



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

MODALIDAD DE MODALIDAD DE ESTUDIOS A
DISTANCIA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS

“ELABORACION DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA
LA CONSTRUCTORA DE ESTRUCTURAS METALICAS
“PROINGUR S.A” UBICADA EN LA CIUDAD DE
GUAYAQUIL”.

Tesis de grado previa a la
obtención del título de
Ingeniera Comercial

AUTORA:

Mayra Alejandra Burneo Palacios

DIRECTOR:

Ing. Edison Espinosa Bailón

Loja - Ecuador

2014

Ing. Edison Espinosa Bailón
DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación, “**ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CONSTRUCTORA DE ESTRUCTURAS METALICAS “PROINGUR S.A.” UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.**”, elaborado por el aspirante al título de Ingeniera Comercial. Srta. Mayra Alejandra Burneo Palacios, ha sido realizado bajo mi dirección y luego de haberlo revisado autorizo su presentación.

Loja, Noviembre del 2014



1850

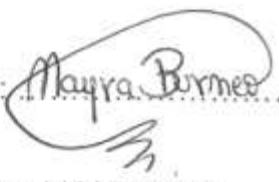
Ing. Edison Espinosa Bailón
DIRECTOR DE TESIS

AUTORIA

Yo Mayra Alejandra Burneo Palacios declaro ser autora del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el Repositorio Institucional-Biblioteca Virtual.

Autora: Mayra Alejandra Burneo Palacios.

Firma: .....

Cédula: 1103507990

Fecha: 28 de noviembre de 2014.


CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DE LA AUTORA, PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.

Yo, Mayra Alejandra Burneo Palacios, declaro ser autora de la Tesis Titulada: **"ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CONSTRUCTORA DE ESTRUCTURAS METÁLICAS "PROINGUR S.A" UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL"**. Como requisito para optar al grado de Ingeniera Comercial, autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repertorio Digital Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en la redes de información del país y del exterior, con las cuáles tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 05 días del mes de Diciembre del dos mil catorce.

Firma: 

Autora: Mayra Alejandra Burneo Palacios.

Cédula: 1103507990

Correo: mayraburneo@hotmail.com

Dirección: Ciudadela la FAE manzana 28 villa 4

Teléfono: 0985239683

DATOS COMPLEMENTARIOS

Director de Tesis: Ing. Edison Espinoza Bailón

TRIBUNAL DE GRADO

Dr. Luis Quizhpe Salinas

Presidente del Tribunal

Ing. Galo Salcedo López

Miembro del Tribunal

Dr. Carlos Rodríguez

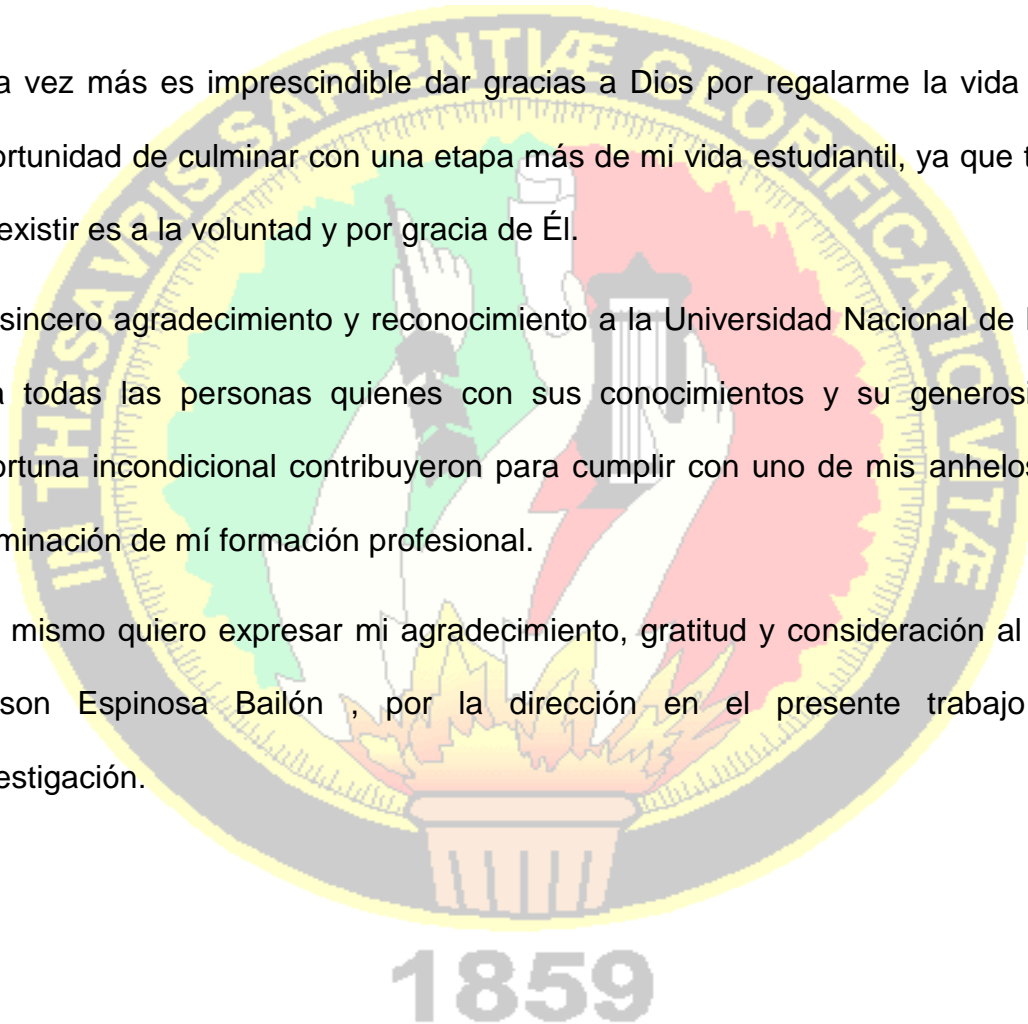
Miembro del Tribunal

AGRADECIMIENTO

Una vez más es imprescindible dar gracias a Dios por regalarme la vida y la oportunidad de culminar con una etapa más de mi vida estudiantil, ya que todo mi existir es a la voluntad y por gracia de Él.

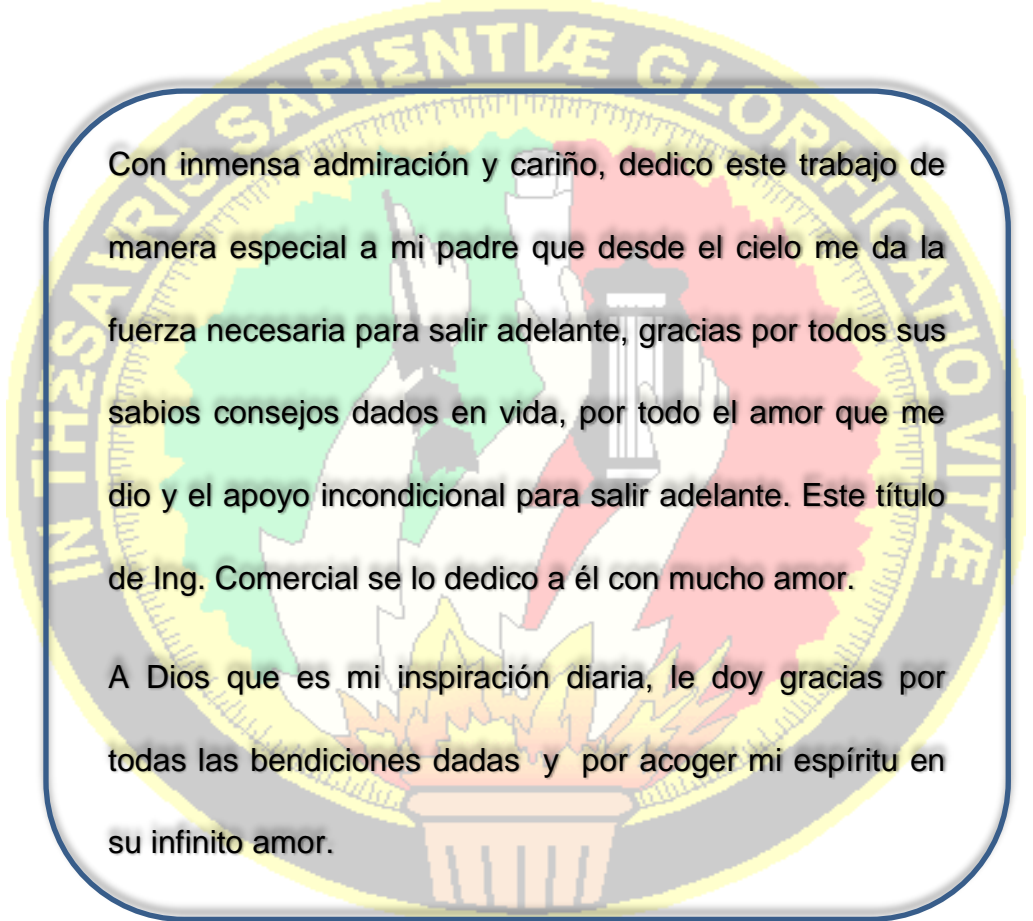
Mí sincero agradecimiento y reconocimiento a la Universidad Nacional de Loja y a todas las personas quienes con sus conocimientos y su generosidad oportuna incondicional contribuyeron para cumplir con uno de mis anhelos, la culminación de mí formación profesional.

Así mismo quiero expresar mi agradecimiento, gratitud y consideración al Ing. Edison Espinosa Bailón , por la dirección en el presente trabajo de investigación.



La Autora.

DEDICATORIA



Con inmensa admiración y cariño, dedico este trabajo de manera especial a mi padre que desde el cielo me da la fuerza necesaria para salir adelante, gracias por todos sus sabios consejos dados en vida, por todo el amor que me dio y el apoyo incondicional para salir adelante. Este título de Ing. Comercial se lo dedico a él con mucho amor.

A Dios que es mi inspiración diaria, le doy gracias por todas las bendiciones dadas y por acoger mi espíritu en su infinito amor.

1859

Mayra Alejandra Burneo Palacios



ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA CONSTRUCTORA DE ESTRUCTURAS METALICAS
"PROINGUR S.A" UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL".

TITULO



a. TÍTULO

**“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO
PARA LA CONSTRUCTORA DE ESTRUCTURAS
METALICAS “PROINGUR S.A.” UBICADA EN LA
CIUDAD DE GUAYAQUIL”**



"ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA CONSTRUCTORA DE ESTRUCTURAS METALICAS "PROINGUR S.A" UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL".

RESUMEN



b. RESUMEN

Este presente documento se basa en la **ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA CONSTRUCTORA DE ESTRUCTURAS METALICAS "PROINGUR S.A." UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**, en el cual se ha realizado un sustento teórico mismo que sirvió para afianzar conocimientos, posterior a la información obtenida se procedió a emplearlo en las entrevistas realizadas al Gerente, encuestas efectuadas a los 15 empleados y 381 clientes de la empresa.

Después de haber realizado el análisis de los factores externos se pudo determinar que las oportunidades que posee la empresa es que gracias a la oferta de renovación tecnológica, el mercado cada vez se expande ya que actualmente la mayoría de las grandes constructoras están reemplazando las estructuras de madera por las metálicas, lo cual impulsa a las empresas que se dedican a esta actividad a ampliar su mercado y beneficiarse, formando parte de gremios vinculados con el sector, gracias a que cada día el crecimiento poblacional se expande en la ciudad de Guayaquil. En cuanto a las amenazas más fuertes son la inestabilidad política y económica que actualmente estamos viviendo en el país, lo cual produce la subida de precio de los materiales, rivalidad entre empresa ocasionando competencia desleal, falta de marcas propias, ya que la empresa brinda servicios trabajando en conjunto con empresas mucho más fuertes en el mercado.

Luego de realizado el análisis de los factores internos se pudo determinar que la empresa PROINGUR S.A. posee fortalezas como registros de proveedores de sus productos, los cuales vienen trabajando con ellos desde hace varios años, realizando alianzas importantes con ellos, lo que permite ofrecer a sus clientes productos con precios competitivos, otra de las fortalezas es que la empresa es muy puntual en las entregas de sus pedidos, así mismo algo que los caracteriza es que sus productos son entregados bajo las especificaciones dadas por el cliente, algo que los hace agresivos y competitivos, adicional cuenta con una capacidad instalada física



y maquinaria muy buena, el ambiente laboral es otro buen recurso, ya que los empleados son de antigüedad y mantienen una muy buena relación de compañerismo, entre las debilidades se encontró que la empresa carece de capacitación al personal, no cuenta con un plan estratégico, la distribución de los espacios de la cadena productiva es defectuosa, y el tiempo en los procesos es un poco alto, no cuentan con un estudio integral para poder saber cuánto mercado abarca la competencia, y con esto poder realizar un análisis de mercado con la finalidad de mejor posicionamiento.

Realizado el análisis de las matrices, se determina que el factor ponderado de matriz EFE es de 3,76 , lo cual indica que esta en un nivel alto lo que significa que la empresa se encuentra en una buena posición dentro del mercado de la construcción, pese a la competencia.

En el factor ponderado de la matriz EFI, obtuvo valor de 3.71 , lo cual indica que esta en un rango alto.

Para terminar el trabajo, se determinó el análisis de matriz FODA, en donde se plantearon los objetivos estratégicos, los cuales generan un presupuesto total de \$2.544.00, que incluyen un plan de capacitación, que se lo impartirán a los empleados con temas que les proporcionarían un mejoramiento intelectual, contribuyendo de esta manera al incremento productivo de la empresa; y el plan de publicidad que servirá para realizar una agresiva campaña publicitaria a través de medios de comunicación propuestos como; televisivos, radiales e impresos con el fin de que demuestren la calidad y variedad de los productos que proporciona la organización.

Finalmente se establecen en el trabajo conclusiones y recomendaciones.



SUMMARY

This present document is based on the **DEVELOPMENT OF A STRATEGIC PLAN FOR THE CONSTRUCTION OF STEEL STRUCTURES " PROINGUR SA " LOCATED IN THE CITY OF AMERICAN**, in which there has been a theoretical basis which once served to reinforce knowledge, the information obtained after proceeded to use it in the Manager interviews, surveys carried out at 15 employees and 381 customers of the company.

After completing the analysis of external factors that could determine who owns the business opportunities is that thanks to technological renewal offer, the market increasingly expands as currently most of the big builders are replacing structures the metal wood, which drives companies engaged in this activity to expand their market and benefit as part of unions related to the sector, because every day the population growth expands in the city of Guayaquil. As threats are stronger political and economic instability we are currently living in the country , resulting in the rise in prices of materials , business rivalry between causing unfair competition, lack of own brands , as the company provides services working with much stronger companies in the market .

After done the internal factors analysis it was determined that the company PROINGUR SA has strengths as records of suppliers of their products, which have been working with them for several years , making important alliances with them , allowing customers to offer their products at competitive prices , one of the strengths is that the company is very timely in the delivery of their orders himself is something that characterizes its products are delivered under the specifications given by the customer , something that makes them aggressive and competitive , additional capacity has a very good physical and machinery , the environment labor is another good resource , since employees are old and maintain a good relationship of partnership , enter the weaknesses found that the company lacks personnel training , does not have a strategic plan , the space distribution of the chain is defective , and time in



the process is a little high , do not have a comprehensive study to find out how much competition market covers , and with this power market analysis in order to better positioning.

Realized the analysis of the counterfoils, one determines that the exaggerated factor of counterfoil EFE is 3,76, which indicates that this one in a high level what means that the company is in a good position inside the market of the construction, despite the competition.

In the exaggerated factor of the counterfoil EFI, it obtained value of 3.71, which indicates that it is in a high status.

To finish the job , it was determined SWOT analysis , where they raised the strategic objectives , which generate a total budget of \$ 2.544.00 , which include a training plan , they would impart to employees with issues they provide intellectual improvement , thus contributing to increased production of the company, and advertising plan that will serve to make an aggressive advertising campaign through as proposed media , television, radio and printed in order to demonstrate the quality and variety of products provided by the organization.

Finally at work establishing conclusions and recommendations



INTRODUCCION



c. INTRODUCCIÓN

Las estructuras metálicas poseen una gran capacidad resistente por el empleo de acero. Esto le confiere la posibilidad de lograr soluciones de gran envergadura, como cubrir grandes luces, cargas importantes.

Al ser sus piezas prefabricadas, y con medios de unión de gran flexibilidad, se acortan los plazos de obra significativamente.

La estructura característica es la de entramados con nudos articulados, con vigas simplemente apoyadas o continuas, con complementos singulares de celosía para arriostrar el conjunto.

En algunos casos particulares se emplean esquemas de nudos rígidos, pues la reducción de material conlleva un mayor coste unitario y plazos y controles de ejecución más amplios. Las soluciones de nudos rígidos cada vez van empleándose más conforme la tecnificación avanza, y el empleo de tornillería para uniones, combinados a veces con resinas.

Realizando una mirada histórica el uso de hierro en la construcción se remonta a los tiempos de la Antigua Grecia; se han encontrado algunos templos donde ya se utilizaban vigas de hierro forjado.

En la Edad Media se empleaban elementos de hierro en las naves laterales de las catedrales.

Pero, en verdad, comienza a usarse el hierro como elemento estructural en el siglo XVIII; en 1706 se fabrican en Inglaterra las columnas de fundición de hierro para la construcción de la Cámara de los Comunes en Londres.

El hierro irrumpe en el siglo XIX dando nacimiento a una nueva arquitectura, se erige en protagonista a partir de la Revolución Industrial, llegando a su auge con la producción estandarizada de piezas. Aparece el perfil "doble T" en 1836, reemplazando a la madera y revoluciona la industria de la construcción creando las bases de la fabricación de piezas en serie.



Existen tres obras significativas del siglo XIX exponentes de esa revolución: La primera es el Palacio de Cristal, de Joseph Paxton, construida en Londres en 1851 para la Exposición Universal; esta obra representa un hito al resolver estructuralmente y mediante procesos de prefabricación el armado y desarmado, y establece una relación novedosa entre los medios técnicos y los fines expresivos del edificio. En su concepción establece de manera premonitoria la utilización del vidrio como piel principal de sus fachadas.

En esa Exposición de París de 1889, el ingeniero Ch. Duter presenta su diseño la Galerie des Machine, un edificio que descubre las ventajas plásticas del metal con una estructura ligera y mínima que permite alcanzar grandes luces con una transparencia nunca lograda antes.

Otra obra ejecutada con hierro, protagonista que renueva y modifica formalmente la arquitectura antes de despuntar el siglo XX es la famosa Torre Eiffel (París, Francia).

El metal en la construcción precede al hormigón; estas construcciones poseían autonomía propia complementándose con materiales pétreos, cerámicos, cales, etc. Con la aparición del concreto, nace esta asociación con el metal dando lugar al hormigón armado.

Todas las estructuras metálicas requieren de cimentaciones de hormigón, y usualmente se ejecutan losas, forjados, en este material.

Actualmente el uso del acero se asocia a edificios con características singulares ya sea por su diseño como por la magnitud de luces a cubrir, de altura o en construcciones deportivas (estadios) o plantas industriales.

Las empresas dedicadas a actividades de estructuras metálicas deben mantener a su personal bien capacitado para que así pueda cumplir a cabalidad sus funciones, se evidencia en la empresa PROINGUR S.A la falta de planes de capacitación para sus empleados y su gerente, la cual comprende una planificación previa a un periodo de tiempo durante el cual se aspira a desarrollar una capacitación permanente para el personal.



Así mismo la empresa no posee con un plan de publicidad, que le permita estudiar lo que trae consigo mayor competitividad entre las empresas y por ende una mayor preocupación sobre la gestión de cada una de ellas.

Como en toda empresa surgen necesidades, consecuencias y problemas comunes, por ejemplo se desconocen las ventajas y desventajas de los servicios y los productos que ofrecen las empresas, esto sucede porque no se aplica correctamente un plan estratégico, lo cual puede originar un limitado crecimiento y posicionamiento de la empresa.

El plan estratégico es un proceso mediante el cual una organización define su misión y visión de largo plazo, luego establece objetivos, estrategias para llegar a alcanzar las metas propuestas, es muy importante porque evita los cambios que puede deparar el futuro y establecer los medios necesarios para afrontarlos.

En tal virtud, se ha creído conveniente realizar el presente trabajo investigativo, capaz de poder delimitar estrategias para mejorar el desenvolvimiento de la empresa "**PROINGUR S.A.**" de la ciudad de Guayaquil. En primer lugar esta los materiales y métodos, en la que se presentan los métodos, técnicas y procedimientos del desarrollo del trabajo.

Luego se presenta los resultados, en el que se desarrolló un análisis minucioso sobre los aspectos externos que influyen en el desenvolvimiento de la misma, tales como: el factor económico, social, político, legal, consumidores, competencia y proveedores; también en las 5 fuerzas de Porter y la matriz de evaluación de factores externos (EFE) se pudo obtener mayor información del medio externo. Por otro lado en el análisis interno se estudió la reseña histórica de la organización, se utilizó la cadena de valor y la matriz de evaluación de factores internos (EFI). Además se ha desarrollado matrices que nos permiten analizar y estudiar de mejor manera la posición de la empresa ante sus competidores.

Analizando los resultados de las encuestas realizadas a los consumidores y posibles consumidores se pretendió descubrir las debilidades y fortalezas



que tiene la fábrica como también las oportunidades y amenazas. Que se resumen en el análisis FODA.

De acuerdo a la realidad actual y futura empresa, se elabora la propuesta que contiene un plan de capacitación y publicidad que cuentan con políticas, objetivos, estrategias, metas, tácticas y presupuesto referencial, así como también un cronograma de las actividades a realizar, que dará a conocer a la fábrica en el mercado y les permitirá a sus empleados un ambiente de trabajo mejor y desarrollar sus habilidades y destrezas. Luego se indica las conclusiones y recomendaciones.



REVISIÓN LITERARIA



d. REVISION LITERARIA

1.1. MARCO REFERENCIAL

1.1.1. CONSTRUCTORA DE ESTRUCTURAS METÁLICAS

1.1.1.1. Definición

Término proveniente de la construcción que se entiende que es la fabricación de cosas que tienen muchos elementos. Desde esa perspectiva podemos hablar de varios tipos de construcciones. En el ámbito empresarial existen dos tipos de construcciones: las construcciones de obras como casas y puentes y las construcciones mecánicas como barcos y aviones. Cuando se habla de una constructora se hace referencia a una empresa que se dedica a una de esas dos ramas (aunque también podría referirse a una persona que trabaje en una de esas ramas). Las personas se refieren a constructoras cuando hablan de las que se dedican a las obras, públicas o privadas.

1.1.1.2. Importancia

El acero es tal vez el material más ampliamente utilizado en las grandes edificaciones actuales, muy importante en las estructuras. En la construcción de puentes colgantes, los hilos, las cerchas y vigas que sostienen a estos son hechos de acero. La rapidez de las construcciones lo hace el favorito de la mayoría de las constructoras ya que en cuanto menor tiempo pase para la culminación de un edificio, más rápido se van a lograr ganancias, además en comparación con las construcciones de concreto las de acero son más livianas, ofrecen espacios mucho más amplios, es sencillo hacer ventanales panorámicos y edificaciones más altas. Una de las pocas desventajas del acero en la construcción es que no es muy resistente a la corrosión y al fuego (aunque existen aditivos y recubrimientos especiales para casos de incendio) y requieren de mano de obra calificada. Junto con las estructuras de acero se han desarrollado



cerramientos y muros divisorios al igual que entrepisos (la placa de piso de una construcción que separa uno de otro) más livianos y que no requieren de apoyo en grandes dimensiones, fabricados adicionalmente de manera industrializada. Tal vez en el futuro se obtengan mayores beneficios de las estructuras de acero pero no deben estar muy alejadas de lo que actualmente existe que de por sí es asombroso, posiblemente en los nuevos diseños (responsables de gran parte de los adelantos en sí, ya que con base en ellos se desarrollan mejoras en los materiales), se logren nuevos adelantos.

1.1.1.3. Estructuras Metálicas

Las Estructuras Metálicas constituyen un sistema constructivo muy difundido en varios países, cuyo empleo suele crecer en función de la industrialización alcanzada en la región o país donde se utiliza.

Se lo elige por sus ventajas en plazos de obra, relación coste de mano de obra – coste de materiales, financiación, etc.

1.1.1.4. Ventajas de las Estructuras Metálicas

Las estructuras metálicas son las construcciones a realizar en tiempos reducidos de ejecución, también en zonas muy congestionadas como centros urbanos o industriales en los que se prevean accesos y acopios dificultosos, edificios con probabilidad de crecimiento y cambios de función o de cargas, edificios en terrenos deficientes donde son previsibles asientos diferenciales apreciables; en estos casos se prefiere los entramados con nudos articulados, construcciones donde existen grandes espacios libres, por ejemplo: locales públicos, salones.



1.2. MARCO CONCEPTUAL

1.2.1. PUBLICIDAD

1.2.1.1. Definición

"La publicidad es una forma de comunicación comercial que intenta incrementar el consumo de un producto o servicio a través de los medios de comunicación y de técnicas de propaganda".

"Es toda aquella información que con objetivos comerciales se emite mediante un medio o soporte. Puede ser incentivada o no; incluso intercambiada".

1.2.2. CAPACITACION

1.2.2.1. Definición

"La capacitación es un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de los servidores, que les permitan un mejor desempeño en sus labores habituales. Puede ser interna o externa, de acuerdo a un programa permanente, aprobado y que pueda brindar aportes a la institución".

"Se entiende por capacitación el conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal como a la informal de acuerdo con lo establecido por la ley general de educación, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral. Esta definición comprende los procesos de formación, entendidos como aquellos que tienen por objeto específico desarrollar y fortalecer una



ética del servicio público basada en los principios que rigen la función administrativa".

1.2.3. PLAN ESTRATEGICO

1.2.3.1. Definición

El plan estratégico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente.

El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva,...) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años (por lo general, 3 años).

1.2.3.2. Objetivos del Plan Estratégico

La planeación reduce el impacto del cambio, minimiza el desperdicio y la redundancia y fija los estándares para facilitar el control. La planeación establece un esfuerzo coordinado. Da dirección tanto a los administradores como a lo que no lo son. Cuando todo los interesados saben a dónde va la organización y con que deben contribuir para lograr el objetivo, pueden empezar a coordinar sus actividades, a cooperar unos con otros, y a trabajar en equipo. La falta de planeación puede dar lugar a un zigzagueo y así evitar que una organización se mueva con eficiencia hacia sus objetivos. La planeación reduce la incertidumbre. También aclara la consecuencia de las acciones que podrían tomar los administradores en respuesta al cambio. La planeación también reduce la superposición y desperdicios de actividades. La coordinación antes del hecho probablemente descubra desperdicios y



redundancia. Además cuando los medios y los fines están claros, las ineficiencias son obvias.

En resumen los objetivos son:

1. Toma de decisiones acertadas
2. Incremento en la Rentabilidad
3. Disminuir el riesgo del fracaso
4. Evitar los errores
5. Administrar con eficiencia los recursos de la empresa.
6. Asegurar el éxito en el futuro de la empresa

1.2.3.3. Proceso del Plan Estratégico

El proceso de la Planeación Estratégica marca las etapas que se deben seguir para lograr la acción de administrar, de gestionar, de manejar, de aplicar esfuerzos en la organización. Todos los procesos están íntimamente vinculados, el proceso de planificar se vincula con el de organizar, este con el de dirección y el de dirección con el de control. Es decir la interactividad de los procesos es la vinculación permanente entre los distintos subprocesos que conforman el proceso administrativo.

1. Elaborar el análisis de la situación (resultado matriz FODA)
2. Establecer la misión, visión y valores
3. Definir los objetivos acordes a ésta situación
4. Definir las estrategias para alcanzarlos
5. Establecer mecanismos de control
6. Establecer políticas y procedimientos
7. Realizar un control estratégico y
8. Promover un mejoramiento continuo



1.2.3.4. Razones para hacer el diseño del Plan Estratégico.¹

Propicia el desarrollo de las empresas, al establecer métodos de utilización racional de los recursos.

Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, mas no los elimina. Es indispensable para que los directivos puedan cumplir con sus responsabilidades en forma eficiente.

Prepara a las empresas para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito. Mantiene una mentalidad futurista, teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.

Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo. Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.

Las decisiones se basan en hechos y no en suposiciones. Promueve la eficiencia al eliminarla improvisación. Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.

Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan) suministra las bases a través de las cuales opera.

Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo. Permite al Director evaluar alternativas antes de tomar decisiones.

Planear están importante como organizar, dirigir o controlar, porque la eficiencia no se logra con la improvisación y, si administrar es "hacer a través de otros", necesitamos primero hacer planes sobre la forma en cómo esa acción se habrá de coordinar.

¹ Hill Charles W.L.- Jones, Gareth R, Administración Estrategica, un enfoque integrado. Tercera Edición. Irwin/Mc Graw Hill, 2001



1.2.4. FILOSOFIA EMPRESARIAL

1.2.4.1. Definición.

La filosofía empresarial identifica "la forma de ser" de una empresa, también se habla que la cultura de empresa tiene que ver con los principios y valores empresariales, todo ello es tanto como decir que es "la visión compartida de una organización".

La cultura de empresa se manifiesta en las formas de actuación ante los problemas, oportunidades y situaciones de cambio de la propia gestión empresarial. Los valores empresariales constituyen el núcleo de la cultura empresarial, aportan un sentido y orientación a la gestión de la empresa y trazan una línea de actuación a la "diaria empresarial".

1.2.4.2. Valores.

Así el conjunto de valores definen el carácter fundamental de la organización, creando un sentido de identidad y pertenencia en ella, y propiciando un comportamiento ético (profesional, personal y social) y una capacidad flexible de consensuar metas comunes. Justo en este punto de análisis del comportamiento ético de los profesionales, es donde debe centrarse el discurso de confluencia de intereses entre empresa y profesionales o de intereses laborales o profesionales.

Si las empresas a través de ese comportamiento ético y responsable aspiran a ser eficaces y productivas para los intereses de sus socios y accionistas, parece razonable que sepan compensar y reconocer ese desempeño con una retribución adecuada y una formación que refuerce y recicle los conocimientos propios del puesto así como unas habilidades que desarrollen sus competencias en línea con sus intereses tanto profesionales como personales de forma equilibrada.

Esta formación complementaria, para algunas empresas, puede resultar contradictoria a corto plazo, sobre todo si se compara con las exigencias del



puesto. No obstante, si esta acción la situamos con un escenario de medio plazo ligado con el potencial profesional de cada persona puede resultar muy atractiva de cara a completar, madurar o consolidar, progresivamente, su carrera profesional pre-directiva, fundamentalmente, mejorando la visión global de empresa.

Según la filosofía empresarial, la cual identifica la forma de ser de una empresa; tiene q ver con los principios y valores empresariales; es decir, es la visión compartida de una organización, la misma que se manifiesta en las formas de actuación ante los problemas, oportunidades y situaciones de cambio de la propia gestión empresarial. Los valores empresariales constituyen el núcleo de la cultura empresarial, aportan un sentido y orientación a la gestión de la empresa y trazan una línea de actuación a la "diaria empresarial"

La empresa se debe manejar con ética y valores. ¿Por qué? Es una pregunta que comúnmente se hace y generalmente no se aplica. La ética sin valores no puede manejarse y viceversa.

Donde al parecer de la autora, no se debe de perseguir como finalidad de una empresa el hecho del "ganar" dinero únicamente, sino el buscar el servir a la comunidad, por mencionar uno de los parámetros mencionados. Los valores dominantes son los que a primera vista producen el efecto al principio, es decir, lo que busca por lo general la empresa es cumplir las metas y buscar buenos resultados, y el valor ascendente: la realización de principios. Esta formación complementaria, para algunas empresas, puede resultar contradictoria a corto plazo, sobre todo si se compara con el puesto; sin embargo tomando en cuenta los beneficios a mediano plazo tanto para la empresa como para el personal esto puede mejorar progresivamente la visión global de la empresa.



1.2.4.3. Cultura empresarial

Se entiende por cultura empresarial el conjunto de costumbres, normas, hábitos, interés que guía el qué hacer diario de la gente de una empresa.

La aplicación de la cultura empresarial o llamada cultura corporativa hoy en día es de suma importancia por cuanto en la actualidad nos vamos capacitando en diferentes técnicas, métodos, políticas, en fin en un sinnúmero de ciencias y arte; como que no damos importancia al comportamiento humano.

Finalmente como conclusión personal, es que en cualquier empresa privada o pública se debe trabajar con ética y valores, en resumen con una filosofía empresarial. Resaltando los valores que por la cultura que se tiene son importantes, la familia, las personas, entre otros.

Así mismo, manejar las cuestiones corporativas de acuerdo a valores no sólo que beneficien a la empresa donde se labore, sino buscar el beneficio tanto de la empresa, de los empleados y de la comunidad alrededor de la empresa.

Lo ideal sería lograr un capitalismo comunitario, en estos momentos en muchas empresas ya se maneja en cierta forma este concepto, pero en otras hay que manejarlo bastante para lograrlo. Y las acciones que se propusieron en algunos de los párrafos que trataban esta cuestión, pueden ser difíciles de aplicar según el giro de la empresa de la cual se trate, pero no es imposible.

La confianza se logra por medio de acciones concretas que estén de acuerdo con los valores, creencias y cultura de las personas, ya sea empresas privadas ó públicas, organizaciones lucrativas o no lucrativas, lo importante es ser congruente con las acciones que se realicen.

Para toda empresa el lograr las metas implica ser eficientes y para lograr lo anterior hay que lograr un gran nivel de confianza.



1.2.5. ANALISIS INTERNO Y EXTERNO.

1.2.5.1. Definición.

Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis DAFO corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.

El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos con que cuenta el ente.

La organización no existe ni puede existir fuera de un entorno, fuera de este entorno que le rodea; así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización. Estableciendo los principales hechos o eventos del ambiente que tiene o podrían tener alguna relación con la organización.

1.2.5.2. Macroentorno (Historia, Presente Y Tendencias)

El análisis del entorno tiene por objeto identificar las oportunidades y amenazas que puede experimentar nuestra empresa desde el macro entorno. Hay por lo menos cuatro elementos del entorno de análisis obligatorio, pudiendo ampliarse a otros que sean de particular relevancia en el caso de cada uno de los negocios a ser analizados:

- ✓ Entorno económico
- ✓ Entorno político
- ✓ Entorno social y cultural
- ✓ Entorno tecnológico

Opcionalmente se pueden agregar, según su relevancia:

- ✓ Entorno medioambiental



- ✓ Entorno legal
- ✓ Entorno laboral

El análisis de lo que está sucediendo hoy, lo que ha sucedido en el pasado, y lo que es previsible que suceda en el futuro para cada una de esas áreas debe considerar el ámbito nacional, regional y/o global, y según la extensión de la industria en que se inserta el negocio.

1.2.5.3. Microentorno (Sector Industrial)

Cada empresa opera dentro de una industria o sector industrial (en el que se da la competencia entre las distintas firmas establecidas y por ingresar). Es fundamental identificar la industria, sus características, sus participantes y las fuerzas que le dan forma. Un acabado y serio conocimiento de la industria es garantía cuando han sido tomados en cuenta los factores relevantes.

La industria o sector es el conjunto de empresas que vende productos o servicios similares al suyo. También incluya los que venden productos o servicios complementarios o sustitutivos. Los proveedores de las materias primas y los canales de distribución también forman parte de una industria y deben ser analizados.

1.2.5.4. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFI), y los Factores Internos (EFE).

1.2.5.4.1. Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

MATRIZ EFI			TOTAL
	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
FORTALEZAS			



DEBILIDADES				
	CALIFICACIÓN			

Fuente: *Matriz EFI*
Elaborado: *Mayra A. Burneo Palacios*

Un paso resumido para realizar un análisis interno de la administración estratégica consiste en constituir una matriz EFI. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales.

La matriz EFI se desarrolla siguiendo cinco pasos:

1. Realizar una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso del análisis interna. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo más específico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.



2. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.
3. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.
4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización.

1.2.5.4.2. Matriz de evaluación del factor externo (EFE)

MATRIZ EFE			TOTAL
	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
FORTALEZAS			
DEBILIDAD			
DES			

Sin tomar en cuenta el número de amenazas y oportunidades claves incluidas en una matriz de evaluación de factor externo, el resultado ponderado mas alto posible para una organización es de 4,0, y el resultado total ponderado menor posible es 1,0.

El resultado ponderado promedio por tanto es de 2,5. Un resultado 4,0 indicaría que una empresa compite en un ramo atractivo y que dispone de abundantes oportunidades externas, mientras que un resultado 1,0 mostraría una organización que está en una industria poco atractiva y que afronta graves amenazas externas.

El número recomendado de amenazas y oportunidades claves a incluir en la matriz de evaluación de factor externo, varía de cinco a veinte.

1.2.6. ANALISIS FODA

1.2.6.1. Concepto

El análisis FODA en inglés *SWOT* se realiza observando y describiendo (es un análisis cualitativo) las características del negocio y del mercado en el cual se encuentra la organización, el análisis FODA permite detectar las Fortalezas de la organización, las Oportunidades del mercado, las Debilidades internas de la empresa y las Amenazas en el entorno².

La matriz de actividades o FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa y organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa y organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

²Morrise George, 1998

1.2.6.2. Fortalezas

Describen los factores que pueden poner en peligro la supervivencia de la organización, si dichas amenazas son reconocidas a tiempo pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades³. Aquellas capacidades distintivas en las que se apoya para basar el crecimiento, el desarrollo y crear una fuente de ventaja competitiva para enfrentar la competencia facilitando su capacidad actual de respuesta en el marco que le es propio.

Al evaluar las fortalezas de una organización, tenga en cuenta que éstas se pueden clasificar así:

- **Fortalezas organizacionales comunes.** Cuando una determinada fortaleza es poseída por un gran número de empresas competidoras. La paridad competitiva se da cuando un gran número de empresas competidoras están en capacidad de implementar la misma estrategia.
- **Fortalezas distintivas.** Cuando una determinada fortaleza es poseída solamente por un reducido número de empresas competidoras. Las empresas que saben explotar su fortaleza distintiva, generalmente logran una ventaja competitiva y obtienen utilidades económicas por encima del promedio de su industria. Las fortalezas distintivas podrían no ser imitables cuando:
 - Su adquisición o desarrollo pueden depender de una circunstancia histórica única que otras empresas no pueden copiar.
 - Su naturaleza y carácter podría no ser conocido o comprendido por las empresas competidoras. (Se basa en sistemas sociales complejos como la cultura empresarial o el trabajo en equipo).
- **Fortalezas de imitación de las fortalezas distintivas.** Es la capacidad de copiar la fortaleza distintiva de otra empresa y de convertirla en una estrategia que genere utilidad económica. La ventaja competitiva será temporalmente sostenible, cuando subsiste después que cesan todos los

³Stoner James &Freemand Edward, 2004

intentos de imitación estratégica por parte de la competencia. Al evaluar las debilidades de la organización, tenga en cuenta que se está refiriendo a aquellas que le impiden a la empresa seleccionar e implementar estrategias que le permitan desarrollar su misión. Una empresa tiene una desventaja competitiva cuando no está implementando estrategias que generen valor mientras otras empresas competidoras si lo están haciendo.

Ejemplos:

- Recursos financieros.
- Infraestructura Física
- Producto afectado.
- Promoción.
- Imagen ante el cliente, proveedores.
- Calidad del producto.
- Calidad del servicio.
- Maquinaria y equipo de alta tecnología.
- Recurso humano capacitado (administrativo y operativo).

1.2.6.3. Oportunidades

Oportunidades se describen a los posibles mercados, nichos de negocio que están a la vista de todos, pero si no son reconocidas a tiempo significa una pérdida de ventaja competitiva⁴. Acontecimientos, variables y características del contexto social, económico, político, legislativo, cultural, medioambiental, territorial o internacional que producen algún impacto facilitando y/o incrementando el éxito actual de respuesta en el marco que le es propio a la empresa. Ejemplos:

- Política de mercado.
- Competencia leal y desleal.

⁴Stoner James &Freemand Edward, 2004



- Situación geográfica
- Recursos humanos
- Buena imagen de la empresa con todo el entorno (cliente, proveedores, y asociados).

1.2.6.4. Debilidades

Describe los factores en los cuales poseemos una posición desfavorable respecto a la competencia⁵. Aquellas capacidades no potenciadas que de mantenerse o atenuarse dificultan y/o reducen el crecimiento, el desarrollo y el potencial de cambio de la organización debilitándola ante la competencia en el marco que le es propio. Ejemplos:

- Recurso humano no capacitado en algunas áreas (atención al cliente)
- Motivación del recurso humano (salario/beneficios).
- Preparación del recurso humano.
- Competencia entre departamentos.
- Mantenimiento del Equipo/sistema de facturación (sistemas)
- Infraestructura.
- No cumplimiento de higiene y seguridad.

1.2.6.5. Amenazas

Describen los factores que pueden poner en peligro la supervivencia de la organización, si dichas amenazas son reconocidas a tiempo pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades⁶.

Acontecimientos, variables y características del contexto social, económico, político, legislativo, cultural, tecnológico, medioambiental, territorial o

⁵Wehrich Heinz; Universidad de San Francisco, 1986

⁶Stoner James &Freemand Edward, 2004



internacional cuyo impacto puede reducir o limitar la capacidad o volumen actual de actividad y/o nivel de competitividad en el marco que le es propio a la empresa. Ejemplos:

- Situación Económica del País
- Competencia en el mercado
- Desempleo
- Poder Adquisitivo
- Impuestos Aranceles
- Inflación
- Devaluación de la moneda
- Situación Política.

1.2.6.6. Matriz FODA

	<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>
MATRIZ FODA		
<i>Oportunidades</i>	<i>Estrategias FO</i>	<i>Estrategias DA</i>
<i>Amenazas</i>	<i>Estrategias FO</i>	<i>Estrategias DA</i>

Fuente: Matriz FODA

Elaborado: Mayra A. Burneo Palacios

1.2.6.6.1. Definición

Es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización. Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias.

1.2.7. MATRIZ DE ALTO IMPACTO

Ejemplo de Matriz de Alto Impacto	
<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>
<i>Oportunidades</i>	<i>Amenazas</i>

*Fuente: Matriz Alto Impacto
Elaborado: Mayra A. Burneo Palacios*

1.2.7.1. Tipos de Estrategias.

- **La estrategia FO:** Se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el fortalecimiento de sus bienes y servicios.

- **La estrategia FA:** Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una manera tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.
- **La estrategia DA:** Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza solo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.
- **La estrategia DO:** Tiene la finalidad de mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

1.2.8. OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Los objetivos estratégicos son los logros que la empresa espera concretar en un plazo determinado (mayor de un año), para el cumplimiento de su misión de forma eficiente y eficaz.

Representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, estableciendo cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

Para fijar objetivos, la empresa debe identificar sus áreas claves para el éxito o supervivencia. Algunos factores claves son:

- Rentabilidad o rendimiento sobre la inversión
- Productividad



- Competitividad
- Participación de mercado
- Desarrollo de personal.
- Investigación y desarrollo

La empresa debe saber en dónde se encuentra y a dónde quiere llegar. El establecimiento de objetivos está basado en los puntos revisados anteriormente. Un objetivo debe ser específico, medible, posible y con un horizonte de tiempo para lograrlo.

1.2.8.1. Misión

Es la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza la organización para conseguir los propósitos fundamentales, indica de manera concreta donde radica el éxito de nuestra empresa.

Puede constituirse tomando en cuenta las preguntas:

- ¿Quiénes somos? = identidad, legitimidad
- ¿Qué buscamos? = propósitos.
- ¿Qué hacer? = principales medios para lograr el propósito
- ¿Por qué lo hacemos? = valores, principios y motivaciones
- ¿Para quienes trabajamos? = clientes.

La misión define la interrelación entre la organización y sus actores relevantes: clientes, proveedores, empleados, comunidad, accionistas, medio ambiente, suele denominarse finalidad y es la concepción implícita del porque o razón de ser de la empresa; debe ser un compromiso compartido por todos en la organización; debe ser precisa y factible.

1.2.8.2. Visión



Realizar el proceso de formulación el futuro es establecer la "Visión".

Visualizar el futuro implica un permanente examen de la organización frente a sus clientes, su competencia, su propia cultura y por sobre todo discernir entre lo que ella es hoy, y aquello que desea ser en el futuro, todo esto frente a su capacidades y oportunidades.

Los aspectos a revisar son:

- Lo que la empresa aspira a ser y no lo que tiene que hacer,
- Qué tipo de empresa queremos ser
- En qué tipo de negocios debe entrar la empresa y cuáles deben ser los objetivos de rendimiento

Existen nueve pasos a seguir para llegar a la definición de la visión:

- Confirmación de la declaración de la visión
- Comprensión del impacto ambiental
- Definición de los clientes
- Selección de los grupos de productos y/o servicios de la empresa
- Estimación del potencial de la empresa
- Identificación de valores agregados
- Selección de los valores agregados principales y secundarios
- Determinación de proveedores potenciales y las fuentes
- Cuantificación de los criterios de éxito de los productos

1.2.8.3. Estrategia

Curso de acción general o alternativa que muestra la dirección y empleo general de recursos y esfuerzos para lograr objetivos en condiciones ventajosas.



El elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo; así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas.

1.2.8.4. Tácticas

Es el uso de métodos relacionados directamente con los objetivos principales de una organización es el arte de poner en orden las cosas con rapidez y eficiencia.

1.2.8.5. Líneas de Acción

Son guías para orientar la acción, son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización. Es un conjunto de referencias, criterios para el cumplimiento de metas señaladas, también son reglas de conducta y comportamiento.

1.2.8.6. Actividad

En sentido figurado, una operación encubierta; literalmente, operación realizada a escondidas, a fin de evitar pagar a los proveedores, Las que consisten en acumular o reunir información.⁷

1.2.8.7. Plan

Intención, proyecto. Escrito en el que se precisan los detalles para realizar una obra, estudio, investigación.

1.2.8.8. Políticas.⁸

Se deben fijar para resolver los problemas de la empresa que surgen de los cambios en la dirección de estrategias. Las políticas son instrumentos para ejecución de estrategias, fijan las reglas de acción que deben tomarse para lograr las metas y objetivos de la empresa. En definitiva, las políticas

⁷RosenbergJ.M., Diccionario de administración y finanzas, Oceano/Centum

⁸RosenbergJ.M., Diccionario de administración y finanzas, Oceano/Centum

vendrían a ser las reglas del juego necesarias para lograr los objetivos establecidos.

1.2.8.9. Presupuesto

El presupuesto representa la última etapa, es decir la de evaluación y control expresada en términos cuantificables (económico-financieros) de las diversas áreas o unidades de la empresa como parte de sus planes de acción a largo plazo, todo esto enmarcado dentro del plan estratégico adaptado inicialmente por la empresa y determinando por la alta dirección.

1.2.8.10. Las Cinco Fuerzas de Michael Porter

El Análisis Porter de las cinco fuerzas o Diamante de Porter es un modelo estratégico elaborado por el economista y profesor de la Harvard Business School Michael Porter en 1979. Las 5 Fuerzas o el Diamante de Porter es un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad, la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que combinadas crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores.



✓ **FUERZA 1: Poder de negociación de los clientes.-** Se refiere a la capacidad que existe en el sector para negociar con los clientes. Entre los factores que se engloban en ésta fuerza podemos citar los siguientes:

- Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías.

- Grado de dependencia de los canales de distribución.
 - Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costes fijos.
 - Volumen comprador.
 - Costes o facilidades del cliente de cambiar de empresa.
 - Disponibilidad de información para el comprador.
 - Capacidad de integrarse hacia atrás.
 - Existencia de sustitutivos.
 - Sensibilidad del comprador al precio.
 - Ventaja diferencial (exclusividad) del producto.
 - Análisis RFM del cliente (Compra Recientemente, Frecuentemente, Margen de Ingresos que deja).
- ✓ **FUERZA 2: Poder de negociación de los proveedores.**- La capacidad de negociar con los proveedores, se considera generalmente alta. Algunos factores asociados a la segunda fuerza son:
- Facilidades o costes para el cambio de proveedor.
 - Grado de diferenciación de los productos del proveedor.
 - Presencia de productos sustitutivos.
 - Concentración de los proveedores.
 - Solidaridad de los empleados (ejemplo: sindicatos).
 - Amenaza de integración vertical hacia adelante de los proveedores.
 - Amenaza de integración vertical hacia atrás de los competidores.
 - Coste de los productos del proveedor en relación con el coste del producto final.
- ✓ **FUERZA 3: Amenaza de nuevos entrantes.** Mientras que es muy sencillo montar un pequeño negocio, la cantidad de recursos necesarios para organizar una industria aeroespacial es altísima. Algunos factores que definen ésta fuerza son:



- Existencia de barreras de entrada.
 - Economías de escala.
 - Diferencias de producto en propiedad.
 - Valor de la marca.
 - Costes de cambio.
 - Requerimientos de capital.
 - Acceso a la distribución.
 - Ventajas absolutas en coste.
 - Ventajas en la curva de aprendizaje.
 - Represalias esperadas.
 - Acceso a canales de distribución.
 - Mejoras en la tecnología
- ✓ **FUERZA 4: Amenaza de productos sustitutivos.-** Como en el caso de las patentes farmacéuticas o tecnologías son muy difíciles de copiar, permiten fijar los precios en solitario y suponen normalmente una muy alta rentabilidad. Por otro lado, mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad. Podemos citar entre otros, los siguientes factores:
- Propensión del comprador a sustituir.
 - Precios relativos de los productos sustitutos.
 - Coste o facilidad de cambio del comprador.
 - Nivel percibido de diferenciación de producto.
 - Disponibilidad de sustitutos cercanos.
- ✓ **FUERZA 5: Rivalidad entre los competidores.-** Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competidores se encuentren en un sector, normalmente será más rentable y viceversa. El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter propone un modelo de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de un sector, normalmente



"ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA CONSTRUCTORA DE ESTRUCTURAS METALICAS "PROINGUR S.A" UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL".

con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector.



MÉTODOS Y TÉCNICAS

e. MÉTODOS Y TÉCNICAS

El presente trabajo investigativo se desarrolló en la ciudad de Guayaquil Provincia del Guayas, en la empresa "PROINGUR S.A." Para el desarrollo del presente proyecto se ha considerado los aspectos más relevantes de nuestro medio los mismos que permitieron poner en práctica los conocimientos.

MÉTODOS

- **Método Descriptivo:** Los métodos descriptivos tienen como principal objetivo describir sistemáticamente hechos y características de una población dada o área de interés de forma objetiva y comprobable. Su papel en la ciencia es importante debido a que proporcionan datos y hechos que pueden ir dando pautas que posibilitan la configuración de teorías. Mediante este método se describió la realidad en sí de la empresa para establecer cuáles son sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- **Método Analítico:** El Método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. *Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia.* Este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías. Se utilizó este método porque los conceptos se presentan como una totalidad y luego se los va descomponiendo en partes, basándose en los principios de que, para comprender un fenómeno es necesario conocer las partes que lo componen.
- **Método Inductivo y Deductivo:** La inducción es el razonamiento, a partir de uno o varios juicios particulares, obtiene una conclusión de aplicación

general, la deducción es el que aspira a demostrar en forma interpretativa, mediante la lógica pura, la conclusión en su totalidad a partir de unas premisas, de manera que se garantiza la veracidad de las conclusiones, si no se invalida la lógica aplicada. Este método brindó un conjunto de afirmaciones generales, con el que luego se dio conclusiones por consecuencias de características particulares para la empresa en su situación actual, por medio de esto se pudo analizar los planes que podríamos plantear para el mejor posicionamiento de la empresa en el mercado.

TÉCNICAS

- **Observación Directa:** Esta técnica sirvió en la primera visita realizada a la empresa "PROINGUR" S.A para así conocer su organización y funcionamiento, y relacionarme directamente con el objeto de estudio.
- **La Entrevista:** Hemos de partir del hecho de que una entrevista, es un proceso de comunicación que se realiza normalmente entre dos personas; en este proceso el entrevistado obtiene información del entrevistado de forma directa. Si se generalizara una entrevista sería una conversación entre dos personas por el mero hecho de comunicarse, en cuya acción la una obtendría información de la otra y viceversa. En tal caso los roles de entrevistador / entrevistado irían cambiando a lo largo de la conversación.

La entrevista no se considera una conversación normal, sino una conversación formal, con una intencionalidad, que lleva implícitos unos objetivos englobados en una Investigación.

Siendo así, el gerente de la empresa "PROINGUR" S.A concedió una entrevista, que brindó información útil y verás para el desarrollo del presente estudio.

- **La Encuesta:** Se aplicó a los empleados y clientes de la empresa, realizando las preguntas para obtener la información necesaria de la empresa "PROINGUR S.A".

POBLACIÓN

Se aplicó encuestas a:

- 15 empleados
- 381 clientes

PROVEEDORES

MEGAHIERRO	MULTIMETALES	DIPAC
IPAC	CENTROMERE ACERO	IDEAL ALAMBREC
IMEHISPA	UNICOLOR	FERRETERIA ESPINOZA
ETERNIT ECUATORIANA	ACERJ MALLAS	TAMAIMO
ECUACOLOR	EDIMCA	PERNOFERR

Para obtener el tamaño de la muestra utilizamos la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N}{1 + e^2 N}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra.

N = Población 7.800 (base de datos de secretaria de la empresa).

e = error, se aplica el 5%

DESARROLLO DE LA FÓRMULA

$$n = \frac{7800}{1 + (0.05)^2 (7800)}$$

$$n = \frac{7800}{20.5}$$

$$n = 380.49 \cong 381$$

encuestas

Se acostumbra para mayor seguridad a redondear al inmediato superior sea mayor a 5 o se aproxime.

Con los datos que se obtuvo de la aplicación de encuestas se procedió a tabular mediante técnicas matemáticas y estadísticas; todos estos datos me permitieron determinar un estudio de situación actual de la empresa "PROINGUR" S.A, de la Ciudad de Guayaquil.



RESULTADOS

i. RESULTADOS

6.1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

6.1.1. ANTECEDENTES DE LA DE LA CONSTRUCTORA DE ESTRUCTURAS METÁLICAS "PROINGUR S.A." DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

Aunque desde la antigüedad se empleó esporádicamente el hierro para algunos elementos estructurales, no puede hablarse de estructuras metálicas hasta finales del S.XVIII, cuando se difunde el empleo de elementos de fundición e, incluso, estructuras totalmente prefabricadas de este material^[1], aun con ciertos problemas de fragilidad. Después de los elementos de fundición se empezaron a utilizar los de hierro dulce, formándose los elementos estructurales por composición de formas simples unidas mediante pasadores remachados, aunque el hierro dulce se había utilizado esporádica e intuitivamente como elemento de refuerzo desde la antigüedad. A mediados del S. XIX empezaron a utilizarse los forjados metálicos en edificios de viviendas, especialmente en locales húmedos y sobre sótanos, aunque no se generalizan hasta las primeras décadas del S.XX. A finales del S. XIX el acero reemplazó al hierro dulce, aunque todavía hasta los primeros años del S. XX coexistió con los elementos de fundición, especialmente utilizado en columnas. Es por eso que se formó la Constructora de Estructuras Metálicas "PROINGUR" y a lo largo de todo este tiempo ha ido cambiando la composición y características de los materiales, con gran influencia en su comportamiento mecánico y posibilidades de interconexión, pasando de las primeras uniones remachadas o roblonadas, típicas de la calderería, a las uniones soldadas y, actualmente a las atornilladas^[2].

La Constructora PROINGUR S.A se constituyó el 14 de Marzo de 2002 y fue aprobada el 3 de Abril de 2002 por la Superintendencia de Compañías, domiciliada en la Ciudad de Guayaquil, Cantón Guayaquil, Provincia del Guayas, (Cdla. Garzota Mz. 13 Solar 10), cuyas instalaciones son propias, la



actividad a la que se dedica es la construcción METALMECANICA, los productos que ofrecen son: Estructuras, Cubiertas, Puertas, Cerramientos, Escaleras para la industria y obras inmobiliarias, es una empresa familiar y cuenta con dos accionistas la Sra. Lidia Patricia Cabezas García con el 50% y Enzo David Brambilla Cabezas con el 50%, cuentan con un capital social de \$800.00 dólares.

Actualmente cuenta con 15 empleados, esta empresa es manejada netamente por el Arq. Italo Mijail Brambilla Sornoza, quien es el esposo de Doña Patricia Cabezas accionista de la empresa, el Arq. Brambilla con su trayectoria y experiencia ha logrado poner en marcha a su empresa y que guarde renombre para poder trabajar con empresas muy importantes del entorno.

6.1.2. SITUACION FINANCIERA

La empresa PROINGUR mantiene un alto nivel de contratos con empresas muy importantes del país, con quienes tiene una trayectoria de varios años, gracias a la influencia del entorno de negocios de las empresas y el desarrollo de redes productivas han sido revalorizados por la creciente importancia de dicha circulación del conocimiento en la generación de las competencias.

6.1.3. MISIÓN INSTITUCIONAL

Para la organización es importante saber identificar la misión, visión y valores institucionales, sin confundir los fines y los medios de que nos valemos para lograr su materialización.

6.1.3.1. Misión

Es claro que la empresa PROINGUR pretende dar un excelente servicio a sus clientes y una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir, sin embargo no tiene en su manual de funciones una misión clara.

6.1.3.2. Visión

PROINGUR S.A. tiene claro que al incursionar en el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad, sin embargo tampoco posee en su manual de funciones la definición clara de lo que quiere llegar.

6.1.4. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROINGUR S.A.

No cuenta con un organigrama estructural establecido de acuerdo a los cargos asignados a los directivos ni a cada uno de sus empleados.

6.1.5. VALORES INSTITUCIONALES

Los valores son el reflejo del comportamiento humano basado en los principios. Los principios, son normas o ideas fundamentales que rigen el pensamiento o la conducta de los integrantes de un grupo humano., y en suma se busca que todos los miembros de la organización internalicen y vivan en armonía.

- **Servicio:** Brindar a la ciudadanía contenidos que les permita vivir mejor individual y socialmente.
- **Calidad:** Hacer siempre correctamente nuestro trabajo desde el inicio.
- **Solidaridad:** Hacer nuestras las necesidades de formación, información y entretenimiento de la ciudadanía.
- **Trabajo en Equipo:** Compartir nuestros conocimientos, experiencias e ideas con nuestros compañeros y colegas de trabajo.
- **Mejora Continua:** Siempre buscar hacer mejor nuestro trabajo.
- **Honestidad:** Siempre pensar, hablar y actuar con apego a la verdad.
- **Lealtad:** Cumplir y hacer cumplir nuestra Misión, Visión y Valores Institucionales, por encima de nuestros intereses personales.

- **Apertura:** Aceptar nuevas ideas, proyectos, propuestas y enfoques, que nos permitan enriquecernos y mejorar.

6.1.6. POLÍTICAS EMPRESARIALES

- **Nivel de Calidad**

La Política de la Calidad debe ser muy simple y fácilmente comprensible para que sea comunicable y entendida sin dificultad.

- **Acercamiento al Cliente**

Enfocarnos a satisfacer las necesidades del cliente de manera continua, dando un servicio de primera.

6.1.7. OBJETIVOS

PROINGUR S.A. se compromete a fabricar bienes y prestar servicios que cumplan con los requisitos técnicos, del cliente y la organización; mejorando continuamente nuestro sistema de gestión de calidad, nivel tecnológico y eficiencia en nuestros procesos a través de la adecuada optimización de sus recursos, de esta manera han forjado objetivos como:

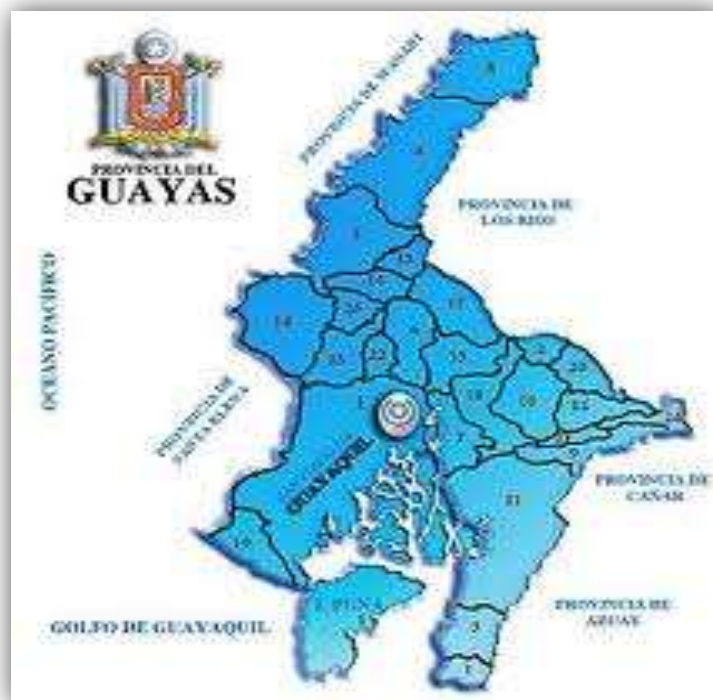
- Garantizar el desarrollo sostenible de la empresa simultáneamente con la satisfacción del cliente.
- Suministrar productos de alta calidad, fortaleciendo la imagen existente en el mercado.
- Optimizar la disponibilidad de los recursos para los diferentes procesos.
- Mejorar continuamente nuestro sistema de gestión de calidad.
- Proporcionar ambiente de trabajo agradable que genere cooperación y trabajo en equipo entre todos los colaboradores.

6.1.8. UBICACIÓN

6.1.8.1. MACROLOCALIZACIÓN

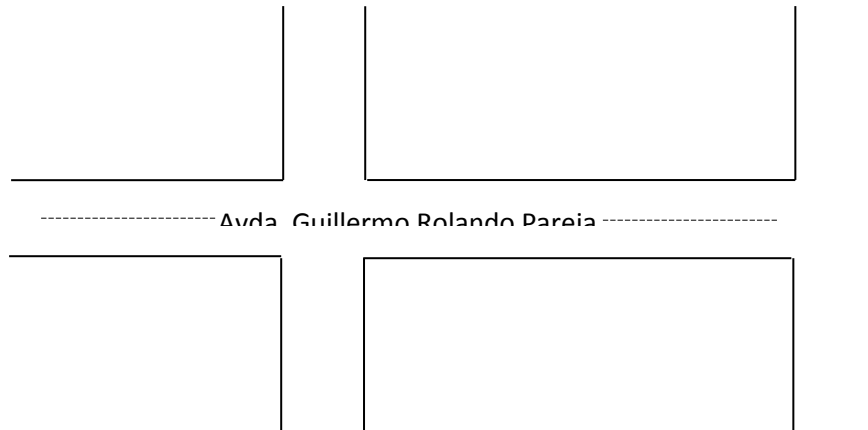
La empresa PROINGUR S.A. se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil, en el norte de la ciudad.

Fig. 1 Mapa de la Provincia del Guayas



6.1.8.2. MICROLOCALIZACIÓN

Las oficinas y talleres de la empresa PROINGUR S.A. se encuentran ubicados en la CDLA. La Garzota Mz. 13 Villa 10 al norte de la ciudad de Guayaquil, mismo lugar que cuenta con todo tipo de servicio y se encuentra funcionando perfectamente en todas instalaciones.



6.1.9. ANÁLISIS EXTERNO PARA LA CONSTRUCTORA DE ESTRUCTURAS METÁLICAS "PROINGUR S.A." UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

Dentro del entorno que le rodea a la constructora de estructuras metálicas "PROINGUR S.A.", se analizó una serie de contextos que podrían impactar positiva o negativamente en el desarrollo de la misma. Lo que tiene que ver con el impacto ambiental se derivan algunas variables que a nivel macro influye fuerzas de carácter político, social, cultural, competitivo y tecnológico.

Para tener una mejor comprensión de los mismos a continuación explicare como incide estos factores en el desarrollo de la Constructora.

➤ FACTOR POLÍTICO-LEGAL

El factor político incide de manera directa en la constructora, actualmente gracias a la estabilidad política el gobierno actual de Rafael Correa quien tiene la aprobación y la credibilidad del pueblo ecuatoriano, a incrementando las aprobaciones de viviendas por medio del BIESS, y otras instituciones bancarias, lo que ha permitido estabilidad a los ecuatorianos, ya que les ha permitido poder tener facilidades para obtener su vivienda propia y en beneficio de esto incrementar trabajo.

Además que favorece al país, porque le ayuda a convertirse en un lugar atractivo para la inversión extranjera.

Actualmente todas las constructoras deben pasar a control de la Superintendencia de Compañías, esta Ley permite fortalecer a las mismas.

La constructora de estructuras metálicas "PROINGUR S.A.", cumple con las disposiciones legales, según acuerdo de la Dirección Provincial del Ministerio de Inclusión económica y Social.

➤ **FACTOR COMPETITIVO.**

Estos factores inciden de manera positiva en la empresa, ya que gracias al producto de calidad que hacen, compite y enfoca a mejorar sus estrategias de negocios, ya que mientras mayor sea la competencia, la calidad de la administración de la empresa y la coordinación para resolver problemas comunes se incrementa.

Las constructoras han surgido como respuesta a una situación de emergencia y a su vez mejoran y optimizan la oposición económica del socio individual, mediante un acceso adecuado de los servicios con el fin de consolidarse en el mercado. Todo ello recurriendo a una actividad empresarial conjunta basada en la solidaridad implementada en base a los principios de autoayuda, responsabilidad propia y autogestión siendo competitivos en el mercado.

➤ **FACTOR TECNOLÓGICO.**

El factor tecnológico incide de manera positiva en la empresa, ya que gracias a los avances tecnológicos pueden mejorar los tiempos de entrega, la comunicación es más eficaz, los pedidos son en línea.

Mediante los derivados de los avances científicos que son estimulados por las consecuencias económicas favorables del empleo de la tecnología como instrumento para competir. Las empresas que se incorporan al cambio técnico

verán incrementada su eficiencia y como consecuencia sus beneficios a largo plazo aumentarán.

➤ **FACTOR AMBIENTAL**

Según análisis la constructora tiene meses altos y meses bajos para poder construir, en tiempo de lluvia se les hace un poco difícil construir ya que les toca implementar técnicas para que sus empleados puedan continuar con las obras pactadas para termino en cierto plazo para la entrega, las características climáticas y micro climáticas de un sitio se traducen en las cambiantes condiciones meteorológicas que popularmente se denominan estado del tiempo. Estas condiciones se pueden definir a partir de un conjunto de parámetros que identificaremos como factores ambientales. Aunque los factores ambientales siempre actúan de manera conjunta, es importante analizarlos de manera aislada para comprender su importancia e implicaciones.

Las Normas del sistema de gestión ambiental pueden ser aplicadas en cualquier actividad económica, industria o prestadora de servicios, y, en especial, aquellas cuya funcionamiento ofrezca riesgo o genere efectos dañinos al ambiente, se ha verificado que la empresa PROINGUR S.A cuenta con una planta cerrada la cual no contamina el medio ambiente, ya que el material con el que trabajan es de fácil desecho o reciclaje.

➤ **FACTOR ECONÓMICO**

Estos factores inciden de manera directa con la constructora, mediante estas se obtiene una idea acerca de la situación económica por la que actualmente el Ecuador se encuentra atravesando, así mismo ayuda a determinar y establecer costos de este tipo de negocios en el país y si esto es una amenaza o una oportunidad para la empresa.

Son los relacionados con el comportamiento de la economía, el flujo de dinero, de bienes y servicios, tanto a nivel nacional o internacional.

Se considera la política monetaria y fiscal de los gobiernos, el nivel de ingresos, el producto interno bruto, el ahorro, la inversión, los precios, etc.

- **Producto Interno Bruto (PIB)**

Es un índice que refleja el valor total de la producción de bienes y servicios de un país en un determinado periodo, por lo general un año, con independencia de la propiedad de los activos productivos: El PIB engloba el consumo privado, la inversión, el gasto público, la variación en existencias y las exportaciones.

Según resultados del BCE, en el año 2011 el PIB real en precios del 2007 se ubicó en USD 60,279 mi es decir el Producto Interno Bruto del Ecuador fue de 88.186 millones de dólares en el 2012, una cifra que significa un crecimiento de 5% respecto al 2011 y se ubicó en el quinto puesto entre Suramérica y el Caribe, cuyo promedio de crecimiento fue de 3.1%.

- **Ahorro**

El ahorro es la parte del ingreso (nacional, familiar o personal) que no se destina a la compra de bienes de consumo. El ahorro se obtiene restándole a los ingresos totales el gasto total en consumo. De esta forma, $Ahorro = Ingresos - Gastos$. El ahorro privado lo llevan a cabo las unidades familiares y las empresas, mientras que el ahorro público lo realiza el gobierno.

Existen distintos tipos de ahorro, estos son:

- ✓ **Ahorro Financiero**

Conjunto de activos rentables emitidos, tanto por el sistema financiero como por el Gobierno, que han sido acumulados a través del tiempo. El ahorro financiero se calcula como $M3 + Bonos$.

- ✓ **Ahorro Macroeconómico**

Es la diferencia entre el ingreso y el consumo

✓ **Ahorro Privado**

Es la diferencia entre ingresos y el consumo de las unidades familiares y de las empresas.

✓ **Ahorro Público**

Es la diferencia entre los ingresos y gastos del gobierno.

- **La Inversión**

Contrario del ahorro, se encuentra lo que comúnmente se denomina Inversión. La inversión, es el flujo de producto de un periodo dado que se usa para mantener o incrementar el stock de capital de la economía.

El gasto de inversión trae como consecuencia un aumento en la capacidad productiva futura de la economía. La inversión bruta es el nivel total de la inversión y la neta descuenta la depreciación del capital.

Esta última denota la parte de la inversión que aumenta el stock de capital. En teoría económica el ahorro macroeconómico es igual a la inversión.

El inversionista, es quien coloca su dinero en un título valor o alguna alternativa que le genere un rendimiento futuro, ya sea una persona o una sociedad.

6.1.10. CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER

1. Amenazas de Entrada de Nuevos Competidores

La constructora de estructuras metálicas "PROINGUR S.A." de la ciudad de Guayaquil se dedica a la construcción Metalmecánica, posee una gran acogida por la ciudadanía guayaquileña debido a su gran estrategia publicitaria, la cual le ha permitido forjar una barrera de entrada de nivel medio-alto frente a otras empresas y trabajar en conjunto con los proveedores para hacer y entregar trabajos de calidad, permitiéndole así a la empresa contar con algunas

oportunidades que puede aprovecharlas para hacer frente a las amenazas que se presenten con la llegada de las nuevas metalmecánicas.

2. Poder de Negociación de los Compradores

Se da cuando están bien organizados o existe masificación que cubre la mayoría del mercado del producto a venderse. La constructora de estructuras "PROINGUR S.A." de la ciudad de Guayaquil.

Para la constructora los clientes constituyen el factor más importante. Por esta razón la empresa debe realizar promociones constantes que estén acompañadas de una publicidad agresiva esto con el fin de captar un mayor número de clientes.

El nivel de negociación es alto, ya que la empresa entrega trabajos de calidad y en los plazos pactados.

3. Rivalidad entre los Competidores

La constructora de estructuras "PROINGUR S.A." de la ciudad de Guayaquil debe preparar sus recursos eficientemente ya que la competencia estará pendiente del desarrollo diario de sus actividades, tratando de quitar valiosos segmentos de mercado provocando disminución de crecimiento y baja rentabilidad.

Entre las empresas competidoras están las siguientes:

- ✓ METALTRONIC S.A.
- ✓ CONSTRUCTORA METALMECANICA ARELLANO

- | |
|----------------------------------|
| ✓ METALTRONIC S.A. |
| ✓ METALMECANICA INDUSTRIAL NIRSA |

El rival más fuerte de constructora de estructuras "PROINGUR S.A." es la Constructora METALCOM y Constructora INDUSTRIAS METALICAS CONTINENTAL C LTDA INMETCO.

4. Poder de Negociación de los Proveedores

Un mercado o segmento, no es atrayente cuando los proveedores estén bien organizados, tengan fuertes recursos y pueden imponer sus condiciones de precios según el pedido. Los materiales de oficina tienen sustitutos pero son pocos de alta calidad, motivo por el cual se adquiere materiales de alta calidad para evitar inconvenientes en las actividades diarias.

El nivel de negociación con los proveedores es alto, ya que las condiciones de la empresa es obtener materiales de excelente calidad para realizar el trabajo que será entregado posteriormente al cliente.

Entre sus principales proveedores están empresas como:

✓ MEGAHIERRO	✓ MEGAHIERRO
✓ IPAC	✓ IPAC
✓ CENTROMERE ACERO	✓ CENTROMERE ACERO
✓ IMEHISPA	✓ IMEHISPA
✓ FERRETERIA ESPINOZA	✓ FERRETERIA ESPINOZA
✓ ETERNIT ECUATORIANA	✓ ETERNIT ECUATORIANA



✓ ECUACOLOR	✓ EDIMCA
✓ PERNOFERR	

Los proveedores con los que cuenta PROINGUR S.A. son oportunidad de crecimiento para la empresa, son productores reconocidos y de confianza, con los mismos que la empresa viene trabajando por años y ya tienen conocimiento de los materiales con los que trabaja la empresa.

5. Amenazas de Ingresos de Productos Sustitutos

La constructora de estructuras "PROINGUR S.A." de la ciudad de Guayaquil se ve afectada por el ingreso de productos nuevos de otras empresas, como fijación de suelo industrial el cual sirve para fijar la instalación de rejillas metálicas.

Amenazas de entrada de nuevos competidores	<ul style="list-style-type: none">• Buena acogida en la ciudadanía guayaquileña, debido a su gran estrategia publicitaria
Poder de negociación de los proveedores	<ul style="list-style-type: none">• Buena negociación con proveedores de maquinaria y materiales de oficina.
Poder de negociación de los clientes	<ul style="list-style-type: none">• Cubre la mayoría del mercado, para la constructora los clientes son un factor muy importante.
Amenazas de ingreso de productos sustitutos	<ul style="list-style-type: none">• Si se ve afectada por el ingreso los productos nuevos de otras empresas.
Rivalidad entre los competidores	<ul style="list-style-type: none">• El rival más fuerte es la Constructora METALCOM a nivel local

MATRIZ EFE

MATRIZ EFE		Sustentación	Peso	Calificación	Total Ponderado
OPORTUNIDADES	1. Ofertas de renovación de tecnología.	A.E.	0,08	3,50	0,28
	2. Amplio mercado de estructuras en el campo de la construcción.	A.E.	0,08	4	0,32
	3. Beneficios al formar parte de gremios vinculados con el sector	A.E.	0,09	3,50	0,31
	4. Mercados emergentes.	A.E.	0,10	4	0,40
	5. Crecimiento poblacional de la ciudad de Guayaquil.	A.E.	0,09	4	0,36
	6. Realizar convenios empresariales.	A.E.	0,10	3,50	0,35
AMENAZAS	1. Marcas propias de la competencia.	A.E.	0,11	4	0,44
	2. Aumento en el precio de los materiales.	A.E.	0,10	4	0,40
	3. Competencia desleal.	A.E.	0,09	3,50	0,31
	4. Políticas gubernamentales que rigen las tasas de interés.	A.E.	0,07	4	0,28
	5. Inestabilidad política y económica del país.	A.E.	0,09	3,50	0,31
CALIFICACIÓN			1		3,76

Fuente: Análisis Externo de la Constructora PROINGUR S.A.

Elaborado por: La Autora

Análisis: Como se puede observar en la matriz EFE las oportunidades más importantes de la empresa son el amplio mercado de estructuras en el campo de la construcción, los mercados emergentes y el crecimiento poblacional de la

ciudad de Guayaquil. En cuanto a las amenazas mayores se encuentran las marcas propias de la competencia, el aumento de precios en los materiales. Siendo el total ponderado de la matriz EFE de **3,76** lo que indica que la posición estratégica externa general de la constructora está arriba de la media, es decir que la empresa cuenta con más oportunidades que amenazas.

6.1.11. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA DE ESTRUCTURAS METÁLICAS "PROINGUR S.A."

Análisis de la entrevista aplicada al gerente de la Constructora de Estructuras metálicas "PROINGUR S.A"

1. ¿Cómo nace la idea de crear esta empresa?

Por la demanda que existía en el sector.

2. ¿Existe una misión establecida en la empresa?

No existe una misión establecida en la empresa

3. ¿Existe una visión establecida en "PROINGUR S. A"?

No existe una visión establecida en la empresa

4. ¿Qué objetivos tiene establecidos la empresa para su funcionamiento?

- *Implementar maquinarias*
- *Expandir el mercado*
- *Llegar a ser pioneros en el servicio*

5. ¿A su criterio la imagen de su empresa es:

La imagen es excelente, ya que existen buenas relaciones con los clientes.

6. ¿Cómo califica su nivel tecnológico?

Medio

7. ¿Para el contrato de personal se realiza por procesos de selección?

No, nos manejamos por medio de referidos o personas recomendadas

8. ¿Su personal es capacitado?

Si

9. ¿Utiliza algún software en sus procesos?

Si el programa Archicad 14

10. ¿Cuenta la empresa con plan estratégico?

La empresa NO cuenta con un plan estratégico.

11. ¿La empresa cuenta con un departamento de comercialización o ventas?

Si

12. ¿Realizó segmentación de mercado al iniciar su negocio?

No, ya mantenía cierta cantidad fija de clientes, para los cuales cuando estudiaba arquitectura hice ciertos trabajos, ahí empecé a abrirme campo en mi negocio y con el pasar del tiempo y la calidad del trabajo realizado he podido crecer en cantidad y números en el mercado de la construcción de metálicas.

13. ¿Realizó o está realizando investigación de mercados?

No, es un negocio familiar el cual fue creado por mi experiencia y destreza en el manejo de construcción de metales y demás.

14. ¿Quién lo realizó o lo está realizando?

Ninguno

15. ¿Qué tipo de productos ofrece esta empresa?

La empresa se dedica a la construcción METALMECANICA (Estructuras, Cubiertas, Cerramientos, Escaleras, etc.)

16. ¿Brinda garantía en los productos que comercializa?

Si, son productos hechos con materiales de calidad, y mantienen garantía.

17. ¿Esta empresa le da algún valor agregado a los productos que comercializa?

Sí, tenemos modelos exclusivos y originales y la atención personalizada que se le da al cliente.

18. ¿Cómo y en base a que se establecen los precios en los productos que ofrece?

Los precios son establecidos sumando un margen de utilidad al costo unitario, tomando como referencia el precio de la competencia.

19. ¿Cuál es la forma de pago que acepta esta empresa?

- ✓ Al contado
- ✓ Tarjeta
- ✓ Cheques a fecha y posfechados

20. ¿Los precios de sus productos son competitivos?

Si, Ya que son hechos con material de excelente calidad

21. ¿Qué área geográfica cubre con sus ventas?

Regional.

22. ¿Quién es el encargado de realizar las ventas de la empresa?

El jefe de comercialización o Ventas.

23. ¿Cuáles son los proveedores de los productos que ofrece la empresa?

- ✓ MEGAHIERRO
- ✓ MULTIMETALES
- ✓ IPAC
- ✓ DIPAC
- ✓ CENTROMERE ACERO

- ✓ IDEAL ALAMBREC
- ✓ IMEHISPA
- ✓ UNICOLOR
- ✓ FERRETERIA ESPINOZA
- ✓ TAMAIMO
- ✓ ETERNIT ECUATORIANA
- ✓ ACERJ MALLAS
- ✓ ECUACOLOR
- ✓ EDIMCA
- ✓ PERNOFERR

24. ¿Cuenta la empresa con un registro de proveedores?

Sí.

25. ¿Es puntual la empresa en las fechas de entrega?

Sí

26. ¿A través de qué medios de comunicación realiza la publicidad para su empresa? :

- ✓ *Televisión*
- ✓ *Diario*
- ✓ *Afiches*
- ✓ *Hojas volantes*
- ✓ *Internet*

27. ¿Cuáles son la políticas comerciales que tiene implementada su empresa?

Se cuenta con la política principal que es mantener una buena relación con los clientes tanto a la hora de vender como en el seguimiento del buen servicio post venta.

28. ¿Se ha realizado estudios integrales de la competencia?

No.

29. ¿A su criterio cuales son las fortalezas y oportunidades de su empresa?

Fortalezas	Oportunidades
<i>Productos de alta calidad</i>	<i>Apertura de créditos</i>
<i>Personal capacitado</i>	<i>Mercados emergentes</i>
<i>Innovación Tecnológica</i>	<i>Desarrollo de negocios</i>
<i>Minimización de costos</i>	
<i>Posicionamiento de la empresa</i>	

30. ¿A su criterio cuales son las debilidades y amenazas de su empresa?

Debilidades	Amenazas
<i>Burocratización en procesos</i>	<i>Pérdida de valor de los productos</i>
<i>Tiempos altos en los procesos</i>	<i>Marcas propias de la competencia</i>
<i>No cuenta con disponibilidad de productos</i>	<i>Ingreso de nuevos productos</i>
<i>Portafolio de productos más pequeña que la competencia</i>	<i>Clientes con alto poder de negociación</i>

6.1.12. ANÁLISIS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES INTERNOS DE LA EMPRESA "PROINGUR S.A"

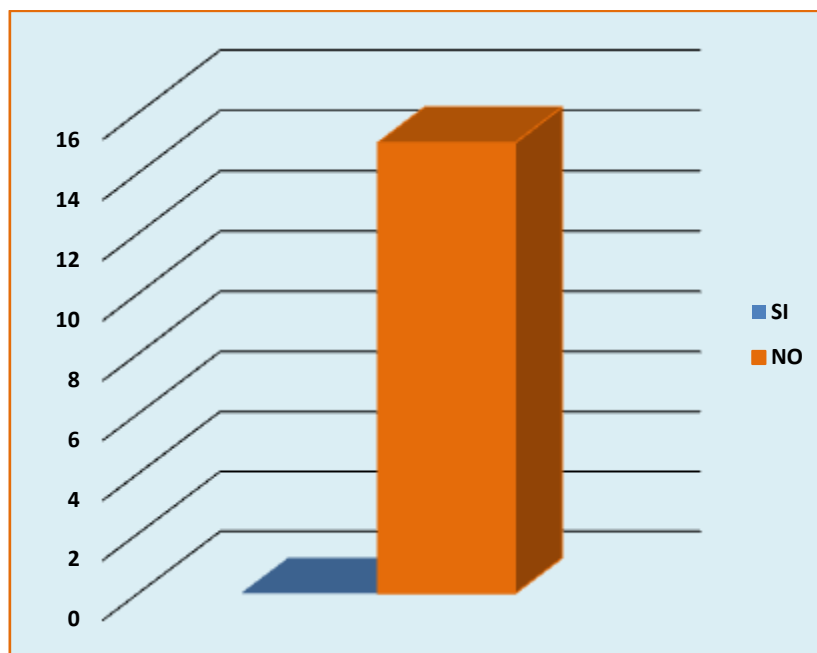
Pregunta Nro. 1: ¿Conoce la misión de la empresa?

Tabla 1. Misión

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	0	0
NO	15	100
TOTAL	15	100

Fuente: Clientes Internos "PROINGUR S.A"
Elaborado: Mayra A. Burneo Palacios

Fig. 2 Misión



Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos, se logró conocer que los 15 encuestados no conocen la Misión de la Empresa, esto corresponde al 100% de las encuestas.

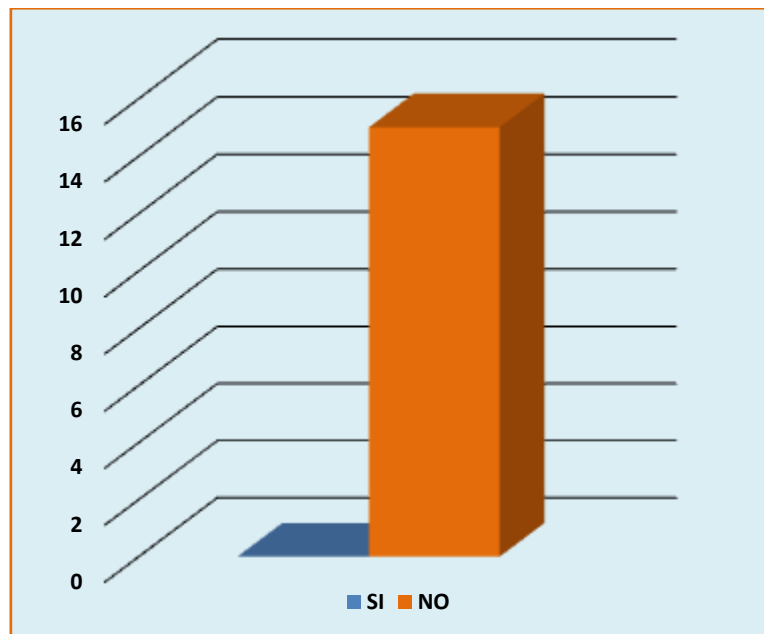
Pregunta Nro. 2: ¿Conoce la visión de la empresa?

Tabla 2: Visión

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	0	0
NO	15	100
TOTAL	15	100

Fuente: Clientes Internos "PROINGUR S.A"
Elaborado: Mayra A. Burneo Palacios

Fig. 3 Visión



Interpretación:

Los 15 clientes internos que corresponden al 100% de los encuestados manifestaron que no conocen la Visión de la Empresa.

Pregunta Nro. 3: ¿Qué tiempo tiene usted laborando en esta empresa?

Tabla 3: Tiempo Laborando en la Empresa

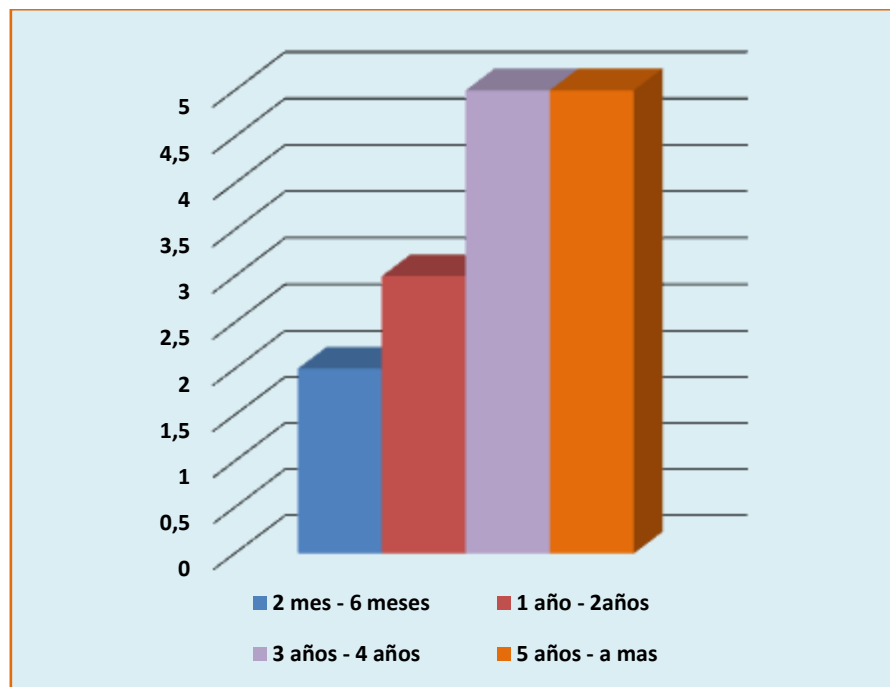
VARIABLE	FRECUENCIA	%
----------	------------	---

2 mes - 6 meses	2	13
1 año – 2 años	3	20
3 años - 4 años	5	33
5 años - a mas	5	33
TOTAL	15	100

Fuente: Clientes Internos "PROINGUR S.A"

Elaborado: Mayra A. Burneo Palacios

Fig. 4 Tiempo Laborando en la Empresa



Interpretación:

De los resultados obtenidos en la encuesta, el 13% tiene de 2 a 6 meses laborando en la empresa, mientras que 20% tiene de 1 a 2 años, un 33% corresponde de 3 a 4 años y al igual que de 5 a más años.

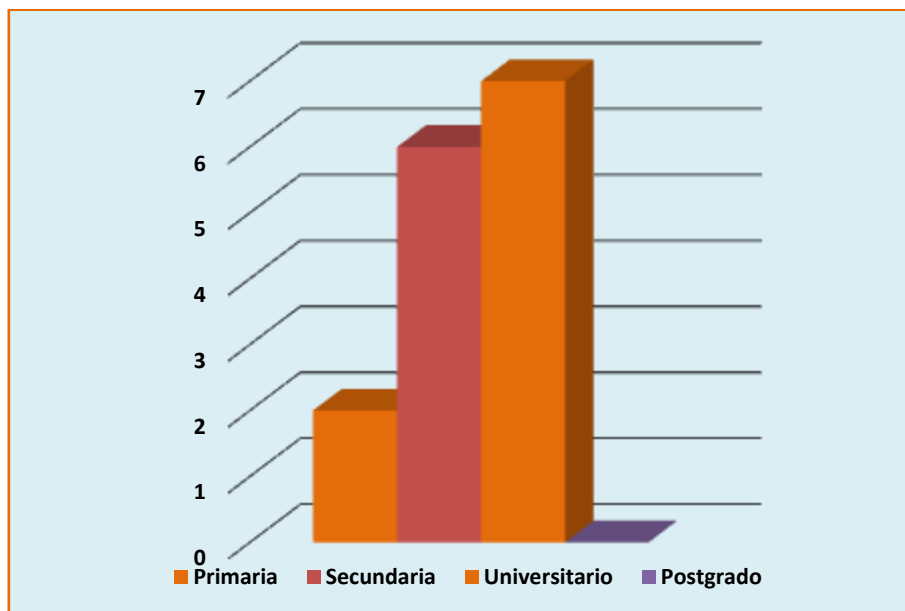
Pregunta Nro. 4: ¿Qué nivel de estudio posee?

Tabla 4: Nivel Académico de los Clientes

VARIABLE	FRECUENCIA	%
<i>Primaria</i>	2	13
<i>Secundaria</i>	6	40
<i>Universitario</i>	7	47
<i>Postgrado</i>	0	0
TOTAL	15	100

Fuente: Clientes Internos "PROINGUR S.A"
 Elaborado: Mayra A. Burneo Palacios

Fig. 5 Nivel Académico de los Clientes



Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos se logra determinar que de los 15 encuestados, el 47% posee título universitario, el 40% nivel de educación secundaria, el 13% nivel de educación primaria y un 0 % no posee postgrado.

Pregunta Nro. 5: ¿Señale con una X el ingreso mensual en promedio que usted recibe?

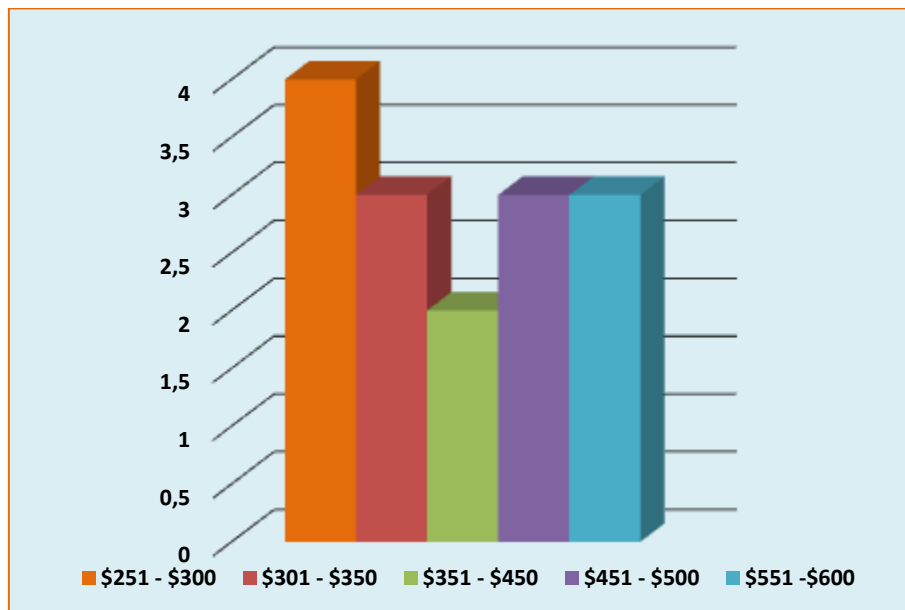
Tabla 5: Ingreso Mensual Promedio

VARIABLE	FRECUENCIA	%
\$251 - \$300	4	27
\$301 - \$350	3	20
\$351 - \$450	2	13
\$451 - \$500	3	20
\$551 - \$600	3	20
TOTAL	15	100

Fuente: Clientes Internos "PROINGUR S.A"

Elaborado: Mayra A. Burneo Palacios

Fig. 6 Ingreso Mensual Promedio



Interpretación:

De los resultados obtenidos, el 27% de los encuestados manifestaron que el ingreso mensual es de \$251-\$300, un 20 % tiene un ingreso mensual de \$301-\$350, \$451-\$500, \$551-\$600 y un 13% posee un sueldo de \$351-\$450.

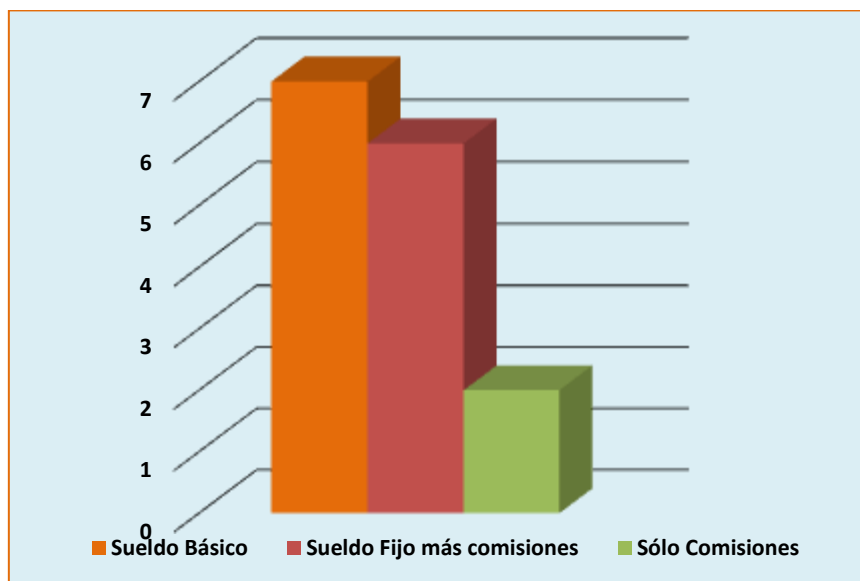
Pregunta Nro. 6: ¿El sueldo que usted recibe es?:

Tabla 6: Sueldos

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Sueldo Básico	7	47
Sueldo Fijo más comisiones	6	40
Sólo Comisiones	2	13
TOTAL	15	100

Fuente: Clientes Internos "PROINGUR S.A"
Elaborado: Mayra A. Burneo Palacios

Fig. 7 Sueldos



Interpretación:

De los resultados obtenidos, un 47% posee un sueldo básico, el 40% tiene sueldo fijo más comisiones y un 13% solo recibe comisiones.

Pregunta Nro. 7: ¿Le brinda la empresa todos los beneficios que la ley le otorga?

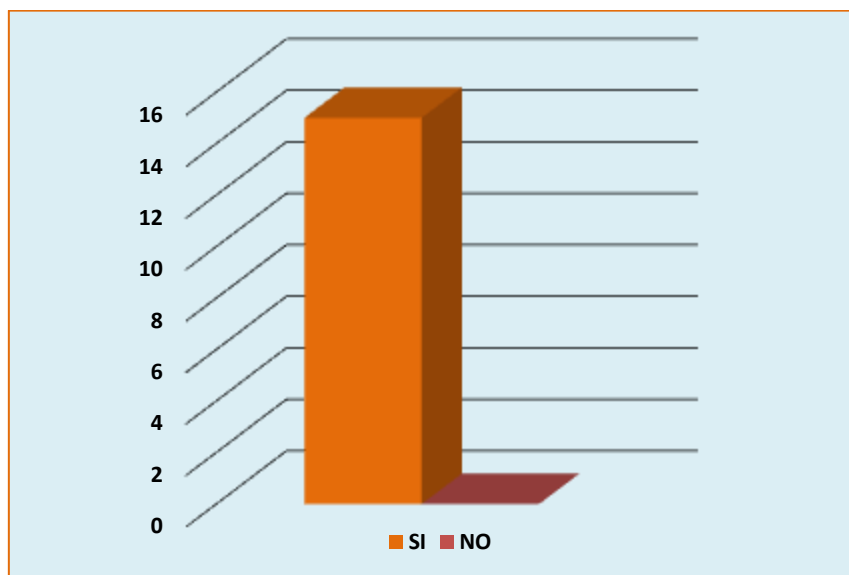
Tabla 7 Beneficios de Ley

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	15	100
NO	0	0
TOTAL	15	100

Fuente: Clientes Internos "PROINGUR S.A"

Elaborado: Mayra A. Burneo Palacios

Fig. 8 Beneficios de Ley



Interpretación:

El 100% de los encuestados manifiestan que la empresa si les otorga todos los beneficios de ley.

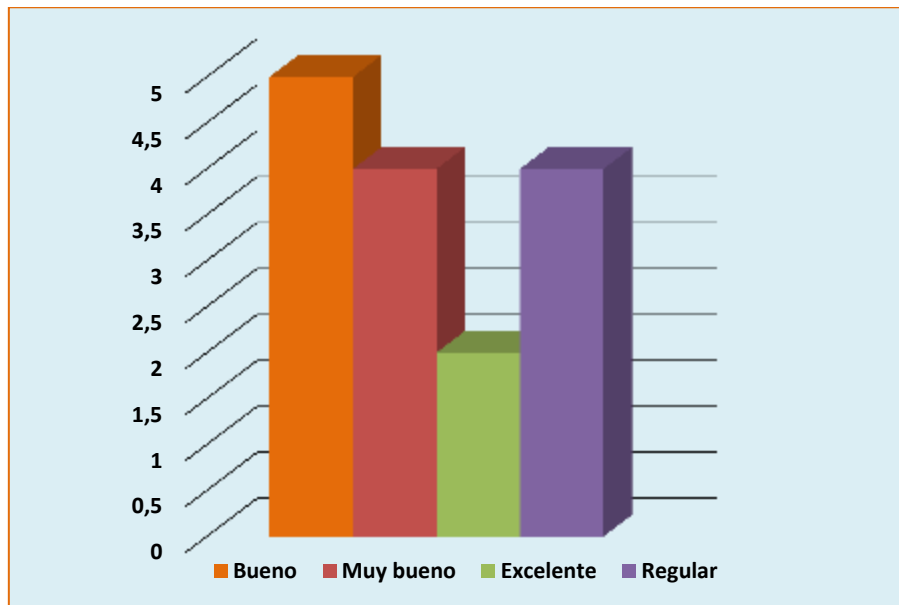
Pregunta Nro. 8: ¿Cómo califica el ambiente laboral dentro de la empresa?

Tabla 8: Ambiente Laboral

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Bueno	5	33
Muy bueno	4	27
Excelente	2	13
Regular	4	27
TOTAL	15	100

Fuente: Clientes Internos "PROINGUR S.A"
Elaborado: Mayra A. Burneo Palacios

Fig. 9 Ambiente Laboral



Interpretación:

De los resultados obtenidos, el 33% manifiesta que el ambiente laboral de la empresa es bueno, un 27% ostenta que es muy bueno y regular, y un 13 % declara que es excelente.

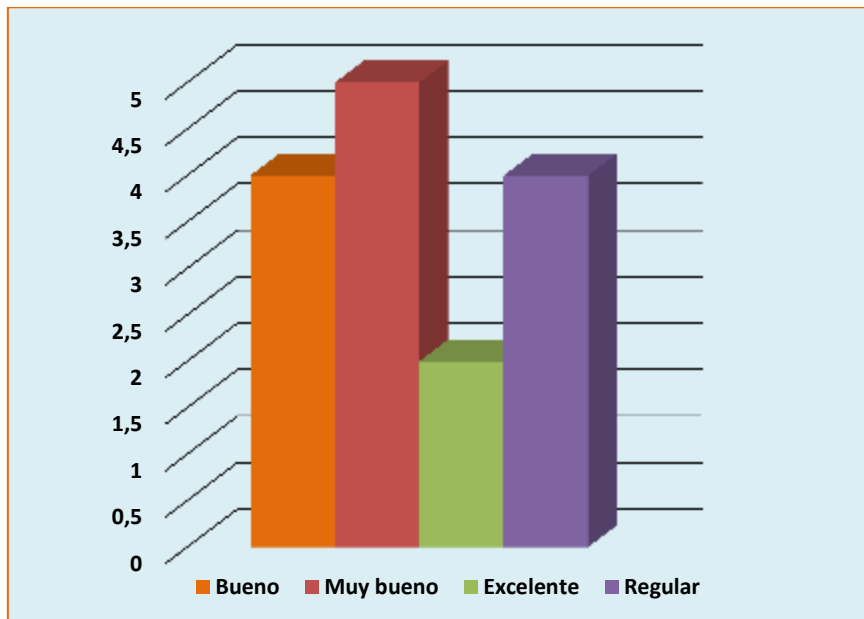
Pregunta Nro. 9: ¿Cómo califica su relación con sus superiores?

Tabla 9: Relación con sus superiores

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Bueno	4	27
Muy bueno	5	33
Excelente	2	13
Regular	4	27
TOTAL	15	100

Fuente: Clientes Internos "PROINGUR S.A"
Elaborado: Mayra A. Burneo Palacios

Fig. 10 Relación con sus superiores



Interpretación:

De los 15 clientes internos de la empresa que fueron encuestados, el 33% manifiesta que la relación con sus superiores es muy buena, un 27% considera que es buena y regular, y por último un 13% contesta que es excelente.

Pregunta Nro. 10: ¿Conoce las funciones que debe desempeñar dentro de su cargo?

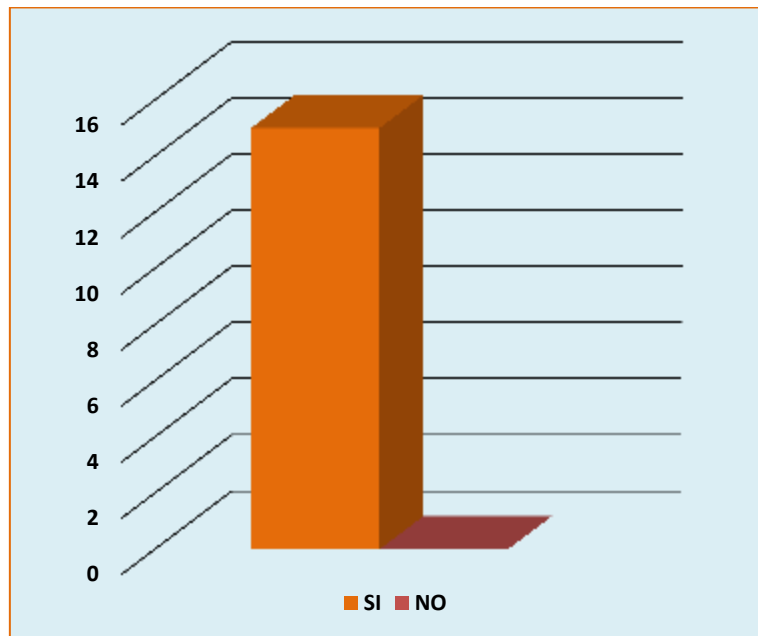
Tabla 10: Funciones que desempeñan

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	15	100
NO	0	0
TOTAL	15	100

Fuente: Clientes Internos "PROINGUR S.A"

Elaborado: Mayra A. Burneo Palacios

Fig. 11 Funciones que desempeñan



Interpretación:

El 100% de los encuestados manifiestan que si conocen las funciones que debe desempeñar dentro de su cargo.

Pregunta Nro. 11: ¿La empresa le brinda capacitación?

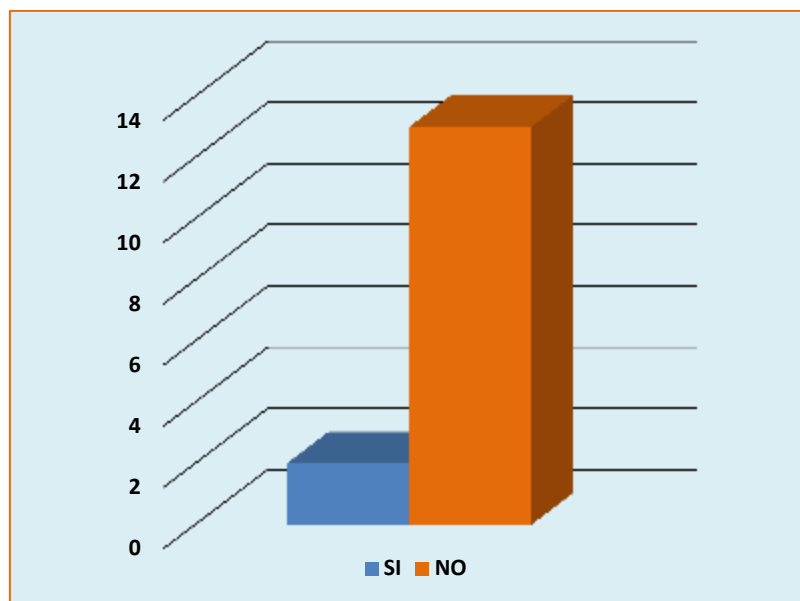
Tabla 11: Empresa brinda capacitación

VARIABLE	FRECUENCIA	%
----------	------------	---

SI	2	13
NO	13	87
TOTAL	15	100

Fuente: Clientes Internos "PROINGUR S.A"
Elaborado: Mayra A. Burneo Palacios

Fig. 12 Empresa brinda capacitación



Interpretación:

De los resultados obtenidos en la encuesta, el 87 % manifiesta que la empresa no brinda capacitación, mientras un 13% dice lo contrario.

Pregunta Nro. 12: ¿En qué temas le gustaría capacitarse?

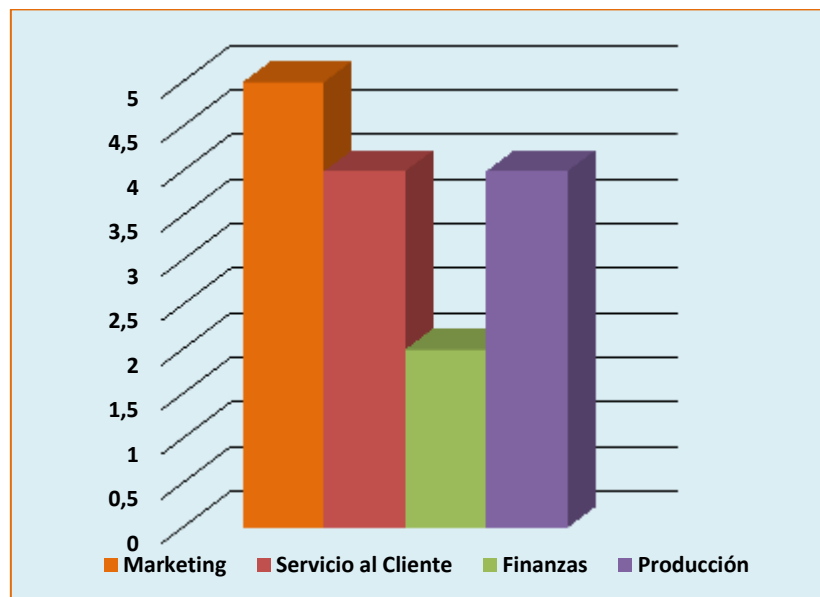
Tabla 12: Temas que le gustaría capacitarse

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Marketing	5	33
Servicio al Cliente	4	27

Finanzas	2	13
Producción	4	27
TOTAL	15	100

Fuente: Clientes Internos "PROINGUR S.A"
Elaborado: Mayra A. Burneo Palacios

Fig. 13 Temas que le gustaría capacitarse



Nota: Se considera temas porque los empleados se encuentran en capacitación, por tal motivo no se puede considerar como una rama.

Interpretación:

De los 15 encuestados que corresponde en porcentaje a 100%, el 33% le gustaría capacitarse en Marketing, mientras un 27% se inclina por una capacitación en Producción y Servicio al Cliente, y un 13% en Finanzas.

Pregunta Nro. 13: ¿Cree usted que los precios de los productos que ofrece "PROINGUR S.A" son competitivos?

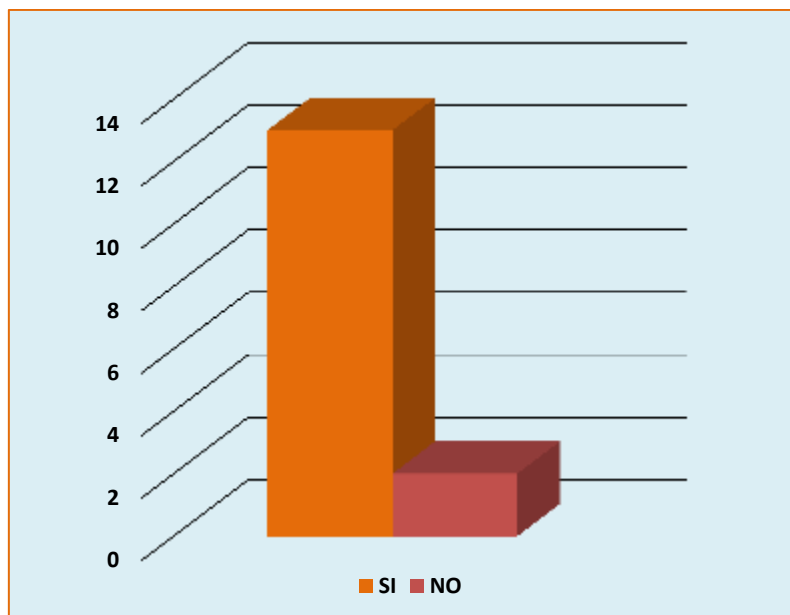
Tabla 13: Los precios de los productos son competitivos

VARIABLE	FRECUENCIA	%
----------	------------	---

SI	13	87
NO	2	13
TOTAL	15	100

Fuente: Clientes Internos "PROINGUR S.A"
Elaborado: Mayra A. Burneo Palacios

Fig. 14 Los precios de los productos son competitivos



Interpretación:

De los resultados obtenidos, un 87% considera que los precios de los productos que ofrece "PROINGUR S.A" son competitivos, mientras un 13% manifiesta todo lo contrario.

Pregunta Nro. 14: ¿La calidad de los productos que "PROINGUR S.A" ofrecen cree que es?

Tabla 14: Calidad de los Productos

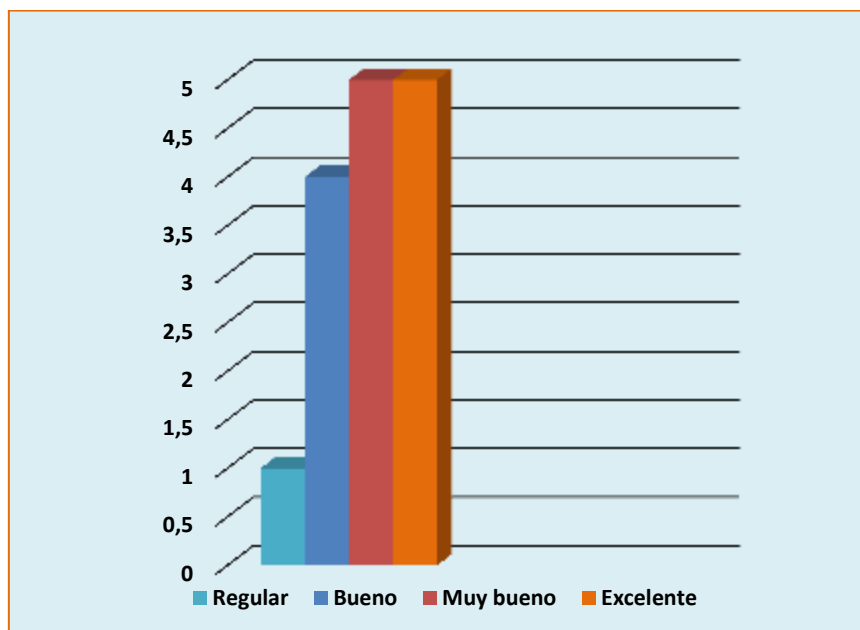
VARIABLE	FRECUENCIA	%
----------	------------	---

Regular	1	7
Buena	4	27
Muy buena	5	33
Excelente	5	33
TOTAL	15	100

Fuente: Clientes Internos "PROINGUR S.A"

Elaborado: Mayra A. Burneo Palacios

Fig. 15 Calidad de los Productos



Interpretación:

El 33% de los encuestados manifiestan que la calidad de los productos que "PROINGUR S.A" es muy buena y excelente, mientras un 27% dice que es buena, y un 7% lo considera que es regular.

Pregunta Nro. 15: ¿La distribución de los espacios de la cadena productiva es?

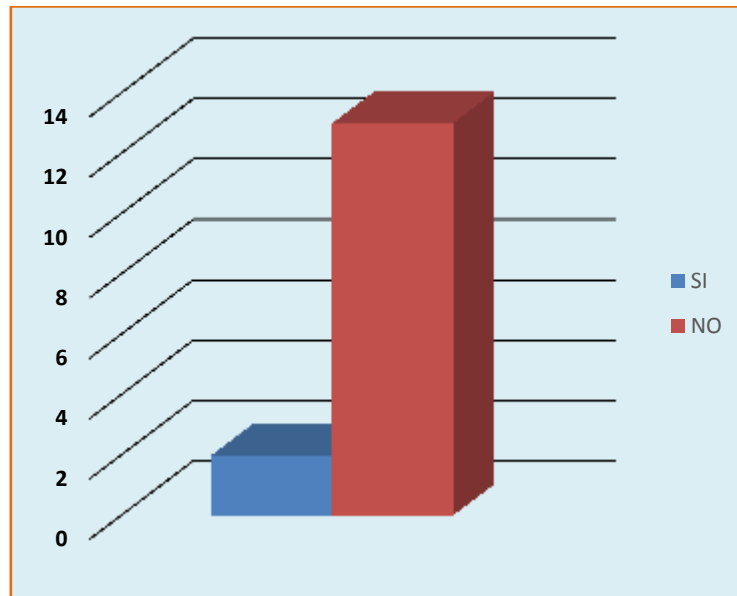
Tabla 15: Distribución de los espacios

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Amplia	2	13

Defectuosa	13	87
TOTAL	15	100

Fuente: Clientes Internos "PROINGUR S.A"
Elaborado: Mayra A. Burneo Palacios

Fig. 16 Distribución de los espacios



Interpretación:

De acuerdo a los resultados reflejados en la encuesta, el 87% considera que la distribución de los espacios en la cadena productiva es defectuosa y un 13% manifiesta que es amplia.

Pregunta Nro. 16: ¿El espacio físico donde desempeña sus actividades cree que es el adecuado?

Tabla 16: El espacio físico es adecuado

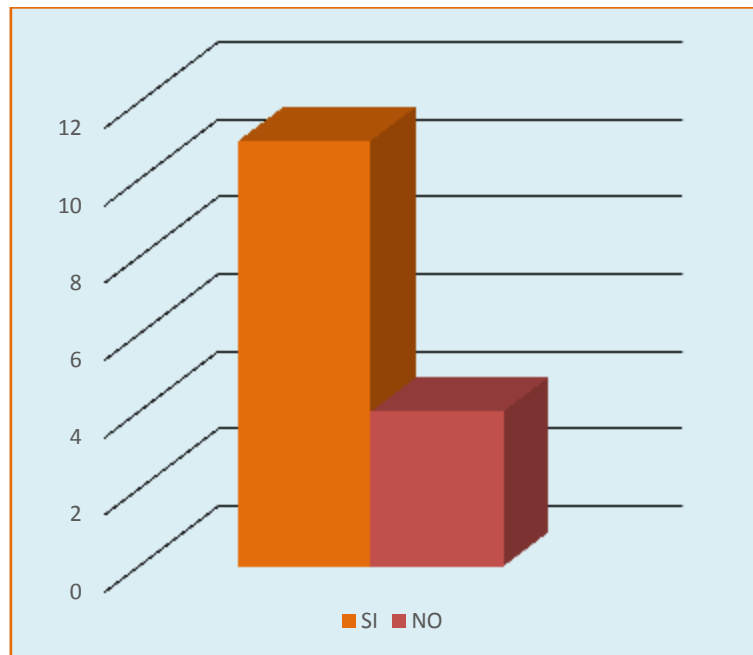
VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	11	73

NO	4	27
TOTAL	15	100

Fuente: Clientes Internos "PROINGUR S.A"

Elaborado: Mayra A. Burneo Palacios

Fig. 17 El espacio físico es adecuado



Interpretación:

El 73% de los resultados obtenidos considera que el espacio físico donde desempeña sus actividades es el adecuado y un 27 % manifiesta lo contrario.

Pregunta Nro. 17: La acogida de los clientes actualmente ha:

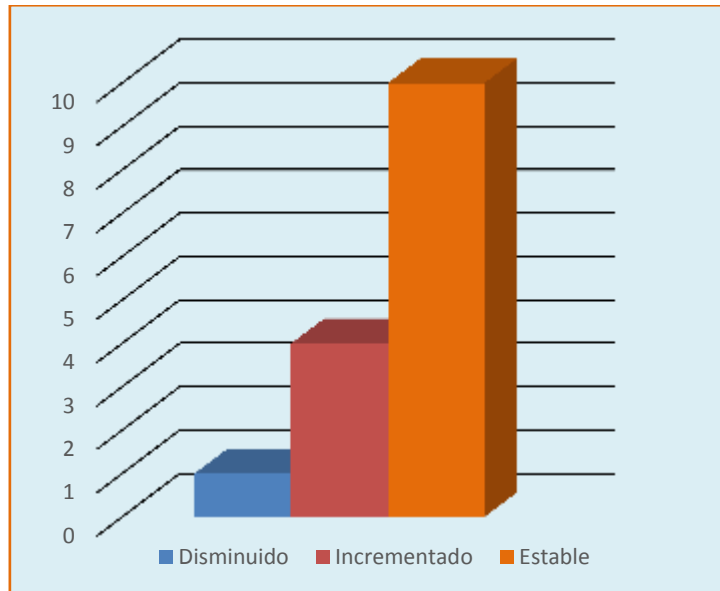
Tabla 17: Acogida de los clientes

VARIABLE	FRECUENCIA	%
<i>Disminuido</i>	1	7
<i>Incrementado</i>	4	27
<i>Estable</i>	10	67
TOTAL	15	100

Fuente: Clientes Internos "PROINGUR S.A"

Elaborado: Mayra A. Burneo Palacios

Fig. 18 Acogida de los clientes



Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos de la acogida de los clientes por parte de la empresa, un 67% manifiesta que se mantiene estable, el 27% considera que aumentado y un 7% cree que ha disminuido.

6.1.13. ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA "PROINGUR S.A"

Pregunta Nro. 1: ¿A través de qué medios de comunicación conoció usted a la empresa "PROINGUR S.A"?

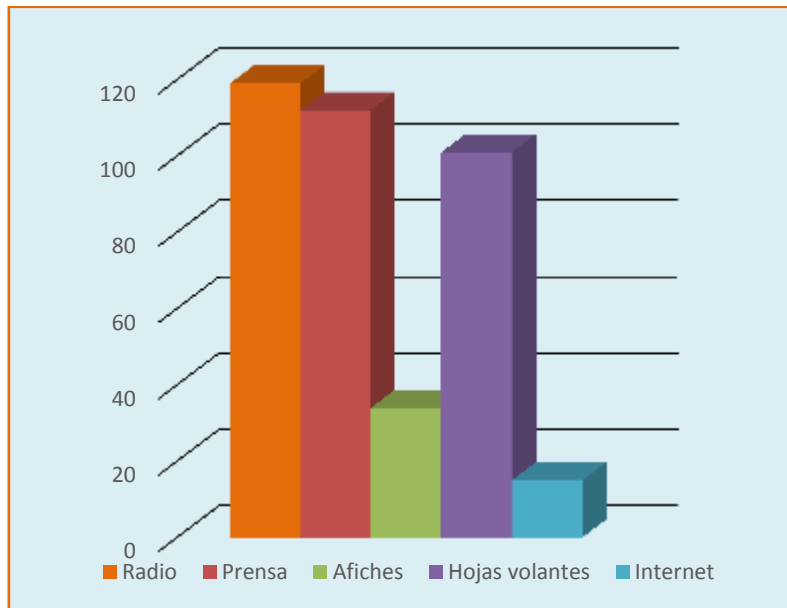
Tabla 18: Medios de Comunicación

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Radio	119	31
Prensa	112	29
Afiches	34	9

Hojas volantes	101	27
Internet	15	4
TOTAL	381	100

Fuente: Clientes de "PROINGUR S.A"
Elaborado: Mayra A. Burneo Palacios

Fig. 19 Medios de comunicación



Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos acerca de que medios de comunicación conoció usted a la empresa "PROINGUR S.A", el 31% manifiesta que fue a través de radio, el 29% por medio de la prensa, un 27 % se menciona que fue a través de hojas volantes, el 9% por afiches, y un 4% a través del internet.

Pregunta Nro. 2: ¿Indique cuál es su ingreso mensual en promedio?

Tabla 19: Ingreso mensual promedio

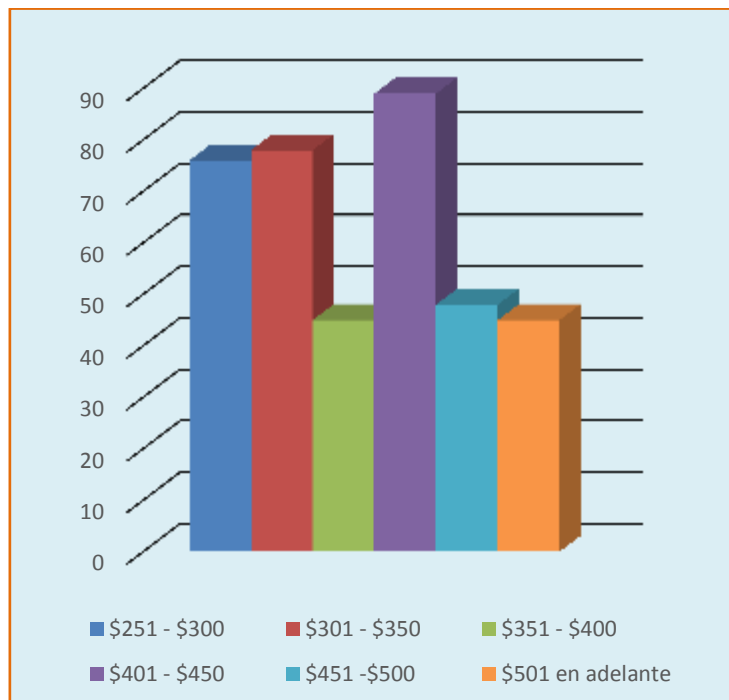
VARIABLE	FRECUENCIA	%
\$251 - \$300	76	20
\$301 - \$350	78	20

\$351 - \$400	45	12
\$401 - \$450	89	23
\$451 -\$500	48	13
\$501 en adelante	45	12
TOTAL	381	100

Fuente: Clientes de "PROINGUR S.A"

Elaborado: Mayra A. Burneo Palacios

Fig. 20 Ingreso mensual promedio



Interpretación:

El 23% de los encuestados manifiestan que sus ingresos mensuales promedios están en \$401 - \$450, mientras que un 20% contesta que esta en \$251 - \$300 y \$301 - \$350, el 13% dice que sus ingresos fluctúa \$451 -\$500 y un 12% en \$501 en adelante.

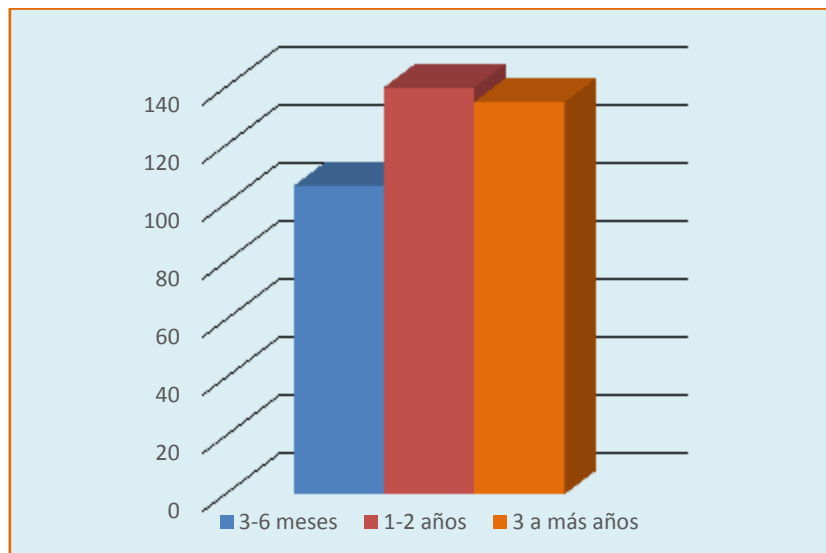
Pregunta Nro. 3: ¿Qué tiempo lleva como cliente de la empresa?

Tabla 20: Tiempo como cliente

VARIABLE	FRECUENCIA	%
3-6 meses	106	28
1-2 años	140	37
3 a más años	135	35
TOTAL	381	100

Fuente: Clientes de "PROINGUR S.A"
Elaborado: Mayra A. Burneo Palacios

Fig. 21 Tiempo como cliente



Interpretación:

Los resultados recolectados a través de la encuesta, el 37% manifiesta que lleva como cliente de la empresa un tiempo estimado de 1-2 años, un 35% contesta que lleva de 3 a más años y por ultimo un 28% reconoce que el tiempo que lleva es de 3-6 meses.

Pregunta Nro. 4: ¿Considera usted que "PROINGUR S.A" es una empresa?

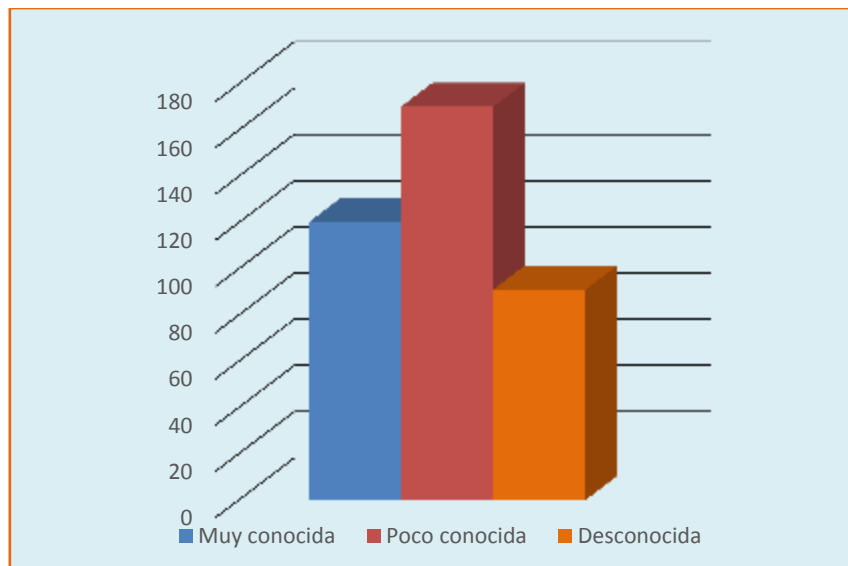
Tabla 21: Reconocimiento de la empresa

VARIABLE	FRECUENCIA	%
<i>Muy conocida</i>	120	31
<i>Poco conocida</i>	170	45
<i>Desconocida</i>	91	24
TOTAL	381	100

Fuente: Clientes de "PROINGUR S.A"

Elaborado: Mayra A. Burneo Palacios

Fig. 22 Reconocimiento de la empresa



Interpretación:

El 45% de los encuestados menciona que la empresa es muy poco conocida, mientras que un 31% de los clientes manifiesta que es muy conocida, y un 24% considera que "PROINGUR S.A" es desconocida.

Pregunta Nro. 5: ¿A su criterio la imagen de la empresa es?

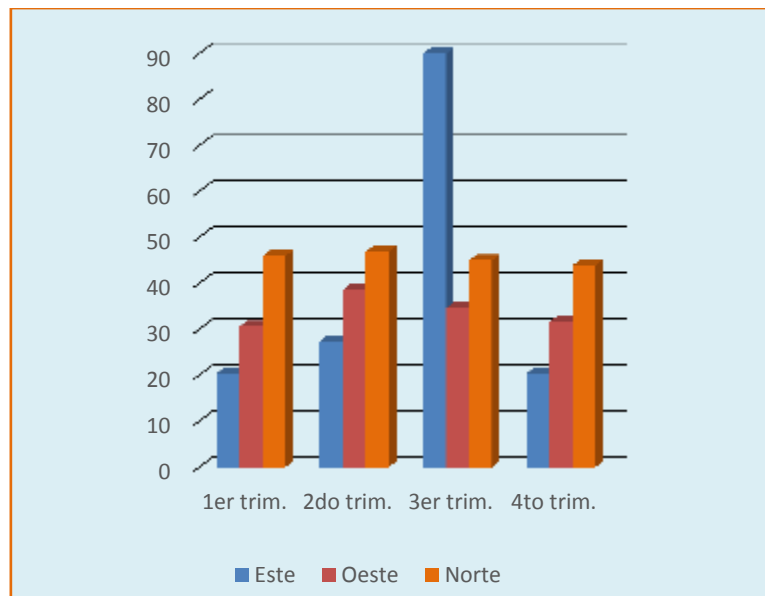
Tabla 22: Imagen de la empresa

VARIABLE	FRECUENCIA	%
----------	------------	---

Excelente	97	25
Muy buena	103	27
Buena	103	27
Mala	78	20
TOTAL	381	100

Fuente: Clientes de "PROINGUR S.A"
 Elaborado: Mayra A. Burneo Palacios

Fig. 23 Imagen de la empresa



Interpretación:

Según los resultados obtenidos, un 27% considera que la imagen de la empresa es muy buena, al igual que otro grupo de clientes con el mismo porcentaje manifiesta que es buena, mientras un 25% responde que es excelente y por ultimo un 20% menciona que es mala.

Pregunta Nro. 6: ¿Está de acuerdo con el horario de atención de "PROINGUR S.A"?

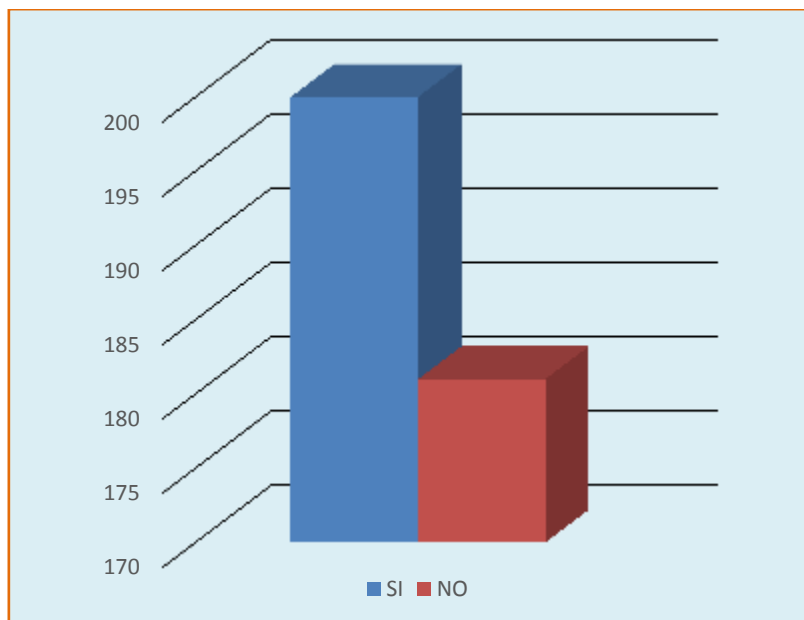
Tabla 23: Horario de Atención

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	200	52
NO	181	48
TOTAL	381	100

Fuente: Clientes de "PROINGUR S.A"

Elaborado: Mayra A. Burneo Palacios

Fig. 24 Horario de Atención



Interpretación:

El 52% de los clientes encuestados están *de acuerdo con el horario de atención de "PROINGUR S.A*, caso contrario del 48% manifiesta que no está de acuerdo.

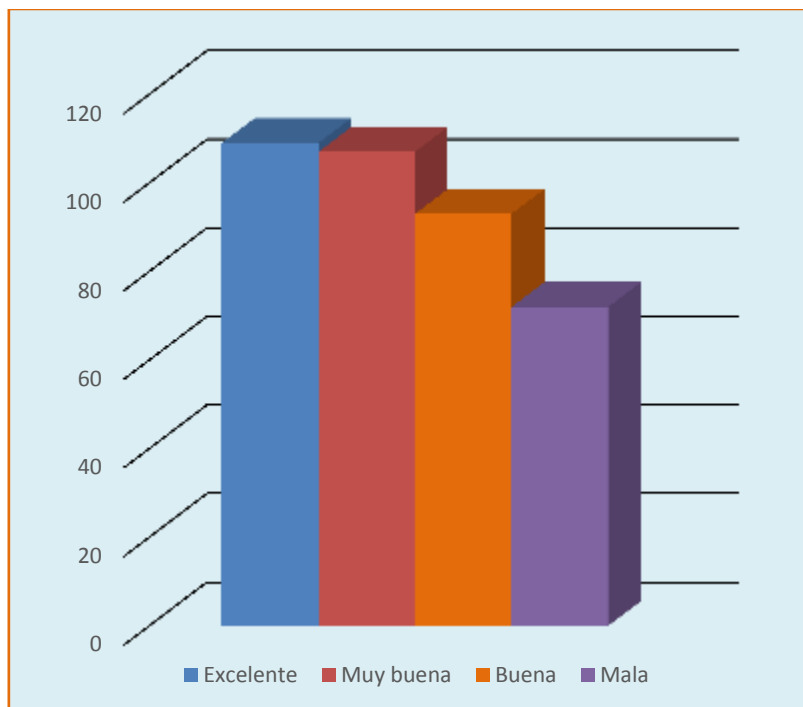
Pregunta Nro. 7: Considera usted que la calidad de los productos de "PROINGUR S.A" son:

Tabla 24: Calidad de los productos de "PROINGUR"

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Excelente	109	29
Muy buena	107	28
Buena	93	24
Mala	72	19
TOTAL	381	100

Fuente: Clientes de "PROINGUR S.A"
 Elaborado: Mayra A. Burneo Palacios

Fig. 25 Calidad de los productos de "PROINGUR"



Interpretación:

El 29% de los clientes considera que los productos de "PROINGUR S.A" son de excelente calidad, un 28% considera que es muy buena calidad, mientras un 24% responde que es de buena calidad, y un 19% que es de mala calidad.

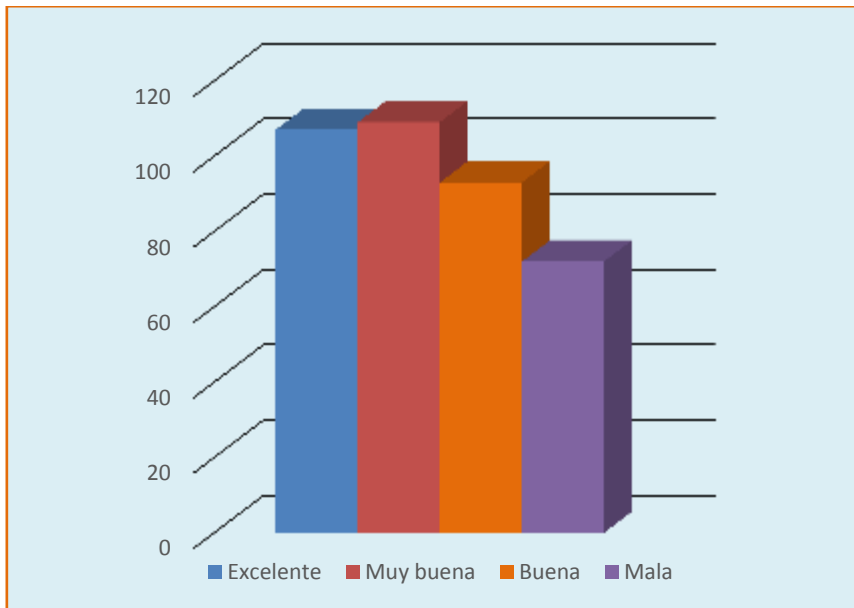
Pregunta Nro. 8: ¿Cómo considera la Atención al cliente?

Tabla 25: Atención al Cliente

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Excelente	107	28
Muy buena	109	29
Buena	93	24
Mala	72	19
TOTAL	381	100

Fuente: Clientes de "PROINGUR S.A"
 Elaborado: Mayra A. Burneo Palacios

Fig. 26 Atención al Cliente



Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los clientes de "PROINGUR S.A", el 29% manifiesta que la atención al cliente es muy buena, un 28% responde que es excelente, mientras el 24% considera que es buena y un 19% se pronuncia que la atención es mala.

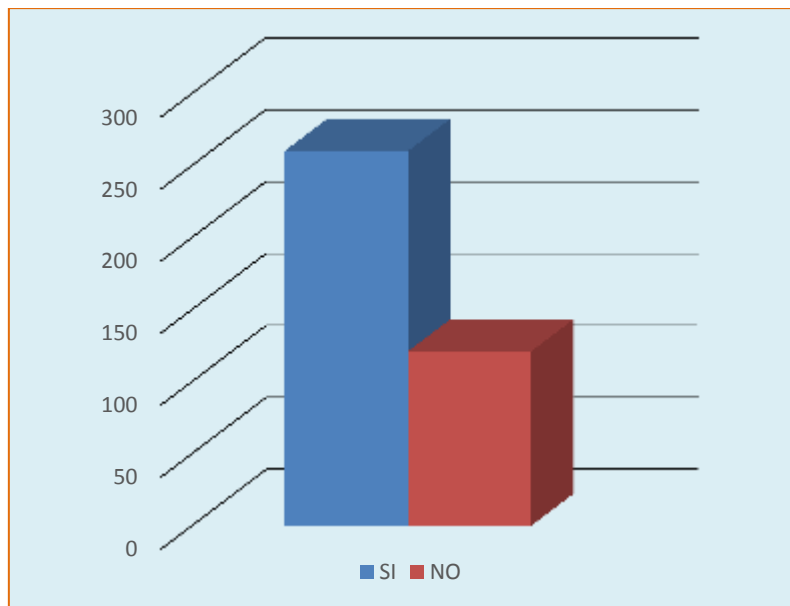
Pregunta Nro. 9: ¿Le brinda la empresa garantía en la compra de su producto?

Tabla 26: Garantía en la compra

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	260	68
NO	121	32
TOTAL	381	100

Fuente: Clientes de "PROINGUR S.A"
Elaborado: Mayra A. Burneo Palacios

Fig. 27 Garantía en la compra



Interpretación:

El 68% de los clientes encuestados reconoce que la empresa si le brinda la garantías en la compra de su producto, frente a un 32% que manifiesta lo contrario.

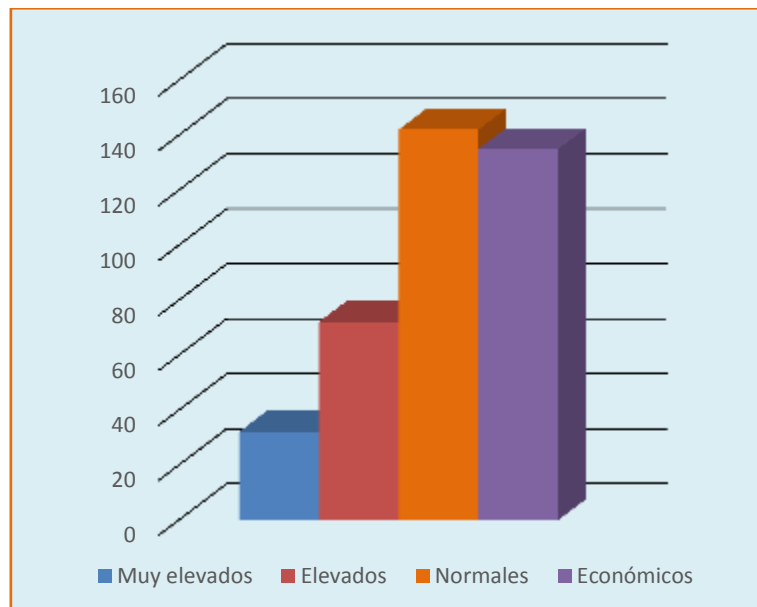
Pregunta Nro. 10: Considera usted que el precio de los productos de "PROINGUR S.A" son:

Tabla 27: Precio de los productos

VARIABLE	FRECUENCIA	%
<i>Muy elevados</i>	32	8
<i>Elevados</i>	72	19
<i>Normales</i>	142	37
<i>Económicos</i>	135	35
TOTAL	381	100

Fuente: Clientes de "PROINGUR S.A"
 Elaborado: Mayra A. Burneo Palacios

Fig. 28 Precio de los productos



Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los clientes de "PROINGUR S.A", el 37% considera que los precios de los productos son

normales, el 35% manifiesta que son económicos, frente a un 19% considera que son elevados, y un 8% responde que son muy elevados.

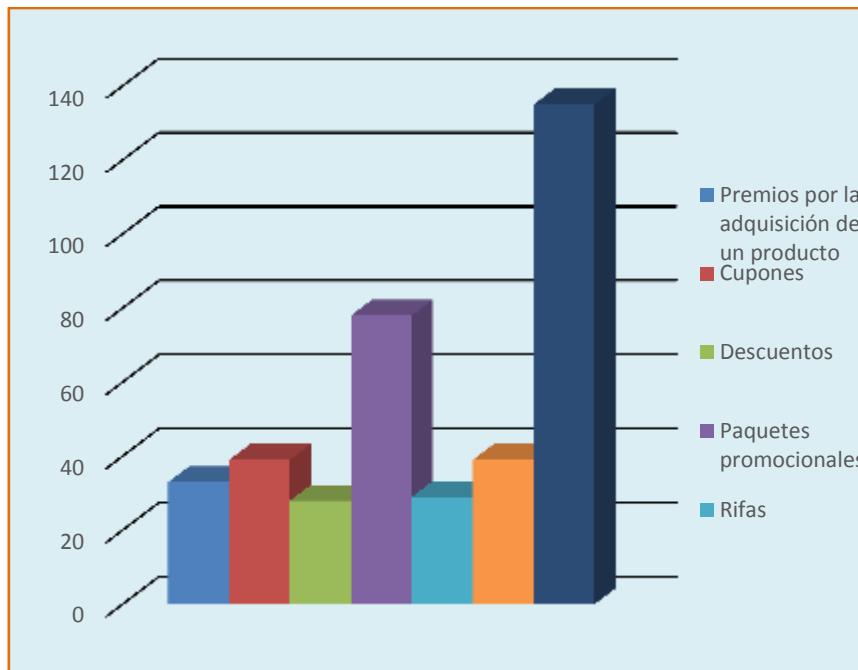
Pregunta Nro. 11: ¿Qué tipo de promoción ha recibido por parte de la empresa?

Tabla 28: Tipo de promoción

VARIABLE	FRECUENCIA	%
<i>Premios por la adquisición de un producto</i>	33	9
<i>Cupones</i>	39	10
<i>Descuentos</i>	28	7
<i>Paquetes promocionales</i>	78	20
<i>Rifas</i>	29	8
<i>Juegos</i>	39	10
<i>Ninguno</i>	135	35
TOTAL	381	100

Fuente: Clientes de "PROINGUR S.A"
Elaborado: Mayra A. Burneo Palacios

Fig. 29 Tipo de promoción



Interpretación:

El 35% de los encuestados manifiestan que no han recibido ningún tipo de promoción, frente a un 20% responde que recibe paquetes promocionales por parte de la empresa, un 10% se pronuncia que ha recibido cupones al igual que otro grupo con el mismo porcentaje les han obsequiado juegos, un 9% de los clientes contesta que les han regalado premios por la adquisición de un producto, y 8 % han sido parte de rifas

MATRIZ EFI

MATRIZ EFI		Sustentación	Peso	Calificación	Total Ponderado
OADES	1. Cuenta con el registro de proveedores de productos	Ent. Pr. 24	0,09	3,00	0,27
	2. Los precios que ofrece en sus productos son competitivos	Cli. Int. Prg. 13	0,08	4,00	0,32
	3. Puntualidad en las fechas establecidas para las entregas de los pedidos	Ent. Pr. 25	0,10	4,00	0,40
	4. Entrega de productos bajo especificaciones de los clientes	Ent. Pr. 27	0,09	3,50	0,31
	5. Adecuada capacidad instalada (instalaciones físicas y maquinaria)	Cli. Int. Prg. 16	0,10	4,00	0,40
	6. Buen ambiente laboral.	Cli. Int. Prg. 8	0,08	3,00	0,24
	7. Productos de alta calidad.	Cli. Int. Prg. 14	0,09	3,50	0,31
DEBILIDADES	1. Distribución defectuosa de los espacios de la cadena productiva.	Pg. 15	0,05	4,00	0,20
	2. Falta de capacitación del personal.	Pg. 11	0,09	3,50	0,31
	3. Tiempos altos en los procesos.	Ent. 30	0,07	4,00	0,28
	4. No se ha realizado un estudio integral de la competencia.	Pg. 28	0,09	3,50	0,31
	5. No cuenta con un plan estratégico.	Ent. 10	0,09	4,00	0,36
CALIFICACIÓN			1		3,71

Fuente: Análisis Interno de "PROINGUR S.A"
Elaborado: Mayra A. Burneo Palacios



Análisis: De acuerdo al resultado obtenido de la matriz de evaluación de factores internos de la Constructora de Estructuras Metálicas Proingur S.A., nos da como resultado ponderado de 3,71: Esto significa que en la empresa existe un predominio de fortalezas sobre las debilidades, sin embargo al estar el promedio muy cercano a la máxima de 4.0, establecida para las empresas con iguales fortalezas que debilidades o en equilibrio.

MATRIZ FODA


La matriz FODA es uno de los métodos más empleados en la formulación de estrategias, proporciona cuatro tipos de estrategias; estrategias FO en donde utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades, las estrategias DO en donde detectan las debilidades para convertirlas en oportunidades, las estrategias FA en donde aprovechas las fuerzas de la empresas que sirven para enfrentar las amenazas, las estrategias DA en donde se detectan las debilidades de la empresa para resistir a las amenazas externas.

En la siguiente tabla se muestran la formulación de las estrategias para la Constructora de Estructuras Metálicas PROINGUR S.A.

MATRIZ FODA	
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Cuenta con el registro de proveedores de productos.</i> • <i>Los precios que ofrece en sus productos son competitivos.</i> • <i>Entrega de productos bajo especificaciones de los clientes</i> • <i>Adecuada capacidad instalada (instalaciones físicas y maquinaria).</i> • <i>Buen ambiente laboral.</i> • <i>Productos de alta calidad.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ofertas de renovaciones de tecnología.</i> • <i>Amplio mercado de estructuras en el campo de la construcción</i> • <i>Beneficios al formar parte de gremios vinculados en el sector.</i> • <i>Mercados emergentes.</i> • <i>Crecimiento poblacional de la ciudad de Guayaquil.</i> • <i>Realizar convenios empresariales.</i>
Debilidades	Amenazas
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Aumento en el precio de los materiales.</i> • <i>Competencia desleal.</i> • <i>Políticas gubernamentales que rigen las tasas de interés.</i> • <i>Políticas gubernamentales que rigen las tasas de interés.</i> • <i>Inestabilidad política económica en el país</i>



MATRIZ DE IMPACTO

	Fortalezas	Debilidades
	<p>F1: Cuenta con el registro de proveedores de productos.</p> <p>F2: Los precios que ofrece en sus productos son competitivos.</p> <p>F3: Puntualidad en las fechas establecidas para las entregas de los pedidos.</p> <p>F4: Entrega de productos bajo especificaciones de los clientes</p> <p>F5: Adecuada capacidad instalada (instalaciones físicas y maquinaria)</p> <p>F6: Buen ambiente laboral.</p> <p>F7: Productos de alta calidad.</p>	<p>D1: Distribución defectuosa de los espacios de la cadena productiva.</p> <p>D2: Falta de capacitación del personal.</p> <p>D3: Tiempos altos en los procesos.</p> <p>D4: No se ha realizado un estudio integral de la competencia.</p> <p>D5: No cuenta con un plan estratégico.</p>
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
<p>O1: Ofertas de renovación de tecnología.</p> <p>O2: Amplio mercado de estructuras en el campo de la construcción.</p> <p>O3: Beneficios al formar parte de gremios vinculados con el sector</p> <p>O4: Mercados emergentes.</p> <p>O5: Crecimiento poblacional de la ciudad de Guayaquil.</p>	<p>F7-O2: Mantener un alto estándar de alta calidad.</p> <p>F2-O4: Incrementar el portafolio.</p> <p>F5-O6: Mantener tecnología de punta.</p> <p>F3-F4-O3: Tener material en stock para la buena elaboración del producto.</p>	<p>D5-O1: Campaña Publicitaria</p> <p>D2-O6: Capacitación para los empleados de la empresa</p> <p>D5-O1: Elaboración de un plan estratégico</p>




ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA CONSTRUCTORA DE ESTRUCTURAS METALICAS "PROINGUR S.A" UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL".

<i>O6: Realizar convenios empresariales.</i>		
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
<p><i>A1: Marcas propias de la competencia.</i></p> <p><i>A2: Aumento en el precio de los materiales.</i></p> <p><i>A3: Competencia desleal.</i></p> <p><i>A4: Políticas gubernamentales que rigen las tasas de interés.</i></p> <p><i>A5: Inestabilidad política y económica del país.</i></p>	<p><i>F3-A4: Fidelización de clientes.</i></p> <p><i>Elaboración de un manual de precios.</i></p>	<p><i>D1-A1: Flujo gramas de procesos.</i></p>



DISCUSIÓN

g. DISCUSIÓN



**7.1. PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO
PARA LA CONSTRUCTORA DE ESTRUCTURAS METÁLICAS
"PROINGUR S.A"**

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1

“Realizar una Campaña Publicitaria para la Empresa”

6. PROBLEMA

La campaña publicitaria es un plan amplio para una serie de anuncios diferentes pero relacionados, que aparecen en diversos medios durante un periodo específico. La campaña está diseñada en forma estratégica para lograr un grupo de objetivos y resolver algún problema crucial.

La publicidad debe tomar en cuenta el ambiente de la competencia. Los responsables de la planeación de medios no solo tienen que desarrollar una campaña eficaz para un producto, sino que deben hacerlo de manera que su producto se distinga de los demás.

En el análisis FODA realizado a la empresa determino que una de las debilidades de importancia para la empresa es que no aplica correctamente su publicidad, es por esto que se realiza el presente proyecto a fin de promocionar a la misma, de una manera técnica y eficiente. En la empresa en estudio no existe una campaña adecuada de publicidad.

7. OBJETIVOS

- Incrementar el número de usuarios.
- Difundir los servicios que presta la empresa para obtener un mayor posicionamiento.

8. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

La publicidad trata de un plan a corto plazo que, por lo general, funciona durante un año o menos. Un plan de campaña se resume la situación en el mercado y las estrategias y tácticas para las áreas primarias de creatividad



y medios, así como otras áreas de comunicación de mercadotecnia de promoción de ventas, mercadotecnia directa y relaciones públicas.

9. PASOS PARA UNA CAMPAÑA DE PUBLICIDAD

- ✓ Planeación inicial.
- ✓ Tema central.
- ✓ Presupuesto.
- ✓ Selección del medio.
- ✓ Tipos de medio: trípticos, Radio, vallas publicitarias, periódicos, etc.

10. MEDIOS QUE SE UTILIZAN PARA UNA PUBLICIDAD

- ✓ Trípticos.
- ✓ Radio.
- ✓ Vallas publicitarias.
- ✓ Periódicos.

11. META

Que la empresa **PROINGUR S.A** aumente en un 40% sus clientes.

12. ESTRATEGIA

Seleccionar y realizar los respectivos contratos con los medios de comunicación de mayor circulación, sintonía y cobertura que permitan dar a conocer los servicios que presta la empresa.

13. POLÍTICAS

- ✓ La empresa desarrollará su campaña publicitaria cada dos meses o cuando las condiciones del mercado así lo determine.

- ✓ La elección de los medios de comunicación se realiza de acuerdo al segmento de mercado que va dirigido el producto o servicio.

14. TÁCTICA

La empresa deberá realizar publicidad para darse a conocer, utilizando los medios de comunicación más sintonizados y leídos.

Prensa escrita:

- *Diario El Universo.- Un diario que es elaborado en la ciudad de Guayaquil y difundido a nivel nacional.*

Radios:

- *Radios más sintonizadas en la ciudad de Guayaquil, como radio Fuego.*

15. RESPONSABLE

El responsable será el Gerente.

16. PRESUPUESTO REFERENCIAL

Aplicando la publicidad a través de la fabricación de una valla publicitaria que rotara durante seis meses en los diferentes puntos estratégicos de la ciudad de Guayaquil, además se pagaran 300 cuñas radiales que corresponden a dos meses, las mismas que serán difundidas 2 veces en la mañana y 3 por la tarde, en tanto en otra radio se pasaran 3 al día; dando un total de 90 cuñas radiales durante dos meses. Por último se elaboraran 500 trípticos que se entregarán a nuestros clientes potenciales y propagará anuncios publicitarios en el periódico.

17. CRONOGRAMA Y RESPONSABLES

Actividad	Colaboradores	Responsables de la Elaboración	Fecha de Ejecución	Responsables de la Ejecución
<ul style="list-style-type: none"> • Trípticos. • Radio. • Periódicos. • Vallas publicitarias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño T3. • Medios de comunicación. • JC Publicidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente. 	<ul style="list-style-type: none"> • 01-06-13 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente.

18. COSTO DEL PROYECTO

Cant.	Detalle	Valor Unitario (dólares)	Total
500	Trípticos.	0.53	267
300	Primera Radio.	1.20	360
90	Segunda Radio.	0.80	72
8	Prensa escrita.	15	120
1	Vallas publicitarias.	600	600
TOTAL			1.419



MATRIZ DE RESUMEN DEL PROYECTO

Objetivos	Meta	Estrategia	Política	Táctica	Presupuesto	Responsable	Fecha	
							Inicio	Culminación
<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar el número de usuarios. • Difundir los servicios que presta la empresa para obtener un mayor posicionamiento. 	<p>Que la empresa PROINGUR S.A aumente en un 40% sus clientes.</p>	<p>Seleccionar y realizar los respectivos contratos con los medios de comunicación de mayor circulación, sintonía y cobertura que permitan dar a conocer los servicios que presta la empresa PROINGUR S.A.</p>	<p>La empresa PROINGUR S.A desarrollara su campaña publicitaria cada dos meses o cuando las condiciones del mercado así lo determinen.</p> <p>La elección de los medios de comunicación se realiza de acuerdo al segmento de mercado al cual va dirigido el producto o servicio.</p>	<p>La empresa deberá realizar publicidad para darse a conocer, utilizando los medios de comunicación más sintonizados y leídos.</p>	\$1.419	Gerente.	01-06-14	02-09-14

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

“Capacitación para los Empleados de la Empresa “PROINGUR S.A””

1. INTRODUCCIÓN

Un Plan de Capacitación comprende la planificación previa a un período de tiempo durante el cual se aspira a desarrollar una capacitación permanente del personal, la capacitación en la actualidad se ha convertido en un instrumento fundamental para aprovechar al máximo de la capacidad de los clientes internos en la organización.

El presente plan abarca los mecanismos que se requieren para ejecutar una capacitación a los trabajadores de la fábrica, cubriendo las necesidades y aspirando que con ello se mejore el rendimiento de los mismos.

2. MISIÓN

Mejorar el Talento Humano de la organización capacitándolo con conocimientos de calidad profesional en eficiencia y eficacia respaldados por personal especializado y afines a las exigencias laborales.

3. VISIÓN

Fortalecer las capacidades técnicas, administrativas, financieras y de comercialización, y asumir con propiedad las funciones de cada departamento, y así tener mayor reconocimiento y liderazgo.

4. META

Que los trabajadores de la empresa **“PROINGUR S.A”** fortalezcan sus conocimientos y habilidades un lapso de un año a partir de la implantación del plan de capacitación planteado.

5. POLÍTICAS

- La empresa "**PROINGUR S.A**" deberá realizar un plan de capacitación para cada uno de sus empleados.
- Este plan de capacitación deberá tener temáticas relacionadas a las actividades que realiza cada trabajador.
- El equipo responsable de la planeación estratégica presentara el plan de capacitación que será aprobado y puesto en marcha por la junta general de accionistas.

6. OBJETIVOS

- Generar un proceso educacional estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiera o desarrolle conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo.
- Implicar al personal hacia el logro de la integración con su puesto y hacia la empresa "**PROINGUR S.A.**", incrementando y manteniendo su eficiencia, así como su progreso personal y laboral.
- Brindar al personal aquellas herramientas metodológicas de manejo de técnicas y recursos dentro de la empresa "**PROINGUR S.A.**", para el desarrollo de la gestión, la implantación de acciones específicas.

7. ESTRATEGIAS

- Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.
- Ayudar en la preparación de personal respecto a la atención hacia los clientes.
- Apoyar la continuidad y desarrollo dentro de la empresa.



“Programa de Capacitación para el Gerente de la Empresa

“PROINGUR S.A””

El propósito de esta capacitación es que le permita conocer nuevos conocimientos al gerente lo cual al ser aplicados en la fábrica se verán reflejados mejor sus ganancias.

1. DURACIÓN

La capacitación para el gerente de la empresa **“PROINGUR S.A.”** tendrá una duración de dos semanas.

2. HORARIOS

La capacitación tendrá una duración de 20 horas, las cuales serán de 6:00 pm a 8:00 pm.

3. LUGAR

Cámara de Comercio de la Ciudad de Guayaquil.

4. TEMÁTICA

Se realizaran los siguientes eventos de capacitación para el gerente de empresa.

- Seminario taller sobre planificación empresarial.
- Curso de Administración de personal.

5. ENTIDADES EJECUTORAS:

- Modalidad de Estudios a Distancia de la Universidad Nacional de Loja.
- GRUPO-ORO Guayaquil.

6. PARTICIPANTES

Gerente de la empresa **“PROINGUR S.A”**



“Programa de Capacitación para el Departamento de Producción”

1. DURACIÓN

El curso de capacitación tiene una duración de 75 horas, de 3 semanas.

2. HORARIOS

El curso se dictará de lunes a viernes de 1:00 pm hasta las 5:00 pm.

3. LUGAR

Las instalaciones de la empresa será el lugar donde se impartirá el curso de producción.

4. TEMÁTICAS

- Diseño de procesos de producción de productos.
- Procesos de soporte de producto.
- Cumplimiento de pedidos.

5. ENTIDADES EJECUTORAS

SECAP de la ciudad de Guayaquil.

6. PARTICIPANTES

- Jefe de producción
- Obreros



“Programa de Capacitación para la Contadora de la “PROINGUR S. A.””

1. DURACIÓN

El curso de capacitación tiene una duración de 38 horas, de 5 semanas.

2. HORARIOS

Los horarios a seguir el curso son de lunes a viernes de 5:00 pm hasta las 6.30 pm.

3. LUGAR

En la cámara de comercio de Guayaquil, el certificado está avalado por la misma.

4. TEMÁTICA

La contadora requiere de un curso de contabilidad computarizada, que abarque:

- Teoría General de la Tributación
- Retenciones
- Agentes de Retención
- Declaración de impuestos

La mejor opción que se encontró para englobar esta temática es el curso de Visual Fac, un programa que ayudará a optimar recursos y tiempo y facilitará la labor de la contadora.

5. ENTIDAD EJECUTORA

Centro de desarrollo CENTER-COMPU

6. PARTICIPANTES

La contadora de la empresa “**PROINGUR S.A.**”



ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA CONSTRUCTORA DE ESTRUCTURAS METALICAS "PROINGUR S.A" UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL".

ACTIVIDADES	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
NIVEL EJECUTIVO – GERENTE																				
<i>Seminario Taller sobre planificación empresarial.</i>										*	*	*								
<i>Curso de Administración empresarial.</i>																				
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN																				
<i>Diseños de procesos de elaboración de productos.</i>		*	*																	
<i>Procesos de soporte de productos.</i>																				
<i>Cumplimiento de pedidos</i>																	*	*	*	
CONTADORA																				
<i>Curso de Contabilidad Computarizada, Visual FAC,</i>														*	*					
SECRETARIA, JEFE DE VENTAS Y AGENTES VENDEDORES.																				
<i>S.T. De Servicio al cliente.</i>																				
<i>S.T. De Relaciones Interpersonales.</i>																				



ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA CONSTRUCTORA DE ESTRUCTURAS METALICAS "PROINGUR S.A" UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL".

SEGUIMIENTO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
EVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN																				

PLAN DE ACTIVIDADES

PLAN DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	MES 6				MES 7				MES 8				MES 9				MES 10			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
NIVEL EJECUTIVO – GERENTE																				
<i>Seminario Taller sobre planificación empresarial.</i>																				
<i>Curso de Administración empresarial.</i>																				
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN																				
<i>Diseños de procesos de elaboración de productos.</i>																				
<i>Procesos de soporte de productos.</i>																				
<i>Cumplimiento de pedidos</i>																				
CONTADORA																				
<i>Curso de Contabilidad Computarizada,</i>																				



ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA CONSTRUCTORA DE ESTRUCTURAS METALICAS "PROINGUR S.A" UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL".

<i>Visual FAC,</i>																					
SECRETARIA, JEFE DE VENTAS Y AGENTES VENDEDORES.																					
<i>S.T. De Servicio al cliente.</i>													*	*	*						
<i>S.T. De Relaciones Interpersonales.</i>																					
SEGUIMIENTO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
EVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN																*	*	*			



COSTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

CANT.	DETALLE	DURACIÓN	PRECIO
1	<i>Seminario taller sobre planificación empresarial.</i>	10 horas	210,00
1	<i>Curso de administración del personal.</i>	10 horas	240,00
1	<i>Curso de Diseño de procesos de producción de productos.</i>	25 horas	130,00
1	<i>Procesos de soporte de producto.</i>	25 horas	95,00
1	<i>Cumplimiento de pedidos.</i>	25 horas	90,00
1	<i>Curso de contabilidad computarizada Visual Fac.</i>	38 horas	60,00
1	<i>Seminario taller de servicio al cliente.</i>	14 horas	150,00
1	<i>Seminario taller de relaciones personales.</i>	14 horas	150,00
TOTAL			1125,00



ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA CONSTRUCTORA DE ESTRUCTURAS METALICAS "PROINGUR S.A" UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL".

Objetivos	Meta	Estrategias	Política	Responsable	Presupuesto	Fecha	
						Inicio	Culminación
<p>✓ Generar un proceso educacional estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiera o desarrolle conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo</p> <p>✓ Implicar al personal hacia el logro de la integración con su puesto y hacia la empresa "PROINGUR S.A.", incrementando y manteniendo su eficiencia, así como su progreso personal y laboral.</p> <p>✓ Brindar al personal aquellas herramientas metodológicas de manejo de técnicas y recursos dentro de la empresa "PROINGUR S.A.", para el desarrollo de la gestión, la implantación de acciones específicas.</p>	<p>Que los trabajadores de la empresa "PROINGUR S.A" fortalezcan sus conocimientos y habilidades un lapso de un año a partir de la implantación del plan de capacitación planteado.</p>	<p>Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.</p> <p>Ayudar en la preparación de personal respecto a la atención hacia los clientes.</p> <p>Apoyar la continuidad y desarrollo dentro de la empresa.</p>	<p>La empresa PROINGUR deberá realizar un plan de capacitación para cada uno de sus empleados.</p> <p>Este plan de capacitación deberá tener temáticas relacionadas a las actividades que realiza cada trabajador.</p> <p>El equipo responsable de la planeación estratégica presentara el plan de capacitación que será aprobado y puesto en marcha por la junta general de accionistas.</p>	Gerente	1,125.00	01-03-2013	01-05-2013



RESUMEN DEL COSTO DEL PLAN ESTRATÉGICO

PROYECTOS	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	COSTO
Plan de Publicidad	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incrementar el número de usuarios. ✓ Difundir los servicios que presta la empresa para obtener un mayor posicionamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Seleccionar y realizar los respectivos contratos con los medios de comunicación de mayor circulación, sintonía y cobertura que permitan dar a conocer los servicios que presta la empresa PROINGUR S.A 	1419,00
Plan de Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Generar un proceso educacional estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiera o desarrolle conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo. ✓ Implicar al personal hacia el logro de la integración con su puesto y hacia la empresa "PROINGUR S.A.", incrementando y manteniendo su eficiencia, así como su progreso personal y laboral ✓ Brindar al personal aquellas herramientas metodológicas de manejo de técnicas y recursos dentro de la empresa "PROINGUR S.A.", para el desarrollo de la gestión, la implantación de acciones específicas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo. ✓ Ayudar en la preparación de personal respecto a la atención hacia los clientes. ✓ Apoyar la continuidad y desarrollo dentro de la fábrica. 	1125,00
TOTAL			2544,00

PROCEDIMIENTO PARA PONDERAR

➤ **Importancia Ponderada**

Cada miembro del equipo de expertos califica el impacto en la escala de 1 a 5 puntos y se obtiene la sumatoria (califica el impacto).

➤ **Peso Específico**

Corresponde a la frecuencia relativa a probabilidad estadística (100=1).

➤ **Calificación de Respuesta**

Cada Miembro de equipo de expertos califica la respuesta que tiene la empresa utilizando la escala anterior los valores de esta columna corresponde a la media aritmética (se califica como responde la empresa al conjunto de factores).

1 – 2	<i>Bajo</i>
3 – 4	<i>Mediano</i>
5	<i>Grande</i>

➤ **Valor Ponderado de la Respuesta**

Se obtiene multiplicando la calificación de la respuesta por su respectivo peso específico, la sumatoria corresponde a la necesidad de respuesta de la empresa al conjunto de factores



DETERMINAR CAPACIDAD DE RESPUESTAS DE LA CONSTRUCTORA DE ESTRUCTURAS METÁLICAS "PROINGUR" A LAS FORTALEZAS

FORTALEZAS	SUSTENTACIÓN	PESO DE IMPACTO		CALIFICACION DE LA RESPUESTA	VALOR PONDERADO DE LA RESPUESTA
		IMPORTAN. PONDERA	PESO ESPECIFICO		
✓ <i>Cuenta con el registro de proveedores de productos</i>	Ent. Pr. 24	4,00	0,13	3,00	0,51
✓ <i>Los precios que ofrece en sus productos son competitivos</i>	Cli. Int. Prg. 13	4,50	0,14	3,50	0,64
✓ <i>Puntualidad en las fechas establecidas para las entregas de los pedidos</i>	Ent. Pr. 25	5,00	0,16	4,00	0,79
✓ <i>Entrega de productos bajo especificaciones de los clientes</i>	Ent. Pr. 27	4,50	0,14	3,50	0,64
✓ <i>Adecuada capacidad instalada (instalaciones físicas y maquinaria)</i>	Cli. Int. Prg. 16	5,00	0,16	4,00	0,79
✓ <i>Buen ambiente laboral.</i>	Cli. Int. Prg. 8	4,00	0,13	3,00	0,51
✓ <i>Productos de alta calidad.</i>	Cli. Int. Prg. 14	4,50	0,14	3,50	0,64
TOTAL		31,50	1,00	24,50	4,53



DETERMINAR CAPACIDAD DE RESPUESTAS DE LA CONSTRUCTORA DE ESTRUCTURAS METÁLICAS "PROINGUR" A LAS OPORTUNIDADES

OPORTUNIDADES	SUSTENTACIÓN	PESO DE IMPACTO		CALIFICACION DE LA RESPUESTA	VALOR PONDERADO DE LA RESPUESTA
		IMPORTAN. PONDERA	PESO ESPECIFICO		
✓ <i>Ofertas de renovación de tecnología.</i>	A.E.	4,50	0,17	4,50	0,78
✓ <i>Amplio mercado de estructuras en el campo de la construcción.</i>	A.E.	4,50	0,17	4,50	0,78
✓ <i>Beneficios al formar parte de gremios vinculados con el sector</i>	A.E.	4,00	0,15	4,00	0,62
✓ <i>Mercados emergentes.</i>	A.E.	4,50	0,17	4,50	0,78
✓ <i>Crecimiento poblacional de la ciudad de Guayaquil.</i>	A.E.	4,50	0,17	4,50	0,78
✓ <i>Realizar convenios empresariales</i>	A.E.	4,00	0,15	4,00	0,62
TOTAL	A.E	26,00	1,00		4,35



DETERMINAR CAPACIDAD DE RESPUESTAS DE LA CONSTRUCTORA DE ESTRUCTURAS METÁLICAS "PROINGUR" A LAS DEBILIDADES

DEBILIDADES	SUSTENTACIÓN	PESO DE IMPACTO		CALIFICACION DE LA RESPUESTA	VALOR PONDERADO DE LA RESPUESTA
		IMPORTAN. PONDERA	PESO ESPECIFICO		
✓ <i>Distribución defectuosa de los espacios de la cadena productiva.</i>	Pg. 15	5,00	0,22	5,00	1,09
✓ <i>Falta de capacitación del personal.</i>	Pg. 11	4,50	0,20	4,50	0,88
✓ <i>Tiempos altos en los procesos.</i>	Ent. 30	4,00	0,17	4,00	0,70
✓ <i>No se ha realizado un estudio integral de la competencia</i>	Pg. 28	4,50	0,20	4,50	0,88
✓ <i>No cuenta con un plan estratégico.</i>	Ent. 10	5,00	0,22	5,00	1,09
TOTAL		23,00	1,00		4,63

Sustentación: Las debilidades se las obtuvo de las encuestas a clientes externos y entrevista al gerente



DETERMINAR CAPACIDAD DE RESPUESTAS DE LA CONSTRUCTORA DE ESTRUCTURAS METÁLICAS "PROINGUR" A LAS AMENAZAS

AMENAZAS	SUSTENTACIÓN	PESO DE IMPACTO		CALIFICACION DE LA RESPUESTA	VALOR PONDERADO DE LA RESPUESTA
		IMPORTAN. PONDERA	PESO ESPECIFICO		
✓ <i>Marcas propias de la competencia.</i>	A.E.	4,50	0,21	4,50	0,94
✓ <i>Aumento en el precio de los materiales</i>	A.E.	4,50	0,21	4,50	0,94
✓ <i>Competencia desleal.</i>	A.E.	4,00	0,19	4,00	0,74
✓ <i>Políticas gubernamentales que rigen las tasas de interés.</i>	A.E.	4,50	0,21	4,50	0,94
✓ <i>Inestabilidad política y económica del país</i>	A.E.	4,00	0,19	4,00	0,74
TOTAL		21,50	1,00		4,31

Sustentación: Las Amenazas se las obtuvo del análisis externo.



PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICO

Las estrategias son:

✓ **Estrategias FO**

- Manual de Administración.
- Ampliar el mercado de la empresa.

✓ **Estrategias DO**

- Campaña publicitaria.
- Capacitación de los empleados de la empresa.
- Elaboración de un plan estratégico.

✓ **Estrategias FA**

- Fidelización de clientes.
- Elaboración de un manual de precios.

✓ **Estrategias DA**

- Flujogramas de procesos.

MISIÓN PARA LA EMPRESA "PROINGUR S.A"

"Elaborar y prestar servicios relacionados a la industria metálica, dirigidos a empresas y público en general, realizando nuestro trabajo bajo las especificaciones exigidas por nuestros clientes."

VISIÓN PARA LA EMPRESA "PROINGUR S.A"

"Empresa "PROINGUR S.A" será uno de los primeros en la prestación de servicios metálicos estableciendo procesos de mejora continua en la calidad de sus productos para satisfacer las necesidades de sus clientes y aportar con el desarrollo sustentable del país a mediano y largo plazo."



VALORES Y PRINCIPIOS

VALORES

- ✓ **Servicio:** *Nuestra vocación de servicio de atención al cliente, para atender sus necesidades y satisfacer sus expectativas.*
- ✓ **Honestidad y Transparencia:** *En todos los procesos y relaciones interinstitucionales y personales trabajamos con honradez, dignidad, equidad, solidaridad modestia y transparencia.*
- ✓ **Trabajo en Equipo:** *Complementamos y potenciamos las iniciativas, los conocimientos y recursos individuales, para hacerlo mejor.*
- ✓ **Responsabilidad y Eficiencia:** *En el cumplimiento de todas las tareas asignadas, lo que incluye el manejo óptimo de los recursos interinstitucionales.*
- ✓ **Respeto y Equidad:** *Todos los miembros de la empresa tendrán el mismo trato, oportunidades y reconocimientos en su accionar sin hacer diferencias por factores sociales, culturales, éticos, políticos, religiosos, ideológicos o por procedencia geográfica.*
- ✓ **Lealtad y Compromiso:** *Con la empresa de la cual somos parte.*
- ✓ **Generadores de desarrollo sustentable:** *Con nuestros servicios propiciamos el desarrollo y mejoramos la calidad de vida de la colectividad, hoy y siempre.*

PRINCIPIOS

- ✓ **Democracia:** *La convivencia se desarrollarán en un marco de tolerancia y respeto a la libertad de cada cual, a su personalidad y a sus convicciones.*

- ✓ **Participación:** *Todos los miembros tendrán derecho a intervenir en las decisiones que les afecten, a través de sus representantes libremente elegidos.*
- ✓ **Coeducación:** *La empresa, orientará su actividad hacia una igualdad, sin discriminaciones por razón de sexo.*
- ✓ **Libertad de expresión:** *Todos los miembros de la empresa tendrán derecho a expresar su pensamiento, ideas y opiniones.*

POLÍTICAS

Las políticas son los lineamientos que se deben marcar para cumplir con los objetivos establecidos anteriormente. Las políticas que debe adoptar la empresa son:

- *Dar a conocer a los colaboradores el direccionamiento estratégico de la empresa, para así asegurar un desempeño óptimo de las tareas encomendadas.*
- *Capacitar a cada uno de los colaboradores sobre los procesos de fabricación de cada una de las piezas que se elabora en la empresa.*
- *Pagar un salario de acuerdo a la preparación profesional, experiencia y a la actividad que la persona desempeña en la empresa, según las normas establecidas en el Código de Trabajo*



CONCLUSIONES

h. CONCLUSIONES

Luego de la realización del presente trabajo de investigación se concluye lo siguiente:

1. La Constructora de Estructuras Metálicas "PROINGUR S.A" de la Ciudad de Guayaquil, no cuenta con un Plan Estratégico.
2. Que la Planeación Estratégica es un medio que permite llegar a formular las estrategias, a partir de un análisis interno y externo de la organización.
3. El sector dedicado a la fabricación de estructuras metálicas en el Ecuador se encuentra económicamente inestable, puesto que los principales indicadores de rentabilidad no superan el 10%, considerando que el porcentaje esperado de rentabilidad por el inversionista es del 12%.
4. Consecuentemente, el sector no es atractivo para nuevos inversionistas.
5. Que el presente trabajo representa una herramienta de gestión para la Constructora, ya que por medio de las estrategias el desarrollo de las mismas se podrá convertir las debilidades de la Constructora de Estructuras Metálicas "PROINGUR S.A" de la Ciudad de Guayaquil en fortalezas, será posible aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas logrando así proporcionar un servicio de calidad



RECOMENDACIONES

i. RECOMENDACIONES

Para el presente trabajo de investigación, se recomienda lo siguiente:

1. Que se realice un Plan Estratégico el mismo que deberá ser ejecutado para el funcionamiento de la entidad.
2. Difundir nacional la capacidad Administrativa y funcional de la Constructora de Estructuras Metálicas "PROINGUR S.A" de la Ciudad de Guayaquil, para adquirir posicionamiento y prestigio en el mercado.
3. Que se realice mayor publicidad para difundir los servicios que presta la Constructora a nivel local, provincial y nacional
4. La aplicación de las responsabilidades para cada uno de los miembros de la empresa, es fundamental, para que no existan retrasos en la toma de decisiones.
5. También, servirá para la identificación de los procesos críticos de la empresa que requieran acciones correctivas o de mejora.



BIBLIOGRAFÍA

j. BIBLIOGRAFÍA

➤ Bibliografía Libros

1. **CHIAVENATO Idalberto**, *Quinta edición*
2. **SOLANA Y PIENOVI**. *Teoría de la Administración de Organizaciones*. Edición 6. Año 2010.
3. **GIRALDO María Elena**. *Artículo aportado por la Asociación de Estudiantes Líderes en Administración LIDERA*, Universidad Nacional de Colombia. AÑO 2009.
4. **PORTER Michel**. *Libro de la "Ventaja competitiva de las Naciones"*. Año 1990

➤ Bibliografía en Internet.

5. <http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/gfsr/2010/01/pdf/sums.pdf>
6. <http://m.expreso.ec/ediciones/2010/04/15/econom%C3%ADa/econom%C3%ADa/la-rentabilidad-de-las-empresas-ecuatorianas-bajo-por-la-crisis/>
7. www.gestiopolis.com "Plan Estratégico"
8. <http://espanol.answers.yahoo.com/question/index?qid=20090418125531AA7rJJz>
9. <http://html.rincondelvago.com/instituciones-financieras-de-ecuador.html>



10. <http://www.expreso.ec/ediciones/2010/04/15/econom%C3%ADa/econom%C3%ADa/la-rentabilidad-de-las-empresas-ecuatorianas-bajo-por-la-crisis/>
11. www.inec.com



ANEXOS

k. ANEXOS

Anexo 1: Entrevista realizada al Gerente de la Constructora de Estructuras Metálicas "PROINGUR S.A"



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Señor Gerente me dirijo a usted muy respetuosamente con la finalidad de obtener datos reales y confiables para la elaboración de un Plan Estratégico de la CONSTRUCTORA DE ESTRUCTURAS METÁLICAS "PROINGUR S.A" de la ciudad de Guayaquil, proyecto que servirá para optar el título de Ingeniería Comercial, solicito se digne en contestar las siguientes interrogantes.

Razón Social:

Fecha de inicio de actividades:

Dirección:

Teléfono:

Fax:

Celular:

E-mail:

Monto de Inversión:

Número de empleados:

Diagnostico:

1. *¿Cómo nace la idea de crear esta empresa?*
2. *¿Existe una misión establecida en la empresa?*
3. *¿Existe una visión establecida en "PROINGUR S. A"?*

4. *¿Qué objetivos tiene establecidos la empresa para su funcionamiento?*
5. *¿A su criterio la imagen de su empresa es:*
6. *¿Cómo califica su nivel tecnológico?*
7. *¿Para el contrato de personal se realiza por procesos de selección?*
8. *¿Su personal es capacitado?*
9. *¿utiliza algún software en sus procesos?*
10. *¿Cuenta la empresa con instalaciones adecuadas para su funcionamiento?*
11. *¿La empresa cuenta con un plan estratégico?*
12. *¿Realizó segmentación de mercado al iniciar su negocio?*
13. *¿Realizó o está realizando investigación de mercados?*
14. *¿Quién lo realizó o lo está realizando?*
15. *¿Qué tipo de productos ofrece esta empresa?*
16. *¿Brinda garantía en los productos que comercializa?*
17. *¿Esta empresa le da algún valor agregado a los productos que comercializa?*
18. *¿Cómo y en base a que se establecen los precios en los productos que ofrece?*
19. *¿Cuál es la forma de pago que acepta esta empresa?*
20. *¿Los precios de sus productos son competitivos?*
21. *¿Qué área geográfica cubre con sus ventas?*
22. *¿Quién es el encargado de realizar las ventas de la empresa?*
23. *¿Cuáles son los proveedores de los productos que ofrece la empresa?*
24. *¿La empresa posee registro de proveedores?*
25. *¿Existe puntualidad en la fecha de entrega?*
26. *¿A través de qué medios de comunicación realiza la publicidad para su empresa?:*
27. *¿Se entrega los productos bajo especificaciones de los clientes?*



28. *¿Se ha realizado estudios integrales de la competencia?*
29. *¿A su criterio cuales son las fortalezas y oportunidades de su empresa?*
30. *¿A su criterio cuales son las debilidades y amenazas de su empresa?*



Anexo2: Encuesta realizada a Empleados de la Empresa "PROINGUR S.A" de la Ciudad de Guayaquil



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Estimado Señor (a) me dirijo a usted muy respetuosamente con la finalidad de obtener datos reales y confiables para la elaboración de un Plan Estratégico de la Constructora "PROINGUR S.A", proyecto que servirá para optar el título de Ingeniería Comercial, solicito se digne en contestar las siguientes interrogantes.

1. ¿Conoce la misión de la empresa?

.....
.....

2. ¿Conoce la visión de la empresa?

.....
.....

3. ¿Qué tiempo tiene usted laborando en esta empresa?

2mes - 6 meses ()
1 año - 2 años ()
3 años - 4 años ()
6 años - a mas ()

4. ¿Qué nivel de estudio posee?

Primaria ()
Secundaria ()
Universitario ()
Postgrado ()



5. ¿Señale con una equis el ingreso mensual en promedio que usted recibe?

- \$251 - \$300 ()
- \$301 - \$350 ()
- \$351 - \$450 ()
- \$451 - \$500 ()
- \$501 - \$550 ()

6. ¿El sueldo que usted recibe es?:

- Sueldo Básico ()
- Sueldo Fijo más comisiones ()
- Sólo Comisiones ()

7. ¿Le brinda la empresa todos los beneficios que la ley le otorga?

- SI ()
- NO ()

8. ¿Cómo califica el ambiente laboral dentro de la empresa?

- Bueno ()
- Muy bueno ()
- Excelente ()
- Regular ()

9. ¿Cómo califica su relación con sus superiores?

- Bueno ()
- Muy bueno ()
- Excelente ()
- Regular ()

10. ¿Conoce las funciones que debe desempeñar dentro de su cargo?

- SI ()
- NO ()

11. ¿La empresa le brinda capacitación?

- SI ()

NO ()

12. ¿En qué temas le gustaría capacitarse?

Marketing ()
Servicio al Cliente ()
Finanzas ()
Producción ()

13. ¿Cree usted que los precios de los productos que ofrece
"PROINGURS.A" son competitivos?

SI ()
NO ()

14. ¿La calidad de los productos que "PROINGUR S.A" ofrecen cree que
son?

Bueno ()
Muy bueno ()
Excelente ()
Regular ()

15. ¿La distribución de los espacios de la cadena productiva es?

Amplia ()
Defectuosa ()

16. ¿El espacio físico donde desempeña sus actividades cree que es el
adecuado?

SI ()
NO ()

17. ¿La acogida de los clientes actualmente ha:

Disminuido ()
Incrementado ()
Estable ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo3: Encuesta realizada a Clientes de la Empresa "PROINGUR S.A" de la Ciudad de Guayaquil



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Estimado Señor (a) me dirijo a usted muy respetuosamente con la finalidad de obtener datos reales y confiables para la elaboración de un Plan Estratégico de la Constructora "PROINGUR S.A", proyecto que servirá para optar el título de Ingeniería Comercial, solicito se digne en contestar las siguientes interrogantes.

Edad:

- 15-20 años ()
21-25 años ()
26-30 años ()
31 a más años ()

1. ¿A través de qué medios de comunicación conoció usted a la empresa "PROINGUR S.A"?

- Radio ()
Prensa ()
Afiches ()
Hojas volantes ()
Internet ()

2. ¿Indique cuál es su ingreso mensual en promedio?

- \$251 - \$300 ()



- \$301 - \$350 ()
\$351 - \$450 ()
\$451 - \$500 ()
\$501 en adelante ()
3. ¿Qué tiempo lleva como cliente de la empresa?
3-6 meses ()
1-2 años ()
3 a más años ()
4. ¿Considera usted que "PROINGUR S.A" es una empresa?
Muy conocida ()
Poco conocida ()
Desconocida ()
5. A su criterio la imagen de la empresa es:
Excelente ()
Muy buena ()
Buena ()
Mala ()
6. ¿Está de acuerdo con el horario de atención de "PROINGUR S.A"?:
SI ()
NO ()
7. ¿Considera usted que la calidad de los productos de "PROINGUR S.A" son?
Excelente ()
Muy buena ()
Buena ()
Mala ()
8. ¿Cómo considera la atención al cliente?
Excelente ()
Muy buena ()
Buena ()
Mala ()
9. ¿Le brinda la empresa garantía en la compra de su producto?
SI ()
NO ()



10. ¿Considera usted que el precio de los productos de "PROINGUR S.A" son?

- Muy elevados ()
- Elevados ()
- Normales ()
- Económicos ()

11. ¿Qué tipo de promoción ha recibido por parte de la empresa?

- Premios por la adquisición de un producto ()
- Cupones ()
- Descuentos ()
- Paquetes promocionales ()
- Rifas ()
- Juegos ()
- Ninguno ()

GRACIAS POR SU COLABORACION

Anexo 4: Ficha Resumen

TEMA

“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CONSTRUCTORA DE ESTRUCTURAS METÁLICAS “PROINGUR S.A.” UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

PROBLEMÁTICA

La globalización es un fenómeno dinámico predominante que comprende variables económicas, políticas, sociales, culturales, ambientales y productivas; que buscan una vía de desarrollo en un mercado único donde el crecimiento económico, la competitividad busca obtener al máximo la eficiencia y la eficacia de las empresas y por ende brindar servicios y productos de calidad.

Es así que la mayoría de los países del mundo entero avanzan día a día a pasos agigantados ya que la nuevas tecnología hacen que la comunicación brinde servicios de calidad y de esta manera satisfacen plenamente a los usuarios; pero al mismo tiempo surgen problemas como la competencia donde las organizaciones deben buscar nuevos horizontes de desarrollo para alcanzar la eficiencia, y de esta forma tener un mejor sistema organizacional.

La volatilidad de los flujos de capitales ha afectado a la estabilidad del crecimiento en América Latina y el Caribe. Las autoridades han tenido problemas para conciliar las variaciones de liquidez y las políticas de estabilización real, las empresas deben estar siempre orientadas hacia la búsqueda de una filosofía con innovación, creatividad, desarrollo que las conlleven a ser más competitivas frente a las demás y estar preparados para los nuevos cambios globalizantes que presenta el entorno.

Razón por la cual las empresas deben estar siempre orientadas hacia la búsqueda de una filosofía con innovación, creatividad, desarrollo que conlleven a las empresas a ser más competitivas frente a las demás y estar preparados para los nuevos cambios globalizantes que presenta el entorno.

En nuestro país la globalización, el pluralismo y la estructuración social es sumamente compleja, haciéndonos presa fácil de la tecnocracia y distorsión de valores provocando un desarrollo lento que afectan a la economía del país.

Las empresas de la provincia de Guayaquil, deben tomar en cuenta los diferentes cambios paradigmáticos que presenta el entorno, los mismos que afectan de forma directa a la economía local; Uno de los mecanismos para que las empresas entren en un mercado competitivo es utilizar la planeación estratégica.

La planeación estratégica no es un mecanismo para elaborar planes, es una herramienta para administrar y para ordenar los cambios. La planeación estratégica debe llegar hasta las áreas de la empresa que apuntan al desarrollo y no a las que sólo pueden manejar verbos en tiempo presente.

El problema objeto de estudio, nos permite determinar nuestra investigación aplicada a empresa "PROINGUR" S.A de la ciudad de Guayaquil; en la cual se ha encontrado varios problemas que afectan a su desarrollo: el incremento de la competencia, desconocimiento de los planes estratégicos que no le permiten alcanzar el desarrollo de la organización, la carencia de una cultura empresarial, que se preocupa por refinanciar las utilidades, carencia de un sistema de información que no le permite alcanzar la eficiencia y la eficacia, la falta de elaboración de estrategias que conlleven a una mejor publicidad impidiendo el desarrollo empresarial de la misma .

Todas estas políticas se las obtiene mediante la Planeación estrategia, que permitirá tener un orden, secuencia y sobre todo conocimiento de la situación organizacional y del entorno de la misma, para poder tomar decisiones que puedan ser la clave del desarrollo empresarial.

Por lo tanto, es necesario que se aplique en la empresa "PROINGUR" S.A, un Plan Estratégico que le permita de esta manera satisfacer las necesidades y deseos de los clientes; una segmentación que le permita conocer cuáles serían los posibles clientes potenciales, una planeación estratégica que le permita aplicar técnicas de gestión que conlleven a la consecución de los objetivos planteados por la empresa, las técnicas y planes estratégicos el mismo que conlleva a mejorar el desempeño de cada una de las actividades empresariales y de los objetivos estratégicos que determinen nuevas formas de competir en el mercado local logrando una ventaja competitiva y de esa forma lograr un mayor posicionamiento; aprovechando todos los recursos se logrará una correcta aplicación de los sistemas de organización, se cumplirán los objetivos primordiales alcanzando el éxito en el mercado y manteniendo una imagen ideal ante la sociedad.

Los problemas antes indicados crean una perspectiva de lo necesario que es aplicar correctamente la plan estratégico, por lo expuesto previamente, se ha determinado el siguiente problema. **"La no aplicación de un adecuado plan estratégico, por la empresa PROINGUR S.A de la ciudad de Guayaquil, ha originado un limitado crecimiento y posicionamiento de la empresa"**.

JUSTIFICACIÓN

El desarrollo del presente trabajo se lo justifica de la siguiente manera:

Justificación Académica

Como egresada de la Universidad Nacional de Loja, carrera de Administración de Empresas, de la Modalidad de Estudios a Distancia, considero que la investigación aporta nuevas interpretaciones de la calidad empresaria, no sin antes expresar que gracias a la ayuda de los docentes quienes me han formado y orientando en el transcurso de la carrera, aplicando los conocimientos técnicas y métodos adquiridos en la enseñanza y aprendizaje que son empleados en la actividad, los mismos que me permiten conocer y aplicar un plan estratégico en la empresa PROINGUR S.A de la ciudad de Guayaquil.

Justificación Social

Como egresada y miembro inmerso de la sociedad me veo comprometida a brindar una alternativa de solución, es por ello que mediante el presente trabajo que consiste en desarrollar un Plan Estratégico para la empresa PROINGUR S.A de la Ciudad de Guayaquil, fomentando así el desarrollo y adelanto de la empresa, dando lugar de esta manera a que los habitantes vivan en una sociedad más competitiva.

Justificación económica

Se puede contribuir a la superación del problema que aqueja a la empresa PROINGUR S.A de la ciudad de Guayaquil, la cual no le permite desenvolverse eficientemente, afectando tanto al desarrollo del ambiente interno como externo perdiendo parcelas del mercado competitivo, obteniendo un mejor desarrollo empresarial. Con la presente investigación se busca obtener un mejor desarrollo en lo económico, ingresos por ventas y satisfacer la necesidades de los usuarios a través de estrategias y la aplicación de técnicas lo que permitirá un crecimiento y desarrollo consecuente de la misma.



OBJETIVOS

Objetivo General

Elaborar un Plan Estratégico para constructora de estructuras metálicas PROINGUR S.A. de la ciudad de Guayaquil

Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico situacional de la empresa "PROINGUR" S.A de la Ciudad de Guayaquil.
- Realizar un análisis interno y externo con el uso del FODA para conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la distribuidora.
- Definir las técnicas y elementos adecuados de las estrategias a seguir por la empresa.
- Socializar el Plan Estratégico ante los directivos de la empresa, como propuesta de desarrollo competitivo.

METODOLOGÍA

El presente trabajo investigativo se desarrollará en la ciudad de Guayaquil Provincia del Guayas, en la empresa "PROINGUR" S.A. Para el desarrollo del presente proyecto he considerado alguno de los aspectos más relevantes de nuestro medio los mismos que me permite poner en práctica los conocimientos; mediante la aplicación de diferentes métodos tales como:

- **Método Descriptivo:** Mediante este método se describe cual es la realidad en sí de la empresa para establecer cuáles son sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- **Método Analítico:** Se utiliza este método porque los conceptos se presentan como una totalidad y luego se los va descomponiendo en

partes, basándose en los principios de que, para comprender un fenómeno es necesario conocer las partes que lo componen.

- **Método Inductivo y Deductivo:** Este método se presenta como un conjunto de afirmaciones generales y luego se deducen conclusiones por consecuencias de características particulares para la empresa en su situación actual.

TÉCNICAS

Es necesario establecer algunas técnicas que nos permitan llegar a obtener información necesaria y real para el desarrollo del proyecto así tenemos:

- **Técnica de la Investigación:** Está técnica nos permite indagar la realidad existente en la Ciudad de Guayaquil
- **Técnica de la Observación Directa:** La observación la empleamos en la primera vista realizada a la empresa "PROINGUR" S.A para así conocer su organización y funcionamiento, y relacionarme directamente con el objeto de estudio.
- **Técnica de la Entrevista:** con el afán de obtener información oral acudiré a realizar entrevistas personales, entre estas al gerente de la empresa "PROINGUR" S.A quien me brindará información útil y verás para el desarrollo del presente estudio. Además se realizara entrevistas a los empleados de la empresa.
- **Técnica de la Encuesta:** Las encuestas son aplicadas a los clientes de la empresa, lo que constituye la muestra con cual realizare la investigación.



A demás de eso realizaremos un Censo al personal de la empresa "PROINGUR S.A", afianzando más la información obtenida.

Los datos para la población son tomados de la base de datos de la empresa que son en un número de 7.800

Para obtener el tamaño de la muestra utilizamos la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N}{1 + e^2 N}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población 7.800

e = error, se aplica el 5%

DESARROLLO DE LA FÓRMULA

$$n = \frac{7800}{1 + (0.05)^2 (7800)}$$

$$n = \frac{7800}{20.5}$$

$$n = 380.49 \cong 381 \text{ encuestas}$$

Con los datos que obtendremos de la aplicación de encuestas procederemos a tabular mediante técnicas matemáticas y estadísticas; todos estos datos nos permitirán determinar un estudio de situación actual de la empresa "PROINGUR" S.A, de la Ciudad de Guayaquil.



I. INDICE

Contenido

C E R T I F I C A:	ii
AUTORIA	iii
AGRADECIMIENTO	ii
DEDICATORIA	v
a. TÍTULO	1
b. RESUMEN	3
c. INTRODUCCIÓN	8
d. REVISION LITERARIA	13
e. MÉTODOS Y TECNICAS	42
f. RESULTADOS	47
g. DISCUSIÓN	102
h. CONCLUSIONES	129
i. RECOMENDACIONES	131
j. BIBLIOGRAFÍA	133
k. ANEXOS	136
l. INDICE	152