los directivos de la empresa.

Resumen:

Matriz de Evaluación Externa (EFE).- Para realizar el análisis correspondiente se ha tomado en cuenta la Oportunidades y las Amenazas. Según la ponderación del gráfico arriba expuesto, es importante señalar que la Oportunidades prevalecen sobre las Amenazas según el puntaje que se le ha dado a todos y cada uno de los factores. De esta forma, la oportunidad que tiene la empresa de expandirse en el mercado con precios más elevados de los que ofrece la competencia, se ve compensada con una mayor preocupación de la comunidad respecto a los proyectos de revisión vehicular que tienen como objetivo primordial la preservación del medio ambiente con una mejor calidad de aire y la disminución de los accidentes de tránsito.

Matriz de Evaluación Interna (EFI).- Esta matriz toma en cuenta a las Fortalezas y las Debilidades propias de la organización. Dentro de este análisis se puede indicar que el impacto de las fortalezas es alto frente al de las debilidades, lo cual se puede resumir en que el éxito actual que representan los Centros de Revisión y Control Vehicular de Quito tanto para el Municipio como para la comunidad, es preponderante para el desarrollo de las actividades de la empresa. Este factor ha colaborado de sobremanera para resaltar la imagen de la empresa MAHA-Ecuador frente a sus clientes y ha significado una especie de “publicidad gratuita” para obtener un mayor porcentaje de la demanda de equipos de diagnóstico. Si bien la debilidad principal de la organización radica en que ésta no cuenta con un Plan Estratégico, esto se ha visto contrarrestado con otras fortalezas como la buena participación de mercado con el que al momento cuenta la empresa.

Conclusiones generales tanto del Macroambiente como del Microambiente, expuestos en este capítulo:

En el análisis realizado tomando en cuenta tanto factores externos (ajenos a la organización) como factores internos (inherentes a la organización) se pudo identificar que existe un gran potencial de mercado que será explotado por la empresa en los próximos años.

Los factores externos a la organización (macroambiente) no se presentan favorables ya que la inestabilidad política, económica y social del país afecta directamente al desempeño de todas las industrias, por tanto la demanda de los productos de la empresa se verá afectada seriamente. Sin embargo es importante resaltar el hecho que la mayor parte de la población no tiene una cultura de ahorro y por lo general cuando le queda algún recurso económico disponible, adquiere bienes que con el paso del tiempo le significarán una especie de patrimonio personal. Dentro de este contexto, la adquisición de vehículos es por lo general un parámetro importante de medición del progreso o deterioro de la economía ecuatoriana. De esta forma, la industria automotriz va acrecentando su posición e importancia en el mercado y esto significa un crecimiento de la demanda de servicios automotrices en talleres que a su vez se verán en la obligación de equiparse de mejor manera para brindar un mejor servicio a sus clientes, lo cual constituye una oportunidad para la empresa MAHA-Ecuador.

En cuanto a los factores internos de la organización (microambiente), se puede resumir el análisis realizado en dos factores clave: a) Fortalezas, que básicamente se sintetiza en el respaldo de una gran empresa a nivel internacional como lo es MAHA-Alemania. La tecnología y principalmente el respaldo técnico avalan la calidad de los equipos de diagnóstico automotriz y permiten un posicionamiento de gran envergadura en el mercado. b) Oportunidades, que se refieren al potencial de mercado existente no solamente en proyectos de revisión técnica vehicular, sino también en

proyectos de menor envergadura para los talleres de servicio automotriz. Según se ha podido observar, existe un alto porcentaje de demanda que no se siente bien atendida o que simplemente sus equipos no cuentan con la calidad y el respaldo técnico necesarios para una correcta operación de los mismos.

PROPUESTA DEL PLAN

CAPITULO III. PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

En el capítulo anterior se realizó un estudio sobre todos los factores que afectan a la organización tanto externa como internamente, de los cuales se puede sintetizar a continuación:

Macroambiente:

En este aspecto se analizó los factores externos de mayor trascendencia para la empresa. Por ejemplo, dentro del *factor económico*, la inflación conserva una tendencia constante e irradia una estabilidad en el manejo de precios, reflejados en el recurso material que la empresa necesita. El riesgo país maneja puntos menores a los acostumbrados, registrando 843 pts. en marzo del 2004, factores que se reflejan en la balanza comercial que según datos del BCE en los años 1998 y 2002 se registran saldos negativos, pero en sus proyecciones se espera un equilibrio total en las importaciones y exportaciones del país. En lo referente al *factor social*, existe una crisis que paulatinamente eleva las tasas de desempleo y desencadena aún más la inmigración de los ecuatorianos registrándose en los dos últimos años a la “exportación de mano de obra” como el segundo ingreso del país. Por otro lado, el *factor ambiental* ha influido en concientizar a la comunidad en proteger el medio ambiente, evitando la contaminación que es generada por todos y que gracias a los controles que realiza el Municipio de Quito con los equipos MAHA, fomentan una mejor calidad de vida.

Microambiente:

Se analizaron los aspectos internos de la organización más importantes, de los que se obtuvieron las siguientes conclusiones: *los proveedores* representan

una oportunidad que se refleja en tener todas las herramientas técnicas necesarias para cumplir con los requerimientos de los clientes y su decisión hacia la adquisición de los equipos de diagnóstico MAHA. *Los clientes* generan un valor agregado a la empresa, al utilizar el equipamiento de ésta para sus actividades cotidianas tanto en los proyectos de revisión vehicular como en los talleres de servicio automotriz. Por otra parte, *los competidores* cuentan con estructuras de mayor envergadura que les permitirá trabajar en varios proyectos sean estos de revisión vehicular o de venta de equipamiento automotriz, sin embargo, su imagen frente a los clientes se ha venido a menos por un servicio post-venta deficiente.

Desde el punto de vista empresarial, se evidenció que el control se limita a evaluar el cumplimiento de un presupuesto elaborado previamente en el área comercial, técnica y de proyectos. El área financiera no cuenta con información oportuna ni con índices que reflejen la situación actual de la empresa. En lo referente al recurso humano, una ventaja para la empresa es la mínima rotación de personal, con una curva salarial que está en el nivel medio. Sin embargo, las falencias de la empresa radican en la falta de una evaluación de desempeño de los empleados, inexistencia de un proceso de selección de personal, y descripción de puestos formalmente establecidos.

La matriz de evaluación externa, EFE, refleja la oportunidad que tiene la empresa de expandirse en el mercado a pesar que cuenta con precios más elevados que la competencia, los cuales se compensan con un servicio postventa de calidad y un respaldo internacional de primera categoría.

La matriz de evaluación interna, EFI, indica que el impacto de las fortalezas frente a las debilidades es mayor, resaltando que con el Plan Estratégico propuesto a continuación se pretende transformar algunas debilidades en fuerzas que permitan proyectar a la empresa en el largo plazo.

Finalmente, una de las debilidades de la organización es el no contar con un Plan Estratégico formalmente elaborado y plasmado en un documento. Es por

esto que mediante la propuesta de plan estratégico que se formulará a continuación, se pretende convertir la mencionada debilidad en una fortaleza que permita consolidar a la empresa de una manera organizada y formal.

A continuación se plantea tres niveles de propuesta:

- Definición del Mercado Relevante
- Cultura Corporativa
- Propuesta de Ejecución de Programas
- Desarrollo de Proyectos Específicos

3.1 Definición del Mercado Relevante

Como punto inicial de la propuesta de planeación estratégica se realizará un análisis tomando en cuenta la estructura del mercado por producto, la demanda selectiva y la segmentación.

a) Estructura del Mercado por Producto

Partiendo de que el mercado principal al que se dirigen las operaciones de la empresa es el sector automotriz en general, los productos pueden subdividirse tomando en cuenta dos tipos de proyectos:

1. Proyectos de Revisión Vehicular:

Son todos aquellos proyectos similares al que se lleva a cabo actualmente en la ciudad de Quito, denominado “Centros de Revisión y Control Vehicular”, el cual cuenta con el auspicio del Municipio y “supuestamente” de la Policía Nacional. La revisión vehicular es un requisito obligatorio para todos los autos particulares y públicos que circulan por la capital, previo a la matriculación respectiva. El proceso de revisión que se realiza en estos sitios es totalmente

tecnificado y cuenta con el aval de la empresa MAHA-Ecuador, con el asesoramiento técnico y tecnológico de la fábrica de MAHA en Alemania.

En la actualidad, existen proyectos de revisión vehicular con la participación de la empresa para ciudades como Guayaquil, Cuenca y Loja, así como también para los lugares aledaños a Quito como Sangolquí, Cayambe o Machachi con el fin de evitar que los autos en mal estado vayan a matricular sus vehículos sin pasar por la revisión técnica de los mismos.

II. Equipamiento para talleres de servicio automotriz

Los equipos de diagnóstico MAHA no solo sirven para proyectos de revisión vehicular. También están diseñados para realizar chequeos de diagnóstico automotriz en los talleres de servicio a nivel general ya que como se lo ha señalado anteriormente, permiten el incremento de la productividad, al reducir la mano de obra y optimizar los recursos tecnológicos con que cuentan estos negocios. A su vez reducen el riesgo de accidentes de trabajo que generalmente ocurren, como por ejemplo, cuando los mecánicos salen a probar los frenos en la calle, en lugar de hacerlo en un frenómetro de diagnóstico de MAHA.

b) Demanda Selectiva

Para una utilización adecuada de los equipos de diagnóstico MAHA es importante seleccionar debidamente al cliente y principalmente lo que concierne a la infraestructura física de sus talleres de servicio. El equipamiento de la empresa requiere con obligatoriedad la construcción de una pequeña obra civil, en donde para empezar, el espacio deberá contar con al menos una capa de concreto. Dentro de esta fase inicial, la empresa provee toda la documentación correspondiente a planos de instalación y cuenta con personal técnico que asesore correctamente a cualquier cliente que desee emprender un proyecto de este tipo.

Actualmente la ensambladora de vehículos más importante del país, General Motors está empezando con el desarrollo de un proyecto denominado “*Servicio de Preinspección Final*” en el que se implementará líneas de diagnóstico automatizado para revisar a todos los vehículos que terminen la fase de ensamblaje y que están listos para los controles estrictos de calidad.

c) Segmentación

Si bien la meta de la empresa MAHA-Ecuador no es la de escoger minuciosamente a sus clientes, existe una segmentación intrínseca según el tipo de producto. De hecho de acuerdo a la experiencia en estos tres años de operación en el mercado ecuatoriano, es notorio que el interés por implementar el equipamiento de MAHA en los talleres de servicio automatizado depende en buena medida del presupuesto de cada uno de ellos. Así, los concesionarios grandes cuentan con los recursos para adquirir los equipos básicos para una línea de diagnóstico que incluye: un frenómetro, un banco de suspensión y un detector de holguras.

Sin embargo, el producto que más acogida ha tenido en el último año y que no ha sido objeto de segmentación alguna son los llamados “Analizadores de gases”, que miden los gases que contaminan el medio ambiente y que suponen el primer causal de rechazo en el proceso de revisión técnico-mecánica de Quito. La conciencia no solamente ha llegado a los grandes concesionarios, sino también a talleres pequeños que consideran a este equipo como una fuente de trabajo y de responsabilidad ante la comunidad.

3.2 CULTURA CORPORATIVA

En una segunda parte se pretende construir una herramienta de gestión para la empresa, mediante la formulación de una Cultura Corporativa acorde a las actividades de la misma y basada en estudios realizados por distinguidos exponentes de la administración. Esta temática tomará en cuenta las necesidades de planificación y organización de la empresa, posterior al

análisis y formulación de principios y valores, misión y visión, objetivos corporativos, estrategias y políticas para cada área que la conforma, brindando la posibilidad de una visualización conjunta a través de la elaboración y diseño del mapa estratégico de MAHA-ECUADOR para motivar al personal y dar a conocer la alineación y enfoque de toda la organización hacia la estrategia.

Por lo expuesto se presenta la propuesta de la CULTURA COPORATIVA para la empresa MAHA-ECUADOR.

i. PRINCIPIOS

Los principios propuestos para la empresa están enfocados al giro del negocio de la misma, y se basan en criterios de expertos de la administración. Según David Fred y Henry Mintzberg las decisiones estratégicas que tome la empresa deberán ser consistentes con los siguientes principios o creencias:

- Ofrecer **productos de alta tecnología**, confiables y competitivos servicios de post-venta, que satisfagan las necesidades de control y mantenimiento vehicular, y generen lealtad hacia la empresa procurando su rentabilidad y la de los integrantes del sector.
- Operar con **autosuficiencia financiera** para apoyar el desarrollo del sector, mediante una planificación previa y justificación de las actividades a desarrollar.
- Promover el **desarrollo integral** del personal de la institución en un entorno laboral participativo y eficiente, que lo haga sentir orgulloso de pertenecer a la empresa.
- Observar el cumplimiento cabal de las **leyes y reglamentos** que rigen las actividades de la empresa.

- **Trato equitativo y justo** de los integrantes de la empresa, precisando el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella.
- **Calidad y Servicio:** Ferviente deseo por un mejoramiento continuo y por liderar el mercado al cual esta dirigido la empresa, mediante un feed-back basado en resultados obtenidos en los clientes.

ii. VALORES

Según Henry Mintzberg las actividades y decisiones estratégicas que tome la empresa deberán ser consistentes con los siguientes patrones de comportamiento que constituyen su filosofía empresarial:

- **Honestidad:** Hacer lo que es correcto, sin aceptar presiones para actuar con falta de ética. No usar el cargo asignado para obtener beneficios personales. Actuar con transparencia.
- **Respeto:** Tratar a los compañeros y clientes de una manera cordial y amable, evitando acciones que menoscaben la integridad de las personas o que ofendan su dignidad.
- **Profesionalismo:** Ser responsables de todas y cada una de las acciones personales y cumplir cabalmente las actividades y funciones a su cargo.
- **Creatividad:** Siempre proponer y mejorar, fomentando la iniciativa.
- **Imparcialidad:** Cada persona y proyecto serán evaluadas objetivamente sin otra distinción que su desempeño y funcionalidad.
- **Igualdad:** Procurar dar similar oportunidades a cada persona sin importar puesto, sexo, edad o creencia.

- **Liderazgo:** Tener una visión muy clara de hacia donde se dirige la empresa y desarrollar la capacidad para cumplir a cabalidad los objetivos, llevar a cabo las estrategias y eliminar barreras organizacionales.
- **Compromiso:** Asumir el reto permanente de atender los requerimientos internos y externos de manera oportuna, inmediata y eficaz.

iii. MISION

La declaración de la misión señala la razón de ser y el alcance de las operaciones de una empresa en términos de productos y mercados; en este sentido la misión de MAHA-ECUADOR planteada es:

Comercializar sistemas de pruebas de alta tecnología para vehículos y brindar asesoría técnica y comercial a todas las organizaciones que se dedican al servicio de mantenimiento vehicular cuyo objetivo es realizar un trabajo basado en un diagnóstico eficaz y certero.

La misión planteada para la empresa es consistente a los principios y valores propuestos anteriormente. Cabe indicar que se ha tomado en cuenta el contenido genérico de la misión actual, que dispone explícita la empresa, con los correspondientes ajustes y complementos que permiten identificar la razón de la existencia de la organización, en este sentido se ha incorporado los componentes básicos que definen la misión como son el mercado de consumidores, el producto, la tecnología y la filosofía de la empresa.

iv. VISION

La visión para MAHA-ECUADOR se plantea en los siguientes términos:

MAHA-ECUADOR en el año 2009 será una institución sólida, proactiva y comprometida con la industria automotriz, mediante la comercialización eficiente de sistemas de pruebas de alta tecnología en el campo del diagnóstico automotriz y del mantenimiento vehicular.

La visión propuesta busca una empresa organizada, eficiente y administrada con profesionalismo en función a los cambios del mercado, dispuesta a asumir el reto permanente de atender los requerimientos internos y externos de manera oportuna e inmediata.

v. OBJETIVOS CORPORATIVOS

Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso de acción, ayudan a la evaluación, producen en sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación y fomentan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficiencia.

En este sentido, los objetivos corporativos para la empresa motivo de estudio son:

a) Area Técnica:

- Mejorar el soporte técnico que brinda la compañía mediante una disminución en el tiempo de respuesta, formando un equipo capaz de atender con rapidez y eficacia a los clientes, con el fin de garantizar la instalación y mantenimiento de los equipos que comercializa la empresa.

b) Area Financiera:

- Formalizar el área financiera de la organización mediante el diseño y ejecución de proyectos que permitan dar un seguimiento y control económico a las actividades de la empresa.

c) Area Administrativa:

- Reestructurar la organización en función a las necesidades y requerimientos actuales y proyectados de la empresa, con el fin de redefinir las funciones y responsabilidades de cada puesto por medio de un análisis interno exhaustivo.

d) Area Comercial:

- Expandir el mercado y abarcar las principales ciudades del país mediante alianzas estratégicas con entidades vinculadas a la seguridad y tránsito vehicular para llegar a ser líder en la implementación de proyectos de Revisión Técnica Vehicular a nivel nacional.

vi. ESTRATEGIAS

Un postulado básico de la administración estratégica para las empresas está en la formulación de líneas de acción que permitan aprovechar las oportunidades externas y evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

Por consiguiente, para alcanzar los objetivos corporativos resulta esencial diseñar estrategias a seguir para cada uno de ellos.

a) Area Técnica:

- Actualización permanente del software de los sistemas de prueba para vehículos en función del avance tecnológico internacional basándose en previos acuerdos y negociaciones con los proveedores.
- Capacitación continua al personal técnico mediante la cobertura de cursos de acuerdo al origen del producto como es Alemania, España y Argentina.
- La entrega de recursos técnicos y económicos necesarios para una adecuada instalación y servicio de mantenimiento preventivo de los sistemas de prueba vehicular en base los manuales y planes entregados por el proveedor.

b) Area Financiera:

- Creación del área financiera de la empresa con personal comprometido y entregado a la misma para evaluar la su gestión y profundizar el control y análisis financiero con el fin de tomar correctivos, a tiempo, si es necesario.
- Utilización de indicadores financieros para el control de los resultados económicos de la organización, basado un análisis completo de la gestión empresarial en cuyos resultados se fundamenta la toma de decisiones que contribuye a alcanzar los objetivos corporativos.
- Elaboración de presupuestos y estadísticas para cada uno de los equipos de diagnóstico vehicular, en los que consten la rentabilidad, manejo de recursos y recuperación de la inversión con el fin de dirigir los esfuerzos empresariales a los productos verdaderamente rentables.

- Elaboración y análisis de balances, estados financieros y flujos de caja para garantizar la credibilidad de la gente mediante el resultado visible, tangible y transparente de todas las ideas y esfuerzos realizados por la empresa.

c) Area Administrativa:

- Elaboración del manual de clasificación de puestos para definir con exactitud la amplitud natural de actividades o labores del trabajo, mediante un análisis de las funciones e interpretación de las aptitudes mínimas básicas, conocimientos, capacidades y responsabilidades que se exigen al trabajador para un comportamiento satisfactorio en el puesto.
- Reestructuración orgánica y funcional de la empresa con el fin de analizar las responsabilidades y jerarquías de los cargos existentes y redistribuirlas en función a las necesidades de la organización.
- Contratación de personal especializado con disponibilidad de tiempo completo, capaces de cumplir con las responsabilidades asignadas en forma correcta y oportuna.
- Diseño de programas de capacitación y entrenamiento del personal para mantener un recurso humano con conocimientos actualizados que respalden la comercialización y servicio post-venta que ofrece la empresa.

d) Area Comercial:

- La instalación y mantenimiento preventivo y correctivo de los sistemas de prueba deben ser las 24 horas del día y los 365 días del año para brindar al cliente flexibilidad en el horario en función a sus necesidades.

- Optimización del servicio post-venta dando a conocer con anterioridad la fecha exacta en que los equipos requieren de un mantenimiento preventivo con el fin de garantizar un clima de confianza donde el cliente siempre encuentra respuesta a cualquier duda sobre la instalación y el uso correcto de los equipos.
- Creación de la unidad de importaciones para realizar los trámites más personalizados y disminuir el tiempo de respuesta en lo que respecta a la proveeduría de equipos y partes necesarias para su instalación o corrección según sea el caso.
- Organización de foros en Quito y Guayaquil para impulsar la línea de ensayos MAHA – EUROSYSTEM dando a conocer las ventajas del producto y la exactitud que se puede alcanzar en el diagnóstico vehicular.
- Estudio de factibilidad para la creación de un Centro de Revisión Técnica Vehicular.
- Negociaciones con entidades vinculadas a la seguridad y control vehicular para establecer alianzas estratégicas que permitan abarcan el mercado nacional.

vii. **POLÍTICAS**

Las políticas empresariales permiten orientar la acción y proporcionan criterios o lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, contribuyen con la implantación de las estrategias y el cumplimiento de los objetivos corporativos. Las políticas propuestas para la empresa están clasificadas por área y son:

a) **Area Técnica:**

- Los manuales y planes de mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos deben ser actualizados por lo menos cada año, y si el proveedor lo amerita en un tiempo menor.

- El software de los sistemas de prueba para vehículos debe ser continuamente actualizado en función del avance tecnológico de los proveedores internacionales.
- La asistencia a los cursos de capacitación técnica son de carácter obligatorio, de conformidad con los requerimientos específicos de cada puesto. La capacitación técnica será considerada como inversión y financiada por la empresa, previo al compromiso expreso del recurso humano de permanecer por lo menos un año después de la fecha de su preparación.
- Los datos estadísticos son imprescindibles en las actividades de la empresa con el fin de manejar resultados de la gestión técnica, y presentar reportes exactos, claros y oportunos hasta el día ocho de cada mes.
- La información no pública de la empresa, no debe ser compartida con nadie fuera de la misma a menos que sea necesario y como parte de las responsabilidades laborales, además de contar con un autorización previa de su jefe inmediato. Los informes y resultados de los servicios prestados relacionados a todas las actividades de la empresa serán conservados en archivos magnéticos, y documentos físicos.
- Los equipos e instrumentos técnicos proporcionados por la empresa son de uso exclusivo para las actividades relacionadas a la misma. Los requerimientos y pedidos de los mismos serán realizados a la gerencia técnica con un mes de anticipación, a excepción de las urgencias e imprevistos comprobados.

b) **Area Financiera:**

- Los datos estadísticos son imprescindibles en las actividades de la empresa con el fin de manejar resultados de la gestión financiera, y

presentar reportes exactos, claros y oportunos hasta el día ocho de cada mes.

- Las actividades personales y relaciones no deben estar en conflicto o parecer estar en conflicto con los intereses de la empresa. Los intereses personales no deben influir en las decisiones laborales.
- Para garantizar la credibilidad de la gente mediante el resultado visible, tangible y transparente de todas las ideas y esfuerzos realizados por la empresa se utilizará el siguiente calendario:
 - i. Los balances, estados financieros y presupuestos serán entregados a la gerencia general dentro del primer trimestre de cada año.
 - ii. El pago a proveedores se lo realizará a los quince y treinta días de cada mes,
 - iii. Los sueldos serán pagados entre el primero y quinto día de cada mes.
- Proteger la información no pública de la empresa, no se debe compartir esta información con nadie fuera de la empresa a menos que sea necesario y como parte de nuestras responsabilidades laborales, además de contar con un autorización previa de su jefe inmediato. Conservar archivos magnéticos de los informes y resultados de los servicios prestados, así como un archivo de los documentos físicos relacionados a todas las actividades de la empresa
- Invertir en Bolsa para obtener una mejor tasa de financiamiento y rentabilidad sobre el recurso monetario.

c) Area Comercial:

- La instalación y servicio de post-venta estarán a la disposición del cliente en cualquier momento, previa notificación y coordinación con el asesor comercial.
- El tiempo de respuesta para la instalación y mantenimiento de los equipos deberán ser competitivos y en base a los acuerdos de servicio con los proveedores y las necesidades del cliente.
- Se llevará un historial por equipo y por cliente de las necesidades de mantenimiento y correctivos de los sistemas de pruebas ya comercializados.
- Los datos estadísticos son imprescindibles en las actividades de la empresa con el fin de manejar resultados de la gestión comercial, y presentar reportes exactos, claros y oportunos hasta el día ocho de cada mes.
- Al seleccionar asesores comerciales, será imprescindible que tengan conocimiento del control y mantenimiento vehicular. Las comisiones se pagarán de acuerdo a las ventas que estos efectúen, alcanzando un porcentaje máximo de dos por ciento.
- Los foros, exposiciones y seminarios de los sistemas de prueba para vehículos deberán ser organizados por lo menos cada 20 meses.
- La información no pública de la empresa, no debe ser compartida con nadie fuera de la misma a menos que sea necesario y como parte de las responsabilidades laborales, además de contar con un autorización previa de su jefe inmediato. Los informes y resultados de los servicios prestados relacionados a todas las actividades de la empresa serán conservados en archivos magnéticos, y documentos físicos.

d) Area Administrativa:

- Los activos de MAHA-ECUADOR son para uso de la empresa y no para uso personal. Entre sus activos se encuentran el tiempo en el

trabajo, así como el equipo, vehículos, computadoras, software e información.

- Es común que los proveedores busquen intercambiar obsequios y atenciones con sus clientes. Lo ideal es buscar una relación de igual a igual, evitando obsequios excesivos o suntuosos que puedan dar la apariencia de una influencia individual.
- Se debe evitar operaciones financieras personales con clientes y proveedores que puedan influir en la objetividad para realizar las funciones asignadas.
- Proteger la información no pública de la empresa, no se debe compartir esta información con nadie fuera de la empresa a menos que sea necesario y como parte de nuestras responsabilidades laborales, además de contar con una autorización previa de su jefe inmediato. Los informes y resultados de los servicios prestados relacionados a todas las actividades de la empresa serán conservados en archivos magnéticos, y documentos físicos.
- Se establece un compromiso para la actualización y formación profesional permanente de los trabajadores con el objeto de involucrar el mejoramiento continuo y la calidad como una filosofía fundamental de la empresa, parte integral de la cultura corporativa y elemento clave de competitividad.
- El trabajo de los miembros de la organización debe ser combinado de forma lógica y eficiente con el propósito de obtener resultados y evaluarlos mensualmente. Los turnos de trabajo serán determinados conforme a las necesidades de la empresa, siguiendo las especificaciones generales y principios de la organización.
- Los empleados que laboran en la empresa tendrán la posibilidad de ascender de puesto, de acuerdo con su eficiencia y antigüedad. Los ascensos del personal serán bajo concurso interno y externo, no prevalecerá la relación de amistad en ningún caso.
- Los cursos de capacitación y entrenamiento del personal estarán en función de las necesidades de la empresa y serán financiados por la

misma. La capacitación se registrará al cronograma anual previamente elaborado por los gerentes de área.

i. MAPA ESTRATÉGICO

Finalmente, la política corporativa propuesta se representa en forma visual en un mapa estratégico cuyo objetivo es comunicar y motivar al personal acerca de la alineación y enfoque de la organización frente a la estrategia. En el mapa estratégico se consolida los principios y valores que rigen a la empresa, sobre los cuales se plantea la misión basada en las actividades actuales y la visión en función a la perspectiva del futuro, para continuar con la formulación de los objetivos corporativos cuyo cumplimiento garantiza un correcto desarrollo estratégico de la empresa.

Adicionalmente se presenta las acciones estratégicas y sus respectivas políticas, concluyendo con la enunciación de proyectos y programas establecidos en función a su importancia y prioridad de ejecución.

Por lo expuesto se diseña el siguiente mapa estratégico para la empresa MAHA-ECUADOR:

MAPA ESTRATÉGICO - MAHA ECUADOR

PRINCIPIOS Y VALORES

- ✓ Productos de alta tecnología
- ✓ Autosuficiencia financiera
- ✓ Desarrollo integral
- ✓ Trato equitativo y justo
- ✓ Respeto
- ✓ Calidad y Servicio
- ✓ Honestidad
- ✓ Profesionalismo
- ✓ Creatividad
- ✓ Imparcialidad
- ✓ Liderazgo
- ✓ Compromiso

VISION - 2009-

MAHA-ECUADOR en el año 2009 será una institución sólida, proactiva y comprometida con la industria automotriz, mediante la comercialización eficiente de sistemas de pruebas de alta tecnología en el campo del diagnóstico automotriz.

ACCIONES ESTRATEGICAS

- ✓ Actualización permanente del software de los sistemas de prueba para vehículos en función del avance tecnológico internacional .
- ✓ Organización de foros en Quito y Guayaquil para impulsar la línea de ensayos MAHA – EUROSISTEM dando a conocer las ventajas del producto y la exactitud que se puede alcanzar en el diagnóstico vehicular.
- ✓ Diseño de programas de capacitación y entrenamiento del personal con el fin de mantener un recurso humano con conocimientos actualizados
- ✓ Elaboración y análisis de balances, estados financieros y flujos de caja para garantizar la credibilidad de la gente mediante el resultado visible, tangible y transparente de todas las ideas y esfuerzos realizados por la empresa.

OBJETIVOS CORPORATIVOS

- ✓ Mejorar el soporte técnico mediante una disminución en el tiempo de respuesta, formando un equipo capaz de atender con rapidez y eficacia a los clientes.
- ✓ Formalizar el área financiera de la empresa mediante el diseño y ejecución de proyectos que permitan dar un seguimiento y control económico a las actividades de la empresa.
- ✓ Reestructurar la organización en función a las necesidades y requerimientos actuales y proyectados de la empresa,
- ✓ Expandir el mercado y abarcar las principales ciudades del país mediante alianzas estratégicas con entidades vinculadas a la seguridad y tránsito vehicular .

2008

- Negociación con entidades vinculadas al sector.

2007

- Creación del reglamento interno y programa de motivación.

2006

- Creación del área financiera y unidad de importaciones.

2005

- Reestructuración orgánica y funcional de la empresa.

POLITICAS

- ❑ El software de los sistema de prueba para vehículos debe ser continuamente actualizado
- ❑ Los foros, exposiciones y seminarios de los sistemas de prueba para vehículos deberán ser organizados por lo menos cada 20 meses
- ❑ Los activos de MAHA-ECUADOR son para uso de la empresa y no para uso personal
- ❑ Proteger la información no pública de la empresa
- ❑ Los datos estadísticos son imprescindibles en las actividades de la empresa

MISION - 2004-

Comercializar sistemas de pruebas de alta tecnología para vehículos y brindar asesoría técnica y comercial a todos las organizaciones que se dedican al servicio de mantenimiento vehicular.

3.3 PLANTEAMIENTO DE PROYECTOS ESPECIFICOS

El presente capítulo tiene como objetivo definir y puntualizar proyectos y programas a desarrollar en la empresa. Formulando una propuesta programática general para cada área; detallando las actividades de cada proyecto y programa mediante la elaboración de perfiles que especifican el costo estimado, el tiempo de duración y el responsable de su respectiva ejecución.

Es de fundamental importancia mencionar que la prioridad de ejecución de los proyectos y programas fueron establecidos en función a los requerimientos de MAHA-ECUADOR y en consenso con sus directivos.

Por lo expuesto se plantea la propuesta programática que abarca a todas y cada una de las áreas que conforman la empresa.

3.3.1 PROPUESTA PROGRAMATICA

Posterior al estudio de la Cultura Corporativa de la empresa se da inicio a la Propuesta Programática, cuyo objetivo es dar a conocer todos y cada uno de los proyectos que se pretende llevar a cabo al interior de las áreas que conforman la empresa.

En este sentido, la Propuesta Programática contiene una serie de proyectos de cuya ejecución depende el cumplimiento o no de los objetivos de las áreas vinculadas y por lo tanto de la visión año 2009 de MAHA-ECUADOR. Los proyectos en mención están basados en las estrategias del área técnica, financiera, administrativa, comercial y especialmente en el estudio FODA realizado en el capítulo II de la presenta tesis.

Por lo expuesto, la PROPUESTA PROGRAMATICA para la empresa MAHA-ECUADOR es la siguiente:

a) Area Técnica:

Los proyectos y programas propuestos para el área se enfocan directamente en el servicio y asesoramiento técnico, que incluye la instalación, mantenimiento preventivo y correctivo de los sistemas de prueba para vehículos comercializados por la empresa. No se enfoca en investigación y desarrollo local, debido a que la tecnología que caracteriza a los equipos de control vehicular no existe en el país y además porque la empresa se especializa en importación y comercialización de esta clase de equipos. Los proyectos y programas son:

- Capacitación integral en los sistemas de prueba de alta tecnología para vehículos.
- Actualización del software de los sistemas de prueba para vehículos.
- Estudio de factibilidad para la creación de un centro de revisión técnica y control vehicular.

b) Area Administrativa:

La reestructuración orgánica y funcional de la empresa es la propuesta principal para el área administrativa. Los proyectos y programas propuestos buscan una organización más adecuada y orientada al éxito, aportando con manuales y herramientas de aplicación administrativa que garantizan un ambiente de armonía en el empresa. En este sentido se diseña los siguientes proyectos y programas:

- Difusión del plan estratégico.
- Implementación de indicadores de gestión empresarial.
- Reestructuración orgánica y funcional de la empresa.
- Manual de clasificación de puestos.
- Programa de motivación.
- Programa de Capacitación.
- Reglamento interno de la empresa.

c) Area Financiera:

El proyecto propuesto para el Area Financiera busca mejorar los resultados organizacionales y permitir un control directo, efectivo y oportuno del recurso económico. Actualmente los procesos contables y de tesorería de la empresa están tercerizados, no se realiza análisis financiero y el control es mínimo. Por lo expuesto, el proyecto para el área financiera es:

- Creación del área financiera de la empresa.
 - a) Unidad Contable
 - b) Tesorería.

d) Area Comercial:

Los proyectos y programas de área comercial de la empresa se enfocan en expandir el mercado y abarcar las principales ciudades del país, por lo que se plantean los siguientes:

- Organización de foros y exposiciones de los sistemas de prueba para vehículos.
- Negociación con entidades vinculadas a la seguridad y control vehicular a nivel nacional.
- Creación de la unidad de importaciones de la empresa.
- Programa de Capacitación

Es importante mencionar que el objetivo de expandir el mercado se logra mediante la organización de foros y exposiciones avalados por la tecnología de punta utilizada por la empresa, negociaciones con entidades vinculadas al sector y disminución en los tiempos de entrega. Con el fin de reducir los costos operativos se plantea la creación de la unidad de importaciones.

Prioridad de Ejecución:

Una vez detallados los proyectos y programas a desarrollarse en cada área de la empresa, es necesario plantear la prioridad de ejecución para su respectivo desarrollo. Como se mencionó al inicio del capítulo la prioridad de ejecución esta en función de las necesidades, requerimientos y recursos económicos de la empresa, por lo tanto la prioridad de corto, mediano y largo plazos se definió en consenso con la directiva de MAHA-ECUADOR. Los proyectos y programas de corto plazo son:

- Difusión del plan estratégico.
- Reestructuración orgánica y funcional de la empresa.
- Manual de clasificación de puestos.
- Programa de Capacitación.

Los proyectos y programas considerados con prioridad de mediano plazo son:

- Creación del área financiera de la empresa.
- Creación de la unidad de importaciones.
- Implementación de indicadores de gestión.
- Actualización del software de los sistemas de prueba para vehículos.
- Programa de motivación.
- Reglamento interno de la empresa.
- Organización de foros y exposiciones de los sistemas de prueba para vehículos.

Los proyectos y programas planificados con tiempo de ejecución de largo plazo son:

- Estudio de factibilidad para la creación de un centro de revisión técnica y control vehicular.
- Negociación con entidades vinculadas a la seguridad y control vehicular a nivel nacional

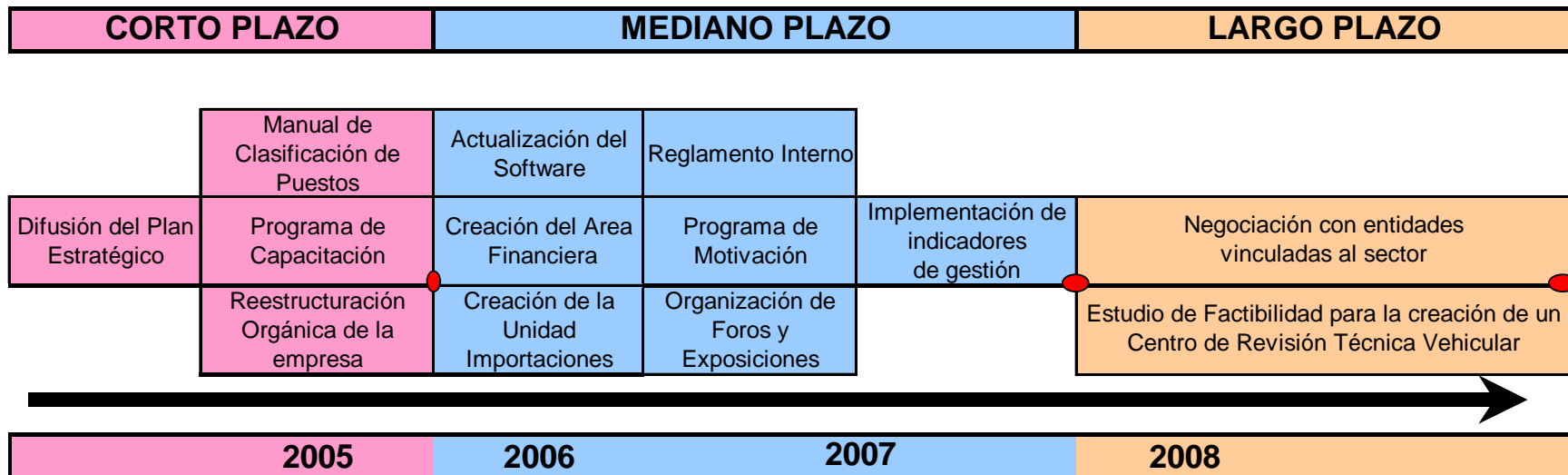
Se considera corto plazo a un año, mediano plazo a dos años y largo plazo a cinco años. Gráficamente la prioridad de ejecución establecida para cada uno de los proyectos y programas de las áreas de la empresa se puede apreciar el en Gráfico No. 18.

El proyecto de Difusión del Plan Estratégico es el primero en ejecutarse, posteriormente se desarrollan en forma simultánea los proyectos de Reestructuración Orgánica y el Manual de Clasificación de Puestos. De igual forma se considera como programa de corto plazo a la Capacitación del Recurso Humano planificado para mayo del año 2005.

Los proyectos y programas de mediano plazo, identificados con color azul, inician en el año 2006 con la Creación del Area Financiera, unidad contable y tesorería, Creación de la Unidad de Importaciones y la Organización de foros y exposiciones de los sistemas de prueba. Adicionalmente, para el segundo trimestre del año 2006 se planifica ejecutar el programa de Actualización del Software de los sistemas de prueba para vehículos. Los proyectos programados para el año 2007 están encabezados por la Implementación de Indicadores de Gestión, Programa de Motivación y la Creación del Reglamento Interno de la empresa.

Para finalizar la propuesta programática se presenta dos proyectos considerados con prioridad de largo plazo: Negociación con entidades vinculadas a la Seguridad y Control Vehicular y el Estudio de Factibilidad para la Creación de un Centro de Revisión Técnica y Control Vehicular.

GRAFICO No. 18
MAHA - ECUADOR
PRIORIDAD DE EJECUCION PROYECTOS Y PROGRAMAS



Elaboración: Autor

A manera de síntesis, se presenta la MATRIZ DE PROYECTOS Y PROGRAMAS cuyo contenido resume la propuesta programática por área de la empresa detallando su prioridad de ejecución en el corto, mediano y largo plazos, el costo estimado para el desarrollo individual de cada proyecto y programa, el recurso humano responsable de la ejecución y costo total para el cumplimiento de la propuesta.

Los proyectos y programas relacionados al área técnica constituyen los tres primeros programas y proyectos en detallarse, ya que se considera trascendental para el giro del negocio de la empresa. La inversión estimada para esta área alcanza los \$8.967,00 dólares. Inmediatamente se puede apreciar los cinco proyectos y dos programas vinculados al área administrativa, que de igual forma constituye un pilar fundamental dentro de la organización y la inversión necesaria para desarrollarlos asciende a \$ 9.717, 00 dólares.

Para el área financiera se plantea un solo proyecto cuyo costo asciende a 1.055,00 dólares. El monto mas alto pertenece a los proyectos y programas del área comercial, \$15.250,00 dólares es la cifra que se maneja para la ejecución.

La finalidad es cumplir los objetivos corporativos mediante la ejecución de todos los proyectos y programas propuestos que se resumen y organizan en la siguiente matriz:

CUADRO No. 6

MATRIZ DE PROGRAMAS Y PROYECTOS								
PROGRAMAS Y PROYECTOS AREA	No.	DENOMINACION PROGRAMAS Y PROYECTOS	PRIORIDAD DE EJECUCIÓN			COSTO ESTIMADO	RESPONSABLE	TOTAL
			C/P	M/P	L/P			
AREA TECNICA	1	Programa de capacitación integral en los sistemas de prueba de alta tecnología para vehículos	X			5,000.00	MAHA-ALEMANIA	8,987.00
	2	Programa de actualización del software de los sistemas de prueba para vehículos		X		337.00	Gte Técnico	
	3	Proyecto: Estudio de factibilidad para la creación de un centro de revisión técnica y control vehicular.			X	3,650.00	Gte Técnico, Gte Comercial	
AREA ADMINISTRATIVA	4	Proyecto: Difusión del plan estratégico	X			1,880.00	Autora	4,285.00
	5	Proyecto de implementación de indicadores de gestión empresarial		X		2,405.00	Asesor	
	6	Proyecto de reestructuración orgánica y funcional de la empresa	X			Costo del Proyecto 9 y Proyecto 12	Autora	

Va...

AREA ADMINISTRATIVA	7	Proyecto: Manual de clasificación de puestos	X			Aporte de la Tesis	Autora	5,432.00
	8	Programa de motivación		X		216.00	Asesor	
	9	Programa de capacitación para el recurso humano	X			5,000.00	Asesor	
	10	Proyecto: Reglamento interno		X		216.00	Asesor	
AREA FINANCIERA	11	Proyecto de creación del área financiera de la empresa.		X		1,055.00	Asesor	1,055.00
AREA COMERCIAL	12	Proyecto: Organización de foros y exposiciones de los sistemas de prueba para vehículos		X		10,530.00	Gerente Comercial	15,250.00
	13	Proyecto de negociación con entidades vinculadas a la seguridad y control vehicular a nivel nacional			X	3,665.00	Gerente Comercial	
	14	Proyecto de creación de la unidad de importaciones de la empresa		X		1,055.00	Gerente Comercial	
	15	Programa de capacitación	X			3,000.00	Asesor	
TOTAL						19,759.00		
CORTO PLAZO: 1 Año MEDIANO PLAZO: 3 Años LARGO PLAZO: 5años								

3.4 PERFILES DE PROYECTOS

Los proyectos y programas de mediano y largo plazos se detallan con la descripción de perfiles, en donde se esboza el objetivo, prioridad de ejecución, responsable, actividades principales, recurso necesario, financiamiento, fecha de inicio y duración del proyecto. El presupuesto establecido para salarios, gastos en suministros de oficina, viáticos y movilización están basados a información interna de la empresa. Los proyectos y programas de corto plazo se desarrollan a profundidad en el siguiente punto del capítulo.

En el área técnica se ejecutará el programa de Actualización del Software de los Sistemas de Prueba para Vehículos, cuyo costo total alcanza a \$337,00 dólares, financiados por la empresa, el responsable de ejecutar el programa es el Gerente Técnico y la prioridad de ejecución es Mediano Plazo.

El estudio de factibilidad para la creación de un Centro de Revisión y Control Vehicular inicia en enero del año 2008, con una inversión de \$3.650,00 dólares, los responsables de la ejecución del proyecto son el Gerente Técnico y el Gerente Comercial, se estima 155 días laborables para su desarrollo.

Para el área administrativa de la empresa se propone cinco proyectos y dos programas de corto, mediano y largo plazos. El Proyecto de Indicadores de Gestión Empresarial cuya prioridad es de mediano plazo y su costo estimado alcanza los \$ 2.405,00 dólares permitirá un control sobre resultados para la toma de decisiones. El responsable para el desarrollo del proyecto será un asesor contratado por la organización. El proyecto dará inicio en el mes de agosto del año 2007 y tendrá un tiempo de duración de 119 días laborables.

La elaboración de un Reglamento Interno para la empresa se constituye un proyecto de mediano plazo y tiempo de ejecución de 15 días laborables. Para

el desarrollo del proyecto se contratará a un asesor y el costo estimado es de \$216 dólares.

El Programa de Motivación propuesto para la empresa, esta planificado en el mediano plazo, dando inicio en Junio del año 2007. El tiempo de ejecución alcanza 15 días laborales y sus inversión estimada es de \$216 dólares. El responsable del desarrollo del programa es un asesor contratado para el efecto.

La Creación del área financiera, unidad contable y tesorería figura como el único y más importante proyecto del área financiera de la empresa, ya que con su ejecución se pretende controlar y normar el manejo económico de la organización. El financiamiento del proyecto será totalmente con recursos propios de la empresa. Se espera dar inicio el mes de enero del año 2006 posterior a la reestructuración orgánica planteada. El responsable de su desarrollo es un Asesor externo contratado para el efecto. El costo estimado alcanza los \$ 1.055,00 dólares de cuyo valor sobresale como más representativo la actividad relacionada con la compra de equipos de oficina.

En lo que respecta al área comercial, se plantearon tres proyectos de mediano y largo plazo y un programa con prioridad de ejecución corto plazo. El proyecto de Organización de Foros y Exposiciones cuyo responsable es el Gerente Comercial, tiene un tiempo de duración de ochenta días contados desde el mes de enero del año 2007. La prioridad de ejecución es de mediano plazo. El costo estimado para el desarrollo del proyecto alcanza a \$ 10.530,00 dólares financiados en primera instancia con recursos de la empresa que serán reembolsados al finalizar el proyecto con la rentabilidad que se obtenida del mismo. Para la ejecución del proyecto se contará con el respaldo de la MAHA-ALEMANIA.

El proyecto Negociación con entidades vinculadas a la seguridad y control vehicular a nivel nacional cuya prioridad de ejecución es de largo plazo y da inicio en el mes de Febrero del año 2008. El responsable del desarrollo del

proyecto es el Gerente Comercial. El costo estimado asciende a \$ 3.665,00 dólares durante aproximadamente 47 Días.

Para finalizar con la propuesta de mediano y largo plazos del área comercial se plantea el proyecto de Creación de la Unidad de Importaciones para la empresa, mismo que da inicio en el mes de Enero del año 2006. La prioridad de ejecución es de mediano plazo y el responsable es el gerente comercial de la organización. El costo estimado del proyecto es de \$ 1.055,00 dólares distribuidos en siete actividades detalladas en la siguiente matriz síntesis del área comercial.

La ejecución de los diferentes proyectos y programas se resumen en el siguiente cuadro:

CUADRO No. 7
CRONOGRAMA DE PROYECTOS Y PROGRAMAS

	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Nombres de los recursos
1	Difusión del plan estratégico	21 días	lun 13/12/04	lun 10/01/05	Asesor
2	- Reestructuración orgánica y funcional de la empresa	340 días	lun 17/01/05	vie 05/05/06	Asesor
3	Primera Parte -en las áreas existentes-	69 días	lun 17/01/05	jue 21/04/05	
4	Segunda Parte -posterior a la creación de áreas propuestas-	60 días	lun 13/02/06	vie 05/05/06	
5	- Manual de clasificación de puestos	339 días	mar 01/02/05	vie 19/05/06	Asesor
6	Primera Parte -en las áreas existentes-	69 días	mar 01/02/05	vie 06/05/05	
7	Segunda Parte -posterior a la creación de áreas propuestas-	40 días	lun 27/03/06	vie 19/05/06	
8	Programa de Capacitación	15 días	lun 09/05/05	vie 27/05/05	Gerente Técnico
9	Creación del área financiera	21 días	lun 09/01/06	lun 06/02/06	Asesor
10	Creación de la unidad de importaciones	21 días	lun 09/01/06	lun 06/02/06	Gerente Comercial
11	Implementación de indicadores de gestión empresarial	119 días	lun 06/08/07	jue 17/01/08	Asesor
12	Actualización del software de los sistemas de pruebas	46 días	lun 10/04/06	lun 12/06/06	Gerente Técnico
13	Organización de foros y exposiciones	80 días	lun 08/01/07	vie 27/04/07	Gerente Comercial
14	Programa de Motivación	15 días	lun 25/06/07	vie 13/07/07	Asesor
15	Reglamento interno	15 días	lun 25/06/07	vie 13/07/07	
16	Estudio de factibilidad para la creación de un centro de Revisión	155 días	lun 07/01/08	vie 08/08/08	Gte Proyectos,Gte Técnico
17	Negociaciones con entidades vinculadas al sector	47 días	vie 18/01/08	lun 24/03/08	Gerente Comercial

Elaboración: Autor

Los proyectos y programas de corto plazo inician el lunes 13 de Diciembre del año 2004 y finalizan el viernes 27 de mayo del año 2005, siendo el primero el proyecto en ejecutarse la Difusión del Plan Estratégico. Los proyectos y programas considerados de mediano plazo en su ejecución inician con la

Creación del Area Financiera de la empresa en enero del 2006 y finalizan en julio del año 2007 con la elaboración del Reglamento Interno de la empresa.

Los dos últimos proyectos de largo plazo inician en enero del año 2008.

Los proyectos y programas propuestos se sintetizan en un Plan Operativo, basado en el diagrama de Gantt, en donde se planifica su ejecución en función del tiempo. (Ver anexo No. 4)

3.5DESARROLLO DE PROYECTOS ESPECIFICOS

La globalización y la capacidad de adaptación a los nuevos cambios que exige el entorno repercute en adoptar adecuadas decisiones estratégicas basadas en una planificación previamente diseñada. Esta planificación concluye con la propuesta de proyectos y programas de corto, mediano y largo plazos, cuya ejecución garantizan el cumplimiento de la visión al año 2009. Es indispensable concienciar y dar a conocer a la directiva de la empresa la importancia de desarrollar a profundidad los proyectos y programas de corto plazo con el propósito de lograr un compromiso significativo para su inmediata ejecución.

Como se mencionó anteriormente, la prioridad de los proyectos y programas fue definida en consenso con los directivos de la organización obteniéndose como proyectos y programas de corto plazo a los siguientes:

- Difusión e implementación del plan estratégico.
- Reestructuración orgánica y funcional de la empresa.
- Manual de clasificación de puestos.
- Capacitación del recurso humano.

En el desarrollo de los proyectos y programas de corto plazo se da a conocer la importancia y justificación de su ejecución, el objetivo general y los objetivos

específicos que busca cada uno de los mismos. Además se indica las estrategias a utilizar, conjuntamente con las políticas y descripción de actividades con sus respectivos costos, finalmente se presenta un programa de ejecución que garantice un correcto e inmediato desarrollo del proyecto o programa en estudio.

El contenido de los Proyectos y Programas de corto plazo cuenta con el aval del Gerente General de la empresa, garantizando su ejecución de acuerdo al cronograma establecido para cada uno de ellos. Por lo expuesto se inicia con el desarrollo de los cuatro proyectos específicos:

3.6 PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO

a) Importancia y Justificación:

Las empresas que han podido sobrevivir con éxito a las exigencias que demanda la sociedad, a los adelantos científicos y tecnológicos han sido aquellas que en su interior cuentan con instrumentos de orientación para la toma oportuna de decisiones en sus respectivos espacios temporales.

Dentro de este contexto se ha desarrollado una Planificación Estratégica para la empresa MAHA-ECUADOR acorde con las necesidades y las expectativas del entorno actual, procurando realizar un trabajo eficiente dentro de cada una de las áreas que conforman la organización. Por lo tanto es de trascendental importancia dar a conocer la alineación estratégica de la empresa a todo el recurso humano que la integra, para ejecutarlo con el respaldo, conocimiento, y compromiso del mismo.

b) Objetivos:

- I. **General:** Transmitir y dar a conocer la nueva alineación y enfoque de la organización para los próximos cinco años mediante la planificación de un

seminario empresarial con la finalidad de enseñar, motivar y comprometer al recurso humano con el cumplimiento de los objetivos corporativos.

I. Específicos: El desarrollo del presente proyecto busca los siguiente objetivos específicos:

- Motivar y comprometer al personal con la nueva orientación estratégica de la empresa para lograr un total cumplimiento de los objetivos corporativos.
- Difundir la planificación estratégica de la empresa para los próximos cinco años con el fin de lograr un participación de todos y cada uno de los individuos que forman parte de la organización en el desarrollo de los programas y proyectos planteados.
- Dar a conocer la cultura corporativa de la empresa con el propósito vivirla integralmente en cada accionar del recurso humano.

c) Estrategias:

El proyecto de implementación del plan estratégico se caracterizará por ser un acto solemne con la participación del recurso humano de la empresa, por lo tanto se utilizará las siguientes estrategias:

- Organización de seminarios con la participación de todo el personal de la empresa para eliminar tensiones de todo tipo y garantizar un clima de confianza entre los participantes.
- Entrega de un folleto resumen para facilitar la comprensión total de la planificación estratégica de la empresa.

- Utilización de materiales audiovisuales como medio de exposición y la organización de mesas redondas para garantizar la participación de todos los asistentes.
- Entrega de un diploma de participación con el fin de formalizar el evento y ratificar el respaldo de los directivos de la empresa para con la planificación estratégica.
- Exponer en partes visibles de la empresa los principios y valores, misión y visión propuestos con el propósito de recordarlos e involucrarlos en las actividades diarias.

d) Políticas:

Para garantizar el cumplimiento de las estrategias planteadas se diseñan las siguientes políticas que delinearán la toma de decisiones del proyecto:

- Los participantes del seminario serán exclusivamente miembros de la organización. La asistencia tendrá un carácter de obligatorio.
- De preferencia se pedirá la asistencia de la junta de accionistas.
- La invitación será por medio expreso y se la hará llegar en forma individual con 15 días de anticipación.
- La capacitación para emprender la ejecución del plan estratégico se considerará como una inversión y será financiada totalmente por la empresa.
- La asistencia al seminario será con traje formal. La puntualidad, participación y aportes al desarrollo y continuidad de la temática será tomada en cuenta para las evaluaciones individuales.

e) Descripción de Actividades:

Las actividades a desarrollar para la consecución del proyecto están detalladas y analizadas en función a los objetivos, estrategias y políticas establecidas anteriormente. Estas actividades cuentan con la aprobación del gerente general de MAHA-ECUADOR, se repiten por seminario a organizar y son:

1. Elaboración de un folleto síntesis. (Ver anexo No.5)
2. Diseño de los diplomas (Ver anexo No. 6)
3. Impresiones y análisis de stock.
4. Diseño de diapositivas y láminas
5. Reservación del salón
6. Formulación del orden del día
7. Desarrollo del seminario

Las actividades encierran un sinnúmero de tareas y especificaciones para garantizar un correcto cumplimiento de las mismas. Para facilitar el entendimiento de estas tareas y especificaciones se presenta una tabla resumen de los lineamientos y alcances de cada actividad.

3.6.1. PROYECTO DE REESTRUCTURACION ORGANICA Y FUNCIONAL DE LA EMPRESA

a) Importancia y Justificación:

El análisis estructural y funcional de la empresa es de trascendental importancia ya que al no existir un documento formalmente establecido se crea la necesidad de diseñar y proponer en forma expresa el presente proyecto cuyo objetivo principal es proporcionar a la organización una herramienta que proyecte el desarrollo normal y eficiente de la empresa.

Con el análisis y definición de la estructura orgánica se logra establecer la relación jerárquica interna, indicando el canal de autoridad a seguir para rendir cuentas de las actividades cumplidas, la vinculación que existe entre sí de las áreas a lo largo de las líneas de autoridad principales, la división de funciones, los niveles de escalafón y los canales formales de comunicación.

Cabe mencionar que la definición de funciones para cada área y unidades que conforman la empresa permite una organización más objetiva enfocada al cumplimiento de la política corporativa propuesta.

b) Objetivos:

- I. **General.-** Reestructurar la empresa a nivel orgánico y funcional con el fin de analizar las responsabilidades y jerarquías de los cargos existentes y redistribuirlas en función a las necesidades de la organización.
- II. **Específicos.-** El desarrollo del presente proyecto busca los siguientes objetivos específicos:
 - Identificar los niveles jerárquicos de la empresa con el propósito de establecer líneas de autoridad y mejorar el control y ejecución de actividades inherentes al giro del negocio de la organización.
 - Diseñar una nueva estructura orgánica de la empresa que cumpla con los requerimientos y necesidades de la misma con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos corporativos.

- Definir las funciones para cada área y unidad que conforma la empresa para establecer responsabilidades y asegurar una organización eficiente.

c) Identificación de niveles orgánicos:

La definición de los niveles orgánicos permite establecer áreas específicas para cumplir con los objetivos planteados. Para el caso de MAHA-ECUADOR se plantea cuatro niveles jerárquicos:

- I. **Cumbre estratégica:** conformado por la Junta de Accionistas.
- II. **Línea ejecutiva:** conformado por la Gerencia General.
- III. **Línea media:** conformado por las Gerencias de Area cuyas denominaciones son: técnica, financiera y comercial.
- IV. **Núcleo operativo:** conformado por las Unidades de Mantenimiento e Instalación bajo la jerarquía de la Gerencia Técnica, las Unidades de Tesorería y Contabilidad bajo la jerarquía de la Gerencia Financiera, y las Unidades de Ventas e Importaciones bajo la jerarquía de la Gerencia Comercial.
- V. **Nivel de Apoyo:** conformado por la unidad de asistencia, recepción y mensajería.

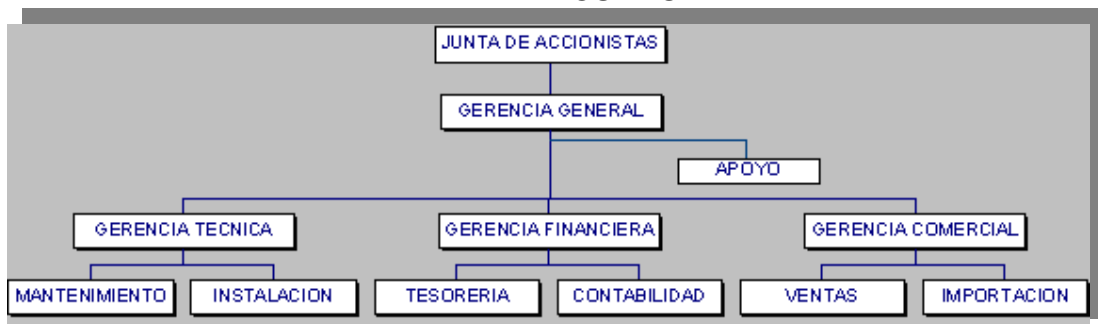
La cumbre estratégica es la líder de la empresa, ya que esta conformada por la Junta de Accionistas, cuyo propósito principal es maximizar las utilidades por acción. La Gerencia General es la encargada de la administración total de la empresa pues cuenta con el aval de los accionistas, se constituye como línea ejecutiva en los niveles jerárquicos y tiene a su cargo la línea media conformada por las Gerencias de Area, los mismos que con la ayuda del núcleo operativo y el nivel de apoyo llevan a

cabo las actividades primarias inherentes al giro del negocio de la empresa.

d) Representación Gráfica de la Estructura Orgánica:

El tipo de organización recomendada para la empresa es la lineal basándose en el hecho de ser una empresa pequeña cuya estructura es una organización simple y de conformación piramidal en la que cada jefe recibe y transmite todo lo que sucede en su área. Entre el superior y los subordinados existen líneas directas y únicas de autoridad y de responsabilidad. La comunicación sigue líneas formales ya que entre cargos establecidos en la empresa se efectúan únicamente a través de las líneas existentes en el organigrama. Solo existe una autoridad máxima que centraliza todas las decisiones y el control de la organización. Por lo expuesto se propone el siguiente organigrama estructural:

GRAFICO No.19
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL (Propuesto)
MAHA-ECUADOR



Elaboración: Autor

En el organigrama estructural se puede apreciar los cinco niveles jerárquicos anteriormente mencionados, cuya relación lineal se basa en reportar a sus respectivas gerencias inmediatas de área. El objetivo de la propuesta es diseñar una estructura simple y de fácil comprensión debido a la cantidad relativamente pequeña de cargos con el propósitos de

delimitar claramente las responsabilidades y facilitar el funcionamiento, el control y la disciplina organizacional.

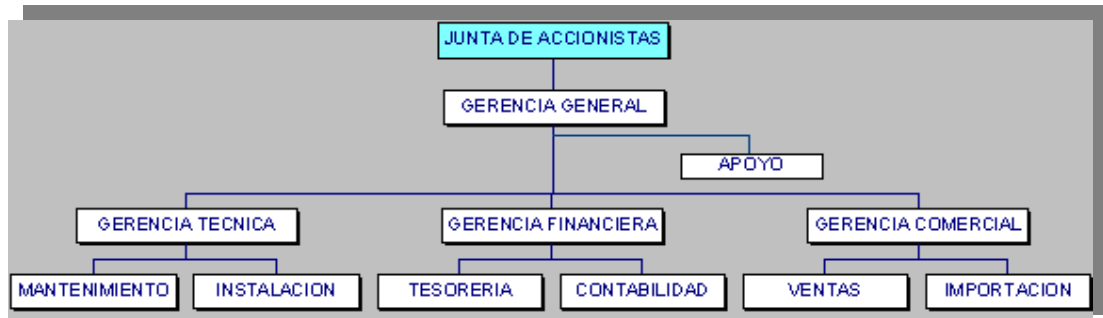
Respecto al organigrama anterior existen cambios de estructura enfocados en la creación de un nuevo nivel denominado Núcleo Operativo conformado por las unidades de mantenimiento, instalación, tesorería, contabilidad, ventas e importación. Otro cambio palpable es la redistribución de funciones y responsabilidades de las áreas que conforman la empresa de cuyo análisis se recomienda la eliminación de la gerencia de proyectos y la creación de la gerencia financiera de la organización. Adicionalmente se identifica el nivel de apoyo para la ejecución de actividades de asistencia, recepción y mensajería.

e) Descripción de Funciones Específicas:

Conjuntamente con la estructura orgánica de la empresa se plantea las funciones y responsabilidades para cada área y unidad que conforma la organización, es así que se especifica las funciones de la junta de accionistas, gerencia general, gerencia técnica, gerencia financiera y gerencia comercial con el único propósito de combinar los recursos económicos y materiales en base a las necesidades de la empresa. Por lo expuesto, las funciones que delinear el trabajo de las áreas son:

- I. **Junta de Accionistas:** La Junta Directiva de la empresa esta conformada por los tres y únicos socios - accionistas de la empresa y esta ubicada en la cumbre estratégica del organigrama. (ver gráfico No. 20)

GRAFICO No. 20
UBICACION JUNTA DE ACCIONISTAS



Elaboración: Autor

Las directrices que delinear las funciones de la Junta Directiva son:

- **Control de desempeño:** Revisar cada año las metas comerciales y el plan estratégico de la Empresa, al igual que el desempeño y el progreso relativo a estos planes durante todo el año. En este rol, la Junta Directiva procurará actuar como asesor y consultor eficaz de la gerencia ejecutiva, con énfasis en estrategia y dirección, evitando involucrarse en operaciones gerenciales.
- **Aprobación de estrategias:** Revisar y aprobar o desaprobar cualquier medida que pudiera cambiar significativamente la estructura financiera o el control de la empresa, la adquisición o enajenación de cualquier negocio importante o la entrada de la empresa a una nueva e importante línea de negocios.
- **Número de reuniones:** Programar las reuniones ordinarias y extraordinarias de la Junta Directiva. Las reuniones ordinarias se celebran cuatro veces por año y las extraordinarias cada vez que se estime necesario por sus miembros para la debida ejecución de sus responsabilidades.

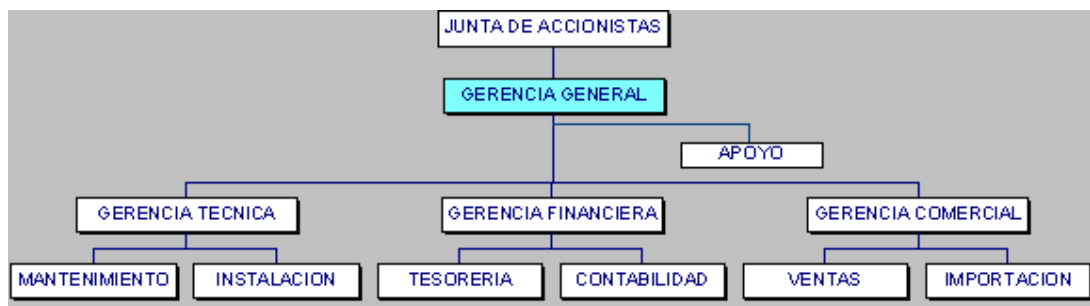
- **Aprobación de Estados Financieros:** Conocer y aprobar los Estados Financieros, balances, y otros informes de la Entidad, que obligatoriamente deberá presentar el Gerente, dentro del primer trimestre de cada año.

- **Conducción de las Reuniones:** Participar de manera informada en cada reunión. Los miembros recibirán los materiales sobre asuntos a tramitarse durante cada reunión con quince días de antelación.

- **Asistencia y Disponibilidad.** Asistir en forma obligatoria a la reunión de la Junta Directiva. El gerente general estará a disposición para consultas y aclaraciones a la información presentada.

II. **Gerencia General:** La Gerencia General es la principal instancia ejecutiva y administrativa de la empresa MAHA-ECUADOR y le corresponde ejercer funciones de dirección, gestión, supervisión y coordinación con los demás órganos dependientes. Su ubicación en el organigrama figura en la línea ejecutiva. (Ver gráfico No. 21)

GRAFICO No. 21
UBICACION GERENCIA GENERAL



Elaboración: Autor

El Gerente de MAHA – ECUADOR desempeña y ejerce las siguientes funciones:

- Planificar, organizar, dirigir, y coordinar las actividades operativas de la empresa, además de proponer políticas generales operacionales y reglamentos institucionales a efecto de alcanzar los objetivos corporativos.
- Proponer las modificaciones, ajustes y actualizaciones al presupuesto de la entidad, y presentarlo a consideración de la Junta Directiva, para su correspondiente aprobación y posterior ejecución.
- Elaborar el plan estratégico de la empresa, con el apoyo e información de los Gerentes de Area y presentarlo a la Junta Directiva para su respectiva aprobación.
- Controlar la ejecución del plan estratégico, metas comerciales y presupuestos previamente aprobados por la Junta Directiva de la organización.
- Velar por el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias, así como de las políticas generales y operativas compatibles con los principios corporativos de la institución.
- Coordinar y supervisar las actividades de los Gerentes de Área, y presentar informes trimestrales, sobre las actividades y resultados alcanzados por la empresa.
- Presentar a la Junta Directiva los estados financieros, ejecución presupuestaria e informes de cada área y generales para su consideración y aprobación.

- Ser el representante legal de la empresa y responder ante el Directorio, sin perjuicio de las responsabilidades civiles o penales previstas en las leyes, por la ejecución de todos los actos, acuerdos y decisiones que fueren de su incumbencia.
- Nombrar, contratar y remover al personal de la empresa en función a las necesidades de la organización.
- Presentar a la Junta Directiva quince días antes de cada reunión la información a tratar en la misma.
- Elaborar el orden del día en las reuniones de la Junta Directiva, fomentando una comunicación abierta, participación significativa y pronta resolución de problemas.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones técnicas, legales y reglamentarias de manera compatible con los requerimientos y exigencias progresivas de la clientela.

III. Gerencia Técnica: el área técnica de la empresa MAHA-ECUADOR es el pilar fundamental para asegurar un excelente servicio de instalación de los sistemas de prueba para vehículos, además de garantizar un servicio postventa de mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos. La Gerencia Técnica se ubica en la línea media del organigrama estructural, sus unidades de mantenimiento e instalación figuran en la línea operativa.

Las funciones de la Gerencia Técnica de la empresa son:

- Coordinar y controlar en forma permanente las tareas de las unidades de mantenimiento e instalación que integran la Gerencia, asegurando mayor eficacia en los trabajos.

- Controlar el estricto cumplimiento de las pautas técnicas y legales vigentes sobre las instalaciones y mantenimiento preventivo y correctivo de los sistemas de prueba que comercializa MAHA-ECUADOR.
- Velar por la actualización constantemente del software utilizado en los sistemas de prueba para vehículos, garantizando su correcto funcionamiento.
- Nombrar, contratar y remover al personal técnico de la empresa en función a las necesidades de la organización.
- Diseñar y controlar la ejecución del programa anual de capacitación para el personal técnico en la nueva tecnología de los sistemas de prueba para vehículos.
- Generar, diseñar e implantar planes, programas y proyectos de gestión para el área, acordes al objetivo del proceso, orientados hacia enfoques modernos, sujetos a directrices establecidas, asegurando la satisfacción del cliente.
- Integrar y liderar equipos de trabajo, identificando prioridades, asignando roles, emitiendo guías de ejecución, favoreciendo el intercambio de información, generando espacios de desarrollo individual y colectivo que aseguren la elaboración de productos y servicios de calidad en beneficio del cliente usuario.
- Analizar y emitir criterios profesionales y conceptos técnicos administrativos que contribuyan al mejoramiento de los procedimientos y a la innovación de metodologías con sujeción a las directrices establecidas para el cumplimiento de las metas propuestas.
- Presentar a la Gerencia General el informe trimestral de los resultados alcanzados por el área.

- Presentar a la Gerencia General el plan técnico – operativo anual dentro del primer bimestre de cada año.

La gerencia técnica tiene dos unidades especialistas cuyas denominaciones y funciones son:

- Mantenimiento: La unidad de mantenimiento maneja dos especializaciones, la primera cubre el área de mantenimiento preventivo de los equipos y la segunda el mantenimiento correctivo de los mismos. Las funciones son:
 - Ejecutar acciones bajo esquemas, bases y fundamentos técnicos preestablecidos, que permitan la validación de los procesos y solución de problemas, para el mejoramiento continuo de los procedimientos de mantenimiento preventivo y correctivo de los sistemas de prueba para vehículos.
 - Participar en equipos de trabajo, ejecutando actividades programadas, con sujeción a normas, metodologías y procedimientos, relacionados con el proceso, optimizando recursos para la generación de productos de calidad
 - Ejecutar el mantenimiento correctivo de los sistemas de prueba para vehículos en función a los requerimientos del asesor comercial.
 - Localizar y corregir desperfectos mecánicos de los equipos y en caso de tratarse con problemas de mayor alcance se deberá reportar a la fábrica de origen del producto.
 - Revisar los planes de mantenimiento preventivo de los equipos y darlos a conocer al asesor comercial.

- Instalar el up-date del software utilizado en los sistemas de prueba para vehículos, garantizando su correcto funcionamiento.
- Reportar semanalmente a la Gerencia Técnica sobre las actividades ejecutadas.
- Instalación: la unidad de instalación técnica tiene como función principal la instalación y puesta en marcha de los equipos de prueba para vehículos. Las funciones de la unidad son:
 - Diseñar el sistema eléctrico, construcción –obra civil- y montaje de las instalaciones de los equipos, previo requerimiento del asesor comercial.
 - Contratar personal temporal para la ejecución de la obra civil y montaje de instalaciones.
 - Instalar el sistema eléctrico y realizar las pruebas correspondientes que garanticen el correcto funcionamiento de los equipos.
 - Dictar el curso de capacitación al cliente sobre el uso correcto de los sistemas de prueba para vehículos.
 - Ejecutar acciones bajo esquemas, bases y fundamentos técnicos preestablecidos, que permitan la validación de los procesos y solución de problemas, para el mejoramiento continuo de los procedimientos de instalación y puesta en marcha de los sistemas de prueba para vehículos.
 - Participar en equipos de trabajo, ejecutando actividades programadas, con sujeción a normas, metodologías y procedimientos, relacionados con el proceso, optimizando recursos para la generación de productos de calidad.

- Reportar semanalmente a la Gerencia Técnica sobre las actividades ejecutadas.

IV. Gerencia Financiera.- el área financiera se centra en alcanzar rentabilidad y liquidez mediante una planificación que permita obtener y usar los fondos de la empresa para maximizar el valor de la organización. Operar con autosuficiencia financiera y de forma eficiente será el resultado de manejar recursos financieros lucrativos y líquidos al mismo tiempo. La Gerencia Financiera figura en la línea media del organigrama, sus unidades de tesorería y contabilidad pertenecen al nivel operativo.

La Gerencia Financiera desempeña un papel de crucial importancia en la operación y éxito de la empresa; se ocupa de dosificar racionalmente los recursos financieros destinados a atender cualquier tipo de necesidades dentro de las empresas; garantiza el logro pleno de objetivos generales de la empresa y ; tiene como función central aplicar sus conocimientos y creatividad con el fin de obtener el máximo de beneficios monetarios con un monto mínimo de recursos invertidos. Las funciones establecidas para el área son:

- Diseñar planes financieros anuales en donde se detalle y describa la táctica financiera de la empresa, además de las previsiones del futuro basados en los diferentes estados contables y financieros, flujo de efectivo y administración crediticia de la misma.
- Administrar los recursos financieros de la empresa para realizar las operaciones vinculadas con el giro del negocio de la empresa. (importación, instalación y mantenimiento de maquinaria, pago de salarios, pago proveedores, entre otros.)

- Invertir los recursos financieros excedentes en operaciones como: inversiones en el mercado de capitales, adquisición de inmuebles, terrenos u otros bienes para la empresa.
- Analizar los balances y estados financieros anuales con el fin de controlar el buen desempeño de las actividades de la empresa y tomar correctivos si es necesario. Responsable de la auditoría interna. Supervisar y controlar todas la operaciones contables realizadas por el contador y tesorero.
- Coordinar las tareas de contabilidad, tesorería, auditoría interna y análisis financiero.
- Nombrar, contratar y remover al personal del área en función a las necesidades de la organización.
- Elaborar y controlar la ejecución del programa de capacitación, apoyo y asesoramiento para el área.
- Presentar a la Gerencia General el informe trimestral de los resultados alcanzados por el área.
- Presentar a la Gerencia General el plan operativo – financiero anual dentro del primer bimestre de cada año.
- Presentar a la Gerencia General el presupuesto, balances y estados financieros de la organización dentro del primer bimestre de cada año.

Bajo este esquema, el administrador financiero recibe de sus superiores las pautas de acción y en base a ellas procede a analizar la situación del entorno (medio ambiente, mercado, competencia, avances tecnológicos, problemática empresarial, etc.), la información que le genera este análisis es utilizada en la toma de decisiones de las funciones que son propias de su departamento. Posteriormente procede a girar instrucciones a cada una de las diferentes áreas que

integran su departamento (tesorería y contabilidad) a fin de que estas cumplan con funciones específicas cada una. Las funciones son:

1. **Tesorería:** la unidad de tesorería de la empresa se encarga de los pagos y recaudaciones inherentes a las actividades realizadas por la organización para el cumplimiento de sus objetivos. Las principales funciones de la unidad son:

- Coordinar acciones de pago y cobro del recurso monetario producto de las negociaciones y actividades inherentes al giro del negocio de la empresa.
- Elaborar un cronograma de pagos y cobros en coordinación con contabilidad.
- Emitir facturas, cheques y verificar los pagos con tarjetas de crédito, autenticidad de cheques y dinero en efectivo.
- Elaborar el reporte semanal de caja y cuentas bancarias bajo su responsabilidad, además de indicar los resultados obtenidos y proponer nuevas aplicaciones para mejorar procesos.
- Coordinar los pagos nacionales e internacionales a todos los proveedores de la empresa previa negociación expresa.
- Verificar el pago de los préstamos y anticipos del personal de la organización. El pago de los viajes y asistencias a capacitación de los miembros de la empresa, previa notificación expresa.

2. **Contabilidad:** La unidad contable es la base sobre la cual se fundamentan las decisiones gerenciales y por tanto, las

decisiones financieras. El objetivo de la unidad es registrar, clasificar y resumir los hechos económicos con el fin de llevar un control sistemático de todas las operaciones que se realizan en la empresa. Las funciones son:

- Llevar un registro sistemático de la actividad financiera diaria de la empresa en un sistema contable en términos económicos. Mantener todos los libros contables dispuestos por la ley.
- Resumir la información contable utilizada por quienes toman decisiones, mediante la elaboración de balances, flujos, presupuestos y estados financieros, que serán presentados al Gerente Financiero dentro del primer bimestre de cada año.
- Fundamentar la determinación de cargas tributarias, precios, tarifas e impuestos. Realizar los trámites documentarios y tributarios de la empresa.

V. Gerencia Comercial: Es el área responsable de Planificar y dirigir la política de promoción, venta, importación y distribución de los sistemas de prueba para vehículos y los servicio postventa que brinda la compañía. La gerencia comercial de MAHA-ECUADOR se ubica en la línea media del organigrama estructural de la empresa. Sus unidades de ventas e importación figuran en el núcleo operativo.

Funciones principales:

- Aprobar y controlar la correcta ejecución del plan anual de ventas, e importaciones de los sistemas de prueba para vehículos adoptando medidas correctoras en caso de desviaciones.

- Diseñar y mantener la organización comercial, proponiendo sistemas de remuneración e incentivos al equipo de venta.
- Organizar la unidad de ventas e importaciones lo que incluye el reclutamiento, la contratación, supervisión, remuneración, motivación y evaluación del desempeño del grupo de vendedores.
- Organizar foros y exposiciones de equipos de prueba vehicular, cumpliendo las políticas de la compañía.
- Dar seguimiento y analizar el entorno y las estrategias comerciales de la competencia. Negociar los acuerdos y ventas con clientes alto valor asignados a su ámbito de actuación.
- Elaborar y controlar la ejecución del programa de capacitación, apoyo y asesoramiento del equipo de ventas.
- Elaborar los planes y acciones a corto y medio plazo para conseguir los objetivos marcados por la empresa, diseñando las estrategias necesarias y supervisando su aplicación.
- Coordinar la investigación del mercado, previendo la evolución del mismo y anticipando las medidas necesarias para adaptarse a las nuevas inclinaciones o tendencias.
- Establecer convenios, acuerdos y consensos internos y externos, nacionales e internacionales, administrativos, técnicos y legales, orientados al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.
- Nombrar, contratar y remover al personal del área en función a las necesidades de la organización.
- Presentar a la Gerencia General el informe trimestral de los resultados alcanzados por el área.

- Presentar a la Gerencia General el plan y metas comerciales anuales dentro del primer bimestre de cada año.

Dentro del área comercial se visualiza dos unidades especialistas que ayudan al cumplimiento de las funciones generales. Las unidades son ventas e importaciones y sus funciones son:

1. Ventas: La unidad de ventas tiene como función principal el comercializar los equipos de prueba para vehículos, brindando un servicio antes y después de la venta. Entre otras funciones tenemos:

- Ejecutar los planes estratégicos comerciales de los diferentes equipos de prueba, tanto a nivel de ventas como de costes para la consecución de objetivos a medio y largo plazo.
- Estudiar el mercado con el fin de tomar las medidas necesarias para adaptarse a las necesidades o tendencias de los clientes.
- Seguir la política de precios de la compañía y las condiciones de venta.
- Reportar semanalmente a la Gerencia Comercial sobre las actividades ejecutadas.
- Dotar al cliente externo de una atención oportuna antes y después de la venta, brindando un servicio de calidad, identificando sus necesidades y constituyéndose en un apoyo administrativo.
- Planificar su propio trabajo, sus visitas a clientes actuales y potenciales. Administrar su tiempo, su trabajo y sus gastos.

- Coordinar los trámites internos, elaborando los requerimientos y ordenes de ejecución para el área técnica y obtener el financiamiento respectivo con el área financiera, además de canalizar los pagos de los clientes a los que les esta asesorando.

2. Importación: La unidad de importaciones de la empresa es la encargada de coordinar los trámites aduaneros de los equipos de prueba para vehículos con el fin de reducir los tiempos de importación y disminuir los costos operativos. Sus principales funciones son:

- Abrir solicitudes de inspección para embarques mayores de \$4000 dólares americanos.
- Agilizar el proceso de importación de los equipos de prueba para vehículos, cumpliendo a cabalidad con los reglamentos y leyes que rigen al Ecuador.
- Contactar con embarcadoras, aseguradoras y agentes de aduana para la respectiva ejecución de la importación y movilización de los equipos.
- Coordinar con la fábrica proveedora la disponibilidad de los equipos y el tiempo estimado para su envío.
- Coordinar el financiamiento para las importaciones con el área financiera.
- Ejercer las atribuciones y responsabilidades del rol con predisposición y actitud positiva precautelando la imagen del proceso y la organización.
- Planificar su propio trabajo, sus visitas a la aduana y administrar su tiempo, su trabajo y sus gastos.

- Reportar semanalmente a la Gerencia Comercial sobre las actividades ejecutadas.

f) Costos del Proyecto de Reestructuración Orgánica y Funcional:

El costo de ejecución del proyecto de Reestructuración Orgánica y Funcional de la empresa es la suma del costo de los proyectos de creación del área financiera (proyecto No. 9) y de la unidad de importaciones de la empresa (proyecto No. 12) cuyo valor asciende a \$12.572 dólares ya que las mismas actualmente no existen. No se toma en cuenta el costo del estudio debido a que se considera un aporte de la tesis de grado para la empresa. Los costos de las unidades de mantenimiento e instalación del área técnica y la unidad de ventas del área comercial no representan costo para la empresa porque las mismas ya existen, únicamente se plantea una reorganización.

b) Financiamiento:

El proyecto de reestructuración orgánica y funcional de la empresa será financiado totalmente por MAHA-ECUADOR, ya que la empresa costeará directamente los proyectos nueve y doce inherentes a la ejecución del proyecto en mención.

c) Programa de ejecución:

El tiempo de ejecución del proyecto es de 340 días, porque la creación del área financiera y la unidad de importaciones de la empresa esta considerada para mediano plazo. La aplicación del proyecto en el área técnica, la unidad de ventas del área comercial y administración de la

empresa será inmediata, iniciando con la presentación del proyecto a la junta de accionistas con un estimado de cinco días de duración, posterior a su revisión se planifica realizar los alcances del estudio y en cuatro días iniciar con la aplicación. Las fechas y tiempo estimado de ejecución del proyecto por actividad se presenta en el siguiente cronograma:

CUADRO No.8
CRONOGRAMA DE APLICACION DEL PROYECTO DE
REESTRUCTURACION ORGANICA Y FUNCIONAL MAHA-ECUADOR

	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Nombres de los recursos
1	Entrega del proyecto a la junta de accionistas	5 días	lun 17/01/05	vie 21/01/05	Gerente General
2	Alcances al proyecto	2 días	lun 24/01/05	mar 25/01/05	Gerente General
3	Elaboración proyecto definitivo	2 días	mié 26/01/05	jue 27/01/05	Gerente General
4	Aplicación Gerencia General	30 días	vie 28/01/05	jue 10/03/05	Gerente General
5	Aplicación área técnica	30 días	vie 28/01/05	jue 10/03/05	Gerente Técnico
6	Aplicación área de apoyo	30 días	vie 28/01/05	jue 10/03/05	Gerente Comercial
7	Aplicación área financiera	30 días	lun 13/02/06	vie 24/03/06	Gerente Financiero
8	- Aplicación área comercial	301 días	vie 28/01/05	vie 24/03/06	Gerente Comercial
9	Ventas	30 días	vie 28/01/05	jue 10/03/05	Gerente Comercial
10	Importaciones	30 días	lun 13/02/06	vie 24/03/06	Gerente Comercial
11	Control de cumplimiento	30 días	vie 11/03/05	jue 21/04/05	Gerentes de Area
12	Control de cumplimiento final	30 días	lun 27/03/06	vie 05/05/06	Gerentes de Area

Elaboración: Autor

3.6.2. MANUAL DE CLASIFICACION DE PUESTOS

a) Importancia y Justificación:

Para potenciar el talento humano de los servidores, orientarlo al mejoramiento de la productividad y la competitividad de la organización se elabora un Manual de Clasificación de Puestos en función de las demandas y necesidades de la empresa. MAHA – ECUADOR no cuenta con un manual de este tipo, volviéndose indispensable su diseño y correspondiente ejecución.

El Manual de Clasificación de Puestos "...es una herramienta de la administración de personal que identifica y describe las diferentes formas de trabajo en una organización y agrupa puestos similares bajo designaciones

comunes.”¹¹ Por lo tanto se lo diseña clasificando los puestos por áreas y detallando su objetivo, funciones, supervisión y competencias necesarias para cada uno.

b) Objetivos:

General.- El Manual de Clasificación de Puestos busca definir con exactitud la amplitud natural de actividades o labores del trabajo involucradas en un puesto, mediante un análisis de las funciones e interpretación de las aptitudes mínimas básicas, conocimientos, capacidades y responsabilidades que se exigen al trabajador para un comportamiento satisfactorio en el puesto.

Específicos.- El desarrollo del presente proyecto busca los siguientes objetivos específicos:

- Agrupar los puestos en clases con el fin de permitir seleccionar empleados para puestos similares en base a su descripción y sus requisitos
- Codificar los puestos de la empresa para mantener un mejor control administrativo.
- Elaborar la descripción del puesto y sus requisitos en función a las necesidades de la empresa y proporcionar una base para la evaluación de los aspirantes.

d) Descripción de Puestos:

El punto central del proyecto constituye la Descripción de Puestos que en base a la planificación estratégica compatibiliza la estructura ocupacional con

¹¹ Manual de Administración del Sistema de Clasificación de puestos. URGILES, Patricio Eduardo. Pág. 13

la política corporativa organizacional. El Manual de Clasificación de Puestos esta conformado por el conjunto de descripciones y análisis de puestos de la estructura ocupacional organizacional en cuyo contenido se define los roles, atribuciones y responsabilidades, requerimientos y competencias de cada uno de ellos. Adicionalmente, en la siguiente cita se puede apreciar la importancia de la descripción de puestos:

“Una descripción del trabajo desarrollado por el trabajador puede dar una imagen precisa de las partes concretas de naturaleza física de las labores, pero igualmente es muy importante saber qué conocimientos, experiencia y adiestramiento son necesarios para ejecutar esas labores en el tiempo adecuado, en riguroso orden y en la forma correcta.”¹²

La descripción de los puestos de la empresa está clasificada por áreas, iniciando con el análisis el puesto ejecutivo, el nivel de apoyo, los puestos del área técnica, área financiera y finalmente los puestos del área comercial. (Ver anexos para descripción de puestos por área en detalles)

3.6.3. PROGRAMA DE CAPACITACION

El programa de capacitación incluye tres áreas que se han considerado principales para el efecto. Estas son:

a) Area Técnica: En la parte técnica existen algunos parámetros de cumplimiento con la fábrica, especialmente en el manejo de los equipos y ciertos aspectos en el software utilizado para los proyectos, ya que es variado y está diseñado para conectarse en red con las diferentes plantas en las que se realizan los trabajos. El software se actualiza cada año por lo que se requiere de una constante capacitación de los técnicos para garantizar un correcto funcionamiento y coordinación de las interfases entre el PLC (computador principal) y el usuario. El software permite observar y controlar desde el PLC las señales de entrada y salida que llegan desde los instrumentos ubicados en cada línea de revisión vehicular.

¹² FERNÁNDEZ DE LARA, Guillermo A. Manual de adiestramiento y consulta para el análisis de puestos. Pág. 48

iii. Objetivo General:

Capacitar al personal del área en los sistemas de prueba para vehículos mediante un programa de instrucción con el fin de mejorar el asesoramiento técnico y fortalecer el servicio post-venta.

iv. Objetivos Específicos: El desarrollo del presente proyecto busca los siguiente objetivos específicos:

- Diseñar un programa de capacitación para el personal técnico con el propósito de brindar asesoramiento que cumpla con las expectativas del cliente.
- Entrenar constantemente al personal técnico en el funcionamiento y control del software utilizado en los sistemas de prueba para vehículos con la finalidad de garantizar una adecuada instalación y brindar una completa enseñanza al cliente sobre el adecuado uso de los equipos.

v. Estrategias:

El proyecto de capacitación integral en los sistemas de prueba para vehículos se caracterizará por ser constante y estar en función de los avances tecnológicos internacionales. Contará con la participación del recurso humano del área técnica de la empresa, por lo tanto se utilizará las siguientes estrategias:

- Identificación de los temas y cursos que abarquen la totalidad del funcionamiento del nuevo software que permita brindar un conocimiento completo al personal técnico.
- Capacitación en la fábrica de MAHA en Alemania, garantizando el completo entrenamiento de los técnicos locales.

- Diseño de un cronograma anual que permita una capacitación constante en función de los avances tecnológicos, principalmente aquellos relacionados con el software.
- Dictar seminarios de actualización para los clientes, debido a las innovaciones tecnológicas que se dan en los sistemas anualmente

vi. Políticas:

Para garantizar el cumplimiento de las estrategias, se diseñan las siguientes políticas que delinearán la toma de decisiones del proyecto:

- La capacitación de los técnicos se llevará a cabo directamente en la fábrica de MAHA en Alemania.
- El programa de entrenamiento deberá ser integral, tanto para el software de los equipos como para los sistemas mecánicos que éstos utilizan.
- El personal técnico capacitado en la fábrica de MAHA deberá compartir los nuevos conocimientos adquiridos con los asistentes y responsables del servicio post-venta.
- Los gastos de la capacitación en el exterior son considerados como una inversión, por tanto, el personal involucrado se comprometerá a prestar sus servicios profesionales por al menos una años después del mencionado entrenamiento.
- La selección del personal a ser capacitado será en función de su desempeño dentro del equipo de trabajo. El gerente técnico deberá ser el responsable de realizar la selección, con la aprobación final de la Gerencia.

El curso de capacitación propuesto para el área se sintetiza en el siguiente cuadro:

CUADRO No. 9

CURSO DE CAPACITACION INTEGRAL EN LOS SISTEMAS DE PRUEBA PARA VEHICULOS (Area técnica)
<p>OBJETIVOS:</p> <p>1. General.- Obtener un conocimiento total acerca del funcionamiento mecánico y electrónico de todos los equipos de diagnóstico MAHA</p> <p>2. Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conocer al detalle las variables del software Eurosystem y la manera en que éstas influyen en el sistema electrónico - Manejar con idoneidad el sistema mecánico de los equipos MAHA - Estar en total capacidad de asesorar técnicamente al cliente para el mantenimiento tanto preventivo como correctivo
<p>PARTICIPANTES:</p> <p>Area Técnica: Gerente Técnico y técnicos</p>
<p>CONTENIDO DEL CURSO: Los temas a tratar se enfocará en lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manejo de los equipos - Instalación y pruebas iniciales en equipos nuevos - Mantenimiento preventivo - Mantenimiento correctivo - Software Eurosystem y bases de datos - Sistema de Calibración - Actualización anual del sistema
<p>DURANCION: 15 días</p>
<p>PERIODICIDAD: Anual</p>
<p>COSTO: \$ 5,000.00</p>
<p>FINANCIAMIENTO: El costo del curso de capacitación y gastos de hospedaje</p>

es cubierto por la empresa MAHA-ALEMANIA.

El costo de los pasajes y viáticos es cubierto por la empresa.

Elaboración: Autor

b) Area Comercial: En el área comercial existen algunos aspectos que requieren de capacitación y actualizaciones constantes. En este sentido, al manejar importaciones de los equipos desde Alemania, es primordial tener un pleno conocimiento en el tema. A su vez los clientes son la parte más importante de la empresa, por lo que el entrenamiento en ventas y servicio post-venta es preponderante para la organización, donde también se coordina con el área técnica, por las características propias de los equipos.

i. Objetivo General:

Capacitar al personal del área comercial a través de la enseñanza de conocimientos tanto legales (aranceles de importación) como de ventas para afianzar a la organización como líder en la comercialización de equipos de diagnóstico automotriz.

ii. Objetivos Específicos:

- Elaborar un programa de capacitación que permita al personal del área comercial obtener conocimientos sólidos el tema de importaciones.
- Diseñar un plan de capacitación para los vendedores de la organización mediante el cual se implemente técnicas de venta específicas para equipos de diagnóstico automotriz.

iii. Estrategias:

Una adecuada capacitación dentro del área comercial implica desarrollar las siguientes estrategias:

- Implementación de procedimientos para las importaciones desde Alemania, coordinando con el departamento de envíos de la fábrica.
- Contratación de agentes de aduana, seguros, compañías de embarque y de inspección con las que se trabajará continuamente
- Identificación de técnicas para venta de equipos de diagnóstico automotriz
- Implementación de un plan anual de ventas a partir del cual se pueda elaborar un presupuesto aproximado de los ingresos.

iv. Políticas:

- Se evaluará constantemente al personal encargado de las importaciones acerca de la reglamentación arancelaria del país y las nuevas disposiciones que frecuentemente emite la Corporación Aduanera Ecuatoriana (CAE)
- La contratación de las empresas con las que se terceriza toda importación (agentes de aduana, cias. De embarque, etc) deberá someterse a una estricta evaluación por parte de la Gerencia Comercial y la Gerencia General.
- El reclutamiento del personal de ventas deberá incluir un proceso de selección previo a la contratación definitiva.
- Una vez contratado el personal de ventas deberá ser evaluado periódicamente tanto por el Gerente Comercial como por el Gerente Técnico

- Las proyección de ventas de la empresa deberá segmentarse según el tipo de clientes: a) Clientes particulares y b) Proyectos de Revisión Vehicular.

El curso de capacitación propuesto para el área se sintetiza en el siguiente cuadro:

CUADRO No. 10

CURSO DE CAPACITACIÓN PARA EL AREA COMERCIAL
OBJETIVOS: <ol style="list-style-type: none"> 1. General.- Capacitar al personal en el área de importaciones en dos temas clave: importaciones y ventas . 2. Específicos.- <ul style="list-style-type: none"> - Elaborar un programa de capacitación que permita al personal del área comercial obtener conocimientos en importaciones - Diseñar plan de capacitación para los vendedores profesionales de la empresa.
PARTICIPANTES: Gerente Comercial, Asistentes comerciales, de importación y Gerente General
CONTENIDO DEL CURSO: Los temas a tratar son: <ul style="list-style-type: none"> - Partidas Arancelarias de los equipos - Procesos de aduana: documentos de preembarque e inspección - Marketing para equipos de diagnóstico automotriz - Técnicas de venta para el cliente final - Presupuestos de venta
DURACION: 8 días
PERIODICIDAD: Anual
COSTO: \$ 3,000.00
FINANCIAMIENTO: A cargo de la empresa

Elaboración: Autor

c) Area de Administrativa: Se refiere a la capacitación para el personal de la empresa en general, son cursos dirigidos a elevar el autoestima de la gente topando temas de motivación, relaciones humanas, servicio al cliente, entre otros. A su vez, se consideran también todas aquellas actividades de capacitación dirigidas hacia los asistentes. Por ejemplo, los cursos dictados por los gerentes de área y que por lo general se coordinan internamente, sin necesidad de contratar a empresas o personas ajenas a la organización, que significan incrementos innecesarios de costos.

i. Objetivo General:

Identificar temas motivacionales y de instrucción general que requiere el personal de la organización para impartirlos internamente a través de los conocimientos adquiridos por los gerentes de cada área.

ii. Objetivos Específicos:

- Diseñar programas de motivación que incentiven al personal de la empresa a trabajar en equipo, en busca de metas comunes
- Resaltar el aspecto humano de la empresa tomando en cuenta las buenas relaciones interpersonales que deben tener todos los integrantes de cada área.

iii. Estrategias:

- Elaboración de planes de motivación para todos los integrantes de la organización
- Coordinación de actividades de integración, como paseos o eventos sociales

- Realizar un “feedback” hacia los superiores inmediatos y conversar personalmente al respecto
- Incentivar al personal por su desempeño con bonos adicionales y reconocimientos especiales por parte de los principales ejecutivos de la empresa

iv. Políticas

- Se realizará evaluaciones semestrales de rendimiento laboral a todo el personal
- Los conflictos internos deberán ser evitados por los gerentes de área, de manera que no afecten a las operaciones normales de la organización
- En las actividades grupales deberán integrarse todos los miembros de la empresa, sin divisiones por área
- Los paseos y eventos sociales que se lleven a cabo deberán realizarse semestralmente.

3.6.4. INDICADORES DE DESEMPEÑO:

Los indicadores de desempeño o también conocidos como de “gestión administrativa” son una especie de razones financieras que mediante parámetros reales en las principales áreas de toda organización pretenden medir el estado de la gestión financiera, comercial o de recursos humanos, que por lo general son las tres áreas más importantes.

Al obtener resultados reales, por lo general en porcentaje, se puede observar la variación en incremento (o disminución) de algunos factores que señalan la situación real en que se encuentra la empresa. Así, para establecer las principales relaciones matemáticas de los mencionados Indicadores de gestión se ha tomado en cuenta los factores clave más importantes:

RESULTADOS DE LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO

a) Area administrativa / financiera:

- Rentabilidad / Inversión: Tomando en cuenta el producto denominado “Analizadores de gases” (que es el más comercializado a los talleres de servicio) refleja un 50% de utilidad para la empresa frente a la inversión realizada en adquirir estos equipos.

Por otra parte, para este mismo indicador se tomó en cuenta los factores correspondientes a proyectos y concesionarios, donde se obtuvo un 39% de utilidad para la empresa

- Rentabilidad / Activos: Para este indicador se tomó en cuenta la Utilidad total de la empresa en el año 2003 frente al total de activos de la misma. Con lo que se concluye que la mencionada utilidad supera a los activos en un 66.66%.

b) Area comercial:

- Número de concesionarios con equipos MAHA / Número total de concesionarios en Quito: En el cual se obtuvo un valor de 35%, lo cual significa que el equipamiento MAHA se encuentra presenta en más de la tercera parte del mercado correspondiente a los concesionarios de la ciudad
- Incremento en ventas de equipos / Ventas años anteriores Vs. % de incremento de vehículos nuevos: El cual permitirá evaluar el estado de las ventas respecto a períodos anteriores al compararlo con el incremento porcentual de los vehículos nuevos. El resultado obtenido refleja que el 30% de incremento en las ventas de la empresa, estuvo a la par con un 64% de incremento de nuevos vehículos, lo cual demuestra que la venta de los equipos MAHA se incrementa

considerablemente cuando aumenta la venta de autos por parte de los concesionarios

- Número de repuestos vendidos / Número de clientes de MAHA-Ecuador: El cual nos indica cuál ha sido la rotación del stock de repuestos frente al número de clientes. El resultado obtenido refleja que cada cliente consume alrededor de 2.5 repuestos por mes.
- Ventas actuales / Ventas año anterior: Mismo que nos permite comparar el total de ingresos por ventas actuales frente al total de las ventas en el período anterior. El resultado refleja un incremento del 7% en las ventas en lo que va del 2004 frente a los ingresos totales del año 2003.

c) Area de recursos humanos:

- Ventas totales / Número de empleados de MAHA-Ecuador: El cual indica el valor del ingreso total por concepto de venta de Analizadores de Gases por cada empleado de la organización. El resultado señala que por cada uno de los integrantes de MAHA-Ecuador ha ingresado US\$ 11,538.46 en el año 2003.
- Número de equipos vendidos / Número de empleados: Este indicador señala cuántos equipos MAHA fueron vendidos frente al número de empleados de la empresa. El resultado indica que se comercializaron 4.61 equipos por cada uno de los trece empleados de la organización.

Conclusión:

De acuerdo a estos indicadores de desempeño, que se consideran los más importantes para cada una de las áreas aquí expuestas, se concluye que la situación financiera de la empresa es aceptable, con cifras crecientes respecto al año anterior.

Para el área comercial se observa que la participación de la empresa en el segmento de concesionarios es de más del 30%, lo cual indica que existe un potencial de mercado del 70% al cual falta por introducir el equipamiento de MAHA.

En lo que respecta a recursos humanos, se puede indicar que la situación de la empresa frente al número de empleados se presenta estable, habiendo un ingreso promedio de US\$ 11,500 por empleado durante el año 2003.

CAPITULO IV.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

a) Conclusiones:

- En vista de la mayor competencia que presenta el mercado en la industria automotriz, los márgenes de rentabilidad tienden a disminuir. Por lo que se requiere utilizar una herramienta de control gerencial que permita mejorar la gestión de la empresa a través de indicadores de desempeño.
- Los proyectos de revisión técnica vehicular valoran en gran medida el servicio que presta el equipamiento de diagnóstico automotriz, enfocados principalmente en el respaldo y la experiencia que está detrás de una marca como MAHA de Alemania.
- Existe una gran oportunidad de consolidación de la empresa dentro del mercado nacional, en vista de la expansión de proyectos de revisión técnica vehicular en otras ciudades del país que han tenido una buena acogida por las municipalidades y gobiernos locales, al identificarlos como iniciativas para preservar el medio ambiente y bajar la tasa actual de accidentes de tránsito.
- La empresa necesita planificar en el largo plazo una estrategia que le permita consolidar a la marca alemana que representa y de esta manera poder retener a los clientes para proyectarla hacia el liderazgo en la provisión de bienes y servicios de diagnóstico automotriz.

b) Recomendaciones:

- Medir periódicamente la rentabilidad de los productos comercializados por la empresa, definiéndolos primeramente por proyecto específico y a su vez estableciendo un presupuesto que sirva de guía para la consecución de los objetivos de cada área de la organización.
- Segmentar a todos los clientes actuales de la empresa, separándolos según el tipo de equipamiento que se les provee, por ejemplo: el segmento de proyectos de revisión técnica vehicular es diferente al segmento de proyectos de menor envergadura en los que se provee de equipamiento de diferente característica a concesionarios y talleres de servicio.
- Promover la experiencia adquirida en el proyecto denominado “Centros de Revisión y Control Vehicular de Quito” para aprovechar las oportunidades que se presentarán a futuro en proyectos de similares características para otras ciudades o regiones del país.
- Capacitar continuamente al personal de servicio técnico post-venta de los equipos MAHA, de manera que se actualicen constantemente en las innovaciones tecnológicas de los equipos y sus cambios o nuevas aplicaciones de software, lo cual permitirá ofrecer un servicio de valor agregado a todos y cada uno de los clientes de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

a) FUENTES PRIMARIAS

- **AREVALO MACHADO, Ricardo.** (1993). *Manual de funciones, clasificación, valoración de puestos y escalafón de los empleados administrativos y de servicios de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.* Tesis de Grado. Quito – Ecuador.
- **BLANCHARD, Olivier; PEREZ ENRRI, Daniel.** (Abril 2000). *Macroeconomía: teoría y política económica con aplicaciones a América Latina.* Editorial Prentice – Hall, primera edición. Madrid – España.
- **ESPINOSA MONCAYO, Remigio Armando.** (Abril 2004). *Inflación en dolarización: una aproximación teórica. (2000-junio2003).* Tesis de Grado. Quito – Ecuador.
- **FERNÁNDEZ DE LARA, Guillermo A.** (Marzo 1972). *Manual de adiestramiento y consulta para el análisis de puestos.* Editorial Trillas, primera edición español. México - México.
- **FRED R, David.** (1997). *Conceptos de administración estratégica.* Editorial Prentice – Hall, quinta edición. México – México.
- **HILL, Charles W.L.;GARETH R. Jones.** (1996). *Administración estratégica: un enfoque integrado.* Editorial Mc Graw Hill, tercera edición. Bogotá – Colombia.
- **LARREA MALDONADO, Carlos.** (2004). *Pobreza, dolarización y crisis en el Ecuador.* Ediciones Abya-Yala, primera edición. Quito – Ecuador.
- **MINTZBERG, Henry; BRIAN QUINN Janes; GHOSHAL, Sumantra.** (1999). *El proceso estratégico.* Editorial Prentice Hall, segunda edición. Madrid – España.
- **RODRÍGUEZ V, Soraya.** (Febrero 1993). *Manual de clasificación, valoración de puestos y escalafón salarial en una empresa industrial de calzado de la ciudad de Quito.* Tesis de Grado. Quito – Ecuador.
- **SÁNCHEZ – RUNDE, Carlos J.** (1997). *Dirección estratégica de recursos humanos.* Ediciones Folio S.A. Madrid – España.
- **URGILES, Patricio Eduardo.** (SENDA-PDM). *Manual de administración del sistema de clasificación de puestos.*
- **HERRERA CASTAÑEDA, Alvaro.** (1992). *Análisis y Desarrollo Organizacional.* Instituto FES de liderazgo. Cali – Colombia.

- **LOOR TOLEDO, Patricia Cristian.** (2003). *Evaluación del modelo de reestructuración administrativa – financiera aplicada en una empresa comercializadora de combustibles de la ciudad de Quito en el periodo 1995 – 2000*. Tesis de Grado. Quito – Ecuador.
- **CHIAVENATO, Idalberto.** (1995). *Introducción a la teoría general de la administración*. Editorial Mc Graw Hill, cuarta edición. Bogotá – Colombia.
- **KEITH, Davis, NEWSTROM , John W.** (1999). *Comportamiento Humano en el trabajo*. Editorial Mc Graw Hill, décima edición. México – México.

b) FUENTES SECUNDARIAS

- **BANCO CENTRAL DEL ECUADOR.** (1927 – 1997). *Setenta años de información estadística*. Quito – BCE
- **BANCO CENTRAL DEL ECUADOR.** (2004). *Información estadística mensual*. Varios números. Quito – BCE
- **INEC-Ecuador.** (2001). *Censo de población*. Quito: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC – Noviembre.

- **Páginas WEB.**

[www.colciencias.gov.co/programas/ttic/polinnovacionl .htm](http://www.colciencias.gov.co/programas/ttic/polinnovacionl.htm)

<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/>

<http://www.mingobierno.gov.ec/normativa.html>

<http://www.dlh.lahora.com.ec/paginas/judicial/PAGINAS/D.Administrativo.2.htm>

<http://www.mingobierno.gov.ec/normativa.html>

www.inec.gov.ec

www.bce.fin.ec

www.monografias.com/trabajos11/norma/norma.shtml

www.manuel.emilio.8m.com

www.monografias.com/trabajos13/mocom/mocom.shtml